

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Deskripsi Konseptual dan Kerangka Teoritik

##### 1. Variabel Terikat atau Dependent Variabel (Y)

Variabel terikat atau dependent variabel dalam penelitian ini adalah motivasi kerja guru Sekolah Dasar Palangka Raya, yang meliputi :

##### 1.1. Motivasi Kerja

Manusia pada hakikatnya mempunyai motivasi, minimal yaitu motifasi hidup sehat, kuat dan selamat atau terhindar dari malapetaka. Bawahan (guru) memiliki motivasi dari diri sendiri (*intrinsik*) dan motivasi dari luar (*ektrinsik*) terutama dari pimpinannya.

Tugas umum seorang pemimpin adalah memberikan pengarahan atau bimbingan <sup>1</sup>. Pengarahan (*leading*) menurut Stoner meliputi motivasi, kinerja, kepuasan kerja, kepemimpinan, kelompok dan komite, komunikasi, negosiasi dan manajemen karier individu.

Sementara itu Schermerhorn <sup>2</sup>, menyatakan bahwa (pengarahan) *leading* meliputi : dasar-dasar *leading*, *leading* melalui motivasi, *leading* melalui komunikasi, *leading* melalui keterampilan personal, *leading* melalui dinamika kelompok dan kerja tim dan *leading* melalui inovasi dan perencanaan perubahan.

---

<sup>1</sup> Rivai, Veithzal, dan Syilviana Murni. *Education Mangement*, 2009 h. 35

<sup>2</sup> Schermerhorn, J.R. *Manajemen* Edisi Bahasa Indonesia, (Yogyakarta: Andi, 1996). h.4

Robbins menyatakan bahwa *leading*/pengarahan meliputi: memahami perilaku dasar manusia, motivasi kerja dan ganjaran, isu-isu dasar kepemimpinan, isu-isu kepemimpinan kontemporer, membangun kepercayaan dan mengembangkan keterampilan interpersonal.

Menurut Hunsaker meliputi : membangun dasar kekuasaan, mengarahkan perubahan, memotivasi orang lain mengembangkan anak buah dan mengelola konflik<sup>3</sup>

Guru merupakan seorang pemimpin yang mempunyai peran dan fungsi teramat besar dalam mempengaruhi prestasi belajar anak didik untuk mencapai hasil belajar yang memadai.<sup>4</sup>

Berdasarkan pada beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa pengarahan meliputi : motivasi, kepemimpinan, kekuasaan, pengambilan keputusan, komunikasi, koordinasi, negosiasi, manajemen konflik, perubahan organisasi, keterampilan interpersonal, membangun kepercayaan, penilaian kinerja dan kepuasan kerja.<sup>5</sup>

Motivasi berasal dari kata-kata *movere* yang berarti dorongan, dalam istilah bahasa Inggrisnya disebut *motivation*. Motivasi dapat didefinisikan sebagai suatu usaha menimbulkan dorongan (motif) pada individu atau kelompok agar bertindak,

---

<sup>3</sup>Husaini Usman, *Manajemen teori, praktik dan riset pendidikan edisi 4*, Jakarta ;Bumi Aksara 2014, h. 273

<sup>4</sup>Agung Iskandar, *Meningkatkan kreatifitas Pembelajaran Bagi Guru*, Jakarta: Bestari Buana Murni, 2010, h. 103

<sup>5</sup> Husaini Usman, *Manajemen teori, praktik dan riset pendidikan edisi 4*, Jakarta ;Bumi Aksara 2014, h. 274

motivasi ini hanya diberikan kepada manusia, khususnya kepada para bawahan atau pengikut.<sup>6</sup>

Menurut Muhyadi, Motivasi juga dapat di artikan sebagai proses yang menyebabkan tingkah laku seseorang menjadi bergairah, terarah, dan tidak mudah putus asa.<sup>7</sup>

Motivasi kerja adalah dorongan untuk melakukan dan menyelesaikan suatu pekerjaan dengan cepat dan bersemangat. Motivasi kerja sangat penting bagi karyawan atau pegawai, manajer atau pemimpin karena dengan motivasi yang tinggi, maka pekerjaan (tugas) dilakukan dengan bersemangat dan bergairah sehingga akan mencapai suatu hasil yang optimal sehingga mendukung tercapainya tujuan yang di inginkan tercapai dengan efektif dan efisien.<sup>8</sup>

## **1.2. Teori Motivasi Kerja**

Dari banyak teori motivasi kerja, di bawah ini dibahas beberapa teori motivasi dalam konteks dorongan untuk bekerja (motivasi kerja) diantaranya sebagai berikut :

### 1) Teori Kebutuhan (*Maslow's Model*)

Model Maslow Ini sering disebut dengan model hierarki kebutuhan. Karena menyangkut kebutuhan manusia, maka teori ini digunakan untuk menunjukkan butuhan seseorang yang harus dipenuhi agar individu termotivasi untuk kerja.

