**BAB II**

**KAJIAN TEORITIS, KERANGKA BERFIKIR DAN**

**PENGAJUAN HIPOTESIS**

**A. Kajian Teori**

**1. Kepemimpinan**

 Kepemimpinan sangat diperlukan dalam sebuah organisasi, seperti halnya organisasi sekolah. Sekolah disebut sebagai suatu organisasi karena di dalam sekolah terdapat unsur kelompok manusia yang saling bekerja sama untuk mencapai tujuan yakni tujuan pendidikan. Unsur kelompok manusia yang bekerja sama dalam organisasi sekolah itu meliputi kepala sekolah, kelompok guru, kelompok karyawan, dan kelompok siswa. Hubungan kerjasama dalam organisasi sekolah dikelompokan ke dalam beberapa kategori, antara lain; seorang atau mereka yang bertanggungjawab atau diberi tugas untuk memimpin, dalam hal ini adalah kepala sekolah.[[1]](#footnote-1) Dengan demikian kepemimpinan di sekolah terjadi karena adanya hubungan, yakni antara kepala sekolah sebagai orang yang bertanggungjawab untuk memimpin dengan kelompok-kelompok guru, tenaga administratif, orang tua siswa dan para siswa sebagai kelompok yang dipimpin.[[2]](#footnote-2) Untuk memperjelas makna kepemimpinan kepala sekolah, akan diuraikan mengenai pengertian, teori, dan tipe kepemimpinan.

**a. Pengertian, Teori, dan Tipe Kepemimpinan**

 Menurut Stogdill dalam Wahjosumidjo menyimpulkan bahwa kepemimpinan diterjemahkan ke dalam istilah: sifat-sifat, prilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan kerjasama antar peran, kemudian dari suatu jabatan administrative, proses, dan persepsi dari lainnya tentang legitimasi pengaruh.[[3]](#footnote-3) Kepemimpinan adalah suatu usaha yang menggunakangaya kepemimpinan untuk mempengaruhi dan tidak memaksa dalam memotivasi individu untuk mencapai tujuan.[[4]](#footnote-4) Eneng Muslihah meyimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain, bawahan atau kelompok, memiliki kemampuan atau keahlian khusus dalam bidang yang diinginkan oleh kelompoknya, untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok.[[5]](#footnote-5) Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang-orang atau kelompok dengan maksud untuk mencapai tujuan.[[6]](#footnote-6) Dengan demikian kepemimpinan adalah suatu prilaku seseorang dengan menggunakan gaya kepemimpinan yang dirancang untuk mempengaruhi aktifitas para anggota kelompok dalam mencapai tujuan bersama dan memberi manfaat kepada individu dan organisasi. Definisi lain juga dikemukakan oleh Koontz dan Donnel dalam Burhanuddin yaitu,

Kepemimpinan sebagai pengaruh, seni atau proses mempengaruhi orang-orang sehingga bekerja secara sukarela dan penuh antusias kearah mencapai tujuan kelompok. Konsep tersebut bisa diperluas, yang mengimplisitkan tidak hanya sekedar mau bekerja, tetapi juga mempunyai kemampuan yang disertai dengan perasaan penuh semangat dan kepercayaan.[[7]](#footnote-7)

Dari pengertian di atas, penulis dapat menyimpulkan bahwa pengertian kepemimpinan adalah: 1) seni dalam mempengaruhi orang lain sehingga mau bekerja secara sukarela dan penuh antusias kearah mencapai tujuan kelompok, untuk itu dibutuhkan adanya kualitas pemimpin yang ditandai oleh sifat-sifat kepribadian yang kuat, memiliki kewibawaan, dan mampu menggunakan perilaku dan gaya kepemimpinan dengan tepat dalam mempengaruhi orang lain; 2) kepemimpinan merupakan hubungan interaksi antara dua orang lebih yang melibatkan adanya seorang pemimpin dengan orang-orang yang dipimpin, oleh karena itu seorang pemimpin hendaknya mempunyai jiwa dan kemampuan kepemimpinan sehingga mampu menjelaskan fungsi dan tugasnya untuk menggerakan, meyakinkan, dan memotivasi bawahan dalam mencapai tujuan; dan 3) kepemimpinan merupakan proses pengorganisasian dalam arti keseluruhan untuk mencapai tujuan, yang dapat dikatakan bahwa proses kepemimpinan dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu: pemimpin, pengikut, dan faktor situasi.[[8]](#footnote-8)

Dalam penelitian ini, pengertian kepemimpinan ditekankan pada fungsi dan tugas sorang pemimpin (dalam hal ini kepala sekolah) berdasarkan kemampuan kepemimpinannya untuk mempengaruhi dan menggerakan orang-orang yang dipimpin (guru) dalam mencapai tujuan sekolah. Persoalan utama kepemimpinan menurut fiedler dan chamers dalam buku Wahjosumidjo, meliputi tiga pertanyaan, yakni: “*how one becomes leader,* *how leader behaves*, dan *what makes the leader effective*”.[[9]](#footnote-9) Berdasarkan ketigapertanyaan tersebut, toeri kepemimpinan dapat dikaji melalui tiga macam pendekatan yaitu pendekatan pengaruh kewibawaan, pendekatan prilaku dan pendekatan situasional.

1) Pendekatan Pengaruh Kewibawaan

Pendekatan ini memandang keberhasilan kepemimpinan bersumber pada kewibawaan atau kekuasaan yang ada pada seorang pemimpin. French dan Raven dalam Wahjosumidjo, menyebutkan bahwa sumber-sumber kewibawaan atau kekuasaan seorang pemimpin berasal dari “*reward power”*, jabatan atau kedudukan formal seorang pemimpin.[[10]](#footnote-10) Dengan kekuasaan posisi ini seorang pemimpin memiliki pengaruh yang menyebabkan kerelaan bawahan untuk loyal dan bersedia melaksanakan perintah serta keinginan kepala sekolah. Oleh karena itu kekuasaan posisi menimbulkan kekuasaan legitimasi, kekuasaan paksaan dan kekuasaan imbalan.[[11]](#footnote-11) Sedangkan personal power atau kekuasaan personal adalah pengaruh yang timbul dari seorang pemimpin karena memiliki sifat-sifat pribadi, keteladanan serta keahlian kepala sekolah. Kekuasaan personal ini selanjutnya melahirkan kekuasaan referen dan kekuasaan ahli.[[12]](#footnote-12) Seorang pemimpin walaupun memiliki kekuasaan (baik kekuasaan posisi ataupun personal) tidak otomatis mampu mempengaruhi bawahan apabila ia tidak mampu menggunakannya dalam proses kepemimpinannya dengan mempertimbangkan situasi yang ada. Proses untuk mempengaruhi bawahan dapat dilakukan dengan cara pemberian *instrumental complience* atau pemaksaan aturan tertentu yang berarti pemimpin menggunakan kekuasaan imbalan dan paksaan kepada bawahannya, *internalization* atau iternalisasi yang berarti pemimpin menggunakan kekuasaan ahli, dan *identification* atau identifikasi anak buah yang berarti pemimpin menggunakan kekuasaan referen.

Berdasarkan uraian tentang pengaruh kewibawaan, maka kepemimpinan kepala sekolah berarti jabatan formal di sekolah yang diperoleh melalui pengangkatan. Dengan demikian kepala sekolah otomatis memiliki kekuasaan posisi. Kekuasaan posisi yang disandangnya tidak akan berpengaruh bila kepala sekolah tidak didukung oleh kekuasaan personal sebab tanpa didukung oleh sifat-sifat pribadi dan ketrampilan yang kuat maka kepala sekolah tidak mampu mempengaruhi bawahan untuk melaksanakan tugas-tugas dalam mencapai tujuan pendidikan yang ditetapkan.

2) Pendekatan Perilaku

Pendekatan perilaku menekankan pada penggunaan acuan sifat pribadi dan kewibawaan yang digambarkan ke dalam istilah “pola aktifitas”, “peranan manajer”, atau “kategori perilaku”.[[13]](#footnote-13) Dengan sifat dan kewibawaan yang dimilikinya itulah seorang pemimpin melakukan proses kepemimpinan dalam berbagai cara sehingga akan membentuk perilaku kepemimpinan efektif. Hal tersebut dijelaskan oleh Griffin[[14]](#footnote-14) bahwa tujuan pendekatan perilaku ini dimaksudkan untuk menentukan perilaku yang berkaitan dengan kepemimpinan yang efektif. Dengan demikian, jika diperoleh perilaku efektif seorang pemimpin maka perilaku tersebut akan efektif pula pada situasi manapun.

Pendekatan perilaku ini menekankan pula pada dua gaya kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan berorientasi tugas dan berorientasi karyawan.[[15]](#footnote-15) Sehubungan dengan pendekatan tersebut Griffin mengemukakan hasil penelitian dengan menggunakan pendekatan perilaku ini yang dilakukan oleh universitas Michigan, Universitas Ohio dan konsep Gradi Manajemen. Uraian dari ketiga hasil penelitian tersebut adalah sebagai berikut. Berkaitan dengan perilaku kepemimpinan yang berdasarkan pada dua komponen dasar, yakni perilakumengutamakan tugas (*task oriented)* dan perilaku mengutamakan hubungan kerjasama *(relationship oriented)*. Perilaku mengutamakan tugas artinya perilaku yang mengarahkan bawahannya dalam usaha pencapaian tujuan organisasi dengan ditandai antara lain planning, organizing, actuating dan controlling yang apabila diterapkan pada sekolah cenderung kepada perilaku kepala sekolah selaku seorang manajer. Sedangkan perilaku mengutamakan hubungan kerjasama, artinya perilaku seorang pemimpin mempunyai hubungan kerja yang sifatnya pribadi dan ditandai dengan adanya saling mempercayai, menghargai ide-ide bawahan serta tenggang rasa terhadap peranan bawahannya yang apabila diterapkan pada sekolah, cenderung pada perilaku kepala sekolah selaku seorang pemimpin.[[16]](#footnote-16)

Dari kedua perilaku pemimpin tersebut Reddin mengklasifikasikan menjadi empat bentuk perilaku yaitu yang orientasi tugas tinggi namun orientasi hubungan kerjasama rendah, orientasi tugas rendah tetapi orientasi hubungan kerjasama tinggi, orientasi rendah pada tugas dan hubungan kerjasama, dan orientasi tinggi pada tugas dan hubungan kerjasama. Ia menjelaskan bahwa keempat perilaku pemimpin tersebut tidak berarti salah satu lebih efektif dari yang lainnya, sebaliknya masing-masing akan sama-sama efektif bergantung pada situasi yang dikehendaki. Dengan demikian dari kempat pola dasar perilaku pemimpin di atas, maka perilaku kepemimpinan kepala sekolah yang diharapkan adalah kepemimpinan yang mampu menyeimbangkan *(equilibrium ),* artinya kepala sekolah mampu menempatkan sebagai seorang pemimpin dan seorang manajer dengan tepat sehingga kepala sekolah mampu membedakan peran selaku manajer dan selaku pemimpin.

3) Pendekatan Situasional

Teori ini memandang bahwa efektivitas kepemimpinan tidak hanya ditentukan oleh perilaku kepemimpinan tetapi juga ditentukan oleh situasi yang ada. Menurut Indriyo Gitosudarmo dan I Nyoman Sudita[[17]](#footnote-17) faktor situsional meliputi karakteristik manajerial, karakteristik bawahan, struktur kelompok dan sifat tugas, dan faktor-faktor organisasi. Berdasarkan faktor-faktor situasi tersebut timbul beberapa teori kepemimpinan situasional yakni teori kontingensi, teori jalur tujuan, teori normative dan teori siklus hidup.

Teori Kontingensi diperkenalkan oleh Fiedler dalam Indriyo Gitosudarmo dan I Nyoman Sudita. Lebih lanjut Fiedler mengatakan bahwa dasar teori kepemimpinan kotingensi adalah bahwa prestasi kelompok yang tinggi, tergantumg pada interaksi gaya kepemimpinan dan kadar sejauh mana situasinya menguntungkan atau tidak.[[18]](#footnote-18) Dikatakan pula bahwa tiga faktor situasional itu meliputi struktur tugas, suasana kelompok dan kekuasaan posisi. Faktor situasi dikatakan menguntungkan apabila pemimpin diterima oleh bawahan, tugas berstruktur tinggi, memiliki kekuasaan posisi yang kuat, dan menggunakan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas. Teori jalur tujuan dikemukakan oleh House masih dalam buku Indriyo Gitosudarmo dan I Nyoman Sudita. Teori ini berkaitan dengan konsep dari teori pengharapan. Selanjutnya House menyimpulkan bahwa perilaku pemimpin akan bervariasi bergantung pada karakteristik bawahan dan lingkungan kerja mempengaruhi persepsi tentang valensi dan pengharapan, yang kemudian menyebabkan peningkatan motivasi, kepuasan dan prestasi kelompok bawahan.[[19]](#footnote-19) Vroom dan Yetton juga masih dalam Indriyo Gitosudarmo dan I Nyoman Sudita memperkenalkan teori normative tentang kepemimpinan dan proses pengambilan keputusan. Teori ini memusatkan perhatian pengambilan keputusan dengan menentukan kelompok bawahan dan prosedur sejauh mana pemimpin melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan.[[20]](#footnote-20)

Dalam proses pengambilan keputusan Vroom dan Yetton mengidentifikasi dua jenis situasi masalah keputusan yang dihadapi oleh pemimpin yaitu keputusan individu dan keputusan kelompok. Ia menjelaskan pula bahwa berkenaan dengan masalah individu dan kelompok akan melahirkan gaya proses pengambilann keputusan yang menggambarkan sistem keputusan pendelegasian, dan menggambarkan sistem keputusan kelompok.[[21]](#footnote-21) Teori Siklus Hidup dikemukakan oleh Hersey dan Blanchard dalam Indrio Gitosudarmo dan I Nyoman Sudita, mereka berpendapat bahwa gaya kepemimpinan yang efektif bervariasi berdasarkan kematangan bawahan. Kematangan bawahan adalah kesediaan bawahan dalam menerima tanggungjawab, kemampuan dan pengalaman dalam penyelesaian tugasnya, serta motivasi akan prestasi dari bawahan.[[22]](#footnote-22) Selanjutnya mereka mengemukakan bahwa hubungan manajer (pemimpin) dengan bawahan berjalan melalui empat tahap menurut perkembangan dan kematangan bawahan.

