

BAB II

LANDASAN TEORETIS

A. Deskripsi Teori

1. Tinjauan Tentang Gaya Kepemimpinan Model Kontingensi

a. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah terjemahan dari kata “*Leadership*” yang berasal dari kata “*Leader*”. Pemimpin (*Leader*) adalah orang yang memimpin, sedangkan pimpinan merupakan jabatannya. Dalam pengertian lain, secara etimologi istilah kepemimpinan berasal dari kata “pimpin” yang artinya bimbing atau tuntun. Dari “pimpin” lahirlah kata kerja “memimpin” yang artinya membimbing atau menuntun.¹

Kepemimpinan juga dapat di artikan sebagai kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang yang diarahkan terhadap pencapaian tujuan organisasi.² Sehingga kepemimpinan melibatkan hubungan pengaruh yang mendalam antar orang yang menginginkan perubahan yang signifikan untuk mencerminkan tujuan yang dimiliki bersama oleh pemimpin dan pengikutnya (bawahan).

Dalam organisasi sekolah pemimpin yang bertugas membina bawahannya adalah kepala sekolah, penilik hingga menteri pendidikan. Kepemimpinan dalam sekolah sebagai lembaga pendidikan berkaitan dengan jabatan dan fungsi struktural ataupun fungsional.³ Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan itu suatu proses koordinasi dan menggerakkan perilaku orang lain serta melakukan suatu

¹ Ara Hidayat & Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan, Konsep, Prinsip, Dan Aplikasi Dalam Mengelola Sekolah Dan Madrasah*, Penerbit Kaukaba, Yogyakarta, 2012, hlm. 75.

²E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi, Dan Implementasi* , PT Remaja Rosdakarya, Bandung, 2002, hlm. 107.

³ Tatang S., *Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah*, CV Pustaka Setia, Bandung , 2015, hlm. 211.

perubahan ke arah yang lebih positif dalam mengupayakan keberhasilan pendidikan.⁴

Berdasarkan pengertian di atas, menurut penulis kepemimpinan adalah sebuah tindakan yang dilakukan seorang dalam sebuah kelompok untuk mempengaruhi, menggerakkan dan mengkoordinasikan kinerja anggota dalam mencapai sebuah tujuan yang diinginkan.

b. Fungsi Kepemimpinan Pendidikan

Fungsi kepemimpinan berkaitan langsung dengan gejala sosial dalam kehidupan organisasi, karena harus mewujudkan dalam interaksi antara individu di dalam situasi sosial suatu organisasi. Fungsi kepemimpinan mempunyai dua dimensi, yaitu dimensi yang berkaitan dengan tingkat kemampuan mengarahkan dan berkaitan dengan tingkat dukungan.

Dalam pengembangan lembaga pendidikan, kepemimpinan pendidikan mempunyai dua fungsi, yaitu :

- 1) Mengusahakan keefektifan organisasi pendidikan;
- 2) Mengusahakan lembaga pendidikan/sekolah berhasil (*successful school*).⁵

Fungsi utama kepemimpinan yaitu a) berhubungan dengan tugas atau fungsi pemecahan masalah dan b) berhubungan dengan pembinaan kelompok atau fungsi sosial.⁶

Secara operasional fungsi kepemimpinan, dapat dibedakan menjadi lima fungsi pokok kepemimpinan, yaitu :

- 1) Fungsi Instruksi

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah pemimpin sebagai komunikasi merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana,

⁴ Engkoswara & Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan*, Alfabeta, Bandung, 2012, hlm. 178.

⁵ Ara Hidayat & Imam Machali, *Op.Cit*, hlm. 77.

⁶ Siti Farikha, *Manajemen Lembaga Pendidikan*, Aswaja Pressindo, Yogyakarta, 2015, hlm. 170.

bilamana dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif.

2) Fungsi Konsultasi

Konsultasi itu dimaksud untuk memperoleh masukan berupa umpan balik (*feed back*) untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan.

3) Fungsi Partisipatif

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang di pimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya.

4) Fungsi Delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat/menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pemimpin.

5) Fungsi Pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud kepemimpinan yang sukses atau efektif mampu mengatur aktifitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal.⁷

c. Prinsip-prinsip Kepemimpinan Pendidikan

1) Prinsip Partisipasi

Pemimpin berusaha meningkatkan dan menumpuk kesadaran setiap anggotanya agar rela dan ikut bertanggung jawab serta aktif berpartisipasi dalam memikirkan dan memecahkan masalah-masalah yang berkaitan dengan perencanaan strategi program pendidikan.

⁷ Sulistyorini & Muhammad Fathurrohman, *Esensi Manajemen Pendidikan Islam*, Sukses Offset, Yogyakarta, 2014, hlm. 352-354

2) Prinsip Kooperasi

Dalam prinsip kooperasi ini, partisipasi harus ditingkatkan menjadi kerja sama yang dinamis.

3) Prinsip Human Relation

Perlu diciptakan suasana persahabatan dan persaudaraan yang harmonis serta perlu dipupuk sikap saling menghormati.

4) Prinsip Pedelegasian

Pemimpin perlu mendelegasikan kekuasaan, wewenang dan tanggung jawabnya pada anggota sesuai kapasitasnya masing-masing, agar proses kerja secara keseluruhan dapat berjalan dengan lancar, efektif dan efisien.

5) Prinsip Fleksibilitas Organisasi dan Tata kerja

Tujuan penyusunan program dan tata kerja organisasi adalah untuk mengatur kegiatan dan hubungan kerja yang harmonis, dinamis, efektif dan efisien.