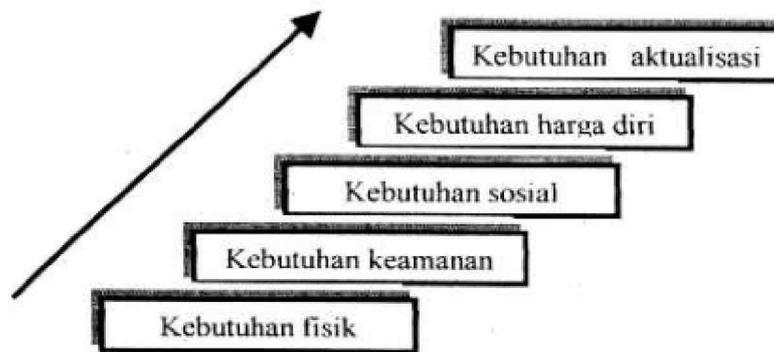
---

<sup>6</sup> Sulistyorini, *Manajemen Pendidikan Islam*, h.268

<sup>7</sup> Ibid, h.268

<sup>8</sup> Ibid, h. 270

Menurut Maslow, pada umumnya terdapat hierarki kebutuhan manusia, yang dapat dilihat pada Gambar 2.1 : <sup>9</sup>



Sumber : Arep Ishak & Tanjung Hendri (2003:26)

Gambar 2.1 *Maslow's Need Hierarchy*

- Kebutuhan fisiologik (*physiological needs*), misalnya makanan, minuman, istirahat/tidur, seks. Kebutuhan inilah yang merupakan kebutuhan pertama dan utama yang wajib dipenuhi pertama-tama oleh tiap individu. Karena dengan terpenuhinya kebutuhan ini, orang dapat mempertahankan hidup dari kematian. Kebutuhan utama inilah yang mendorong setiap individu untuk melakukan pekerjaan apa saja, karena ia akan memperoleh imbalan, baik berupa uang atau pun barang yang akan digunakan untuk memenuhi kebutuhan utama ini.
- Kebutuhan aktualisasi diri, yakni senantiasa percaya kepada diri sendiri. Pada puncak hirarki, terdapat kebutuhan untuk realisasi diri, atau aktualisasi diri. Kebutuhan-kebutuhan tersebut berupa kebutuhan-kebutuhan individu untuk

---

<sup>9</sup> Arep Ishak & Tanjung Hendri, *Manajemen Motivasi*. (PT. Gramedia Widiasarana Indonesia, 2003). h.24

merealisasi potensi yang ada pada dirinya, untuk mencapai pengembangan diri secara berkelanjutan, untuk menjadi kreatif.

## 2). Teori Penguatan (*Reinforcement Theory*)

Teori ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$M = f ( R \ \& \ C )$$

M = Motivasi

R = *Reward* (penghargaan) - primer/sekunder

C = *Consequens* (Akibat) - positif/negative

Penguatan adalah segala sesuatu yang digunakan seorang pimpinan untuk meningkatkan atau mempertahankan tanggapan khusus individu. Jadi menurut teori ini, motivasi seseorang bekerja tergantung pada penghargaan yang diterimanya dan akibat dari yang akan dialaminya nanti. Teori ini menyebutkan bahwa perilaku seorang di masa mendatang dibentuk oleh akibat dari perilakunya yang sekarang.

Jenis reinforcement ada empat, yaitu: (a) *positive reinforcement* (penguatan positif), yaitu penguatan yang dilakukan ke arah kinerja yang positif; (b) *negative reinforcement* (penguatan negatif), yaitu penguatan yang dilakukan karena mengurangi atau menghentikan keadaan yang tidak disukai, (c) *extinction* (peredaan), yaitu tidak mengukuhkan suatu perilaku, sehingga perilaku tersebut mereda atau punah sama sekali. Hal ini dilakukan untuk mengurangi perilaku yang tidak diharapkan; (d) *punishment*, yaitu konsekuensi yang tidak menyenangkan dari tanggapan perilaku tertentu.

*Reward* adalah pertukaran (penghargaan) yang diberikan atau jasa yang diberikan penghargaan, yang secara garis besar terbagi dua kategori, yaitu: (a) gaji, keuntungan, liburan; (b) kenaikan pangkat dan jabatan, bonus, promosi, simbol (bintang) dan penugasan yang menarik.

Sistem yang efektif untuk pemberian *reward* (penghargaan) kepada para karyawan harus: (a) memenuhi kebutuhan pegawai; (b) dibandingkan dengan reward yang diberikan oleh perusahaan lain; (c) di distribusikan secara wajar dan adil; (d) dapat diberikan dalam berbagai bentuk; (e) dikaitkan dengan prestasi.

### **1.3. Peranan Motivasi dalam Kerja**

Motivasi atau dorongan dalam melakukan suatu pekerjaan itu sangat besar pengaruhnya terhadap efektifitas kerja. Seseorang bersedia melakukan sesuatu pekerjaan bilamana motivasi yang mendorongnya cukup kuat yang pada dasarnya tidak mendapat saingan atau tantangan dari motif lain yang berlawanan. Demikian pula sebaliknya orang lain yang tidak di dorong oleh motif yang kuat akan meninggalkan atau sekurang-kurangnya tidak bergairah dalam melakukan sesuatu pekerjaan.<sup>10</sup>

Motivasi kerja guru mempunyai peran dan fungsi penting dalam aktivitas kehidupan manusia, dalam motivasi mampu mendorong adanya kekuatan untuk melakukan aktivitas. Alasan yang mendorong manusia untuk melakukan aktivitas

---

<sup>10</sup> Arep Ishak & Tanjung Hendri, *Manajemen Motivasi*. (PT. Gramedia Widiasarana Indonesia, 2003). h. 274

adalah karena adanya kebutuhan-kebutuhan yang ingin dipenuhi. Kebutuhan tersebut bukan hanya bersifat fisik tetapi juga kebutuhan yang bersifat psikologis.

Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilannya untuk mewujudkan tujuan sekolah / lembaga. Pada dasarnya sekolah bukan saja mengharapkan karyawan yang "mampu, cakap dan terampil" tetapi yang terpenting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Kemampuan, kecakapan dan keterampilan karyawan/pegawai tidak ada artinya bagi sekolah jika mereka tidak mau bekerja keras dengan menggunakan kemampuan, kecakapan, dan keterampilan yang dimilikinya.

Motivasi penting karena dengan motivasi ini diharapkan setiap individu karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa hakikat motivasi kerja guru merupakan keseluruhan daya penggerak di dalam diri seorang guru yang diusahakan untuk menimbulkan dan menjamin kelangsungan kerjanya dengan memberikan arah sehingga tujuan kerja yang telah dirumuskan dapat tercapai.

Indikator motivasi kerja guru sebagaimana kesimpulan dari uraian di atas adalah: (a) Kebutuhan akan berprestasi, (b) Peluang untuk berkembang, (c) Kebanggaan terhadap pekerjaan sendiri, (d) Kebutuhan akan pengakuan, dan (e) Gaji yang diterima. indikator-indikator tersebut kemudian akan dikembangkan

menjadi pertanyaan-pertanyaan yang mudah dipahami dan dijawab oleh guru dengan alternatif jawaban menggunakan Skala Likert sehingga dapat mengungkap secara objektif tentang motivasi kerja berdasarkan persepsi guru.

## **2. Variabel Bebas atau Independent Variabel (X)**

### **2.1. Kepemimpinan (Situasional) Kepala Sekolah**

Gaya kepemimpinan Kepala Sekolah adalah cara yang digunakan Kepala Sekolah dalam memengaruhi perilaku pengikutnya-pengikutnya<sup>11</sup>

Mengutip pengertian gaya kepemimpinan kepala sekolah sebagaimana tersebut di atas ”gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba memengaruhi orang lain seperti yang dilihat. Dalam hal ini usaha menyelaraskan persepsi di antara orang yang akan memengaruhi perilaku dengan orang yang perilakunya akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya. Dalam dunia persekolahan maka kepemimpinan kepala sekolah sebagai orang yang akan mempengaruhi harus memiliki persepsi yang sama dengan guru sebagai kelompok yang akan dipengaruhi perilakunya”.<sup>12</sup>

Berikut ini disampaikan beberapa pendapat para ahli tentang jenis-jenis gaya atau *style* kepemimpinan kepala sekolah dalam mempengaruhi perilaku bawahan/pengikut-pengikutnya, sebagai berikut:

---

<sup>11</sup> . Miftah Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen suatu Pendekatan Perilaku*, PT Raja Graffindo Persada, 1995, h.50

<sup>12</sup> . Ibid., h. 50

## 1. Gaya Kepemimpinan Transformasional menurut Bernard M. Bass

Dia memotivasi kita untuk berbuat lebih dari apa yang sesungguhnya diharapkan dari kita dengan meningkatkan arti penting dan nilai tugas di mata kita, dengan mendorong kita mengorbankan kepentingan kita sendiri demi kepentingan tim, organisasi atau kebijakan yang lebih besar dan dengan menaikkan tingkat kebutuhan kita ke taraf yang lebih tinggi seperti aktualisasi diri. Selanjutnya Richard Boyd memodifikasi teori kepemimpinan transformasional dengan mengusulkan bahwa perubahan-perubahan struktur dan strategi industri Amerika telah menciptakan suatu kebutuhan akan suatu jenis kepemimpinan baru yang menguasai suatu rangkaian keahlian yang berbeda dari yang dikemukakan oleh para ahli teori manajemen dahulu.

Keahlian pemimpin baru ini meliputi :

### a. Keahlian mengantisipasi

Pengamatan sebelumnya kedalam suatu lingkungan yang terus menerus berubah

### b. Keahlian Visioning

Penggunaan bujukan dan teladan untuk mengajak kelompok bertindak sesuai dengan tujuan pemimpin atau tujuan bersama suatu kelompok

### c. Keahlian Kesesuaian Nilai (*Value-congruence*)

Kebutuhan akan perhatian terhadap kebutuhan-kebutuhan ekonomi, keamanan, psikologis, spiritual, seksual, estetik dan isik dari karyawan guna melibatkan orang berdasarkan motivasi, nilai dan tujuan bersama.

d. Keahlian Pemberian kuasa

Hasrat untuk berbagi kekuasaan dan menjadikannya begitu efektif

e. Keahlian Pemahaman diri

Keahlian introspeksi atau pemahaman diri, juga kerangka kerja di mana para pemimpin memahami baik kebutuhan dan tujuan mereka sendiri maupun kebutuhan dan tujuan karyawan.

2. Gaya Kepemimpinan Karismatik berdasarkan teori Robert J. House

Ia mengemukakan bahwa pemimpin kharismatik mempunyai tingkat kekuasaan rujukan yang sangat tinggi dan bahwa sebagian dari kekuasaan tersebut berasal dari keinginan mereka untuk mempengaruhi orang lain. Pemimpin karismatik memiliki tingkat kepercayaan diri, dominasi yang sangat tinggi, serta keyakinan yang kuat akan kebenaran moral dari kepercayaannya atau sekurang-kurangnya kemampuan untuk meyakinkan para pengikutnya bahwa dia memiliki kepercayaan dan keyakinan tersebut.