Pada tahap awal dimana kematangan bawahan masih rendah maka seorang pemimpin harus banyak memberikan perintah dan memperkenalkan aturan-aturan dan prosedur organisasi. Dalam kondisi ini gaya kepemimpinan yang efektif adalah gaya penjelas *(telling* *stille)* yakni orientasi tugas tinggi dan hubungan rendah. Pada tahap keduabawahan mulai mengenali dan mempelajari tugas dengan baik meski belum mau menerima tanggung jawab oleh karena itu gaya kepemimpinan yang efektif adalah gaya menjual *(selling style)* yakni orientasi tugas tinggi dan hubungan tinggi. Secara berangsur-angsur pada tahap ketiga kematangan bawahan meningkat yang ditandai dengan kemampuan dan motivasi bawahan meningkat serta bawahan mulai aktif mencari tanggung jawab yang lebih besar. Pada kondisi inilah gaya kepemimpinan yang efektif adalah yang beroreintasi tugas rendah dan hubungan tinggi atau disebut gaya partisipasi *(partisipating style)* akhirnya pada tahap akhir kematangan bawahan sangat meningkat ditandai dengan pengalaman tugas dan tanggung jawab yang dapat diandalkan, oleh karena itu gaya kepemimpinan yang efektif adalah gaya yang berorientasi pada tugas maupun hubungan rendah atau disebut gaya pendelegasian *(delegating style).*

Sedangkan pengertian kepemimpinan adalah proses bukan orang. Proses dalam kepemimpinan meliputi tiga faktor situasi. Proses yang dimaksud adalah proses interaksi antara pemimpin yang dipengaruhi oleh kualitas, perilaku dan gaya kepemimpinan dengan pengikut yang disertai dengan motivasi, harapan, kepentingan dan kematangan pengikut dalam menerima setiap perintah atau bimbingan pemimpin dalam mencapai tujuan organisasi. Hubungan interaksi ini dipengaruhi pula oleh faktor situasi seperti struktur tugas, iklim kerja, dan nilai-nilai atau budaya organisasi. Proses kepemimpinan yang baik akan menghasilkan dan meningkatkan produktivitas, kepuasan dan moral kerja pengikut yang tinggi.

Akibat dari perbedaan kekuatan sifat dan pribadi seorang pemimpin serta pengaruh faktor situsional, dimana faktor situsional itu berupa karakteristik manajerial, karakteristik bawahan, faktor kelompok dan faktor organisasi. Oleh karena itu berdasarkan pendekatan sifat; pengaruh kewibawaan, perilaku dan faktor situsional dikenal tipe-tipe kepemimpinan antara lain; berdasarkan pendekatan sifat dan pengaruh kewibawaan dikenal adanya tipe kepemimpinan karakteristik, transformasianal, otoriter, leissez faire, dan demokratis. Sedangkan berdasarkan perilaku kepemimpinan hubungannya dengan faktor situsional terutama karakteristik bawahan yang berupa tingkat kematangan bawahan dikenal juga tipe kepemimpinan direktif, konsultatif, partisipatif dan delegatif. Untuk kepentingan penelitian ini di bahas tipe kepemimpinan transformasional, demokratis, dan parsitipatif dengan alasan bahwa tipe-tipe tersebut berkaitan erat dengan kinerja kepemimpinan dan manajemen kepala sekolah. Tipe kepemimpinan transformasional diperlukan dalam pelaksanaan MBS karena akan lebih mendukung kepala sekolah dalam mentransformasikan dan mensosialisasikan visi dan misi sekolah pada seluruh warga sekolah, kepemimpinan demokratis memungkinkan kepala sekolah mampu meningkatkan pemberdayaan bagi warga sekolah agar dapat melakukan tugas-tugasnya secara leluasa, sedangkan kepemimpinan partisipatif menurut kepala sekolah agar ia memberi kesempatan bagi semua warga sekolah untuk terlibat dalam pelaksanaan kegiatan sekolah. Uraian singkat ketiga tipe kepemimpinan terebut adalah sebagai berikut :

1. Tipe Kepemimpinan transformasional

Kepemimpinan transformasional merujuk pada pembentukan komitmen dan pemberdayaan bawahan untuk melaksanakan tujuan organisasi dikatakan bahwa kepemimpinan transformasional dapat diketahui pada proses pengaruh antar individu dan mobilisasi sumberdaya manusia kearah perubahan sistem sosial dan pembaharuan lembaga. Dalam penerapannya di sekolah, kepemimpinan ini tidak terlepas dari upaya-upaya mentransformasikan budaya organisasi kepada pengikutnya yakni dengan cara; Pertama, mengembangkan visi yang jelas dan menarik. Kedua, mengembangkan strategi dalam mencapai visi tersebut. Ketiga, mengartikulasikan dan memajukan visi kepada pengikut. Keempat, menjadikan pengikutnya yakin dan optimis terhadap visi tersebut. Kelima, memotivasi pengikutnya agar mampu meyakini visi. Keenam, meningkatkan keyakinan pengikutnya untuk memperoleh keberhasilan. Ketujuh, memberikan pujian terhadap keberhasilan yang dicapai oleh pengikutnya. Kedelapan, memperkuat nilai visi dengan tindakan dramatis dan simbolis. Kesembilan, pemimpin memberi contoh kepada pengikut, dan Kesepuluh menciptakan, memodifikasi atau mengurangi budaya. Kepemimpinan transpormasi juga berarti menggerakan sumberdaya manusia dan menyampaikan atau mensosialisasikan visi dan misi sekolah kepada warga sekolah sehingga para bawahan akan paham dan yakin sehingga membantu pencapaian tujuan sekolah.

1. Tipe Kepemimpinan Demokratis

 Kepemimpinan demokratis menekankan pada hubungan yang akrab dan kooperatif antara pimpinan dan bawahan. Kepemimpinan demokratis, dipandang sebagai tipe kepemimpinan yang paling tepat untuk organisasi modern. Kepemimpinan ini memberi kesempatan kepada bawahan untuk lebih mengembengkan percaya diri dan mandiri dalam melaksanakan tugasnya.[[23]](#footnote-23) Kepemimpinan ini bercirikan, antara lain bahwa pemimpin: Pertama, selalu menstimulasi bawahan agar bekerja kooperatif dalam mencapai tujuan. Kedua mempertimbangkan kesanggupan, kemampuan dan berpangkal pada kepentingan kelompok. Ketiga menerima dan mengharapkan pendapat, saran, dan kritik dari anggotanya. Keempat memupuk rasa kekeluargaan dan kebersamaan serta persatuan diantara anggotanya. Kelima, berusaha memberikan kesempatan untuk berkembang kepada bawahan. Keenam membimbing bawahan untuk lebih berhasil, serta Ketujuh, menaruh kepercayaan dan kebebasan penuh kepada anggotanya untuk melakukan tugasnya sesuai dengan tanggungjawabnya.

1. Tipe Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan partisipatif muncul karena memandang bawahan memiliki kemampuan kerja baik, tetapi kurang dalam motivasi kerja. Hubungan dalam pengambilan keputusan, tipe kepemimpinan ini mendorong dan mengajak bawahan untuk berpartisipasi berdasarkan kemampuannya secara optimal dalam pengambilan keputusan. Proses pengambilan keputusan partisipatif adalah untuk mencari wilayah kesamaan antara kelompok-kelompok kepentingan yang terkait dengan sekolah. Pengambilan keputusan partisipatif juga merupakan suatu cara untuk mengambil keputusan melalui penciptaan lingkungan yang terbuka dan demokratik, dimana warga sekolah didorong untuk terlibat secara langsung dalam proses pengambilan keputusan, disamping yang bersangkutan akan mempunyai “rasa memiliki” terhadap keputusan tersebut juga dapat berkontribusi terhadap pencapaian tujuan sekolah.[[24]](#footnote-24)

**b. Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Kepemimpinan kepala sekolah adalah cara atau usaha kepala sekolah dalammempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan dan menggerakan guru, staf, siswa, orangtua siswa dan pihak lain yang terkait, untuk bekerja guna mencapai tujuan yang telah di tetapkan. Dengan kata lain bagaimana kepala sekolah untuk membuat orang lain bekerja untuk mencapai tujuan sekolah.[[25]](#footnote-25) Kepemimpinan kepala sekolah juga merupakan suatu kemampuan dan kesiapan kepala sekolah untuk mempengaruhi, membimbing, mengarahkan dan menggerakkan staf sekolah agar dapat bekerja secara efektif dalam rangka mencapai tujuan pendidikan dan pengajaran yang telah ditetapkan. Menurut Koonz dan Doonel kemampuan yang di maksud terdiri atas empat unsur, yaitu

1. otoritas atau kekuatan pemimpin, (2) kemampuan dalam menyatu padukan sumber tenaga manusia yang memiliki daya-daya motivasi yang bervariasi setiap waktu dan situasi, (3) kemampuan dalam mengembangkan iklim kerja sehingga membangkitkan motivasi, dan(4)kemampuan dalam mengembangkan gaya-gaya kepemimpinan yang tepat.[[26]](#footnote-26)

Berdasarkan pengertian diatas maka kepemimpinan kepala sekolah yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kemampuan kepala sekolah menjalankan fungsi dan tugasnya selaku pemimpin yang didukung oleh kualitas kepemimpinan.

Fungsi kepala sekolah selaku seorang pemimpin terdiri atas tiga fungsi yakni fungsi yang berhubungan dengan tujuan yang akan dicapai ,fungsi yang berkaitan dengan pengarahan pelaksanaan setiap kegiatan, dan fungsi yang berhubungan dengan penciptaan iklim kerja. Fungsi yang pertama mengimplikasikan bahwa kepala sekolah berusaha membantu kelompok (bawahan) untuk memikirkan, memilih dan merumuskan tujuan. Fungsi yang kedua mengisyaratkan bahwa kepala sekolah berhubungan dengan aktivitas manajerial pemimpin dalam rangka menggerakan kelompok untuk memenuhi tuntutan organisasi. Adapun fungsi yang ketiga berarti kepala sekolah hendaknya mampu membuat iklim kerja yang kondusif agar dapat membengkitkan semangat kerja kepada siapa saja yang terlibat dalam proses kerjasama sehingga meningkatkan produktivitas kerja dan memperoleh kepuasan kerja melalui penggunaan gaya kepemimpinan yang tepat.[[27]](#footnote-27)

Stoner dalam Wahjodumidjo, juga mengatakan bahwa fungsi pokok seorang pemimpin adalah berhubungan dengan pemecahan masalah dan berhubungan dengan pembinaan kelompok.[[28]](#footnote-28) Dalam pemecahan masalah seorang pemimpin memberikan saran serta memberikan sumbangan informasi dan pendapat sedangkan dalam hal pembinaan kelompok, yang meliputi pemimpin membantu kelompok beroperasi lebih lancar, seorang pemimpin memberikan persetujuan atau melengkapi anggota kelompok yang lain, misalnya menjembatani kelompok yang sedang berselisih pendapat dan memperhatikan diskusi-diskusi kelompok .

Pendapat lain yakni Selznick mengatakan bahwa terdapat empat fungsi seorang pemimpin , yakni : (1) mendefinisikan misi dan peranan organisasi, dalam hal ini pemimpin sebagai vosionaris; (2) pengejawantahan tujuan organisasi, berarti pemimpin harus menciptakan kebijaksanaan ke dalam tatanan atau keputusan terhadap sarana untuk mencapai tujuan yang direncanakan ; (3) mempertahankan keutuhan organisasi, yang berarti pemimpin mewakili organisasi kepada umum dan kepada stafnya seperti halnya pemimpin mencoba untuk mengajak para bawahan mengikuti keputusannya agar fungsi tersebut dapat dilaksanakan; dan (4) mengendalikan konflik internal yang terjadi di dalam organisasi. Peran kepala sekolah dalam pengembangan budaya kerja guru dan karyawan antara lain dengan membentuk tim kerja yang efektif serta menciptakan suasana kerja yang menyenangkan.[[29]](#footnote-29) Oleh karena itu efektivitas pengelolaan sekolah amat tergantung pada kapasitas kepala sekolah sebagai pelaku sentral dalam memainkan peran tersebut. Disini kepala sekolah harus mampu: (1) mengelola sumber daya sekolah yang ada dengan memberi dukungan penuh kepada guru, menyediakan bahan pengajaran dan memelihara fasilitas yang ada; (2) menyediakan waktu yang cukup untuk mengelola dan mengkoordinasikan proses instruksional; (3) menjalin komunikasi secara teratur dengan staf, siswa, orangtua siswa dan masyarakat.

