

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Gaya Kepemimpinan

1. Pengertian Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah

Gaya kepemimpinan kepala sekolah pada dasarnya mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang kepala sekolah, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin di sekolah. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu. Pengertian gaya kepemimpinan kepala sekolah yang demikian ini sesuai dengan pendapat Davis dan Newstrom yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah adalah pola tindakan kepala sekolah secara keseluruhan seperti yang dipersepsikan atau dijadikan acuan oleh bawahan tersebut dikenal sebagai gaya kepemimpinan kepala sekolah.¹

Menurut Tjiptono gaya kepemimpinan kepala sekolah merupakan suatu cara yang digunakan oleh kepala sekolah dalam berinteraksi dengan bawahannya.² Sementara itu pendapat lain menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah adalah pola tingkah laku (kata-kata dan tindakan-tindakan) dari seorang kepala sekolah yang dirasakan oleh orang lain yaitu Hersey.³

Dalam perspektif lain, Thoha mendefinisikan gaya kepemimpinan

¹ Davis, Keith, & Newstrom, W., John. *Human Behavior At Work: Organizational Behavior*. New York: McGraw Hill International, 1995, hal. 35

² Tjiptono, Fandy. *Manajemen Pelayanan Jasa*, Penerbit Andi, Yogyakarta. Guritno, Bambang dan Waridin. Pengaruh Persepsi Karyawan Mengenai Perilaku Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja. *Jurnal Riset Bisnis Indonesia Vol.1 No.1*, 2006, hal. 63-74.

³ Hersey, J. *Kunci Sukses Pemimpin Situasional*. Jakarta: Delaprasata, 2004, hal. 64.

kepal sekolah sebagai norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat.⁴ Pengertian yang sama dikemukakan oleh Rivai yang menyebut gaya kepemimpinan kepala sekolah sebagai sekumpulan ciri yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran dalam suatu lembaga pendidikan tercapai.⁵

Gaya kepemimpinan kepala sekolah merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat seseorang mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Dalam hal ini upaya menyeleraskan persepsi diantara orang yang akan mempengaruhi menjadi amat penting kedudukannya. Terkait hal ini Soerjono Soekanto mengungkap bahwa terdapat tiga gaya kepemimpinan kepala sekolah yang lazim digunakan, yaitu otoriter, demokratis dan situasional.⁶

a. Otoriter, dengan ciri :

- 1) Kepala sekolah melakukan segala kegiatan kelompok secara sepihak.
- 2) Pengikut sama sekali tidak diajak untuk ikut serta merumuskan tujuan kelompok dan cara-cara untuk mencapainya.
- 3) Kepala sekolah terpisah dan seakan-akan tidak ikut dalam proses interaksi dalam kelompok tersebut.

b. Demokratis, dengan ciri :

- 1) Secara musyawarah dan mufakat kepala sekolah mengajak para

⁴ Thoha, Miftah. *Kepemimpinan dalam Manajemen. Edisi 12*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2007, hal 50

⁵ Rivai, Veithzal. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Edisi Ketiga. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2009, hal 101

⁶ Soerjono Soekanto, *Sosiologi: Suatu Pengantar*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, Cet. ke-37, 2004, hal. 294

pengikut.

- 2) untuk ikut serta merumuskan tujuan serta cara-cara mencapainya.
- 3) Kepala sekolah secara aktif memberikan saran dan petunjuk
- 4) Ada timbal balik kritik positif.
- 5) Kepala sekolah secara aktif ikut ambil bagian dalam kegiatankegiatan kelompok.

c. Situasional, dengan ciri :

- 1) Kepala sekolah menjalankan perannya secara pasif
- 2) Penentuan tujuan yang akan dicapai sepenuhnya diserahkan kepada kelompok.
- 3) Kepala sekolah hanya menyediakan sarana yang diperlukan kelompok.
- 4) Kepala sekolah berada ditengah-tengah kelompok, namun tidak lebih dari seorang penonton.

Kemudian yang perlu dipahami bahwa, pada hakekatnya ketiga kategori tersebut tidak bersifat mutlak terpisah, akan tetapi kombinasi ketiganya dapat diterapkan, tergantung situasi dan kondisi yang dihadapi.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah adalah perilaku seorang kepala sekolah dalam mempengaruhi bawahan yang dipersepsi dan dijadikan acuan oleh bawahan tersebut dalam melakukan suatu pekerjaan. Dalam konteks kepala sekolah maka gaya kepemimpinan kepala sekolah adalah perilaku seorang kepala sekolah dalam mempengaruhi para guru yang dipersepsi dan dijadikan acuan oleh guru-guru tersebut dalam melakukan suatu

pekerjaan.

2. Macam-Macam Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah

Burhanudin membagi gaya kepemimpinan kepala sekolah kedalam 3 macam yaitu: demokratis/partisipatif, otoriter, dan situasional.⁷ Adapun penjelasan dari ketiga macam gaya kepemimpinan kepala sekolah tersebut adalah sebagai berikut:

a. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Demokratis / Partisipasi

Kepala sekolah yang demokratis mengadakan konsultasi kepada bawahannya tentang tindakan-tindakan dan keputusan-keputusan yang diusulkan/dikehendaki oleh kepala sekolah, serta berusaha memberikan dorongan untuk turut serta aktif melaksanakan semua keputusan dan kegiatan-kegiatan yang telah ditetapkan itu. Sedangkan gaya kepemimpinan kepala sekolah otoriter dan gaya kepemimpinan kepala sekolah situasional tidak mengenal yang demikian itu.

Kelebihan gaya kepemimpinan kepala sekolah model ini adalah partisipasi bawahan yang besar dalam keputusan dan realisasi pekerjaan, adanya penghargaan kepada bawahan, peluang untuk mengembangkan diri, adanya kepuasan bawahan atas hasil pekerjaan, sedangkan kelemahannya adalah kurang efisien waktu dan kurang kendali manajerial (kontrol).

Ada beberapa teori gaya kepemimpinan kepala sekolah menurut para ahli sebagai berikut : menurut G.R. Terry, bahwa kepala sekolah yang demokratis menganggap dirinya sebagai bagian dari kelompoknya

⁷ Burhanuddin. *Analisis Administrasi, Manajemen dan Kepemimpinan Guru di Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara, 1994, hal. 131.

dan bersama-sama dengan kelompoknya berusaha bertanggung jawab tentang terlaksananya tujuan bersama. Agar setiap anggota turut bertanggung jawab, seluruh anggota ikut serta dalam segala kegiatan, perencanaan, penyelenggaraan, pengawasan dan penilaian. Setiap anggota dianggap sebagai potensi yang berharga dalam usaha pencapaian tujuan.⁸ Menurut *Kurt Lewin*, kepemimpinan kepala sekolah demokratis adalah kepala sekolah yang demokratis menganggap dirinya sebagai bagian dari kelompoknya dan bersama-sama dengan kelompoknya berusaha bertanggung jawab tentang terlaksananya tujuan. Hal ini agar setiap anggota turut bertanggung jawab, seluruh anggota ikut serta dalam segala kegiatan, perencanaan, penyelenggaraan, pengawasan dan penilaian. Setiap anggota dianggap sebagai potensi yang berharga dalam usaha pencapaian tujuan yang diinginkan.⁹

Sedangkan menurut Sudarwan Danim mengemukakan kepemimpinan kepala sekolah demokratis adalah kepemimpinan yang dilandasi oleh anggapan bahwa hanya karena interaksi kelompok yang dinamis, tujuan lembaga pendidikan akan tercapai.¹⁰ Dengan demikian, dalam gaya kepemimpinan kepala sekolah ini menempatkan manusia sebagai faktor utama dan terpenting dalam setiap kelompok/organisasi. Proses kepemimpinan diwujudkan dengan cara memberi kesempatan yang luas bagi anggota kelompok/organisasi untuk berpartisipasi dalam

⁸ Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam, antara teori dan praktik*. Ar Ruzz Media 2012. Hlm. 56

⁹ Ibid, Hlm. 57

¹⁰ Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah*, Hlm. 213

setiap kegiatan. Setiap anggota kelompok tidak saja diberikan kesempatan aktif, tetapi juga dibantu dalam mengembangkan sikap dan kemampuannya memimpin.