House berpendapat bahwa pemimpin kharismatik mengomunikasikan suatu visi atau tujuan bertaraf lebih tinggi (*transenden*) yang merebut komitmen dan energy para pengikut. Mereka secara berhati-hati menciptakan suatu citra keberhasilan dan kompetensi serta memberi contoh dalam perilaku mereka sendiri, nilai-nilai yang mereka dukung. Mereka juga mengomunikasikan harapan yang tinggi atas para pengikutnya dan kepercayaan bahwa para pengikutnya akan memenuhi harapan tersebut.

### 3. Gaya Kepemimpinan menurut Daryanto

Merumuskan macam-macam gaya kepemimpinan lainnya, di antaranya adalah gaya kepemimpinan demokratis, gaya kepemimpinan otoriter, dan gaya kepemimpinan bebas.

#### a. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Kepemimpinan demokratis menempatkan manusia sebagai factor utama dan terpenting dalam setiap kelompok atau organisasi. Gaya kepemimpinan tipe ini diwujudkan dengan dominasi perilaku sebagai pelindung dan penyelamat dan perilaku yang cenderung memajukan dan mengembangkan organisasi atau kelompok. Disamping itu juga diwujudkan melalui perilaku sebagai pelaksana (*eksekutif*).

Dengan didominasi oleh ketiga perilaku kepemimpinan tersebut, berarti gaya ini diwarnai dengan usaha mewujudkan dan mengembangkan hubungan manusiawi (*human relationship*) yang efektif, berdasarkan prinsip saling menghormati dan menghargai satu sama lain. Pemimpin memandang dan menempatkan orang-orang yang dipimpinnya sebagai subjek yang memiliki kepribadian dengan berbagai aspeknya, seperti dirinya juga. Kemauan, kehendak, kemampuan, buah pikiran, pendapat, minat dan perhatian, kreativitas, inisiatif dan lain-lain.

#### b. Gaya Kepemimpinan Otoriter

Gaya kepemimpinan ini dikenal sebagai gaya kepemimpinan yang paling tua yang dikenal manusia. Gaya kepemimpinan ini menempatkan kekuasaan di

tangan satu orang atau sekelompok kecil orang yang di antara mereka tetap ada seorang yang paling berkuasa. Kedudukan bawahan semata-mata sebagai pelaksana keputusan, perintah dan bahkan kehendak pemimpin. Pemimpin memandang dirinya lebih dalam segala hal dibanding bawahannya. Kemampuan bawahan selalu dipandang rendah sehingga dianggap tidak mampu berbuat sesuatu.

c. Gaya Kepemimpinan Bebas (*Laisser – Faire*)

Kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari gaya kepemimpinan otoriter. Gaya kepemimpinan ini cenderung didominasi oleh perilaku kepemimpinan kompromi (*compromiser*) dan perilaku kepemimpinan pembelot (*deserter*). Pemimpin berkedudukan hanya sebagai symbol. Kepemimpinannya dijalankan dengan memberikan kebebasan penuh pada orang yang di pimpin dalam mengambil keputusan dan melakukan kegiatan (berbuat) menurut kehendak dan kepentingan masing-masing baik secara perorangan maupun berupa kelompok-kelompok kecil. Pemimpin hanya memfungsikan dirinya sebagai penasehat.<sup>13</sup>

Meskipun masih banyak lagi definisi-definisi atau pengertian-pengertian kepemimpinan yang diungkapkan oleh para ahli lain, namun demikian pada dasarnya definisi-definisi tersebut mempunyai kesamaan konseptual, yaitu kepemimpinan merupakan suatu tindakan atau suatu aktivitas kegiatan untuk

---

<sup>13</sup> . Helmawati, *Meningkatkan Kinerja Kepala Sekolah/Kepala Madrasah melalui Manajerial Skills*, Rineka Cipta Jakarta 2014. H. 40-44

memengaruhi dan mengarahkan orang lain / bawahan untuk mencapai tujuan organisasi

Dari penjelasan di atas, gaya kepemimpinan tidak ada yang mutlak baik/buruk, hal ini disebabkan karena kepemimpinan dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain: tujuan, pengikut (bawahan), organisasi, karakter pimpinan, dan situasi yang ada. Jadi pada masing-masing gaya kepemimpinan tersebut memiliki kelebihan dan kekurangan. Namun demikian, gaya kepemimpinan menurut Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard, dipandang paling cocok untuk diterapkan pada penelitian tentang motivasi kerja guru Sekolah Dasar yang akan diteliti oleh penulis. Karena kepemimpinan situasional seseorang diperlukan lingkungan kerja yang kondusif. Oleh karena itu, dengan bertitik tolak dari beberapa definisi kepemimpinan yang telah dikemukakan sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan tidak lepas dari pengaruh lingkungan. Hal ini disebabkan karena tidak ada suatu organisasi manusia yang seratus persen tertutup. Jadi setiap pemimpin disuatu organisasi harus selalu tanggap terhadap lingkungan dan perkembangan situasi di mana organisasi melakukan aktifitasnya. Pemimpin yang berhasil adalah mereka yang dapat membaca lingkungannya dengan tepat, mampu memanfaatkan hal-hal yang menguntungkan dan mengeliminasi pengaruh yang merugikan.