Berdasarkan pengertian, teori, dan tipe kepemimpinan maka dalam penelitian ini kepemimpinan kepala sekolah difokuskan pada pelaksanaan tugas sehubungan dengan fungsi sebagai seorang pemimpin. Tugas yang dilaksanakan oleh kepala sekolah adalah mempengaruhi dan menggerakan orang-orang yang dipimpin untuk mencapai tujuan sekolah melalui penggunaan pengaruh kewibawaan, transformasi visi dan misi, pemberdayaan, motivasi, pengarahan dan bimbingan, serta pembentukan komitmen.

Kepala sekolah dalam menggunakan pengaruh kewibawaan berarti kepala sekolah mampu mempengaruhi bawahan dengan menggunakan kekuasaan atau kewibawaan yang bersumber dari kekuasaan legitimasi, kekuasaan paksaan dan kekuasaan imbalan agar bawahan patuh dan loyal terhadap pemimpinya serta melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepala sekolah. Disamping itu kepala sekolah juga mampu menggunakan kekuasaan ahli dan kekuasaan referen agar dapat menarik simpati bawahan sehingga bawahan semakin percaya dan kagum kepada kepala sekolah sehingga bawahan mau berprilaku pula seperti pemimpin. Dalam penggunaan pengaruh kepala sekolah hendaknya juga memiliki sifat jujur, percaya diri, dan tahan uji dengan dibekali ketrampilan kepribadian yang kuat seperti cerdik, komunikatif, kreatif, dan persuasive. Kepala sekolah hendaknya juga memiliki kredibilitas sebagai sumber informasi dan penasehat bagi bawahannya serta mampu mengambil keputusan dengan tepat dan bijaksana. Selanjutnya agar penggunaan pengaruh kewibawaan dapat diterapkan dengan tepat maka kepala sekolah hendaknya mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat.

Dalam hal tranformasi visi dan misi sekolah berarti kepala sekolah mampu mentransformasikan budaya organisasi kepada pengikutnya melalui penerapan gaya kepemimpinan transformasional. Tugas-tugas yang harus dijalankan oleh kepala sekolah dalam hal ini adalah merumuskan visi, misi dan sasaran tersebut, mengartikulasikan dan memajukan visi kepada pengikut, mensosialisasikan visi, misi dan tujuan tersebut kepada semua warga sekolah, dan mengajak guru untuk turut serta memikirkan dan merumuskan visi, misi serta tujuan sekolah. Disamping itu kepala sekolah dengan berbagai cara menjadikan pengikutnya yakin dan optimis terhadap visi tersebut, memotivasi pengikut agar mampu meyakini visi dan meningkatkan keyakinan pengikutnya untuk memperoleh keberhasilan. Kepala sekolah juga memberikan pujian terhadap keberhasilan yang dicapai oleh pengikutnya, memperkuat nilai visi dengan tindakan dramatis dan simbolis serta memberi contoh kepada pengikutnya.

Dalam hal pemberdayaan sumber daya pendidikan, tugas kepala sekolah yang dijalankan meliputi mendayagunakan potensi warga sekolah yang ada termasuk guru untuk mencapai tujuan, berusaha memberi kesempatan kepada guru untuk mengembangkan diri, mengharapkan pendapat, saran,dan kritik dari guru dan melibatkan guru dalam melaksanakan program sekolah. Pelaksanaan tugas-tugas tersebut akan lebih berhasil bila kepala sekolah mampu menerapkan gaya kepemimpinan partisipatif.

Dalam hal mobilisasi sumberdaya pendidikan, tugas kepala sekolah yang dijalankan adalah menggerakan semua warga sekolah termasuk guru untuk turut serta melaksanakan program kegiatan sekolah, mampu mengenali anak buah dengan baik, memberi contoh kepada guru dalam melaksanakan program sekolah, dan mempertimbangkan kesanggupan, kemampuan dan berpangkal pada kepentingan guru dalam melaksanakan program sekolah.

Sedangkan tugas kepala sekolah dalam memotivasi sumberdaya pendidikan antara lain, kepala sekolah hendaknya memotivasi guru agar mampu meyakini visi dan misi sekolah, memotivasi guru agar melaksanakan tugas sesuai dengan bidangnya masing-masing, memotivasi semangat kerja guru untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi, selalu menstimulasi bawahan agar bekerja kooperatif dalam mencapai tujuan dan memberikan pujian terhadap keberhasilan yang dicapai oleh guru. Tugas kepala sekolah akan lebih berhasil dalam hal ini bila disertai dengan penerapan kepemimpinan demokratis yang tepat.

Bimbingan dan pengarahan diperlukan mengingat tingkat kemampuan setiap warga sekolah tidak sama. Oleh karena itu kepala sekolah hendaknya menentukan kebijakan pelaksanaan organisasi, memimpin pelaksanaan kegiatan sekolah dan memberi contoh dalam hal-hal tertentu, mengeliminir pertikaian atau perbedaan pendapat diantara guru dengan cara yang bijaksana, membantu memecahkan permasalaan yang dihadapi guru dengan berbagai cara. Di samping itu kepala sekolah melakukan bimbingan secara rutin kepada guru dan membimbing guru agar lebih berhasil baik dalam pembelajaran maupun menjalankan tugas yang diberikan oleh kepala sekolah.

Pembentukan komitmen kepada warga sekolah sangat diperlukan agar mereka memiliki loyalitas dan keyakinan yang kuat kepada kepala sekolah serta timbul saling percaya diantara sesama warga sekolah. Tugas kepala sekolah yang dijalankan adalah menjadikan guru yakin dan optimis terhadap visi tersebut, menumbuhkan sikap percaya diri diantara guru dan menaruh kepercayaan serta kebebasan penuh kepada mereka untuk melakukan tugasnya sesuai dengan tanggungjawabnya, memupuk dan memelihara suasana kerja dalam kelompok; dan menanamkan serta memupuk rasa persatuan, kebersamaan dan kekeluargaan diantara warga sekolah.

**2. Manajemen**

Manajemen adalah kemampuan dan ketrampilan khusus untuk melakukan suatu kegiatan baik bersama orang lain atau melalui orang lain dalam mencapaitujuan organisasi.[[30]](#footnote-30) Pengertian tentang manajemen disebut pulaoleh Stoner dalam buku Sugiono[[31]](#footnote-31) bahwa manajemen adalah proses perencanaan,pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian usaha–usaha para anggotaorganisasi dan penggunaan sumberdaya lain yang ada dalam organisasi, gunamencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sementara itu Griffin dalambukunya *Management* menyebutkan :

*Management is a set of activities, including planning and decicion making,organizing, physical and information resources, with the aim of achieving organizational goals in an efficient and effective manner”.* Artinya manajemen adalah serangkaian kegiatan yang meliputimerencanakan, membuat keputusan, mengorganisir, memimpin, dan mengawasi yang diarahkan pada sumber-sumber organisasi; manusia, keuangan, sarana fisik dan informasi dengan tujuan untuk meraih tujuan organisasi dalam cara efektif dan efisien.[[32]](#footnote-32)

Koontz & Donnel dalam buku Burhanuddin juga menyebutkan bahwa manajemen adalah usaha untuk mencapai tujuan yang diinginkan dengan cara membangun lingkungan kerja yang menyenangkan melalui orang-orang yang dipekerjakan dan kelompok yang terorganisir.[[33]](#footnote-33) Dengan demikian manajemen dapat dipandang sebagai suatu proses, kemampuan dan aktivitas dalam mencapai tujuan organisasi, upaya menggerakan orang dan pemanfaatan orang lain dalam kondisi menyenangkan, serta penciptaan lingkungan yang menyenangkan sehingga mendukung suasana kerja yang baik. Implementasi beberapa pengertian diatas menunjukan bahwa manajemen mencakup serangkaian aktivitas atau kegiatan organisasi dengan menggunakan fungsi-fungsi manajemen secara optimal, suatu upaya menggerakkan, mempengaruhi, mengarahkan dan mengatur sumber daya manusia dan sumber daya lain secara efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Kegiatan manajemen dapat terjadi apabila ada seorang pemimpin atau manajer bersama-sama orang lain baik melalui hubungan perorangan maupun hubungan kelompok mempunyai kemampuan, ketrampilan dan teknik dalam menjalankan proses pengorganisasian dan memusatkan perhatian pada pencapaian tujuan organisasi yang ditetapkan secara efektif dan efisien.

Kegiatan manajemen pada hakekatnya adalah serangkaian kegiatan manajerial yang dilakukan oleh seorang manajer yang tidak terlepas dari pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen itu sendiri. Kegiatan manajerial menurut Fayol dalam Nanang Fatah meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengkomandoan, pengkoordinasian, dan pengawasan.[[34]](#footnote-34) Disamping itu kegiatan manajerial juga merupakan bagian dari pelaksanaan “fungsi administrative dalam manajemen yang terdiri dari fungsi perencanaan, fungsi pengorganisasian, termasuk pengaturan staff, pelaksanaan termasuk pengarahan, bimbingan, koordinasi dan komunikasi, fungsi anggaran, dan fungsi pengawasan.[[35]](#footnote-35) Dari beberapa fungsi manajemen diatas, dalam penelitian ini hanya dibahas mengenai fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian dan evaluasi dengan alasan bahwa keempat fungsi tersebut merupakan fungsi pokok dalam sebuah kegiatan manajemen.

Perencanaan menurut Kauffman dalam Nanang Fatah adalah “proses penentuan tujuan atau sasaran yang hendak ingin dicapai dan menetapkan jalan dan sumber yang diperlukan untuk mencapai tujuan itu seefisien dan seefektif mungkin”.[[36]](#footnote-36) Perencanaan adalah suatu penentuan urutan tindakan, perkiraan biaya serta penggunaan waktu untuk suatu kegiatan yang didasarkan atas data dengan memperhatikan prioritas yang wajar dengan efisien untuk tercapainya tujuan.[[37]](#footnote-37) Dalam proses perencanaan terdapat tiga kegiatan yakni perumusan tujuan yang ingin dicapai, pemilihan program untuk mencapai tujuan itu, dan identifikasi serta pengerahan sumber yang jumlahnya selalu terbatas. Dalam dunia pendidikan, perencanaan berarti keputusan yang diambil untuk melakukan tindakan selama waktu tertentu agar penyelenggaraan pendidikan lebih efektif dan efisien, serta menghasilkan lulusan yang lebih bermutu dan relevan dengan kebutuhan pembangunan.[[38]](#footnote-38) Perencanaan mengawali pelaksanaan semua fungsi manajemen 1) perencanaan visi, misi dan tujuan, 2) perencanaan sasaran, 3) perencanaan strategi, 4) perencanaan kebijakan, 5) perencanaan prosedur, 6) perencanaan peraturan, 7) perencanaan program, dan 8) perencanaan anggaran. Dengan kata lain perencanaan berkaitan dengan perumusan unsur-unsur kegiatan yang hendak menjawab pertanyaan what, why, where, when, who dan how dalam mencapai tujuan yang ditetapkan.[[39]](#footnote-39)

Pengorganisasian berarti suatu kegiatan merancang dan menetapkan komponen pelaksanaan suatu proses kegiatan.[[40]](#footnote-40) Sedangkan kegiatan yang dimaksud adalah kegiatan mengalokasikan seluruh pekerjaan yang harus dilaksanakan antara kelompok kerja dan menetapkan wewenang tertentu serta tanggungjawab masing-masing untuk setiap komponen kerja dan menyediakan lingkungan kerja yang sesuai dan tepat.[[41]](#footnote-41) Kegiatan-kegiatan pengorganisasian itu mencakup pembagian kerja yang harus dilakukan atau departemenisasi, pembagian aktivitas menurut level kekuasaan dan tanggungjawab, pengelompokan tugas, penggunaan mekanisme koordinasi kegiatan individu dan kelompok, serta pengaturan hubungan kerja antar anggota organisasi.[[42]](#footnote-42)

Pengkoordinasian yang juga merupakan bagian dari pengarahan atau pelaksanaan (actuating) diartikan sebagai proses atau rangkaian kegiatan menyelaraskan pikiran, pendapat dan perilaku dalam mewujudkan wewenang dan tanggungjawab sesuai tugas pokok masing-masing. Koordinasi juga dapat diartikan sebagai kerjasama. Kerjasama disini dimaksudkan untuk mewujudkan jaringan kerja (net work) baik ke dalam maupun keluar. Pengkoordinasian berfungsi untuk mengurangi egoisme jabatan atau satuan kerja yang ditandai dengan sikap dan penilaian, kesediaan, pengakuan dan penerimaan bahwa jabatan/unit kerja lainnya sama penting, sehingga satu sama lain dapat bekerja sama melalui koordinasi itu dalam usaha mencapai tujuan organisasi.[[43]](#footnote-43) Pengkoordinasian jaringan kerja akan terwujud bila disertai dengan usaha-usaha mengkomunikasikannya secara efektif dan efisien. Komunikasi berarti proses penyampaian dan penerimaan informasi berupa gagasan, pendapat, penjelasan, saran-saran, dan lain lain dari sumber informasi kepada penerima untuk menjaga, memelihara, memajukan dan mengembangkan organisasi secara dinamis sesuai dengan tujuannya[[44]](#footnote-44). Dengan demikian mengkomunikasikan dapat dilakukan dengan berbagai media, seperti undangan, pertemuan, diskusi, dan lain-lain. Kesemuanya itu ditempuh untuk memperjelas tugas yang dikerjakan oleh bawahan.