Gaya kepemimpinan kepala sekolah demokratis ini memang paling sesuai dengan konsep Islam yang mana di dalamnya banyak menekankan prinsip musyawarah untuk mufakat. Hal ini sebagaimana terdapat dalam Q.S Ali Imron ayat 159, yang berbunyi:

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ
وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ
فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى
اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ
عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ

“Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu maafkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertawakallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya”.

b. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Otoriter

Kepala sekolah yang seperti ini dipandang sebagai orang yang memberikan perintah dan mengharapakan pelaksanaannya secara dogmatis dan selalu positif. Dengan segala kemampuannya, ia berusaha menakut-nakuti bawahannya dengan jalan memberikan hukuman tertentu bagi yang berbuat negatif dan hadiah untuk bawahannya yang bekerja dengan baik. Keputusan dan pemecahan

permasalahannya yang diambil atas keputusannya sendiri.

Kelebihan gaya kepemimpinan kepala sekolah model ini adalah efisiensi waktu, hasil pekerjaan lebih cepat, penjelasan pekerjaan yang rinci, adanya kontrol yang ketat, dan adanya hukuman bagi yang berbuat negatif, sedangkan kelemahannya adalah bawahan kurang merasa aman, adanya kesenjangan komunikasi, bawahan kurang berkembang, terabaikannya harga diri bawahan, moral dan produktifitas rendah, serta bawahan dapat bekerja dengan baik jika ada penjelasan yang rinci dan disertai penghargaan.

Adapun hadis riwayat yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan kepala sekolah otoriter sebagai berikut:

حَدَّثَنَا شَيْبَانُ بْنُ فَرُّوخَ حَدَّثَنَا جَرِيرٌ بْنُ حَازِمٍ حَدَّثَنَا أَحْسَنُ أَنَّ عَائِدَ بْنَ عَمْرٍو وَكَانَ مِنْ أَصْحَابِ رَسُولِ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ دَخَلَ عَلَى عُبَيْدِ اللَّهِ بْنِ زَيْدٍ فَقَالَ أَيُّ بُنَيِّ إِيَّيْ سَمِعْتُ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ إِنَّ شَرَّ الرِّعَاءِ الْخَطْمَةُ فَإِيَّاكَ أَنْ تُكُونَ مِنْهُمْ فَقَالَ لَهُ اجْلِسْ فَإِنَّمَا أَنْتَ مِنْ نُحَالَةِ أَصْحَابِ مُحَمَّدٍ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ فَقَالَ وَهَلْ كَانَتْ لَهُمْ نُحَالَةٌ إِنَّمَا كَانَتْ النُّحَالَةُ بَعْدَهُمْ وَفِي غَيْرِهِمْ

Artinya: “Aidz bin amru r.a, ketika ia masuk kepada ubaidillah bin zijad berkata: hai anakku saya telah mendengar rasulullah saw bersabda: sesungguhnya sejahat-jahat pemerintah yaitu yang kejam (otoriter), maka janganlah kau tergolong daripada mereka. (HR. Buchary, Muslim)”.

c. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Situasional

Kepala sekolah seperti ini sangat sedikit menggunakan kekuasaannya, bahkan gaya ini memberikan suatu tingkat kebebasan yang tinggi terhadap bawahannya (*laissez faire*) di dalam segala tindakan mereka dan didasarkan pada hubungan antara tiga faktor,

yaitu perilaku tugas (*task behavior*), perilaku hubungan (*relationship behavior*) dan kematangan (*maturity*). Gaya kepemimpinan kepala sekolah model ini terbagi ke dalam empat gaya, yaitu: gaya mendikte (*telling*), gaya menjual (*selling*), gaya melibatkan diri (*participating*), dan gaya mendelegasikan (*delegating*).

Kelebihan gaya kepemimpinan kepala sekolah model ini adalah adanya pendelegasian wewenang, efisiensi waktu, kebebasan yang tinggi kepada bawahan, kepala sekolah sebagai sumber informasi dan penghubung dengan lingkungan di luar kelompok, sedangkan kelemahannya adalah kepala sekolah memiliki ketergantungan yang besar terhadap bawahan, kurangnya kontrol, memiliki resiko yang besar, dan pemimpin harus mengenal dengan baik integritas setiap bawahannya jika mau berhasil.

Adapun surat An Nissa ayat 71 yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan kepala sekolah otoriter sebagai berikut:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا خُذُوا حِذْرَكُمْ فَانفِرُوا تَوْبَاتٍ أَوْ انْفِرُوا جَمِيعًا

Artinya: "Hai orang-orang yang beriman, bersiap siagalah kamu, dan majulah (ke medan pertempuran) berkelompok-kelompok, atau majulah bersama-sama"

3. Dimensi Gaya Kepmimpinan Kepala Sekolah

Hersey dan Blanchard berpendapat bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah pada dasarnya merupakan perwujudan dari tiga komponen, yaitu: kepala sekolah itu sendiri, bawahan, serta situasi dimana proses

kepemimpinan tersebut diwujudkan.¹¹ Bertolak dari pemikiran tersebut, Hersey dan Blanchard mengajukan proposisi bahwa gaya kepemimpinan (k) merupakan suatu fungsi dari pimpinan (p), bawahan (b) dan situasi tertentu (s), yang dapat dinotasikan sebagai $k = f(p, b, s)$.

Menurut Hersey dan Blanchard, gaya kepemimpinan kepala sekolah terdiri dari empat dimensi yaitu: *directing*, *coaching*, *supporting*, dan *delegating*. *Directing* adalah perilaku kepala sekolah dan pengarahan yang tinggi atau dukungan rendah, pemimpin mengarahkan kepada pengikut apa, bagaimana, kapan dan di mana melakukan berbagai tugas. Pengambilan keputusan sepenuhnya diprakasai oleh manajer dan komunikasi sebagian besar berlangsung satu arah. Sementara *coaching* adalah perilaku yang arahnya tinggi atau dukungan tinggi.

Kepala sekolah masih memberikan banyak pengarahan, tetapi juga berusaha mendengarkan perasaan-perasaan pengikut mengenai keputusan juga ide-ide dan saran dari mereka. Kontrol terhadap pengambilan keputusan tetap pada kepala sekolah. *Supporting* adalah yaitu perilaku kepala sekolah yang tinggi dukungan atau rendah pengarahan. Kontrol terhadap pengambilan keputusan dan pemecahan masalah sehari-hari berpindah dari kepala sekolah kepada pengikut. Kepala sekolah memberikan penghargaan dan aktif mendengar serta memfasilitasi penyelesaian masalah, sedangkan *delegating* adalah perilaku dengan dukungan rendah atau pengarahan rendah. Kepala sekolah mendiskusikan masalah-masalah dengan bawahan sampai diperoleh kesepakatan bersama,

¹¹ Hersey, P., dan Blanchard, K. *Manajemen Perilaku Organisasi*. Jakarta: Erlangga, 1992, hal. 136.

proses pengambilan keputusan didelegasikan sepenuhnya kepada pengikut.