Kepemimpinan situasional menurut Hersey dan Blanchard dalam bukunya yang berjudul “ *Management of Organizational Behavior*” Menyatakan bahwa kepemimpinan situasional didasarkan pada saling berhubungannya diantara hal-hal

berikut ini :Jumlah petunjuk dan pengarahan yang di berikan oleh pimpinan, Tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas, dan fungsi atau tujuan tertentu.<sup>14</sup>

“Kepemimpinan yang berubah-ubah (situasional) didasarkan pada hal-hal yang saling mempengaruhi diantaranya adalah (1) jumlah pembimbingan dan arahan (tugas tingkah laku), pemberian seorang pimpinan, (2) jumlah dari dukungan sosioemotional (hubungan tingkah laku), seseorang pemimpin yang memberi, dan (3) tingkat kesiapan dimana pengikut menunjukkan penampilan dan tugas yang spesifik, fungsi atau objektif. Konsep ini dikembangkan untuk membantu orang-orang mengusahakan kepemimpinan tanpa memperhatikan aturan agar mereka menjadi lebih efektif dalam interaksi harian mereka satu dengan yang lainnya”.<sup>15</sup>

Dari pendapat di atas, ada empat gaya kepemimpinan yang dihasilkan yaitu *telling*, *selling*, *participating*, dan *delegating*.

Ciri-ciri *Telling* (Pemberitahuan) adalah Tinggi tugas dan rendah hubungan, pemimpin memberikan instruksi atau keterangan bagaimana cara mengerjakan, kapan harus selesai, dimana pekerjaan dilaksanakan dan pengawasan, komunikasi biasanya satu arah. *Telling* disebut juga gaya G1.

Ciri-ciri *Selling* (Menawarkan atau menjual) adalah Tinggi tugas dan tinggi hubungan, pemimpin menawarkan gagasannya dan bawahan diberi kesempatan

---

<sup>14</sup> Thoha, Miftah, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, Jakarta : Rajawali, 1990, h. 65-66

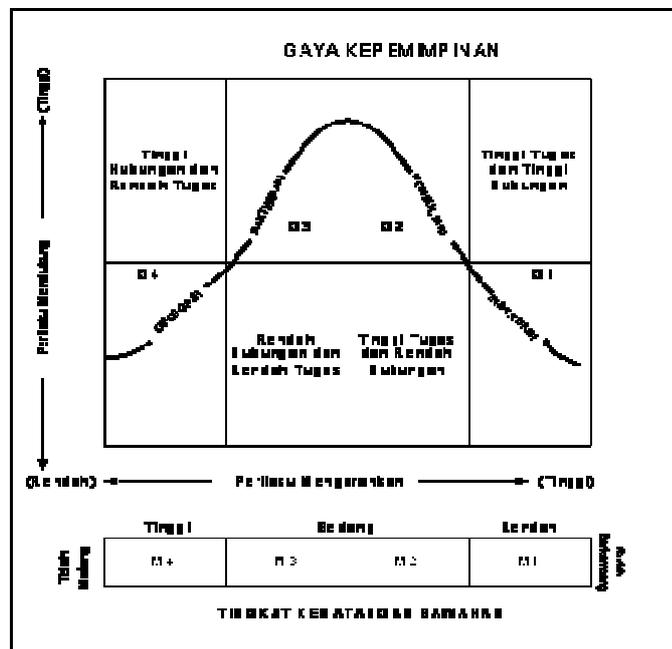
<sup>15</sup> Paul Hersley and Kenneth H. Blanchard, *Managemen of Organizational Behavior*, Englewood Cliffs, New Jersey 1969 : 170)

berkomentar, pemimpin masih banyak melakukan pengarahan, komunikasi sudah dua arah. *Selling* disebut juga gaya G2.

Ciri-ciri *Participating* (pelibatan bawahan) adalah Tinggi hubungan dan rendah tugas, pemimpin dan bawahan saling memberikan gagasan, pemimpin bawahan sama-sama membuat keputusan. *Participating* disebut juga gaya G3.

Ciri-ciri *Delegating* (Pendelegasian) adalah Rendah hubungan dan rendah tugas, pemimpin melimpahkan wewenangnya kepada bawahan, bawahan mendapat wewenang membuat keputusan sendiri. *Delegating* disebut juga gaya G4. Selanjutnya digambarkan sebagai berikut :

Berikut gambar 2.2  
Gaya Kepemimpinan Situasional (Hersey dan Blanchard).



Sumber : Thoha, Miftah, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, 1990.h.68

Keterangan gambar di atas

G1 : Instruksi

- Berikan instruksi khusus dan perketat supervise (Instruktif)
- Siapkan dengan jelas dan rinci siapa, apa, kapan, dimana, dan bagaimana melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya.
- Jelaskan peran masing-masing
- Utamakan komunikasi satu arah
- Pemimpin membuat keputusan
- Ketatkan supervise dan pertanggungjawaban
- Berikan instruksi tambahan untuk memperjelas
- Buat sesuatu menjadi sederhana dan khusus

M1 – Tidak berkemampuan dan tidak berkemauan (gelisah dan ragu-ragu)

Indikatornya

- Tidak menunjukkan kinerja sesuai levelnya
- Merasa dipaksa oleh tugas
- Tidak jelas dengan pengarahan
- Suka Menunda
- Selalu bertanya tentang tugasnya
- Menghindar
- Bertahan

G2 : Konsultatif

Siapkan dengan jelas dan rinci siapa, apa, kapan, dimana, dan bagaimana

- melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya.
- Jelaskan keputusan dan beri peluang untuk klarifikasi
- Lakukan komunikasi dua arah (dialog)
- Pemimpin membuat keputusan
- Jelaskan peran masing-masing
- Tanyakan kepada bawahan untuk mengetahui tingkat kemampuannya
- Dorong untuk mengadakan sedikit meningkatkan