Terry dalam buku Burhanuddin mengatakan bahwa pengawasan adalah proses penentuan apa yang dicapai, standar apa yang dihasilkan, yaitu pelaksanaan, menilai pelaksanaan dan bilamana perlu mengambil tindakan korektif sehingga pelaksanaan dapat berjalan menurut rencana yaitu sesuai dengan standar.[[45]](#footnote-45) Pengawasan dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana hasil yang telah dicapai dari apa yang telah direncanakan. Pengawasan juga dimaksudkan untuk membuat segenap kegiatan administrasi dan manajemen berjalan sesuai rencana, dinamis dan berhasil secara efektif dan efisien.[[46]](#footnote-46) Proses pengawasan, menurut Murdick dalam Nanang Fatah meliputi tiga tahap, yaitu 1) menetapkan standar pelaksanaan, 2) pengukuran pelaksanaan pekerjaan dibandingkan dengan standar, dan 3) menentukan kesenjangan (deviasi) antara pelaksanaan standar dan rencana.[[47]](#footnote-47)

Untuk mengetahui hasil dari kegiatan yang ditetapkan tidak cukup hanya dilakukan dengan pengawasan akan tetapi perlu juga dievaluasi. Evaluasi ini dimaksudkan untuk memperoleh gambaran hasil kerja (kinerja) bawahan sekaligus menilai apakah hasilnya telah sesuai dengan proses yang dijalankan ataukah tidak.

**a. Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah**

Kemampuan manajerial kepala sekolah berarti kemampuan kepala sekolah dalam menggunakan input-input manajemen dengan melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yakni perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pengawasan dan penilaian untuk mengatur sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lain secara efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan sekolah yang telah ditetapkan. Kemampuan manejerial ini menunjukan bahwa kepala sekolah bertindak selaku seorang manajer. Tiga hal penting yang berkaitan dengan kepala sekolah sebagai seorang manajer adalah proses, pendayagunaan seluruh sumber organisasi, dan pencapaian tujuan organisasi yang ingin dicapai. Proses adalah suatu cara yang sistematis dalam mengerjakan sesuatu. Proses yang dimaksud disini adalah pemanfaatan input-input manajemen yang harus dilaksanakan oleh kepala sekolah yang terdiri dari tugas, rencana, program, regulasi (ketentuan-ketentuan, limitasi, prosedur kerja, dan sebagainya).[[48]](#footnote-48) Sedangkan pendayagunaan sumber-sumber daya sekolah meliputi pendayagunaan dana, perlengkapan, informasi, dan sumber daya manusia. Adapun pencapaian tujuan berarti tercapainya tujuan akhir yang dikehendaki secara efektif dan efisien. Dengan demikian kemampuan manajerial kepala sekolah adalah pelaksanaan kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pengawasan dan evaluasi sumber-sumber daya pendidikan dalam rangka mencapai tujuan sekolah yang telah ditetapkan.

Dalam kegiatan perencanaan, tugas kepala sekolah yang dijalankan adalah menyusun rencana program dan tujuan sekolah seperti menyusun kalender pendidikan, jadwal mengajar, dan lain-lain, menyusun kebijakan dan strategi serta prosedur pelaksanaan kegiatan, menyusun peraturan sekolah untuk mendukung pelaksanaan program sekolah, mengidentifikasi dan mempersiapkan sumber daya manusia, dan menyususn rencana anggaran sekolah (RAPBS). Kegiatan ini menuntut kepala sekolah memperhatikan data dan fakta tentang kegagalan dan keberhasilan program sekolah sebelumnya. Oleh karena itu perlu bagi kepala sekolah melakukan analisis perencanaan program dengan menerapkan analisis SWOT sehingga akan terhindar dari kesalahan-kesalahan dalam penyusunan rancangan program sekolah.

Tugas kepala sekolah dalam pengorganisasian meliputi menyusun dan mengatur struktur organisasi / kepegawaian di sekolah, merinci dan menentukan tugas-tugas kepada guru dan staf, membagi kerja ke dalam tugas individu atau kelompok, dan mengatur hubungan kerja (horizontal dan vertikal). Oleh karena itu kepala sekolah perlu memperhatikan faktor-faktor situasional seperti kondisi struktur organisasi, kemampuan warga sekolah dan faktor lingkungan sekitarnya.

Dalam pengkoordinasian tugas yang dilaksanakan oleh kepala sekolah antara lain mengkoordinasikan tugas-tugas guru, mengkomunikasikan program-program sekolah kepada semua warga sekolah, melakukan pertemuan, diskusi atau semacamnya untuk menginformasikan gagasan dan informasi yang penting, serta untuk mengatasi masalah yang dihadapi guru. Dalam kegiatan ini kepala sekolah juga melakukan hubungan dan kerjasama antara sekolah dengan masyarakat, dunia usaha. Atau pihak luar yang terkait untuk mengembangkan dan merealisasikan misi dan tujuan sekolah. Oleh karena itu sedapat mungkin kepala sekolah berupaya menciptakan lingkungan dan iklim kerja yang produktif dan kondusif.

Tugas kepala sekolah lainnya yang dapat dilaksanakan dalam pengawasan dan evaluasi adalah mengendalikan semua tugas dan tanggung jawab yang di berikan kepada guru, mengawasi dan memantau kegiatan guru, menilai kinerja bawahan termasuk kinerja guru, dan menentukan kriteria penilaian dan standar kerja guru. Dengan pengawasan dan evaluasi tersebut, kepala sekolah sekaligus dapat memantau proses kerja warga sekolah sehingga akan diketahui apakah program sekolah telah dilaksanakan atau belum dan apakah hasil yang telah dicapai sesuai dengan tujuan yang ditetapkan atau tidak.

**b. Kepemimpinan dan Manajemen Kepala Sekolah**

Kemampuan kepala sekolah selaku pemimpin dipengaruhi oleh faktor kualitas kepemimpinan, fleksibilitas prilaku gaya kepemimpinan serta faktor pengikut dan situasi yang ada. Sedangkan komptensi kepala sekolah dalam dimensi manajerial diukur dari peran yang di sandangnya, bakat dan kemampuan yang diperoleh untuk melaksanakan peran tersebut dan usaha yang dicurahkan untuk mewujudkan bakat dan kemampuan dalam peran yang dipegangnya.[[49]](#footnote-49) Dalam penelitian ini kepemimpinan kepala sekolah merupakan hasil kerja kepala sekolah dalam penggunaan pengaruh, tranformasi visi dan misi, pemberdayaan, mobilisasi, motivasi, pengarahan dan bimbingan, serta pembentukan komitmen kepada guru, agar guru tergerak ikut mewujudkan tujuan sekolah. Sedangkan manajemen kepala sekolah adalah kemampuan kerja kepala sekolah dalam melaksanakan kegiatan atau program sekolah melalui pelaksanaan kegiatan manajerial yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian dan pengawasan serta evaluasi.

# 4. Motivasi Kerja

**a. Pengertian Motivasi**

Sutrisno mengemukakan bahwa secara umum motivasi diartikan sebagai kebutuhan yang mendorong seseorang untuk melakukan perbuatan ke arah suatu tujuan. Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang berdasarkan pada tanggungjawab.[[50]](#footnote-50)

Schunk memberikan definisi “*Motivation is a process rather than a product, as a process. We do not observe motivation directly but rather we infer it from action and verbalization”*. Motivasi adalah proses untuk menghasilkan produk yang terbaik, sebagai suatu proses. Kita tidak bisa mengamati motivasi secara langsung, tetapi kita bisa menyimpulkannya dari tindakan dan verbalisasi[[51]](#footnote-51).

Anoraga mendefinisikan motivasi kerja adalah “sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Oleh sebab itu, motivasi kerja dalam psikologi kerja biasa disebut pendorong semangat kerja. Kuat dan lemahnya motivasi kerja seorang tenaga kerja ikut menentukan besar kecilnya prestasinya”.[[52]](#footnote-52)

Notoatmojo memberikan definisi motivasi adalah interaksi seseorang dengan situasi tertentu yang dihadapinya karena kebutuhan atau keinginan terhadap objek di luar diri seseorang tersebut, sebagai alasan seseorang untuk bertindak dalam rangka memenuhi kebutuhan hidupnya.[[53]](#footnote-53)

Everard, dkk mendefinisikan “*Motivation can be defined as getting result through people or getting the best out of people”*. Motivasi dapat didefinisikan sebagai hasil yang diperoleh oleh seseorang atau hasil terbaik yang diperoleh oleh seseorang.[[54]](#footnote-54)

Everard dkk juga mengemukakan “*In motivating people we should be concerned with the needs and potential of three parties*”, dalam memberikan motivasi seseorang, kita harus memperhatikan tiga kebutuhan dan potensi sebagai mana yang dipaparkan berikut:

* + 1. *The group which we are managing or in which we manage*, (kelompok yang kita kelola atau di mana kita mengelola),
		2. *The indiviuals who make up that group*, (siapa saja yang terdapat di dalam suatu kelompok),
		3. *The clien “pupils, parents, etc” of the school, college or other organization in which we all work*, (*The clien* “murid, orang tua, dll” dari sekolah, perguruan tinggi atau organisasi lain di mana kita semua bekerja).

Herlambang berpendapat bahwa motivasi merupakan dorongan (ide, emosi, atau kebutuhan fisik) yang menyebabkan seseorang mengambil suatu tindakan.[[55]](#footnote-55)

Gomes menyatakan bahwa “*motivation is definied as goal directed behavior. It concern the level of effort one exert in pursuing a goal it is closely related to employee satisfaction and job performance”* motivasi adalah penetapan sebagai tujuan yang akan dicapai.[[56]](#footnote-56) Hal ini menyangkut tingkat dari satu usaha untuk mencapai suatu tujuan yang berkaitan erat dengan kepuasan karyawan dan prestasi kerja. Motivasi dirumuskan sebagai perilaku yang ditujukan pada sasaran. Motivasi berkaitan erat dengan tingkat usaha yang dilakukan oleh seseorang dalam mengejar suatu tujuan, motivasi berkaitan erat dengan kepuasan pekerja dan performansi pekerjaan.

Hikmat memberikan penjelasan bahwa motivasi asalnya dari kata motif, dalam bahasa inggris adalah *motive* atau *motion,* lalu *motivation* yang berarti gerakan atau sesuatu yang bergerak. Artinya sesuatu yang menggerakkan terjadinya tindakan, atau disebut dengan niat.[[57]](#footnote-57)

Hikmat mendefinisikan motivasi adalah dorongan atau rangsangan yang diberikan kepada seseorang agar memiliki kemauan untuk bertindak secara disiplin. Dorongan ini dapat dilakukan dengan berbagai cara, misalnya dengan meningkatkan upah kerjanya, *reward* dan imbalan yang merupakan bonus tertentu, aturan-aturan dan sanksi yang ketat bagi para pelanggar aturan, dan sebagainya.[[58]](#footnote-58)

Robbins and Coulter mendefinisikan motivasi adalah proses di mana usaha seseorang diberi energi, diarahkan, dan berkelanjutan menuju tercapainya suatu tujuan yang didasari oleh rasa tanggung jawab sehingga seseorang menjadi lebih disiplin dalam melaksanakan pekerjaannya.[[59]](#footnote-59)

Robbins mengemukakan bahwa motivasi sebagai proses yang menyebabkan intensitas, arah (*direction*), dan usaha terus-menerus (*persistence*) individu menuju pencapaian kemajuan kinerja.[[60]](#footnote-60) Intensitas menunjukan seberapa keras seseorang berusaha. Tetapi intensitas tinggi tidak mungkin mengarah pada hasil kinerja yang baik, kecuali usaha dilakukan dalam arah yang menguntungkan organisasi. Karena harus dipertimbangkan kualitas usaha maupun intensitas. Motivasi mempunyai dimensi usaha terus menerus, karena motivasi merupakan ukuran berapa lama seseorang dapat menjaga usaha mereka. Individu yang termotivasi akan menjalankan tugas cukup lama untuk mencapai tujuan mereka.

Sunyoto menjelaskan bahwa motivasi kerja adalah sebagai keadaan yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan- kegiatan tertentu untuk mencapai keinginannya.[[61]](#footnote-61) Motivasi yang ada pada seseorang merupakan kekuatan yang akan mewujudkan suatu perilaku dalam mencapai tujuan kepuasan dirinya pada tipe kegiatan yang spesifik, dan arah tersebut positif dengan mengarah mendekati objek yang menjadi tujuan.