Penjelasan berbeda dikemukakan oleh Rivai yang membagi gaya kepemimpinan kepala sekolah kedalam dua dimensi yaitu: gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional dengan penjelasan sebagai berikut:¹²

a. Gaya Kepemimpinan Transaksional

Burns dalam Hughes *et al* mengatakan kepemimpinan transaksional terjadi saat pemimpin dan pengikut berada dalam semacam hubungan pertukaran untuk memenuhi kebutuhan.¹³ Menurut Yukl kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan yang melakukan transaksi motivasi para pengikut dengan menyerukan kepentingan pribadi mereka.¹⁴

Bass dalam Yukl mengemukakan bahwa hubungan pemimpin transaksional dengan bawahan tercermin dari tiga perilaku berikut:¹⁵

- 1) Imbalan kontingen, yaitu klarifikasi yang dibutuhkan untuk mendapatkan penghargaan dan penggunaan penghargaan untuk mempengaruhi motivasi.
- 2) Manajemen aktif dengan pengecualian, yaitu melaksanakan peraturan untuk menghindari kesalahan.
- 3) Manajemen pasif dengan pengecualian, yaitu penggunaan hukuman dan tindakan korektif lain sebagai respon atas penyimpangan dari

¹² Rivai, Veithzal. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Edisi Ketiga. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2009, hal. 42

¹³ Hughes, Richard L, Robert C. Ginnett, Gordon J. Curphy. *Leadership: Memperkaya Pelajaran dari Pengalaman*. Judul Asli: *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience*. Penerjemah: Putri Iva Izzati. Jakarta: Penerbit Salemba Humanika, 2012, hal. 529.

¹⁴ Yukl, Gary. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Edisi Kelima. Jakarta: PT. Indeks, 2010, hal. 290.

¹⁵ *Ibid*, hal, 292.

standar kinerja yang didukung.

b. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Bass dalam Luthans mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional membawa keadaan menuju kinerja tinggi pada organisasi yang menghadapi tuntutan perubahan dan pembaruan.¹⁶

Menurut Bass dalam Yukl Kepemimpinan Transformasional memiliki empat dimensi sebagai berikut :¹⁷

- 1) Pengaruh ideal, yaitu: perilaku pemimpin yang membuat para pengikutnya mengagumi, menghormati, dan sekaligus mempercayainya.
- 2) Stimulasi intelektual, yaitu: pemimpin transformasional harus mampu menumbuhkan ide-ide baru, memberikan solusi yang kreatif terhadap permasalahan-permasalahan yang dihadapi bawahan, dan memberikan motivasi kepada bawahan untuk mencari pendekatan-pendekatan yang baru dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi.
- 3) Motivasi inspirasional, yaitu pemimpin transformasional digambarkan sebagai pemimpin yang mampu mengartikulasikan pengharapan yang jelas terhadap prestasi bawahan, mendemonstrasikan komitmennya terhadap seluruh tujuan organisasi, dan mampu menggugah spirit tim dalam organisasi melalui penumbuhan entusiasme dan optimisme.

¹⁶ Luthans, Fred. (2006). *Perilaku Organisasi*. Edisi Sepuluh. Yogyakarta: Penerbit ANDI, (2006), Hal. 653.

¹⁷ Luthans, Fred. (2006). *Ibid.*

- 4) *Konsiderasi individu*, yaitu: pemimpin transformasional digambarkan sebagai seorang pemimpin yang mau mendengarkan dengan penuh perhatian masukan-masukan bawahan dan secara khusus mau memperhatikan kebutuhankebutuhan bawahan akan pengembangan karir.

B. Motivasi Kerja Guru

1. Pengertian Motivasi Kerja Guru

Istilah motivasi (*motivation*) berasal dari bahasa latin, yakni *movere*, yang berarti “menggerakkan”. Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri guru yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan suatu lembaga pendidikan. Motivasi adalah usaha pemberian dorongan pada seseorang agar mau bertindak dengan cara yang diinginkan dalam mencapai tujuan yang diharapkan. Sementara menurut Winkel motif adalah daya penggerak di dalam diri orang untuk melakukan aktivitas-aktivitas tertentu.¹⁸ Jadi motivasi diartikan sebagai motif yang sudah menjadi aktif pada saat melakukan perbuatan.

Menurut Flippo motivasi adalah suatu keahlian, dalam mengarahkan dan tujuan organisasi sekaligus tercapai.¹⁹

“Directing or motivation is essence, it is a skill in aligning employee and organizational interest so that behavior result in achievement of employee want simultaneously with attainment or organizational objectives”

Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan

¹⁸ Winkel, W. S. *Psikologi Pendidikan dan Evaluasi Belajar*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utam, 2004, hal. 131.

¹⁹ Flippo, E.B. *Personel Management (Manajemen Personalia)*. Edisi VII Jilid II (Terjemahan Alponso S). Jakarta: Erlangga, 2002, hal 78.

kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerjasama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Motivasi yang diberikan pada individu atau kelompok bisa dibagi menjadi dua yaitu manajemen positif dan negatif. Motivasi positif adalah proses untuk mencoba mempengaruhi orang lain agar menjalankan sesuatu yang kita inginkan dengan cara memberikan kemungkinan untuk mendapatkan “hadiah”. Sedangkan yang negatif adalah usaha mempengaruhi orang lain dengan cara menakut-nakuti. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah suatu aktivitas dalam pemberian atau penggerakan yang dapat menimbulkan kegairahan kerja seseorang agar mau bekerja untuk mencapai tujuan organisasi maupun tujuan individu.

Mangkunegara menjelaskan bahwa motivasi kerja adalah kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja,²⁰ sedangkan Sastrohadiwiryono berpendapat bahwa motivasi kerja adalah sebagai integral dari jalinan kerja dalam rangka proses pembinaan, pengembangan dan pengarahan sumber daya manusia dalam suatu lembaga pendidikan.²¹

Dalam konsep Steers dan Porter dalam Miftahun dan Sugiyanto motivasi kerja dijelaskan sebagai usaha yang dapat menimbulkan suatu perilaku, mengarahkan perilaku, dan memelihara atau mempertahankan perilaku yang sesuai dengan lingkungan kerja dalam suatu lembaga

²⁰ Mangkunegara, A.P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004, hal. 87.

²¹ Sastrohadiwiryono, Siswanto. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara, 2002, hal. 86.

pendidikan,²² sedangkan menurut Kontodimopoulos, dkk motivasi kerja adalah kekuatan pendorong dalam mengejar dan memuaskan kebutuhan seseorang.²³ Dalam perspektif Robbins, dkk motivasi kerja didefinisikan sebagai proses yang memperhitungkan hasrat, arah, dan kegigihan individu dari upaya mencapai tujuan, yang berarti hasil interaksi antara individu dan situasi.²⁴

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah suatu dorongan yang berasal dari dalam diri seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan sehingga mampu mencapai tujuan seperti yang diharapkan. Dalam konteks guru di SMA Mafaza Lubuklinggau maka motivasi kerja guru adalah suatu dorongan yang berasal dari dalam diri seorang guru untuk melakukan suatu pekerjaan sehingga mampu mencapai tujuan seperti yang diharapkan.