M2 – Berkemampuan, tetapi tidak berkemauan

Indikatornya

- Menunjukkan Pengetahuan dan kemampuannya
- Tampak ragu dalam menyelesaikan tugasnya
- Tampak ketakutan atau kebingungan
- Senang bekerja sendiri
- Sering berusaha sendiri

### G3 : Partisipatif

- Banyak menerima masukan
- Jadilah pendengar yang aktif
- Bawahan membuat keputusan
- Komunikasi dua arah dan bawahan dilibatkan
- Mendukung bawahan dalam mengambil resiko
- Memberi pujian atas keberhasilan tugas bawahan
- Membangun percaya diri

### M3 – Tidak berkemampuan, tetapi berkemauan (percaya diri)

#### Indikatornya

- Cemas
- Berminat dan responsive
- Menunjukkan kemampuan moderat (sedang-sedang saja)
- Menerima masukan
- Penuh Perhatian
- Bersemangat

### G4 –Delegatif

- Beri gambaran umum tentang tugas
- Bawahan membuat keputusan
- Memantau kegiatan
- Mendorong pencapaian tujuan (hasil)

### M4 – Berkemampuan dan berkemauan

#### Indikatornya

- Siap menerima tugas atasan dan menyelesaikannya dengan cepat dan baik
- Dapat bekerja mandiri
- Berorientasi pada hasil
- Peduli terhadap berita baik dan buruk
- Pengambilan keputusan efektif dan bertanggung jawab atas tugasnya
- Memiliki standar kinerja yang tinggi
- Menyadari yang telah diusahakannya

Kepemimpinan Situasional merupakan pengembangan dari model kepemimpinan tiga dimensi, yang didasarkan pada hubungan antara tiga faktor, yaitu perilaku tugas (*task behavior*), perilaku hubungan (*relationship behavior*),

dan kematangan (*maturity*). Perilaku tugas merupakan pemberian petunjuk oleh pimpinan terhadap anak buah meliputi penjelasan tertentu, apa yang harus dikerjakan, bilamana, dan bagaimana mengerjakannya, serta mengawasi mereka secara ketat. Perilaku hubungan merupakan ajakan yang disampaikan oleh pemimpin melalui komunikasi dua arah yang meliputi mendengar dan melibatkan anak buah dalam memecahkan masalah. Adapun mendengar dan melibatkan anak buah dalam memecahkan masalah adalah kemampuan dan kemauan anak buah dalam mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugas yang dibebankan kepadanya. Dari tiga faktor tersebut, tingkat kematangan anak buah merupakan faktor yang paling dominan. Karena itu, tekanan utama dari teori ini terletak pada perilaku pimpinan dalam hubungannya dengan anak buah.

Teori gaya kepemimpinan ini akan efektif jika disesuaikan dengan tingkat kematangan anak buah. Makin matang anak buah, pemimpin harus mengurangi perilaku tugas dan menambah perilaku hubungan. Apabila anak buah bergerak mencapai tingkat rata-rata kematangan, pemimpin harus mengurangi perilaku tugas dan perilaku hubungan. Selanjutnya, pada saat anak buah mencapai tingkat kematangan penuh dan sudah dapat mandiri, pemimpin sudah dapat mendelegasikan wewenang pada anak buah.

Kepemimpinan situasional yang tepat untuk diterapkana dalam keempat tingkat kematangan anak buah dan kombinasi yang tepat antara perilaku tugas dan perilaku hubungan adalah sebagai berikut.

### 1. Gaya instruktif (memberitahukan)

Gaya ini diterapkan jika anak buah dalam tingkat kematangan rendah, dan memerlukan petunjuk serta pengawasan yang jelas. Gaya ini disebut memberitahukan karena pemimpin dituntut untuk mengatakan apa, bagaimana, kapan dan dimana tugas dilakukan. Gaya ini menekankan pada tugas, sedangkan hubungan hanya dilakukan sekedar saja.

### 2. Gaya Konsultatif (menjual)

Gaya ini diterapkan apabila kondisi anak buah dalam taraf rendah sampai moderat. Mereka telah memiliki kemauan untuk melakukan tugas, tetapi belum didukung oleh kemampuan yang memadai. Gaya ini disebut menjual karena pemimpin selalu memberikan petunjuk yang banyak. Dalam tingkat kematangan anak buah seperti ini, diperlukan tugas serta hubungan yang tinggi agar dapat memelihara dan meningkatkan kemauan yang telah dimiliki.

### 3. Gaya Partisipatif (peran serta)

Gaya ini diterapkan apabila tingkat kematangan anak buah berada pada taraf kematangan moderat sampai tinggi. Mereka mempunyai kemampuan, tetapi kurang memiliki kemauan kerja dan kepercayaan diri. Gaya ini disebut peran serta karena pemimpin dan anak buah bersama-sama berperan di dalam proses pengambilan keputusan. Dalam kematangan seperti ini, upaya tugas tidak diperlukan, namun upaya hubungan perlu ditingkatkan dengan membuka komunikasi dua arah.

#### 4. Gaya Delegatif (mendelegasikan)

Gaya ini diterapkan jika kemampuan dan kemauan anak buah telah tinggi. Gaya ini disebut mendelegasikan karena anak buah diberi kepercayaan melaksanakan kegiatan sendiri, melalui pengawasan umum. Hal ini biasa dilakukan jika anak buah berada pada tingkat kedewasaan tinggi. Dalam tingkat kematangan seperti ini upaya tugas hanya diperlukan sekedarnya saja,

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi orang lain seperti yang dilihat. Dalam hal ini usaha menyelaraskan persepsi di antara orang yang akan mempengaruhi perilaku (Kepala Sekolah) dengan orang yang perilakunya akan dipengaruhi (guru-guru) menjadi amat penting kedudukannya.