 Maslow dalam Gibson menggambarkan secara positif mengenai orang yang telah beraktualisasi diri: tidak lagi didorong oleh kekurangan-kekurangan tetapi termotivasi untuk berkembang dan mewujudkan semua yang mereka mampu lakukan. Gibson mengemukakan bahwa motivasi bukanlah satu-satunya faktor yang mempengaruhi kinerja, tetapi masih ada variabel-variabel seperti usaha, kemampuan, dan pengalaman kerja sebelumnya.

 Gibson mengemukakan bahwa motivasi berkaitan dengan (1) arah dari perilaku, (2) kekuatan tanggapan, yaitu upaya pada saat seorang pekerja memilih suatu arah tindakan, (3) keteguhan perilaku atau berapa lama seseorang terus menerus berperilaku tertentu. Pandangan lain menyarankan bahwa analisis motivasi harus memusatkan diri pada faktor-faktor yang membangkitkan dan mengarah aktivitas seseorang. Ahli teori lain menyatakan bahwa motivasi “berhubungan dengan bagaimana perilaku dimulai, digiatkan, dipertahankan, diarahkan, dan dihentikan, serta reaksi subjektif apa yang ada pada saat semua terjadi. Pengujian yang diteliti atas masing-masing pandangan ini mengarah kepada beberapa kesimpulan tentang motivasi” antara lain :

1. Ahli toeri memberikan interprestasi yang agak berbeda-beda dan memberikan penekanan pada faktor-faktor yang berbeda,
2. Motivasi berkaitan dengan perilaku dan kinerja,
3. Mengacu pada tujuan,
4. Motivasi berasal dari kejadian dan proses yang bersifat internal ataupun eksternal terhadap individu.[[62]](#footnote-62)

Gibson mengemukakan bahwa motivasi merupakan suatu konsep yang bersifat penjelasan untuk menggambarkan dorongan-dorongan yang timbul pada atau dalam diri seseorang individu yang menggerakkan dan mengarahkan perilaku.

Herlambang berpendapat bahwa motivasi itu dapat berupa motivasi intrinsik dan ekstrinsik, motivasi yang bersifat intrinsik adalah manakala sifat pekerjaan itu sendiri yang membuat seorang termotivasi, orang tersebut mendapat kepuasan dengan melakukan pekerjaan tersebut bukan karena rangsangan lain seperti status ataupun uang atau bisa juga dikatakan seorang melakukan hobinya. Sedangkan motivasi ekstrinsik adalah manakala elemen-elemen di luar pekerjaan yang melekat di pekerjaan tersebut menjadi faktor utama yang membuat seorang termotivasi seperti status ataupun kompensasi.[[63]](#footnote-63)

Pada dasarnya perbuatan manusia dapat dibagi tiga macam, yaitu perbuatan yang direncanakan, artinya digerakkan oleh suatu tujuan yang akan dicapai; perbuatan yang tidak direncanakan, yang bersifat spontanitas, artinya tidak bermotif; dan perbuatan yang berada di antara dua keadaan, yaitu direncanakan dan tidak direncanakan, yang disebut dengan semi direncanakan. Dorongan suatu tindakan yang muncul dalam diri manusia, menurut Freud dari buku Andi Rasyid P, terbagi atas:

1. Dorongan alam di bawah sadar;
2. Dorongan alam sadar;
3. Dorongan libido seksualitas.[[64]](#footnote-64)

Dorongan alam di bawah sadar artinya suatu kesadaran yang tidak dapat dijangkau oleh alam sadar manusia. Keadaannya merupakan gejala kejiwaan yang telah dimiliki oleh manusia. Karena manusia tidak memiliki kemampuan memahami alam tidak sadarnya itu, tingkah laku manusia yang sesungguhnya adalah akibat adanya alam tidak sadar. Sebab, tingkah laku yang bergerak mengikuti alam sadar merupakan keadaan yang bukan sesungguhnya. Alam tidak sadar dengan alam sadar dapat disatukan dengan menyatukan energi alam bawah sadar dengan pengaruh faktor eksternal manusia, misalnya pengalaman. Motivasi atau dorongan sangat kuat dalam menentukan terwujudnya suatu perbuatan yang direncanakan. Dorongan itu dapat berupa imbalan atau adanya ancaman. Dorongan juga dapat terjadi sebagai bagian dari kesadaran jiwa yang diimbangi oleh harapan terhadap sesuatu yang akan dicapai. Motivasi dilakukan untuk tujuan berikut:

1. Merangsang seseorang untuk bekerja dengan baik;
2. Mendorong seseorang untuk bekerja lebih berprestasi;
3. Mendorong seseorang untuk bekerja dengan pebuh tanggungjawab;
4. Meningkatkan kualitas kerja;
5. Mentaati peraturan yang berlaku;
6. Mengembangkan produktivitas kerja;
7. Jera dalam melanggar aturan;
8. Mengarahkan perilaku untuk mencapai tujuan;
9. Mempertahankan prestasi kerja dan bersaing secara sportif.[[65]](#footnote-65)

 Hikmat mengemukakan tujuan-tujuan motivasi tersebut merupakan bagian dari pengertian motivasi yang sesungguhnya. Dalam organisasi pendidikan, motivasi kerja sangat dibutuhkan demi kelancaran penyelenggaraan proses pembelajaran dan sebagainya. Motivasi untuk para guru atau dosen dapat dilakukan dengan memberi bantuan kuliah, memberi beasiswa, meningkatkan insentif dan honor dari pekerjaannya, dan sebagainya. Motivasi sebagaimana dilakukan oleh pemerintah untuk dosen telah terasa manfaatnya, misalnya dengan memberi bantuan untuk pembuatan buku daras, penelitian, pembuatan SAP, uang transport, menghadiri seminar, diskusi, rapat, dan sebagainya.[[66]](#footnote-66)

Sunyoto mengemukakan tujuan pemberian motivasi antara lain mendorong gairah dan semangat kerja karyawan, meningkatkan produktivitas kerja karyawan, mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan, meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan, menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik, meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan, meningkatkan kesejahteraan karyawan, mempertinggi rasa tanggungjawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.[[67]](#footnote-67)

Notoatmojo berpendapat bahwa maksud dan tujuan pemberian motivasi antara lain untuk:

1. Mendorong gairah dan semangat kerja,
2. Meningkatkan kepuasan kerja,
3. Meningkatkan produktivitas kerja,
4. Meningkatkan loyalitas dan integritas kerja,
5. Meningkatkan kedisiplinan kerja,
6. Meningkatkan kehadiran kerja.[[68]](#footnote-68)

Sutrisno mengemukakan bahwa motivasi merupakan akibat dari interaksi seseorang dengan situasi tertentu yang dihadapinya. Karena itulah, terdapat perbedaan dalam kekuatan motivasi yang ditunjukkan oleh seseorang dalam menghadapi situasi tertentu dibandingkan dengan orang lain yang menghadapi situasi yang sama. Bahkan, seseorang akan menunjukkan dorongan tertentu dalam menghadapi situasi yang berbeda dan dalam waktu yang berlainan pula.[[69]](#footnote-69)

Sutrisno berpendapat bahwa motivasi untuk bekerja ini sangat penting bagi tinggi rendahnya produktivitas perusahaan. Tanpa adanya motivasi dari para karyawan untuk bekerja sama bagi kepentingan suatu institusi, maka tujuan yang telah ditetapkan tidak akan tercapai. Sebaliknya, apabila terdapat motivasi yang tinggi dari para karyawan, maka hal ini merupakan suatu jaminan atas keberhasilan suatu institusi dalam mencapai tujuannya.[[70]](#footnote-70) Oleh karena itu, manajer harus selalu menimbulkan motivasi kerja yang tinggi kepada karyawannya guna melaksanakan tugas-tugasnya. Sekalipun harus diakui bahwa motivasi bukanlah satu-satunya faktor yang mempengaruhi tingkat kinerja seseorang. Ada faktor lain yang ikut mempengaruhi, seperti sikap, pengetahuan, kemampuan, pengalaman, dan persepsi peranan. Motivasi memiliki komponen, yakni komponen dalam dan komponen luar. Komponen dalam adalah perubahan dalam diri seseorang, keadaan merasa tidak puas, ketegangan psikologis. Komponen luar adalah apa yang diinginkan oleh seseorang, tujuan yang menjadi arah tingkah lakunya. Jadi, komponen dalam adalah kebutuhan yang ingin dipuaskan sedangkan komponen luar adalah tujuan yang hendak dicapai.

**b. Teori Motivasi**

Herlambang memberikan penjelasan bahwa perilaku manusia di dalam organisasi yang paling kuat ditentukan oleh kebutuhan, sebagai seorang pimpinan harus mampu memahami bahwa setiap bawahan mempunyai kebutuhan-kebutuhan yang mempunyai kekuatan motivasi yang tinggi bagi seseorang.[[71]](#footnote-71) Teori-teori motivasi banyak dipergunakan untuk mengetahui perilaku manusia di dalam organisasi, teori-teori motivasi tersebut dikembangkan oleh beberapa ahli, teori-teori tersebut dapat dilihat pada halaman berikutnya.

1. Teori Abraham Maslow

Maslow telah mengembangkan sebuah konsep teori motivasi yang dikenal dengan hierarki kebutuhan (*hierarchy of needs*). Kebutuhan manusia digambarkan dengan hierarki yang mengatur kebutuhan manusia tersebut, untuk lebih memahami hierarki kebutuhan Maslow, dapat dilihat dalam gambar pada halaman berikut:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Aktualisasi Diri |  |
|  | Penghargaan, misalnya status, gelar, promosi, simbil-simbol |  |
|  | Sosial misalnya kelompok formal atau informal, menjadi ketua yayasan, ketua organisasi |  |
|  | Keamanan misalnya jaminan masa pensiun, santunan kecelakaan, jaminan asuransi kesehatan |  |
| Fisik misalnya gaji, upah, honorarium, pakaian, perumahan, transportasi |

Menurut Maslow (1954) kebutuhan paling mendasar adalah dapat memenuhi kebutuhan fisik 85%, keamanan 75%, tetapi pegawai dalam usahanya memenuhi kebutuhan sosial 50%, penghargaan 40% dan aktualisasi diri 10%. Dari teori ini dapat disimpulkan bahwa setiap manusia memiliki kebutuhan yang berbeda-beda. Siagian mengemukakan motivasi yang dikaitkan dengan kebutuhan manusia meliputi empat alasan yaitu:

1. Dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, termasuk ilmu sosial dan humainora, manusia tetap merupakan misteri dalam arti masih lebih banyak yang belum diketahui tentang manusia ketimbang hal-hal yang sudah terungkap,
2. Dalam tindak tanduknya manusia tidak selalu menunjukan perilaku yang konsisten, bukan hanya karena faktor-faktor lingkungan yang selalu berubah, akan tetapi juga karena reaksi seseorang terhadap situasi tertentu bisa berbeda dari satu saat ke saat yang lain,
3. Hubungan antara variabel-variabel motif, yaitu kebutuhan, dorongan dan tujuan, bukanlah hubungan yang sederhana karena intensitas hubungan itu berbeda antara seorang dengan orang lain dan dalam diri seseorang dari satu situasi dan kondisi ke situasi dan kondisi yang lain,
4. Kebutuhan manusia merupakan hal yang sangat kompleks sehingga tidak selalu mudah menganalisisnya.[[72]](#footnote-72)

Keseluruhan teori yang dikembangkan oleh Maslow berintikan pendapat yang mengatakan bahwa kebutuhan manusia itu dapat diklasifikasikan pada lima kebutuhan yaitu:

Kebutuhan fisiologis seperti sandang pangan, dan perumahan,

1. Kebutuhan keamanan seperti keamanan fisik, psikologis,
2. Kebutuhan sosial seperti pengakuan akan keberadaan seseorang dalam suatu organisasi yang kebutuhan ini tercermin dalam empat bentuk perasaan,
3. Kebutuhan esteem yaitu setiap manusia memiliki harga diri,
4. Kebutuhan aktualisasi diri.

Siagian mengemukakan bahwa bertolak dari teori Maslow ini jelas terlihat bahwa para pimpinan dalam suatu instansi harus selalu berusaha untuk memuaskan berbagai jenis kebutuhan para bawahannya, yaitu dengan menggunakan teknik motivasi yang tepat yang disesuaikan dengan persepsi yang bersangkutan tentang peringkat kebutuhannya dan intensitas kebutuhan itu. Artinya dalam diri bawahan itu terdapat keyakinan bahwa ada sinkronisasi antara tujuan pribadinya dengan tujuan instansinya.[[73]](#footnote-73)

1. Teori Herzber

Menurutnya ada dua jenis faktor yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan dan menjauhkan diri dari ketidakpuasan. Dua faktor itu adalah *faktor higiene* (ekstrensik) yang memotivasi seseorang untuk keluar dari ketidakpuasan, termasuk di dalamnya adalah hubungan antar manusia, imbalan, kondisi lingkungan, *faktor motivator* (intrinsik) yang memotivasi seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan, yang termasuk di dalamnya adalah *achievement*, pengakuan, kemajuan tingkat kehidupan.