2. Macam -Macam Motivasi Kerja Guru

Macam-macam motivasi meliputi motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik timbul tidak memerlukan rangsangan dari luar karena memang telah ada dalam diri individu sendiri, yaitu sesuai atau sejalan dengan kebutuhan. Sedangkan motivasi ekstrinsik timbul karena adanya rangsangan dari luar individu. Misalnya dalam bidang tugas yang dilakukan oleh guru terkait dengan minatnya dalam melakukan tugas sebagai guru. Minat tersebut timbul dari diri seorang guru untuk

²² Miftahun dan Sugiyanto. *Pengaruh dukungan social dan kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi dengan mediator motivasi kerja*. *Jurnal psikologi volume 37, No. 1, 94 – 109*, 2010, hal: 36.

²³ Kontodimopoulo, dan Robins, J., M. (2014). The Role of Leadership in Employee Motivation. *Mediterranean Journal of Social Sciences. Vol 5 No 3 March*, 2014, hal.177.

²⁴ *Ibid*, hal. 200

melakukan tugas karena berhubungan dengan manfaat yang diperolehnya dari tugas yang dilaksankannya.²⁵ Menurut Sardiman A.M, bahwa motivasi terbagi menjadi dua macam, yaitu:

a. Motivasi Intrinsik

Menurut Sardiman A.M, yang dimaksud motivasi instrinsik adalah “motif-motif yang menjadi aktif atau fungsinya tidak perlu dirangsang dari luar, karena didalam diri setiap individu sudah ada dorongan untuk melakukan sesuatu”.²⁶ Bentuk motivasi ini adalah motivasi pengabdian, beramal, berbuat kebaikan, berprestasi, bertanggung jawab, menyalurkan dan mengembangkan bakat, minat atau perhatian yang sifatnya tidak mengharapkan pamrih materi dan non materi. Sedangkan menurut Husaini Usman motivasi intrinsik adalah motivasi yang timbul dari dalam diri individu sendiri.²⁷

b. Motivasi Ekstrinsik

Yang dimaksud motivasi ekstrinsik adalah motif yang aktif dan berfungsi karena adanya rangsangan dari luar²⁸. Kondisi ini merupakan faktor luar yang sudah ada atau yang sudah disengaja diadakan yang didalam kaitannya dengan kebutuhan dan keperibadian, yang mendasari keyakinan dan menimbulkan kemauan untuk melakukan kegiatan yang dipandang paling tepat dan paling baik. Faktor luar yang menjadi motivasi ini antara lain berbentuk pemberian hadiah, insentif, pujian,

²⁵ Hamzah B. Uno, *Teori Motivasi dan Pengukurannya*, Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2016, hal. 66.

²⁶ Sardiman, *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2004), hal: 71.

²⁷ Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan* (Bumi Aksara: Jakarta, 2008), Hal: 244.

²⁸ Sardiman, *Op. Cit*, hal: 71

situasi kerja yang menyenangkan, prestasi yang menyenangkan atasan dan lainya.

Berdasarkan uraian diatas jelas bahwa motivasi merupakan proses psikologi (kejiwaan) pada seseorang yang berlangsung dalam interaksi kepribadian (sifat, watak, sikap, pengetahuan, bakat dan lainya) yang berbeda beda memenuhi kebutuhan sebagai manusia. Dengan kata lain bahwa kedua motivasi tersebut harus saling melengkapi karena kepala sekolah yang efektif harus selalu berusaha menggugah dan mengembangkan motivasi tersebut secara maksimal, baik dari dirinya maupun para anggota kelompok, bawahannya serta kepentingan lembaga pendidikan tersebut.

Dalam ajaran Islam telah memberi petunjuk atau tuntunan supaya seorang pemimpin berlaku bijaksana dalam memberikan motivasi atau dorongan pada bawahannya, hal ini sesuai dengan firman Allah SWT.

Dalam surah An-Nahl : 125 yang berbunyi:

ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَادِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ

Artinya :

Serulah (manusia) kepada jalan Tuhan-mu dengan hikmah dan pelajaran yang baik dan bantahlah mereka dengan cara yang baik. Sesungguhnya Tuhanmu Dialah yang lebih mengetahui tentang siapa yang tersesat dari jalan-Nya dan Dialah yang lebih mengetahui orang-orang yang mendapat petunjuk.

3. Dimensi Motivasi Kerja Guru

Untuk mengetahui tinggi rendahnya motivasi kerja seseorang dapat dilihat dari dimensi-dimensi tentang motivasi kerja.

Menurut Utomo motivasi kerja terdiri dari tiga dimensi berikut yaitu:²⁹

a. Penghargaan diri.

Seseorang akan merasa terhormat apabila dia dihargai oleh orang lain dalam lingkungan kerjanya. Situasi seperti ini akan mendukung orang tersebut untuk bekerja lebih baik.

b. Kekuasaan.

Seseorang akan termotivasi apabila diberi kekuasaan dan kewenangan atas pekerjaannya secara utuh tanpa adanya paksaan dari pihak lain selama pekerjaan yang dilakukan tidak menyimpang dari tujuan perusahaan.

c. Kebutuhan keamanan kerja. Kebutuhan untuk mendapatkan jaminan dan rasa aman tenteram terlepas dari bahaya fisik serta terbebas dari rasa ketakutan kehilangan pekerjaan serta mendapatkan ancaman untuk masa depannya.

Sementara menurut Vroom (dalam Setiawan) motivasi memiliki 3 dimensi berikut yaitu :³⁰

a. *Valence*.

Dimensi ini mengacu pada kekuatan preferensi seseorang untuk memperoleh imbalan. Ini merupakan ungkapan kadar keinginan seseorang untuk mencapai suatu tujuan. Apabila seseorang lebih suka

²⁹ Utomo, Budi, S. *Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan CV. Berkat Cipta Karya Nusantara Surabaya. Jurnal Akuntansi, Manajemen Bisnis, dan Sektor Publik (JAMBSP)*. ISSN: 1829-9857. JAMBSP Volume 6, No. 3, Juni, 2010, hal. 376-393.

³⁰ Setiawan, K.C. *Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Level Pelaksana di Divisi Operasi PT. Pusri Palembang. PSIKIS-Jurnal Psikologi Islami Vol. 1 No. 2 2015*, hal. 43-53.

tidak mendapatkan suatu hasil ketimbang memperolehnya, valensi hasil itu negatif. Apabila seseorang tidak menaruh perhatian pada suatu hasil, valensinya 0. Jenjang valensi itu secara keseluruhan beranjak dari -1 sampai dengan +1.

b. *Expectancy*.

Dimensi ini adalah kadar mengenai kuatnya keyakinan bahwa upaya kerja akan menghasilkan penyelesaian suatu tugas. Harapan dinyatakan sebagai kemungkinan (*probability*) perkiraan pegawai tentang kadar sejauh mana prestasi yang dicapai ditentukan oleh upaya yang dilakukan. Karena harapan merupakan hubungan antara upaya dan prestasi, nilainya dapat beranjak dari 0 sampai 1. Apabila seorang pegawai tidak melihat adanya kemungkinan bahwa upayanya akan menghasilkan prestasi yang diinginkan, harapannya adalah 0. Sedangkan pegawai yang sangat yakin bahwa tugas dapat diselesaikan, nilai harapannya adalah 1.

c. *Instrumentality*.