Dalam dunia pendidikan maka kepemimpinan kepala sekolah sebagai orang yang akan mempengaruhi harus memiliki persepsi yang sama dengan guru sebagai kelompok yang akan dipengaruhi perilakunya. Jadi dalam penelitian ini yang dimaksud gaya kepemimpinan kepala sekolah adalah cara yang digunakan pimpinan sekolah dalam berinteraksi dengan guru dalam rangka mempengaruhi agar guru bekerja mencapai tujuan dan sasaran proses belajar mengajar

#### **B. Hasil Penelitian Yang Relevan**

Penelitian yang dilakukan Suparno (2007), Penelitiannya berjudul Pengaruh motivasi kerja dan kepemimpinan situasional kepala sekolah terhadap kinerja guru

SMP Negeri di Kecamatan Pemalang Kabupaten Pemalang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) motivasi kerja, kepemimpinan situasional kepala sekolah, dan kinerja guru rata-rata berkategori baik pada kisaran 50%, (2) motivasi kerja berpengaruh secara positif terhadap kinerja guru dengan kontribusi sebesar 74,8%, (3) kepemimpinan situasional kepala sekolah berpengaruh secara positif terhadap kinerja guru dengan kontribusi sebesar 58,4%, dan (4) motivasi kerja dan kepemimpinan situasional kepala sekolah secara bersama-sama akan mempengaruhi kinerja guru sebesar 66,3%, selebihnya sebesar 33,7% kinerja guru ditentukan oleh faktor-faktor lain diluar penelitian.

Penelitian yang dilakukan Sri Sasmita berjudul Kepemimpinan situasional dan motivasi berprestasi terhadap kinerja guru SMP Negeri -2 Tembilahan Kabupaten Indragiri Hilir. Hasil uji regresi linier berganda dengan uji t menyatakan signifikan kepemimpinan situasional:  $0,038 < 0,050$ , signifikan motivasi kerja:  $0,029 < 0,050$ . Uji F menyatakan signifikan variabel bebas:  $0,002 < 0,050$ . Variabel yang dominan mempengaruhi kinerja guru adalah variabel kepemimpinan situasional sebesar 38%. Nilai Adjusted R Square adalah 0,172 yang berarti variabel bebas secara bersama dalam penelitian ini hanya mempunyai pengaruh sebesar 17,20 % terhadap variabel terikat, selebihnya dipengaruhi oleh variabel-variabel lainnya. Dengan demikian berarti terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel kepemimpinan situasional dan motivasi kerja terhadap kinerja guru SMP Negeri -2 Tembilahan Kabupaten Indragiri Hilir .

Penelitian AlKausar , judul Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja dan Prestasi Kerja Guru Sekolah Menengah Pertama Satu Atap Kota Palangka Raya. Uji hipotesis menggunakan analisis jalur ( *path analisis* ) dan proses perhitungan dengan pendekatan analisis regresi berganda. Untuk mengetahui adanya pengaruh langsung, positif, dan signifikan variabel  $X_1$ ,  $X_2$ , dan  $X_3$  terhadap variabel Y dengan menggunakan uji parsial (t) dan uji simultan (F). Hasil perhitungan analisa dengan program *SPSS for Window* versi 17.00 nilai t tiap variabel bebas adalah kepemimpinan = 2,519; lingkungan kerja = 2,439; motivasi kerja = 5,740. Semua nilai  $t_{hitung}$  lebih besar dari nilai  $t_{tabel}$  dengan signifikansi 5% yaitu 1,999. Selanjutnya nilai  $F_{hitung} = 173,214$  lebih besar dari nilai  $F_{tabel}$  taraf signifikan 5% yaitu 2,750. Dengan demikian berarti terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap motivasi kerja dan prestasi kerja guru Sekolah Menengah Pertama Satu Atap Kota Palangka Raya.

Penelitian-penelitian sebelumnya di atas tentu saja ada persamaan dan perbedaan dengan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti. Untuk lebih jelasnya, maka diuraikan pada tabel 2.1.

Tabel. 2.1

**Persamaan dan Perbedaan dengan Penelitian Sebelumnya**

No.	Nama Penulis, Tahun dan Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Suparno, 2007, Pengaruh motivasi kerja dan kepemimpinan situasional kepala	Variabel motivasi kerja dan kepemimpinan situasional kepala sekolah secara	Kepemimpinan Kepala Sekolah sebagai variabel independen	Variabel dependen kinerja sementara penelitian ini

	sekolah terhadap kinerja guru SMP Negeri di Kecamatan Pematang	bersama-sama mempengaruhi kinerja guru sebesar 66,3%,		motivasi kerja
2.	Sri Sasmita, 2013 Kepemimpinan situasional dan motivasi berprestasi terhadap kinerja guru SMP Negeri - 2 Tembilahan Kabupaten Indragiri Hilir	Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel kepemimpinan situasional dan motivasi kerja terhadap kinerja guru	Kepemimpinan situasional sebagai variabel independen	Variabel dependen kinerja sementara penelitian ini motivasi kerja
3.	AlKausar, 2012, Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja dan Prestasi Kerja Guru Sekolah Menengah Pertama Satu Atap Kota Palangka Raya	Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap motivasi kerja dan prestasi kerja guru	Kepemimpinan sebagai variabel independen	Variabel dependen prestasi kerja sementara penelitian ini motivasi kerja

### C. Kerangka Teoritik

Pendekatan situasional dalam kepemimpinan ini berpandangan bahwa keefektifan kepemimpinan tergantung pada kecocokan antara pribadi, tugas, kekuasaan, sikap dan persepsi. Sedangkan penerapan manajerial adalah gaya suportif, gaya direktif, gaya partisipatif, dan gaya yang berorientasi pada prestasi.