1. Teori Alderfer

Alderfer (1956) merumuskan suatu teori penggolongan kebutuhan segaris dengan bukti-bukti yang ada. Alderfer mengenalkan tiga kelompok inti dari kebutuhan itu yang meliputi kebutuhan akan keberadaan atau kebutuhan interpersonal, kebutuhan berhubungan, dan kebutuhan untuk berkembang. Kebutuhan keberadaan adalah suatu kebutuhan akan bisa hidup, sama dengan kebutuhan fisik dari Maslow dan faktor ekstrinsik Herzberg.

Kebutuhan berhubungan adalah suatu kebutuhan untuk menjalin hubungan sesamanya melakukan hubungan sosial dan bekerja sama dengan orang lain. Sedangkan kebutuhan uang sama dengan kebutuhan intrinsik dari seseorang untuk mengembangkan diri, sama dengan aktualisasi diri dari Maslow dan Motivator Herzberg. Namun kebutuhan dari teori Alderfer tidak selengkap kebutuhan menurut Abraham Maslow.

4). Teori Berprestasi McCelland

Manusia pada hakekatnya mempunyai kemampuan untuk berprestasi di atas kemampuan orang lain. Kebutuhan untuk berprestasi adalah suatu hal yang berbeda dan dapat dibedakan dengan kebutuhan lainnya. Kebutuhan ini ada tiga yaitu kebutuhan untuk berprestasi, kebutuhan untuk berafiliasi, kebutuhan untuk berkuasa. Ketiga kebutuhan ini terbukti merupakan unsur yang sangat penting dalam menentukan prestasi seseorang dalam bekerja.

5). Teori Douglas McGregor

McGregor (1960) mengemukakan dua pandangan manusia yaitu teori X (*negatif*) dan teori Y (*positif*). Teori X ada 4 pengandaian yang dipegang manajer:

1. Karyawan tidak menyukai bekerja,
2. Karyawan tidak menyukai kemauan dan ambisi untuk bertanggungjawab, mereka harus diawasi atau diancam hukuman untuk mencapai tujuan,
3. Karyawan mempunyai kemampuan yang kecil untuk berkreasi mengatasi masalah organisasi,
4. Karyawan akan menghindari tanggungjawab.

Kebanyakan karyawan menaruh keamanan di atas semua faktor yang dikaitkan dengan kerja. Kontras dengan pandangan negatif ini mengenai kodrat manusia,[[74]](#footnote-74) juga ada 4 teori Y antara lain:

1. Karyawan dapat memandang kerjasama dengan sewajarnya seperti istirahat dan bermain,
2. Orang menjalankan pengarahan diri dan pengawasan diri jika mereka komitmen pada tujuan,
3. Rata-rata orang akan menerima tanggungjawab,
4. Kemampuan untuk mengambil keputusan inovatif.

Seorang manajer kemungkinan memiliki cara sendiri dalam menerapkan teori ini karena dalam situasi yang berbeda teori X dan teori Y dapat digunakan sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada.[[75]](#footnote-75)

6). Teori Vroom

Menurut Vroom (1964) tinggi rendahnya motivasi seseorang ditentukan oleh tiga komponen, yaitu:

* + - 1. Ekspektasi atau harapan keberhasilan pada suatu tugas,
			2. Instrumentalis, yaitu penilaian tentang apa yang akan terjadi jika berhasil dalam melakukan suatu tugas,
			3. Valensi, yaitu respon terhadap *outcame* seperti perasaan positif, netral, atau negatif. Motivasi tinggi jika usaha menghasilkan sesuatu yang melebihi harapan dan motivsi rendah jika usahanya menghasilkan kurang dari yang diharapkan.

**c. Pemikiran Motivasi**

Sudarwan mengemukakan bahwa potensi bekerja di dalam tubuh manusia ibarat generator. Untuk menggerakkan sebuah sistem dengan energi tertentu, generator memerlukan bahan bakar atau energi sebagai pembangkit. Analogi ini mengiring kita pada pemikiran bahwa usaha memotivasi manusia dimulai dari pesonalia dan kelompok tertentu. Teori tradisional mengatakan bahwa motivasi dari dalam diri seseorang muncul akibat rasa takut, terancam, dorongan untuk menerima imbalan, dan pengarahan dari atasan. Teori ini beranggapan bahwa motivasi dalam diri individu muncul karena takut tidak diberi imbalan, takut dipecat, dan sebagainya. Manusia bekerja karena takut tidak makan, takut posisi terancam diasingkan oleh rekan, dan lain-lain. Imbalan yang besar mempunyai arti tersendiri bagi motivasi seseorang.[[76]](#footnote-76)

 Di dalam khasanah perkembangan produk teknologi dan meningkatnya dorongan seseorang untuk menampakkan simbol status yang bersifat material. makin jelas bahwa manusia bekerja didorong oleh besarnya imbalan ekonomis. Dilihat dari hubungan pemimpin dan yang dipimpin, motivasi muncul dalam diri seseorang karena dia diarahkan untuk berbuat. Oleh karena itu, pengarahan merupakan salah satu kunci efektif untuk membawa manusia organisasional kearah pencapaian hasil kerja atau kinerja yang baik.

**d. Unsur-unsur Motivasi**

 Herlambang mengemukakan pendapatnya bahwa perilaku manusia sesungguhnya adalah berorientasi kepada tujuan, perilaku seseorang itu pada umumnya dirangsang oleh keinginan untuk mencapai beberapa tujuan. Satuan dasar dari setiap perilaku itu adalah serangkaian kegiatan seseorang, dalam banyak kegiatan manusia melakukan lebih dari satu kegiatan pada saat tertentu, misalnya berbicara sambil berjalan. Motivasi yang ada di dalam diri seseorang dan mempengaruhi perilaku, sebenarnya dapat dikaji atau dilakukan peneltian sebagai saling interaksi atau ketergantungan beberapa unsur yang merupakan suatu linkaran. Luthans dalam Herlambang menjelaskan unsur-unsur motivasi seseorang agar mereka melakukan kegiatan terdiri dari tiga unsur yang saling berkaitan, yaitu: kebutuhan (*Need*), dorongan (*Drive*), dan tujuan (*Goals*).[[77]](#footnote-77)

 Motivasi seseorang bebeda antara satu orang dengan orang yang lain, selain terletak pada kemampuannya untuk bekerja, juga tergantung pada keinginan mereka untuk meraih tujuan yang telah ditetapkan di dalam pikiran mereka. Motivasi seseorang tergantung seberapa besar kekuatan dari motivasi di dalam dirinya untuk mewujudkan keinginan itu sendiri. Dorongan ini yang menyebabkan seseorang itu berperilaku dalam kegiatan setiap harinya.

Tujuan adalah sesuatu yang ingin dicapai yang berada di luar diri individu. Tujuan diartikan sebagai suatu harapan untuk mendapatkan suatu penghargaan, suatu arah yang dikehendaki oleh motivasi. Ada sebuah penghargaan yang tidak bersifat keuangan yang berperan untuk mendorong seseorang supaya termotivasi untuk bergerak.

Herlambang memberikan penjelasan bahwa motivasi yang hebat adalah motivasi yang mengarahkan motivasi individu untuk bergerak bersama dengan motivasi atau semangat organisasi. Hal ini tidak akan memberikan beban sebuah pekerjaan dan akan memberikan saling keuntungan antara individu dengan organisasi (*win-win solution*).[[78]](#footnote-78)

Sutrisno berpendapat bahwa motivasi itu terdiri dari dua unsur. Unsur pertama berupa daya atau dorongan untuk berbuat. Unsur kedua adalah sasaran atau tujuan yang akan diarahkan oleh perbuatan itu. Dua unsur ini membuat manusia melakukan kegiatan dan sekaligus ingin mencapai apa yang dikehendaki melalui kegiatan yang dilakukan itu. Kedua unsur ini tidak dapat dipisahkan karena tiadanya salah satu unsur menyebabkan tidak timbulnya perbuatan. Jika timbul perbuatan tetapi tidak ada yang dituju, maka perbuatan itu tidak akan menghasilkan. Jadi mungkin saja seseorang berbuat sesuatu namun tidak tahu untuk apa perbuatan itu dilakukan.[[79]](#footnote-79)

**e. Faktor-faktor Perubahan Kekuatan Motivasi**

Luthans dalam Herlambang mengemukakan faktor- faktor yang mempengaruhi perubahan kekuatan motivasi, disebabkan oleh: kepuasan kebutuhan, terhalangnya kepuasan, perbedaan kognisi, frustasi, kekuatan motivasi yang bertambah.[[80]](#footnote-80)

1. Kepuasan Kebutuhan

Menurut Maslow (1954), ketika suatu kebutuhan terpuaskan, maka kebutuhan tersebut tidak lagi memotivasi seseorang untuk bergerak mencapainya. Dengan demikian suatu kebutuhan yang mempunyai kekuatan motivasi yang tinggi akan berbeda antara satu orang dengan seseorang lainnya.

1. Terhalangnya Kepuasan

Berubahnya kebutuhan selain ditentukan oleh terpuaskannya kebutuhan, dapat terjadi karena terhalangnya usaha pencapaian tujuan. Apabila usaha yang dilakukan oleh seseorang terhalang, maka tidak akan diperoleh kepuasaan kebutuhan itu.

1. Perbedaan Kognisi

Perbedaan dalam kognisi ini mendorong seseorang untuk berbuat sesuatu,perbedaan ini meliputi ketidakserasian, ketidakharmonisan, ketidakselarasan, dan adanya kontradiksi antara dua hal. Perbedaan ini mengarah pada jenis hubungan yang berbeda dan bisa muncul dari diri seseorang. Jika seseorang mengetahui dua hal, satu tentang kondisi pengalaman dirinya di masa lalu, dan satunya tentang kondisi lingkungan yang ditempati saat ini berbeda dengan kondisi dirinya, maka keduanya akan terasa tidak serasi, maka akan tercipta kondisi perbedaan kognisi. Kondisi ini menimbulkan rasa ketidakserasian dan akan menurunkan motivasi.

1. Frustasi

Terhalangnya suatu pencapaian, atau antara harapan dengan kenyataan yang didapatkan berbeda akan menimbulkan frustasi bagi individu. Gejala ini lebih tepat sebagai suatu kondisi yang melekat pada diri seseorang dibandingkan dengan usaha mencari sebabnya dari lingkungan. Frustasi akan bertambah berat, apabila seseorang terikat pada sebuah perilaku yang agresif dan berakhir dengan merusak, diri sendiri atau lingkungan di sekitarnya. Kondisi frustasi akan berpengaruh terhadap tingkat motivasi seseorang.

1. Kekuatan Motivasi yang Bertambah

Perilaku akan berubah jika kebutuhan-kebutuhan yang menarik, merangsang seseorang untuk memenuhi kebutuhan yang menarik tersebut untuk meraihnya. Misalnya, kebutuhan akan makanan membuat seseorang bergairah untuk mencarinya karena teringat sebuah makanan yang pernah memuaskannya. Seseorang bisa meningkatkan putaran motivasinya karena ada peningkatan kebutuhan yang menggairahkan untuk diraihnya.

 Sutrisno memberikan penjelasan bahwa motivasi mengandung tiga hal yang amat penting yaitu:

1. Motivasi berkaitan langsung dengan usaha pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasional. Artinya, di dalam tujuan dan sasaran organisasi telah tercakup tujuan dan sasaran pribadi para anggota organisasi. Secara populer, motivasi hanya akan efektif apabila dalam diri seseorang yang digerakkan itu terdapat keyakinan bahwa dengan tercapainya suatu tujuanbersama maka akan tercapai juga tujuan pribadi. Hal ini sangat penting untuk mendapatkan perhatian seperti dimaklumi, pendorong utama seseorang memasuki suatu organisasi tertentu adalah adanya persepsi dan harapan bahwa dengan memasuki organisasi tertentu, maka berbagai kepentingan pribadinya akan terlindungi dan berbagai kebutuhannya akan terpenuhi.
2. Motivasi merupakan proses keterkaitan antara usaha dan pemuasan kebutuhan tertentu. Dengan perkataan lain, motivasi merupakan kesediaan mengerahkan usaha tingkat tinggi untuk mencapai tujuan. Akan tetapi kesediaan dalam mengerahkan usaha itu sangat bergantung pada kemampuan seseorang untuk memuaskan segala kebutuhannya. Usaha merupakan ukuran intensitas kemauan seseorang, apabila seseorang termotivasikan, maka yang bersangkutan akan berusaha keras untuk melakukannya.
3. Dalam usaha memahami motivasi, yang dimaksud dengan kebutuhan ialah internal seseorang yang menyebabkan hasil usaha tertentu menjadi menarik. Artinya, suatu kebutuhan yang belum terpuaskan menciptakan ketegangan yang pada gilirannya menimbulkan dorongan tertentu dalam diri seseorang. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa seorang pekerja yang termotivasikan sesungguhnya berada pada suasana ketegangan. Untuk menghilangkan ketegangan itu mereka melakukan usaha tertentu. Merupakan hal yang logis bahwa usaha seseorang akan semakin besar apabila tingkat ketegangannya dirasakan semakin tinggi.