Dimensi ini menunjukkan keyakinan pegawai bahwa akan memperoleh suatu imbalan apabila tugas dapat diselesaikan. Nilai *instrumentality* juga beranjak dari 0 sampai dengan 1. Apabila seorang pegawai memandang bahwa promosi didasarkan atas data prestasi, *instrumentality* akan bernilai tinggi. Akan tetapi, apabila dasar bagi keputusan itu tidak jelas, maka ia akan memperkirakan kecil kemungkinannya

Sedangkan menurut McClelland³¹, ciri-ciri orang yang memiliki motivasi kerja tinggi adalah apabila:

- a. Memiliki tanggung jawab dan berani mengambil resiko
- b. Memiliki tujuan yang realitis dan rencana kerja
- c. Mampu memanfaatkan umpan balik
- d. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Sementara itu menurut Anoraga aspek-aspek atau dimensi dari motivasi kerja itu meliputi aspek-aspek berikut:³²

- a. Adanya kedisiplinan dari guru, Sikap, tingkahlaku atau perbuatan pada guru untuk melakukan aktivitas-aktivitas kerja yang sesuai dengan pola-pola tertentu, keputusan-keputusan, peraturan-peraturan, dan norma-norma yang telah ditetapkan dan disetujui bersama baik secara tulis maupun lisan antara guru dengan pimpinan, serta sanggup menerima sanksi bila melanggar peraturan, tugas, dan wewenang yang diberikan.
- b. Imajinasi yang tinggi dan daya kombinasi. Membuat hasil kerja dari kombinasi ide-ide atau gambaran, disusun secara lebih teliti, atau inisiatif sendiri, bukan ditiru dan bersifat konstruktif sehingga membentuk suatu hasil atau produk yang mendukung pada kualitas kerja yang lebih baik.
- c. Kepercayaan diri. Perasaan yakin yang dimiliki guru terhadap kemampuan dirinya, memiliki kemandirian, dapat berfikir secara positif

³¹ Mangkunegara, A.P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008, hal. 89.

³² Anoraga. *Psikologi Kerja*. Jakarta : Rineka Cipta, 2009, hal. 102.

dalam menghadapi kenyataan yang terjadi serta bertanggungjawab atas keputusan yang diambil, sehingga dapat menyelesaikan masalahnya dengan tenang.

- d. Daya tahan terhadap tekanan. Reaksi guru terhadap pengalaman emosional yang tidak menyenangkan yang dirasakan sebagai ancaman atau sebab adanya ketidakseimbangan antara tuntutan dan kemauan yang dimiliki, dan tekanan tersebut diselesaikan dengan cara tersendiri yang khas bagi masing-masing individu.
- e. Tanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaan. Suatu kesadaran pada individu untuk melakukan kewajiban atau pekerjaan, diiringi rasa keberanian menerima segala resiko, inisiatif yang besar dalam menghadapi kesulitan terhadap pekerjaan dan dorongan yang besar untuk berbuat dan menyesuaikan apa yang harus dan patut diselesaikan.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa dimensi motivasi kerja dalam tulisan ini akan mengacu kepada rumusan Anoraga yang membagi dimensi motivasi kerja kedalam 5 dimensi berikut yaitu:1) adanya kedisiplinan dari karyawan, 2) imajinasi yang tinggi dan daya kombinasi, 3) kepercayaan diri, 4) daya tahan terhadap tekanan, dan 5) tanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaan.³³

4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja Guru

Menurut Wahdjosmidjo faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja terdiri atas faktor ekstern dan intern.³⁴ Faktor ekstern meliputi: kebijakan yang telah ditetapkan, persyaratan pekerjaan yang harus

³³ Anoraga. *Psikologi Kerja*. Jakarta : Rineka Cipta, 2009, hal. 102.

³⁴ Wahdjosmidjo. *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia, 1992.

dipenuhi guru, tersedianya sarana dan prasarana yang mendukung pelaksanaan pekerjaan, dan gaya kepemimpinan terhadap bawahannya. Sedangkan faktor intern meliputi: kemampuan bekerja, semangat kerja, tanggung jawab, rasa kebersamaan dalam kehidupan kelompok, prestasi serta produktivitas kerja.

Penjelasan berbeda dikemukakan Maslow yang menyebut faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja terdiri atas:³⁵

a. Faktor kebutuhan fisiologis (*Physiological Needs*)

Kebutuhan fisiologis merupakan untuk mempertahankan hidup. Yang termasuk dalam kebutuhan ini adalah makan, minum, perumahan, udara, dan sebagainya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan ini merangsang seseorang berperilaku dan giat bekerja.

b. Faktor kebutuhan akan rasa aman (*Safety and Security Needs*)

Kebutuhan akan kebebasan dari ancaman yakni rasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melaksanakan pekerjaan. Kebutuhan ini mengarah kepada dua bentuk yakni kebutuhan akan keamanan jiwa terutama keamanan jiwa di tempat bekerja pada saat mengerjakan pekerjaan dan kebutuhan akan keamanan harta di tempat pekerjaan pada waktu bekerja.

c. Faktor kebutuhan sosial atau afiliasi (*Affiliation or Acceptance Needs*)

Kebutuhan sosial meliputi interaksi dengan rekan kerja, perasaan dicintai, dan mencintai, serta diterima dalam pergaulan kelompok pekerja dan masyarakat lingkungannya. Pada dasarnya manusia normal tidak mau

³⁵ Malayu Hasibuan. *Manajemen*. Jakarta: PT Bumi Aksara, 2004, hal 86.

hidup menyendiri seorang diri di tempat terpencil ia selalu membutuhkan kehidupan berkelompok.

d. Faktor kebutuhan yang mencerminkan harga diri (*Esteem or Status Needs*)

Kebutuhan yang mencerminkan harga diri erat kaitannya dengan prestise. Idealnya prestise timbul karena adanya prestasi, tetapi tidak selamanya demikian, akan tetapi perlu juga diperhatikan oleh pimpinan bahwa semakin tinggi kedudukan seseorang dalam masyarakat atau posisi seseorang dalam suatu lembaga semakin tinggi pula prestise-nya.

e. Faktor kebutuhan aktualisasi diri (*Self Actualization*)

Kebutuhan akan aktualisasi diri diperoleh dengan menggunakan kemampuan, keterampilan, dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan. Kebutuhan ini merupakan realisasi lengkap potensi seseorang secara penuh. Keinginan seseorang untuk mencapai kebutuhan sepenuhnya dapat berbeda satu dengan yang lainnya, pemenuhan kebutuhan dapat dilakukan pimpinan perusahaan dengan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan.

Sementara itu Mangkunegara membagi faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja tersebut menjadi dua faktor utama yaitu:³⁶

a. Faktor intrinsik

Faktor intrinsik adalah faktor-faktor yang timbul dari dirinya sendiri dengan indikator sebaga berikut:

1) Keinginan untuk berprestasi

Prestasi yang ingin dicapai oleh guru yaitu sukses mengembangkan dan

³⁶ Mangkunegara, A.P. *Perilaku dan Budaya Organisasi (Cetakan Pertama)*. Bandung: PT. Refika Aditama, 2005, hal. 88.

memajukan siswa yang akhirnya dapat mencapai keberhasilan dalam bidang akademik siswa.

2) Keinginan untuk maju

Dengan semakin canggihnya teknologi pada saat ini, seseorang guru dituntut dapat menguasai teknologi yang ada. Maju dalam hal ini adalah berhubungan dengan guru tersebut untuk naik pangkat dan dapat memberikan ilmu yang *up date* pada siswa melalui berbagai media, misalnya dengan internet.