Kepala sekolah sebagai pemimpin formal dalam lingkungan pendidikan di sekolah hendaknya punya pandangan luas dan wawasan ke depan untuk mengemban visi dan misi sekolah. Oleh karena Kepala Sekolah dituntut untuk mengembangkan kemampuan dan pengetahuan manajerial serta dapat menerapkan

kepemimpinan situasionalnya dalam memberikan dorongan guru untuk termotivasi melaksanakan tugasnya.

Motivasi guru tidak lain adalah motivasi berprestasi guru atau bisa didefinisikan sebagai unsur yang membangkitkan, mengarahkan, dan mendorong seorang guru untuk melakukan tindakan dan mengatasi segala tantangan dan hambatan dalam upaya untuk mencapai tujuan pendidikan.

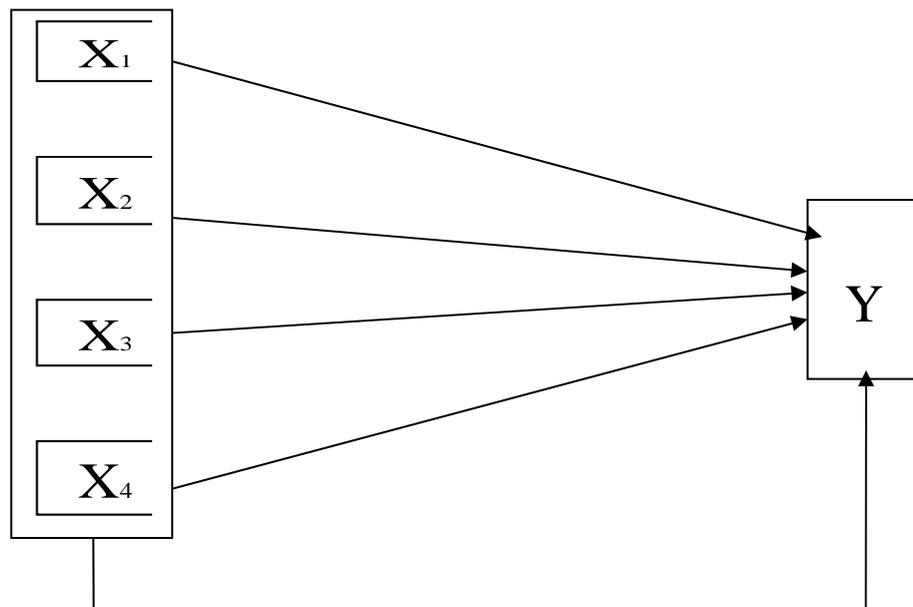
Motivasi berprestasi ini yang menyebabkan seorang guru untuk bersemangat dalam menjalankan tugas sebagai pendidik terutama sebagai pengajar karena telah terpenuhi kebutuhannya untuk berprestasi. Guru yang mempunyai motivasi berprestasi akan mempunyai tanggung jawab yang tinggi untuk bekerja dengan antusias dan sebaik mungkin mengerahkan segenap kemampuan dan keterampilan guna untuk mencapai prestasi yang optimal.

Dari uraian tersebut diduga terdapat hubungan yang positif antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dengan motivasi kerja, atau dengan kata lain semakin baik kepemimpinan kepala sekolah maka semakin tinggi pula motivasi kerja guru.

Berpijak dari dasar pemikiran di atas , berikut ini peneliti dapat mengemukakan kerangka konseptual yang berfungsi sebagai penuntun sekaligus mencerminkan alur fikir dalam penelitian ini .

Kerangka konseptual ini secara keseluruhan menggambarkan pengaruh langsung antara variabel gaya instruktif ( $X_1$ ); gaya konsultatif ( $X_2$ ); gaya partisipatif ( $X_3$ ); dan gaya delegatif ( $X_4$ ) terhadap motivasi kerja ( $Y$ ). Variabel-

variabel tersebut merupakan variabel terukur (*Measured variable*), oleh karena itu pengukurannya melalui instrumen-instrumen penelitian (item-item kuisisioner penelitian). Berdasarkan uraian tersebut, hubungan pengaruh antar variabel dalam penelitian ini secara keseluruhan dapat dilihat pada Gambar 2.2 .



Gambar 2.2  
Pengaruh Kepemimpinan Situasional Terhadap Motivasi Kerja

## F. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan teori dan kerangka berfikir di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis untuk dibuktikan kebenarannya sebagai berikut :

1. Kepemimpinan gaya instruktif secara parsial berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja guru Sekolah Dasar di Palangka Raya.
2. Kepemimpinan gaya konsultatif secara parsial berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja guru Sekolah Dasar di Palangka Raya.

3. Kepemimpinan gaya partisipatif secara parsial berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja guru Sekolah Dasar di Palangka Raya.
4. Kepemimpinan gaya delegatif secara parsial berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja guru Sekolah Dasar di Palangka Raya.
5. Kepemimpinan gaya instruktif, konsultatif, partisipatif, dan delegatif secara simultan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja guru Sekolah Dasar di Palangka Raya.