**f. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi**

 Gomes menjelaskan bahwa motivasi seseorang untuk bekerja merupakan hal yang rumit, karena motivasi itu melibatkan faktor- faktor individual dan faktor organisasional. Yang tergolong faktor individual adalah kebutuhan-kebutuhan, tujuan, sikap, dan kemampuan. Sedangkan yang tergolong faktor organisasional meliputi pembayaran atau gaji, keamanan pekerjaan, sesama pekerja, pengawasan, pujian, dan pekerjaan itu sendiri.[[81]](#footnote-81)

Sutrisno memberikan penjelasan bahwa motivasi sebagai proses psikologis dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor tersebut dapat dibedakan atas faktor intern dan faktor ekstern yang berasal dari individu atau karyawan tersebut.[[82]](#footnote-82)

1. Faktor intern, antara lain :

1. Keinginan untuk dapat hidup, meliputi memperoleh kompensasi yang memadai, pekerjaan yang tetap walaupun penghasilan tidak begitu memadai, dan kondisi kerja yang aman dan nyaman.
2. Keinginan untuk dapat memiliki, contohnya keinginan untuk dapat memiliki suatu benda, hal ini akan mendorong seseorang untuk bekerja dengan baik.
3. Keinginan untuk memperoleh penghargaan.
4. Keinginan untuk memperoleh pengakuan, meliputi adanya penghargaan terhadap prestasi, adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak, pemimpin yang adil dan bijaksana, dan perusahaan tempat kerja yang dihargai oleh masyarakat.
5. Keinginan untuk berkuasa, contoh keinginan untuk menjadi pemimpin dalam arti positif, yaitu ingin dipilih dalam pemilihan kepala desa, tentu sebelumnya si pemilih telah melihat sendiri bahwa orang itu benar- benar telah bekerja, sehingga ia pantas untuk dipilih menajdi kepala desa.

 Walaupun kadar kemampuan kerja itu berbeda-beda untuk setiap orang, tetapi pada dasarnya ada hal-hal yang umum yang harus dipenuhi untuk terdapatnya kepuasaan kerja bagi para karyawan. Karyawan akan merasa puas bila dalam pekerjaan terdapat hak otonomi, variasi dalam melakukan pekerjaan, kesempatan untuk memberikan sumbangan pemikiran, kesempatan untuk memperolah umpan balik tentang hasil pekerjaan yang telah dilakukan.

2. Faktor ekstern

1. Kondisi lingkungan kerja, lingkungan kerja yang baik, bersih, mendapat cahaya yang cukup, bebas dari kebisingan dan kegaduhan, jelas akan memotivasi bagi para karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Tetapi kondisi ligkungan yang buruk, kotor, pengap dan sebagainya akan menimbulkan cepat lelah dan menurunkan kreativitas. Oleh karena itu pemimpin yang tidak memiliki kreativitas tinggi tidak akan dapat menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan.
2. Kompensasi yang memadai, kompensasi seperti ini merupakan alat yang paling ampuh untuk memberikan motivasi bagi para karyawan untuk bekerja dengan baik, adapun kompensasi yang kurang memadai akan membuat kurang tertarik untuk bekerja dengan keras.
3. Supervisi yang baik, supervisi yang baik adalah dia yang mau mendengarkan keluhan para karyawan, tetapi supervisi yang angkuh, mau menangnya sendiri akan menciptakan suasana kerja yang tidak menyenangkan dan menurunkan semangat kerja karyawan.
4. Adanya jaminan pekerjaan, seseorang akan bekerja keras mati-matian apabila ada jaminan karir dari pekerjaannya yang jelas.
5. Status dan tanggung jawab, hal ini merupakan dambaan setiap karyawan dalam bekerja. Mereka bukan hanya mengharapkan kompensasi semata, tetapi pada suatu masa mereka juga berharap akan dapat kesempatan menduduki jabatan dalam suatu perusahaan atau instansi. Dengan menduduki jabatan seseorang akan merasa dihormati, dipercaya, dan diberi tanggungjawab, dan wewenang yang besar untuk melakukan kegiatan-kegiatan.
6. Peraturan yang fleksibel, peraturan ini dimaksudkan sebagai peraturan yang melindungi dan dapat memberikan motivasi para karyawan untuk bekerja lebih baik, yang penting semua peraturan yang berlaku perlu diinformasikan kepada semua karyawan dengan jelas. Semua ini merupakan aturan main yang mengatur hubungan kerja.

Berdasarkan pengertian dari berbagai sumber yang telah disebutkan, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja guru adalah kebutuhan yang mendorong seseorang untuk melakukan perbuatan ke arah suatu tujuan untuk melakukan perbuatan di mana usaha tersebut diberi energi, diarahkan, dan berkelanjutan menuju tercapainya suatu tujuan yang didasari oleh rasa tanggungjawab, sehingga seseorang menjadi lebih disiplin dalam melaksanakan pekerjaannya, sebagai proses yang menyebabkan intensitas, arah (*direction*), dan usaha terus-menerus (*persistence*) individu menuju pencapaian kemajuan kinerja, sebagai suatu faktor pendorong perilaku seseorang berdasarkan pada tanggungjawab, sebagai hasil proses psikologis yang mencerminkan interaksi antara sikap dan tindakan, sehingga menghasilkan produk terbaik. Berdasarkan kesimpulan tersebut diperoleh indikator yang digunakan untuk mengukur motivasi kerja guru adalah sebagai berikut:

1. Rasa tanggungjawab
2. Disiplin kerja
3. Kebutuhan.

**B. Hasil-hasil Penelitian yang Relevan**

 Adapun penelitian terdahulu yang berkaitan dengan motivasi kerja guru dan faktor-faktor yang mempengaruhinya, diantaranya :

1. Penelitian tentang Pengaruh Sistem Manajemen Kepala Sekolah dan Kinerja Guru terhadap Kualitas Pembelajaran di Sekolah Dasar Laboratorium PPL UPI Ciunyi Kabupaten Bandung oleh Ening Widaningsih (2005). Hasil penelitian menghasilkan angka rata rata 4,04 termasuk katagori baik, artinya sistem manajemen kepala sekolah di SD Laboratorium PPL UPI secara umum tergolong baik, kinerja mengajar guru menghasilkan angka rata rata 4,09 termasuk katagori baik, artinya kinerja mengajar guru di SD Laboratorium PPL UPI secara umum tergolong baik, kualitas pembelajaran dipresentasikan dalam nilai rata rata yang diperoleh seluruh siswa kelas 1 sampai dengan kelas VI pada sekolah yang bersangkutan adalah 6,97 pada skala 10, angka tersebut mendekati 7 sehingga dapat ditafsirkan bahwa kualitas pembelajaran pada SD Laboratorium PPL UPI termasuk katagori lebih dari cukup, ada pengaruh positif signifikan sistem manajemen terhadap kinerja guru, sebesar 15,70%, sedangkan; 5) terhadap kualitas pembelajaran sebesar 10,90%; 6) kinerja mengajar guru berpengaruh terhadap kualitas pembelajaran sebesar 25,00%; 6) sistem manajemen kepala sekolah dan kinerja mengajar guru berpengaruh positif terhadap pembelajaran sebesar 27,00%. Rekomendasi diajukan kepada semua pihak untuk menindak lanjuti hasil penelitian ini, dengan pendekatan dan metoda yang berbeda. maupun dengan ruang lingkup dan sample yang lebih luas.

2. Penelitian tentang Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja terhadap Komitmen Kerja Guru di SMPN Padang Pariaman oleh Bustari Muchtar (2012). Hasil penelitian ini menemukan bahwa Kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja dan komitmen kerja guru SMP Negeri di Kecamatan Sungai Limau Kabupaten Padang Pariaman. Serta motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen kerja guru SMP Negeri di Kecamatan Sungai Limau Kabupaten Padang Pariaman.

3. Penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan kepala sekoah dan komptensi guru terhadap motivasi kerja guru serta implikasinya pada kinerja guru di SMP Negeri Kota Palembang oleh RA. Zubaidah Tahun 2016. Hasil penelitian menunjukkan sebagai berikut : Terdapat pengaruh positif kepemimpinan kepala sekolah dan kompetensi guru secara bersama-sama terhadap motivasi kerja guru di SMP Negeri kota Palembang. Secara parsial terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru di SMP Negeri kota Palembang. Secara parsial terdapat pengaruh positif dan signifikan kompetensi guru terhadap kinerja guru di SMP Negeri kota Palembang. Terdapat pengaruh positif kepemimpinan kepala sekolah, kompetensi guru dan motivasi kerja guru secara bersama-sama terhadap kinerja guru di SMP Negeri kota Palembang. Hasil penelitian ini menggambarkan bahwa untuk meningkatkan kinerja guru SMPN Kota Palembang maka perlu lebih meningkatkan kompetensi guru. Sedangkan untuk meningkatkan motivasi kerja guru SMPN Kota Palembang, faktor kepemimpinan kepala sekolah memiliki peran yang paling besar.

**C. Kerangka Berfikir**

Keberhasilan sebuah sekolah sangat erat hubungannya dengan kepemimpinan dan manajmen kepala sekolah, bahkan dapat dikatakan bahwa Kepemimpinan dan manajemen kepala sekolah merupakan salah satu indikator untuk mengetahui keberhasilan sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah dikatakan turut menentukan keberhasilan sekolah apabila kepala sekolah mampu melaksanakan tugas dan fungsi selaku kepala sekolah dengan baik dan tepat dalam mewujudkan tujuan pendidikan yang ditetapkan. Dalam menjalankan tugas sebagai seorang kepala sekolah harus mampu menyeimbangkan antara kepemimpinan dengan manajemennya yang dapat di bedakan sebagai berikut :

1. Kepemimpinan adalah kemampuan kepala sekolah dalam pengarahan dan pemberdayaan sumber daya manusia sedangkan,
2. Manajemen adalah kemampuan kepala sekolah dalam pengelolaan dan pemanfaatan sumber-sumber daya pendidikan selain manusia.

Oleh karena itu kemampuan kepemimpinan dan manajemen menjadi bagian amat penting bagi kepala sekolah dalam mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan dan menggerakan sumber-sumber daya pendidikan guna mencapai tujuan sekolah yang telah ditetapkan, sehingga dengan kemempuan tersebut akan lebih mendorong terlaksananya penyelenggaraan pendidikan di sekolah dengan baik dan tepat pula.

Kinerja kepemimpinan dan manajemen kepala sekolah dikatakan baik dan benar bila mampu membawa peningkatan dan perubahan sikap dan prilaku bawahan ( dalam hal ini guru). Perubahan sikap guru ditandai dengan sikap komitmen dan loyalitas guru yang tinggi kepada kepala sekolahnya, motivasi guru yang tinggi dalam menjalankan tugasnya, dan perasaan puas yang dirasakan oleh guru. Sedangkan perubahan perilaku guru ditunjukan dengan keterlibatan atau prestasi, dukungan dan kesediaan guru menjalankan berbagai tugas yang diberikan oleh kepala sekolah. Melalui kinerja kepemimpinan dan manajemen kepala sekolah yang tinggi maka akan meningkatkan kinerja bawahannya. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kinerja kepemimpinan dan manajemen kepala sekolah berkorelasi positif dengan kinerja guru.

Formulasi Hubungan antara Variabel Kepemimpinan dan Manajemen Kepala Sekolah dengan Motivasi Kerja Guru

X1

Y

X2

Keterangan :