3) Pemberian tanggung jawab (*responsibility*)

Seseorang jika dipercaya dan diberi tanggung jawab oleh atasannya maka akan memunculkan motivasi dari dalam dirinya untuk dapat bekerja dengan sebaik-baiknya.

b. Faktor ekstrinsik

Faktor ekstrinsik adalah faktor yang berasal dari luar, disini seorang guru yang akan mempengaruhi semangatnya dalam bekerja. Indikator ekstrinsik yaitu:

1) Pekerjaan itu sendiri atau pekerjaan guru tersebut

Orang yang mencintai dan bangga akan pekerjaan yang dijalannya akan menimbulkan motivasi kerja serta dedikasi yang tinggi untuk senantiasa menjalankan tugasnya dengan ikhlas, tanpa beban dan menyenangkan.

2) Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang bersih, rapi dan nyaman akan membuat suasana menjadi lebih menyenangkan tersebut tentunya guru akan lebih

bersemangat untuk datang ke sekolah. Lingkungan sekolah yang kondusif juga akan mampu menciptakan daya dorong bagi etos kerja guru. Guru akan merasa nyaman apabila situasi dan keadaan di sekolah kondusif. Hal ini akan menimbulkan motivasi dalam mengajar di sekolah tersebut.

3) Keamanan

Keamanan pekerjaan yang dimaksud adalah berhubungan dengan keamanan lingkungan sekolah tersebut. Keamanan dimana seseorang itu berada, dapat memunculkan motivasi diri karena keamanan adalah kebutuhan semua orang. Rasa aman ada dua macam yaitu rasa aman fisik dan psikologis. Rasa aman fisik meliputi misalnya adanya petugas sekolah (satpam), jaminan kesehatan (ASKES), jaminan masa depan dan hari tua dan lain-lain. Rasa aman psikologis meliputi jaminan kerja jelas, dan aman di lingkungan kerja.

4) Gaji atau penghasilan

Gaji atau penghasilan yang layak merupakan faktor yang dominan dalam memotivasi seorang guru, karena besar kecilnya gaji dapat mempengaruhi kesejahteraan guru. Gaji memang banyak menarik perhatian orang karena memberi pengaruh terhadap kepuasan seseorang di luar pekerjaan. Gaji adalah imbalan yang diterima oleh seseorang atau jasa yang diberikan baik berupa waktu, tenaga, keahlian dan keterampilan. Gaji dapat membuat seseorang termotivasi dalam melakukan pekerjaannya. Alasan mengapa gaji dapat memotivasi seseorang dalam bekerja adalah karena gaji memungkinkan untuk

memenuhi kebutuhan-kebutuhan (primer, sekunder, dan tersier).

5) Pengakuan dan penghargaan

Dengan adanya pengakuan dan penghargaan dari pemerintah maupun dari pihak lain, seorang guru akan merasa dihargai. Pemimpin (kepala sekolah) yang mengakui bahwa bawahan (guru) mempunyai andil dalam usaha pencapaian tujuan sekolah akan lebih mudah memotivasi kerjanya.

6) Kepercayaan melakukan pekerjaan

Seorang guru memiliki kepercayaan diri terhadap pekerjaannya, akan lebih yakin dalam melaksanakan pekerjaan itu, sehingga dengan keyakinan dan kepercayaan diri tersebut akan berdampak pada motivasi kerja guru tersebut.

7) Kebijakan pimpinan

Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang dapat menciptakan motivasi kerja bagi para bawahannya, misalnya dalam hal absensi guru dan pelayanan dari pihak sekolah (TU) akan membuat guru lebih mudah untuk memperoleh berbagai kemudahan dalam belajar mengajar. Kebijakan pimpinan juga mencerminkan gaya kepemimpinan apa yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam memimpin suatu lembaga pendidikan.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja secara umum terdiri dari dua faktor yaitu, 1) faktor intrinsik dan 2) faktor ekstrinsik. Faktor intrinsik terdiri atas: keinginan untuk berprestasi, keinginan untuk maju, pemberian

tanggung jawab (*responsibility*), dan lain-lain, sedangkan faktor ekstrinsik terdiri atas: pekerjaan itu sendiri atau pekerjaan guru tersebut, lingkungan kerja, keamanan, gaji atau penghasilan, pengakuan dan penghargaan, kepercayaan melakukan pekerjaan, kebijakan pimpinan, dan lain-lain.

C. Kepuasan Kerja Guru

1. Pengertian Kepuasan Kerja Guru

Kepuasan kerja guru pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut. Kepuasan kerja guru mempengaruhi tingkat kedisiplinan guru, artinya jika kepuasan diperoleh dari pekerjaan, maka kedisiplinan guru baik. Sebaliknya jika kepuasan kerja kurang tercapai dipekerjaannya, maka kedisiplinan guru rendah.

Menurut Suwatno kepuasan kerja guru adalah merupakan suatu kondisi psikologis yang menyenangkan atau perasaan guru yang sangat subyektif dan sangat tergantung pada individu yang bersangkutan dan lingkungan kerjanya, dan kepuasan kerja guru merupakan suatu konsep *multificated* (banyak dimensi), ia dapat memakai sikap secara menyeluruh atau mengacu pada bagian pekerjaan seseorang.³⁷ Sedangkan menurut Kreitner dan Kinicki kepuasan kerja adalah suatu efektivitas atau respon

³⁷ Suwatno. *Asas-Asas Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Penerbit Suci Press, 2001, Hal. 187.

emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan.³⁸

Definisi ini berarti bahwa kepuasan kerja seseorang dapat relatif puas dengan suatu aspek dari pekerjaannya dan atau tidak puas dengan salah satu atau lebih aspek lainnya. Menurut Robbins yang dikutip oleh Wibowo menyatakan bahwa kepuasan kerja guru adalah adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima.³⁹

Sedangkan Keith Davis yang dikutip oleh Mangkunegara mengemukakan bahwa “*Job satisfaction is the favorableness or unfavorableness with employees view their work*”. Artinya bahwa kepuasan kerja guru adalah perasaan menyokong atau tidak menyokong yang dialami seseorang dalam bekerja.⁴⁰ Wexley dan Yuki dikutip oleh Mangkunegara mendefinisikan bahwa kepuasan kerja guru adalah “*is the way an teacher feels about his or her job*”. Artinya adalah cara guru merasakan dirinya atau pekerjaannya.⁴¹

Siagian berpendapat bahwa kepuasan kerja guru merupakan suatu cara pandang seseorang, baik yang bersifat positif maupun bersifat negatif tentang pekerjaannya.⁴² Banyak faktor yang perlu mendapat perhatian dalam menganalisis kepuasan kerja seseorang. Apabila dalam

³⁸ Kreitner, Robert dan Kinicki, Angelo. *Perilaku Organisasi. Edisi Bahasa Indonesia. Buku 1, Edisi 5*. Jakarta: Salemba Empat, 2005, Hal. 271.

³⁹ Wibowo. *Manajemen Perubahan*. Bandung: Alfabeta, 2006, Hal. 299.

⁴⁰ Mangkunegara, A.P. *Perilaku dan Budaya Organisasi (Cetakan Pertama)*. Bandung: PT. Refika Aditama, 2005, hal. 117.

⁴¹ *Ibid*, hal. 119.

⁴² Siagian, Sondang, P. *Sistem Informasi Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara, 2006, hal. 295.

pekerjaannya seseorang mempunyai otonomi atau bertindak, terdapat variasi, memberikan sumbangan penting dalam keberhasilan organisasi dan karyawan memperoleh umpan balik tentang hasil pekerjaan yang dilakukannya, yang bersangkutan akan merasa puas.

Bentuk program pengenalan yang tepat serta berakibat pada diterimanya seseorang sebagai anggota kelompok kerja. Situasi lingkungan berbuntut pada tingkat kepuasan kerja yang tinggi, pemahaman yang lebih tepat tentang kepuasan kerja dapat terwujud apabila analisis tentang kepuasan kerja dikaitkan dengan prestasi kerja, dan besar kecilnya suatu lembaga pendidikan.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah sebuah kondisi psikologis guru dalam memandang dan merasakan hasil pekerjaannya, baik yang bersifat positif maupun negatif. Dalam konteks guru di SMA Mafaza Lubuklinggau maka kepuasan kerja guru adalah sebuah kondisi psikologis guru dalam memandang dan merasakan hasil pekerjaannya, baik yang bersifat positif maupun negatif.

Kepuasan kerja guru dalam pandangan islam bahwa islam merupakan agama yang menjunjung tinggi kerja karena bekerja merupakan salah satu bentuk ibadah kepada Allah SWT. Oleh sebab itu, islam mewajibkan kepada umatnya untuk berusaha dan bekerja keras secara positif (Halal, baik, barokah dan tidak berbuat curang) sehingga tercapai kesejahteraan dan kesempurnaan hidup (kepuasan).

Kepuasan kerja guru dalam pandangan kerja telah disinggung dalam ayat Al-Qura'an. Seperti dalam surat At-Taubah ayat 105 yaitu :

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ
بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

Artinya : Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.

Sebagaimana surat diatas menjelaskan tentang segala bentuk pekerjaan atau perbuatan bagi seorang muslim yang harus dilakukan dengan sadar dan dengan tujuan yang jelas yaitu sebagai bentuk pengabdian kepada Allah semata-mata, oleh karenanya segala aktifitas hidup dan kehidupan merupakan amal yang diperintahkan dalam islam.

Terwujudnya kepuasan kerja pada diri seseorang guru sangat berkaitan erat dengan bagaimana cara kepala sekolah memperlakukan dengan adil terhadap bawahannya. Sebagaimana dijelaskan dalam surat Al-Maidah ayat 8 yang berbunyi :

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا ۗ اَعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ
لِلتَّقْوَىٰ ۗ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۗ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

Artinya : “Hai orang-orang yang beriman hendaklah kamu jadi orang-orang yang selalu menegakkan (kebenaran) karena Allah, menjadi saksi dengan adil. Dan janganlah sekali-kali kebencianmu terhadap sesuatu kaum, mendorong kamu untuk berlaku tidak adil. Berlaku adillah, karena adil itu lebih dekat kepada takwa. Dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan”

Kesimpulan dari ayat-ayat diatas bahwa apa yang dilakukan manusia pasti ada imbal balasan yang setimpal atas apa yang telah dikerjakannya. Baik itu perbuatan buruk maupun perbuatan yang baik. Kualitas pekerjaan yang prima akibat ketekunan, kecermatan akan membuat pekerjaan kita

diharga oleh orang dan akan membuat kita merasakan kepuasan. Sehingga hasil pekerjaan bisa bermanfaat buat orang lain, hal ini akan membuat kita merasa puas dengan pekerjaan kita.

2. Macam- Macam Kepuasan Kerja Guru

Menurut Hasibuan kepuasan kerja guru dapat dibedakan menjadi tiga macam yaitu: ⁴³

a. Kepuasan kerja guru di dalam pekerjaan

Kepuasan kerja guru di dalam pekerjaan merupakan kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, dan suasana lingkungan kerja yang baik. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan akan lebih mengutamakan pekerjaannya dari pada balas jasa walaupun balas jasa itu penting.

b. Kepuasan kerja guru di luar pekerjaan

Kepuasan di luar pekerjaan adalah kepuasan kerja guru yang dinikmati diluar pekerjaannya dengan besarnya balas jasa yang akan diterima dari hasil kerjanya. Balas jasa atau kompensasi digunakan guru tersebut untuk mencukupi kebutuhan kebutuhannya. Guru yang lebih menikmati kepuasan kerja di luar pekerjaan lebih memperhatikan balas jasa dari pada pelaksanaan tugas-tugasnya. Guru akan merasa puas apabila mendapatkan imbalan yang besar.

c. Kepuasan kerja kombinasi dalam dan luar pekerjaan

⁴³ Hasibuan, Malayu S. P, Manajemen Sumber Daya Manusia. PT. Bumi Aksara , Jakarta, 2008, hal. 67

Kepuasan kerja kombinasi dalam dan luar pekerjaan merupakan kepuasan kerja yang mencerminkan oleh sikap emosional yang seimbang antara balas jasa dengan pelaksanaan pekerjaannya. Guru yang lebih menikmati kepuasan kerja kombinasi dalam dan di luar pekerjaan ini akan merasa puas apabila hasil kerja dan balas jasa dirasanya adil dan layak.

Menurut uraian diatas kepuasan kerja dibedakan menjadi tiga macam kepuasan kerja yang didasarkan pada bagaimana dan dimana kepuasan kerja tersebut dirasakan atau dinikmati. Ketiga jenis kepuasan kerja tersebut adalah kepuasan kerja yang dinikmati di dalam pekerjaan, kepuasan kerja yang dinikmati di luar pekerjaan maupun kombinasi di dalam dan di luar pekerjaan.

3. Dimensi Kepuasan Kerja Guru

Menurut Luthan penjelasan mengenai dimensi kepuasan kerja guru erat kaitannya dengan tiga perspektif kepuasan kerja berikut yaitu: ⁴⁴

- a. Kepuasan kerja guru adalah suatu emosi yang merupakan respon terhadap situasi kerja. Hal ini tidak dapat dilihat tetapi hanya dapat dirasakan dan akan tercermin dalam sikap guru.
- b. Kepuasan kerja guru dinyatakan dengan hasil yang sesuai atau bahkan melebihi yang diharapkan. Misalnya seseorang bekerja sebaik yang mampu dilakukannya dan berharap mendapatkan reward yang sepadan.
- c. Kepuasan kerja guru biasanya dinyatakan dalam sikap, misalnya semakin loyal pada perusahaan, bekerja dengan baik, berdedikasi tinggi

⁴⁴ Luthans, Fred. *Perilaku Organisasi (Alih Bahasa V.A Yuwono, dkk)*. Edisi Bahasa Indonesia. Yogyakarta: Andi Offset, 2006, hal. 102.

pada perusahaan, tertib dan mematuhi peraturan serta sikap-sikap lain yang bersifat positif.

Nelson dan Quick mengungkapkan bahwa kepuasan kerja guru dipengaruhi oleh lima dimensi spesifik dari pekerjaan yaitu: gaji, pekerjaan itu sendiri, kesempatan promosi, *supervise* dan rekan kerja.⁴⁵ Sedangkan menurut Ivancevich, dkk dimensi kepuasan kerja guru meliputi aspek-aspek berikut yaitu: imbalan, pekerjaan itu sendiri, peluang promosi, supervisi, rekan kerja, kondisi pekerjaan, dan keamanan pekerjaan.⁴⁶

Sementara menurut Luthans kepuasan kerja guru terdiri dari enam dimensi yaitu:⁴⁷

- a. Pekerjaan itu sendiri, sejauhmana tugas kerja dianggap menarik dan memberikan kesempatan untuk maju atau belajar, dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan dan menerima tanggungjawab selama kerja.
- b. Gaji atau upah, yaitu jumlah yang diterima meliputi besar gajinya, kesesuaian antara gaji dengan pekerjaan.
- c. Kesempatan promosi, yaitu yang berhubungan dengan masalah kenaikan jabatan, kesempatan untuk maju dan pengembangan karir.
- d. Pengawasan, yaitu termasuk didalamnya hubungan antara bawahan dengan atasan, pengawasan kerja dan kualitas kerja.