X1 = Kepemimpinan Kepala Sekolah

X2 = Manajemen Kepala Sekolah

Y = Motivasi Kerja Guru

**D. Hipotesis**

* 1. Hipotesis I, Terdapat pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru Madrasah Aliyah Negeri 2 Tangerang.
	2. Hipotesis II, Terdapat pengaruh manajemen kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru Madrasah Aliyah Negeri 2 Tangerang.
	3. Hipotesis III, Terdapat pengaruh kepemimpinan dan manajemen kepala sekolah secara bersama-sama terhadap motivasi kerja guru Madrasah Aliyah Negeri 2 Tangerang.
1. Wahjosumidjo, *Kepala sekolah : Tinjauan teoritis dan permasalahannya*, (Jakarta : Rajawali Perss, 2001), h.134 [↑](#footnote-ref-1)
2. *Ibid,* h*.*135 [↑](#footnote-ref-2)
3. Wahjosumidjo, *Kepala sekolah : Tinjauan teoritis dan permasalahannya*, (Jakarta : Rajawali Perss, 2001), h.17 [↑](#footnote-ref-3)
4. Gibson, James L., *Organization, behavior, structure and prosess.* *Organisasi, perilaku,Struktur dan proses,* Terjemahan Nunuk Adiarni, (Jakarta: Binarupa Aksara, 1996), h.5 [↑](#footnote-ref-4)
5. Eneng Muslihah, *Kinerja Kepala Sekolah,* (Jakarta : Haja Mandiri, 2014), h.92 [↑](#footnote-ref-5)
6. Sudjana,D., *Manajemen program pendidikan untuk pendidikan luar sekolah*, (Bandung : Falah Production, 2000), h.20 [↑](#footnote-ref-6)
7. Burhanudin. *Analisis administrasi manajemen dan kepemimpinan* *pendidikan,* (Jakarta : Bumi Aksara, 1994), h.62 [↑](#footnote-ref-7)
8. Indriyo Gito sudarmo& I Nyoman Sudita, *Perilaku keorganisasian*, (Yogyakarta : BPFE – Yogyakarta, 2002), Edisi-1,h.128 [↑](#footnote-ref-8)
9. Wahjosumidjo, *Kepala sekolah : Tinjauan teoritis dan permasalahannya,*. (Jakarta : Rajawali Perss, 2001), h.19 [↑](#footnote-ref-9)
10. Wahjosumidjo, *Kepala sekolah : Tinjauan teoritis dan permasalahannya*, (Jakarta : Rajawali Perss, 2001), h.21 [↑](#footnote-ref-10)
11. Wahjosumidjo, *Kepala sekolah : Tinjauan teoritis dan permasalahannya*, (Jakarta : Rajawali Perss, 2001), h.434 [↑](#footnote-ref-11)
12. *Ibid*, h. 435 [↑](#footnote-ref-12)
13. Wahjosumidjo, *Kepala sekolah : Tinjauan teoritis dan permasalahannya,* (Jakarta : Rajawali Perss, 2001), h.23 [↑](#footnote-ref-13)
14. Griffin,Ricky W., *Management*, (Boston: Houghton Mifflin Company, 1990), h. 353 [↑](#footnote-ref-14)
15. Indriyo Gito sudarmo& I Nyoman Sudita, *Perilaku keorganisasian,* (Yogyakarta : BPFE – Yogyakarta, 2000), Edisi Ke-1, h.132 [↑](#footnote-ref-15)
16. Griffin,Ricky W., *Management*. (Boston: Houghton Mifflin Company, 1990), h.356 [↑](#footnote-ref-16)
17. Indriyo Gito sudarmo& I Nyoman Sudita, *Perilaku keorganisasian,* (Yogyakarta : BPFE – Yogyakarta, 2000), Edisi Ke-1, h.139 [↑](#footnote-ref-17)
18. Indriyo Gito sudarmo& I Nyoman Sudita, *Perilaku keorganisasian,* (Yogyakarta : BPFE – Yogyakarta, 2000), Edisi Ke-1, h.148 [↑](#footnote-ref-18)
19. Indriyo Gito sudarmo& I Nyoman Sudita, *Perilaku keorganisasian,* (Yogyakarta : BPFE – Yogyakarta, 2000), Edisi Ke-1, h. 148 [↑](#footnote-ref-19)
20. Indriyo Gito sudarmo& I Nyoman Sudita, *Perilaku keorganisasian,* (Yogyakarta : BPFE – Yogyakarta, 2000), Edisi Ke-1, h. 156 [↑](#footnote-ref-20)
21. Indriyo Gito sudarmo& I Nyoman Sudita, *Perilaku keorganisasian,* (Yogyakarta : BPFE – Yogyakarta, 2000), Edisi Ke-1, h. 157 [↑](#footnote-ref-21)
22. Indriyo Gito sudarmo& I Nyoman Sudita, *Perilaku keorganisasian,* (Yogyakarta : BPFE – Yogyakarta, 2000), Edisi Ke-1, h. 157 Indriyo Gito sudarmo& I Nyoman Sudita, *Perilaku keorganisasian,* (Yogyakarta : BPFE – Yogyakarta, 2000), Edisi Ke-1, h. 163 [↑](#footnote-ref-22)
23. Atmodiwiro, dkk, *Kepemimpinan kepala sekolah,* (Semarang: Adhi Waskita, 1991), h.35 [↑](#footnote-ref-23)
24. Ditjend. Dikdasmen, *Kompetensi : Memiliki Jiwa Kepemimpinan,* (Jakarta : Ditjend. Dikdasmen, 2002), h.11 [↑](#footnote-ref-24)
25. Ditjend. Dikdasmen, *Monitoring dan Evaluasi SLTP.* (Jakarta : Ditjend. Dikdasmen Depdiknas RI, 2002), h. 11 [↑](#footnote-ref-25)
26. Burhanudin, *Analisis administrasi manajemen dan kepemimpinan* *pendidikan,.* (Jakarta : Bumi Aksara, 1994), h.74 [↑](#footnote-ref-26)
27. Burhanudin, *Analisis administrasi manajemen dan kepemimpinan* *pendidikan,* (Jakarta : Bumi Aksara, 1994), h. 67 [↑](#footnote-ref-27)
28. Wahjosumidjo, *Kepala sekolah : Tinjauan teoritis dan permasalahannya*. (Jakarta : Rajawali Perss, 2001), h. 41 [↑](#footnote-ref-28)
29. Wahjosumidjo, *Kepala sekolah : Tinjauan teoritis dan permasalahannya*. (Jakarta : Rajawali Perss, 2001), h. 42 [↑](#footnote-ref-29)
30. Sudjana,D., *Manajemen program pendidikan untuk pendidikan luar sekolah*, (Bandung : Falah Production, 2000), h.17 [↑](#footnote-ref-30)
31. Sugiono, *Metode penelitian administrasi*, (Bandung : CV. Alfabeta, 2000), h.18 [↑](#footnote-ref-31)
32. Griffin,Ricky W., *Management*, (Boston: Houghton Mifflin Company, 1990), h.6 [↑](#footnote-ref-32)
33. Burhanudin, *Analisis administrasi manajemen dan kepemimpinan* *pendidikan,* (Jakarta : Bumi Aksara, 1994), h.15 [↑](#footnote-ref-33)
34. Nanang Fatah, *Landasan manajemen kependidikan*, (Bandung : Remaja Rosdakarya, 1996), h.13 [↑](#footnote-ref-34)
35. Hadari Nawawi, *Manajemen strategic dengan ilustrasi organisasi profit* *dan non profit*, (Jakarta : Rajawali Perss, 2000), h. 49 [↑](#footnote-ref-35)
36. Nanang Fatah, *Landasan manajemen kependidikan*, (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2000), h.49 [↑](#footnote-ref-36)
37. Sudjana,D., *Manajemen program pendidikan untuk pendidikan luar sekolah,*. (Bandung : Falah Production, 2000), h.62 [↑](#footnote-ref-37)
38. Nanang Fatah, *Landasan manajemen kependidikan*, (Bandung : Remaja Rosdakarya, 1996), h. 49-50 [↑](#footnote-ref-38)
39. Sudjana,D., *Manajemen program pendidikan untuk pendidikan luar sekolah,*. (Bandung : Falah Production, 2000), h. 99 [↑](#footnote-ref-39)
40. *Ibid, h.* 144 [↑](#footnote-ref-40)
41. Burhanudin, *Analisis administrasi manajemen dan kepemimpinan* *pendidikan,* (Jakarta : Bumi Aksara, 1994), h. 195 [↑](#footnote-ref-41)
42. *Ibid*, h. 195 [↑](#footnote-ref-42)
43. Hadari Nawawi, *Manajemen strategic dengan ilustrasi organisasi profit* *dan non profit*, (Jakarta : Rajawali Perss, 2000), h. 123 [↑](#footnote-ref-43)
44. Hadari Nawawi, *Manajemen strategic dengan ilustrasi organisasi profit* *dan non profit,* (Jakarta : Rajawali Perss, 2000), h.131 [↑](#footnote-ref-44)
45. Burhanudin, *Analisis administrasi manajemen dan kepemimpinan* *pendidikan,* (Jakarta : Bumi Aksara, 1994), h.251 [↑](#footnote-ref-45)
46. *Ibid*, h. 253 [↑](#footnote-ref-46)
47. Nanang Fatah, *Landasan manajemen kependidikan*, (Bandung : Remaja Rosdakarya, 1996), h. 101 [↑](#footnote-ref-47)
48. Ditjend. Dikdasmen, *Kompetensi : Memiliki Jiwa Kepemimpinan,*  (Jakarta : Ditjend. Dikdasmen, 2002), h. 19 [↑](#footnote-ref-48)
49. Mulyadi, *Total Quality Management*, (Yogyakarta : Aditya Media, 2002), h.83 [↑](#footnote-ref-49)
50. Sutrisno, Edy, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Kencana Prenada Media Group, 2011), h. 109 [↑](#footnote-ref-50)
51. Schunk, Dale H, Pintrich, Paul R, and Meece, Judith L, *Motivation in Education, 2010, h. 4* [↑](#footnote-ref-51)
52. Anoraga, Panji, *Psikologi Kerja.* (Jakarta : Rineka Cipta, 2014). Cet. Ke-6, h. 35 [↑](#footnote-ref-52)
53. Notoatmojo, Soekidjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia,* (Jakarta : Rineka Cipta, 2009). Cet. Ke-4, h.115 [↑](#footnote-ref-53)
54. Everard, K. B, Morris, Geoffrey and Wilson, Ian, *Effective School Management.* (London :. Oliver Yard, 2004). Fourth Edition, h. 25 [↑](#footnote-ref-54)
55. Herlambang, Susatyo, *Perilaku Organisasi.* Cet. Pertama. (Yogyakarta : Pustaka Baru, 2014), h. 59 [↑](#footnote-ref-55)
56. Gomes, Faustino Cardoso, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (C. V. Andi Offset,2003), h. 177-178 [↑](#footnote-ref-56)
57. Hikmat, *Manajemen Pendidikan,*  (Bandung: Isdiana 2011).Cet Ke-2, h. 271 [↑](#footnote-ref-57)
58. Hikmat, *Manajemen Pendidikan,*  (Bandung: Isdiana 2011).Cet Ke-2, h. 271 [↑](#footnote-ref-58)
59. Robbins, Stephen P and Coulter, Marry, *Management.* Ten Edition. Prentice Hall. (alih bahasa Bob Sabran dan Devri Barnadi Putera). *Manajemen,* (Jakarta : Penerbit Erlangga, 2010). Edisi Ke-10, h. 139 [↑](#footnote-ref-59)
60. Robbin, Stephen P., *Organizational Behaviour*. Edisi ke 10. Prentice Hall, New Jersey, 2003), h. 213 [↑](#footnote-ref-60)
61. Sunyoto, Danang, *Perilaku Organisasional.* (Yogyakarta : CAPS (Center for Academic Publishing Service, 2013), h. 1 [↑](#footnote-ref-61)
62. Gibson, James. L, Ivancevich, and Donnelly, *Organizations* ) 182 Edisi Ke-8, h.181 [↑](#footnote-ref-62)
63. Herlambang, Susatyo, *Perilaku Organisasi.* (Yogyakarta : Pustaka Baru, 2014). Cet Ke-1, h. 61-62 [↑](#footnote-ref-63)
64. Andi Rasyid P, *Manajemen Pendidikan,* (celebes media perkasa, 2017) h.206 [↑](#footnote-ref-64)
65. Andi Rasyid P, *Manajemen Pendidikan,* (celebes media perkasa, 2017) h.207 [↑](#footnote-ref-65)
66. Hikmat, *Manajemen Pendidikan,*  (Bandung: Isdiana, 2011).Cet Ke-2, h.271-272 [↑](#footnote-ref-66)
67. Sunyoto, Danang, *Perilaku Organisasional.* (Yogyakarta : CAPS (Center for Academic Publishing Service, 2013), h.10 [↑](#footnote-ref-67)
68. Notoatmojo, Soekidjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Rineka Cipta, 2009). Cet. Ke-4, h.125 [↑](#footnote-ref-68)
69. Sutrisno, Edy, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Kencana Prenada Media Group, 2011), h.110 [↑](#footnote-ref-69)
70. Sutrisno, Edy, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Kencana Prenada Media Group, 2011), h.111 [↑](#footnote-ref-70)
71. Herlambang, Susatyo, *Perilaku Organisasi.* Cet. Pertama. Jogjakarta, Pustaka Baru, 2014). Cet Ke-1, h. 68-75 [↑](#footnote-ref-71)
72. Siagian, Sondang P, *Teori Motivasi dan Aplikasinya,*  (Jakarta : Rineka Cipta, 2012). Cet Ke-3, h. 145-146 [↑](#footnote-ref-72)
73. Siagian, Sondang P, *Teori Motivasi dan Aplikasinya,*  (Jakarta : Rineka Cipta, 2012). Cet Ke-3, h.158 [↑](#footnote-ref-73)
74. MC Gregor. Douglas *The Personal Management (New York, 1960), h. 125* [↑](#footnote-ref-74)
75. MC Gregor. Douglas *The Personal Management (New York, 1960), h. 125* [↑](#footnote-ref-75)
76. Sudarwan, Danim, *Kinerja Staf dan Organisasi*, (Bandung : CV PUSTAKA SETIA, 2008), h. 263-264 [↑](#footnote-ref-76)
77. Herlambang, Susatyo, *Perilaku Organisasi.* Cet. Pertama. Jogjakarta, Pustaka Baru, 2014).Cet Ke-1, h. 63-64 [↑](#footnote-ref-77)
78. Herlambang, Susatyo,. *Perilaku Organisasi,* (Yogyakarta : Pustaka Baru, 2014). Cet Ke-1, h. 65 [↑](#footnote-ref-78)
79. Sutrisno, Edy, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Kencana Prenada Media Group, 2011), h. 114 [↑](#footnote-ref-79)
80. Herlambang, Susatyo, *Perilaku Organisasi.* (Yogyakarta : Pustaka Baru, 2014). Cet Ke-1, h. 66-68 [↑](#footnote-ref-80)
81. Gomes, Faustino Cardoso, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (C. V. Andi Offset,2003), h. 180-181 [↑](#footnote-ref-81)
82. Sutrisno, Edy, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Kencana Prenada Media Group, 2011), h. 116-120 [↑](#footnote-ref-82)