⁴⁵ Nelson, D.L., dan J.C. Quick. *Organizational Behavior Foundations Realities and Challenges*. United States of America: Thompson South Western, 2006, hal. 201.

⁴⁶ Ivancevich, Jhon M., Konopaske, Robert., dan Matteson, Michael T. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*, Penerjemah Gania Gina. Edisi Ketujuh Jakarta: Penerbit Erlangga, 2007

⁴⁷ Luthans, Fred. *Perilaku Organisasi (Alih Bahasa V.A Yuwono, dkk)*. Edisi Bahasa Indonesia. Yogyakarta: Andi Offset, 2006, hal. 102.

- e. Rekan kerja, yaitu sejauhmana hubungan sesama guru.
- f. Kondisi kerja, yaitu yang menyangkut dengan suasana kerja yaitu peralatan kerja, ventilasi, tata ruang, dan sebagainya.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa dimensi kepuasan kerja dalam penelitian ini akan mengacu kepada pendapat Luthans yang meliputi: 1) pekerjaan itu sendiri, 2) gaji yang sesuai dengan pekerjaan, 3) kesempatan promosi, 4) pengawasan kerja, 5) rekan kerja, dan 6) kondisi kerja.

4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Guru

Menurut Veithzal secara teoritis, faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja sangat banyak jumlahnya, seperti gaya kepemimpinan, produktivitas kerja, perilaku, *locus of control*, pemenuhan harapan penggajian dan efektivitas kerja.⁴⁸ Faktor-faktor yang biasanya digunakan untuk mengukur kepuasan kerja seorang karyawan adalah sebagai berikut :

- a. Isi pekerjaan, penampilan tugas pekerjaan yang aktual dan sebagai kontrol terhadap pekerjaan,
- b. Supervisi,
- c. Organisasi dan manajemen,
- d. Kesempatan untuk maju,
- e. Gaji dan keuntungan dalam bidang finansial lainnya seperti adanya insentif,
- f. Rekan kerja,

⁴⁸ Veithzal, Rivai. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2004, hal. 479.

g. Kondisi pekerjaan.

Selain itu, menurut *Job Descriptive Index*⁴⁹ faktor penyebab kepuasan kerja adalah sebagai berikut :

- a. Bekerja pada tempat yang tepat,
- b. Pembayaran yang sesuai,
- c. Organisasi dan manajemen,
- d. Supervisi pada pekerjaan yang tepat,
- e. Orang yang berada dalam pekerjaan yang tepat.

D. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Guru

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Motivasi Kerja Guru

Gaya kepemimpinan kepala sekolah adalah perilaku seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahan yang dipersepsi dan dijadikan acuan oleh bawahan tersebut dalam melakukan suatu pekerjaan. Dalam konteks kepala sekolah maka gaya kepemimpinan kepala sekolah adalah perilaku seorang kepala sekolah dalam mempengaruhi para guru yang dipersepsi dan dijadikan acuan oleh guru-guru tersebut dalam melakukan suatu pekerjaan.

Secara empiris, ada banyak aspek yang dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan atasan terhadap perilaku para bawahan ini, salah satu diantaranya adalah motivasi kerja. Hal ini didukung dengan hasil penelitian Buble, dkk. yang menemukan fakta bahwa gaya kepemimpinan

⁴⁹ Veithzal, Rivai. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2004, hal. 65.

memegang peranan yang sangat penting bagi tinggi rendahnya motivasi kerja seorang karyawan.⁵⁰ Menurut Buble, dkk gaya kepemimpinan kepala sekolah demokratis/partisipatif berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi kerja guru. Temuan Buble, dkk ini didukung oleh House yang mengatakan bahwa perbedaan gaya kepemimpinan dan tipe imbalan akan mempengaruhi motivasi, prestasi kerja, dan kepuasan kerja.⁵¹

Dari hasil penelitian di atas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan seorang pemimpin diduga berpengaruh terhadap motivasi kerja bawahan. Secara teori gaya kepemimpinan adalah suatu cara kepala sekolah untuk mempengaruhi bawahannya jika kepemimpinan kepala sekolah terjadi dalam suatu lembaga pendidikan dan seorang kepala sekolah perlu mengembangkan staf dan guru dalam membangun motivasi yang menghasilkan gaya kepemimpinannya.⁵² Dalam konteks sekolah, maka gaya kepemimpinan seorang kepala sekolah diduga berpengaruh terhadap motivasi kerja para guru. Dengan demikian, kuat dugaan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah termasuk faktor yang mempengaruhi motivasi kerja guru di sekolah.

2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kepuasan Kerja Guru

Kepuasan kerja guru adalah sebuah kondisi psikologis guru dalam

⁵⁰Alghazo, Ali M., and Al-Anazi, Meshal. *The Impact of Leadership Style on Employee's Motivation. International Journal of Economics and Business Administration Vol. 2, No. 5, 2016, hal. 37- 44.*

⁵¹Afrizal, Andi. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja serta dampaknya pada Kinerja Karyawan (Studi Kasus BMT Bina Ihsanul Fikri Yogyakarta). *Jurnal Ekonomi Syariah Indonesia, Volume V, No.2 Desember, 2015, hal. 151-170.*

⁵²Handoko, T. Tani. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi kedua. BPFE, Yogyakarta, 2005, Hal. 293

memandang dan merasakan hasil pekerjaannya, baik yang bersifat positif maupun negatif. Dalam konteks guru maka kepuasan kerja adalah sebuah kondisi psikologis guru dalam memandang dan merasakan hasil pekerjaannya, baik yang bersifat positif maupun negatif.

Secara empiris, ada banyak aspek yang dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan atasan terhadap perilaku para bawahan ini, salah satu diantaranya adalah kepuasan kerja guru. Hal ini didukung dengan hasil penelitian Nugroho dan Suwarti yang mendapatkan bukti bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja guru.⁵³ Hasil yang sama juga ditunjukkan oleh penelitian Johana yang membuktikan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru.⁵⁴ Hasil penelitian ini didukung oleh Rehman, dkk yang menegaskan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru.⁵⁵

Dari hasil penelitian di atas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan seorang pemimpin diduga berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru. Secara teori bahwa salah satu upaya meningkatkan kepuasan kerja guru adalah dengan gaya kepemimpinan kepala sekolah yang tepat yang diperoleh di sekolah.⁵⁶ Dalam konteks sekolah, maka gaya

⁵³Nugroho, Joko., dan Suwarti, Titik. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dengan Moderasi Motivasi* (Studi pada Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Grobogan). *Telaah Manajemen, Magister Manajemen Universitas Stikubank Semarang, Vol 2, Edisi 3, 2005.* hal. 31-41.

⁵⁴ Johana, P. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia III Cabang Tenau Kupang. Masters Thesis.* Jakarta: Universitas Terbuka, 2008, hal. 120.

⁵⁵Rehman, K., Saif, N., Khan, A.S., dan Nawaz, A. *Impacts of Job Satisfaction on Organizational Commitment: A Theoretical Model for Academicians in HEI of Developing Countries like Pakistan.* *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Science. Vol. 3, No.1, January, 2013,* hal. 80–89.

⁵⁶ Yukl, Garry A dan Wexley, Kenneth N. *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personal, Terjemahan Moh. Shobaruddin.* Jakarta: Rhineka Cipta, 2005, Hal. 192

kepemimpinan seorang kepala sekolah diduga berpengaruh terhadap kepuasan kerja para guru. Dengan demikian, kuat dugaan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah termasuk faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja guru di sekolah.