6) Prinsip kreatifitas

Guilford dalam Alma (2002 : 47) mengemukakan 5 (lima) ciri kemampuan berfikir kreatif, yaitu :

- a) *Fluency* (kelancaran) adalah kemampuan melahirkan banyak ide atau gagasan;
- b) *Flexibility* (keluesan) yaitu kemampuan mengemukakan berbagai macam pemecahan atau pendekatan masalah;
- c) *Originality* (keaslian) ialah kemampuan menciptakan gagasan yang bersifat asli, tidak klise;
- d) *Elaboratif* (penguraian) adalah kemampuan menguraikan secara terperinci;
- e) *Redefinition* (perumusan kembali) yaitu kemampuan merumuskan kembali suatu persoalan perspektif yang berbeda dengan apa yang telah ada.

Seorang pemimpin minimal memiliki ciri-ciri tersebut kaitannya dengan kreatifitas sekaligus berusaha mendorong usaha

kreatif anggotanya. Dari sikap kreatif ini akan muncul ide-ide baru yang dapat membantu kemajuan organisasi.⁸

d. Peran Kepemimpinan

- 1) Kepala sekolah merupakan kunci dalam membentuk kultur sekolah;
- 2) Kepala sekolah harus dapat menjalin hubungan dengan kelompok internal dan eksternal sekolah.⁹

e. Manfaat Kepemimpinan

Teori kepemimpinan bermanfaat bagi setiap pemimpin dalam menjalankan peranannya sebagai pemimpin pendidikan, yaitu :

- 1) Sebagai *Personnal*, ia harus memiliki integritas kepribadian dan akhlak mulia;
- 2) Sebagai *Educator*, ia berperan merencanakan, melaksanakan, menilai hasil pembelajaran, membimbing dan melatih;
- 3) Sebagai *Manager*, ia melakukan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan;
- 4) Sebagai *Administrator*, ia harus mampu mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah;
- 5) Sebagai *Supervisor*, ia merencanakan supervisi, melaksanakan supervisi dan menindak lanjuti hasil supervisi untuk meningkatkan profesionalisme guru;
- 6) Sebagai seorang yang *Sosial*, ia bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/madrasah, berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan dan memiliki kepekaan (empati) sosial terhadap orang dan atau kelompok orang;
- 7) Sebagai *Leader*, ia harus mampu memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal;

⁸ Siti Farikha, *Op.Cit*, hlm. 197-199.

⁹ Tatang S., *Op.Cit*, hlm. 212.

- 8) Sebagai *Interpreter*, ia harus kreatif (termasuk *inovatif*), kerja keras, etos kerja, ulet (pantang menyerah) dan naluri kewirausahaan;
- 9) Sebagai *Climator*, ia harus mampu menciptakan iklim sekolah yang kondusif.¹⁰

f. Gaya Kepemimpinan Model Kontingensi

Gaya artinya sikap, gerakan, tingkah laku, sikap yang elok, gerak-gerik yang bagus dan kesanggupan berbuat baik. Sedangkan gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai.¹¹ Gaya kepemimpinan merupakan suatu pola perilaku seorang pemimpin yang khas pada saat mempengaruhi anak buahnya, apa yang dipilih oleh pemimpin untuk dikerjakan, cara pemimpin bertindak dalam mempengaruhi anggota kelompok membentuk gaya kepemimpinannya.¹²

Suatu organisasi atau lembaga memiliki ciri-ciri khusus dan keunikan tersendiri. Demikian pula pada organisasi atau lembaga yang sejenis pun akan menghadapi masalah yang berbeda karena lingkungan yang berbeda, semangat dan watak bawahan yang berbeda. Situasi dan kondisi ini harus dihadapi dengan pola kepemimpinan yang berbeda pula. Banyak kemungkinan yang dapat diterapkan dalam pola kepemimpinan sesuai dengan situasi dan kondisi organisasi, sehingga pendekatan ini dinamakan juga pendekatan kontingensi yang berarti kemungkinan.¹³ Suatu alternatif untuk meningkatkan efektifitas kepemimpinan melalui training merupakan usaha mengepaskan gaya pemimpin dengan situasi tertentu. Model kontingensi Fielder merupakan model situasional atau kontingensi yang menyarankan

¹⁰ Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, Bumi Aksara, Jakarta, 2014, hlm. 306-307.

¹¹ Ara Hidayat & Imam Machali, *Op.Cit*, hlm. 82.

¹² E. Mulyasa, *Op.Cit*, hlm. 108.

¹³ Siti Farikha, *Op.Cit*, hlm. 167.

bahwa sejumlah gaya mungkin efektif tergantung dari beberapa elemen dari situasi tertentu.¹⁴

Model kepemimpinan kontingensi di kembangkan oleh Fred E. Filder. Dia berpendapat bahwa keberhasilan seorang pemimpin tidak hanya ditentukan oleh suatu gaya kepemimpinan yang diterapkannya. Dengan kata lain, tidak ada seorang pemimpin yang dapat berhasil hanya dengan menerapkan satu macam gaya untuk semua situasi. Seorang pemimpin akan cenderung berhasil dalam menjalankan kepemimpinannya apabila menerapkan gaya kepemimpinan yang berlainan untuk menghadapi situasi yang berbeda.¹⁵ Menurut teori ini, efektifitas pemimpin di pandang sebagai suatu fungsi dari gaya pemimpin dan faktor-faktor situasional. Dengan kata lain, efektifitas kepemimpinan sangat dipengaruhi oleh variabel-variabel suatu situasi yang kompleks yang disebut “*situasional favourability*”. *Favourability* adalah tingkat sejauh mana situasi memberikan kekuasaan pada seorang pemimpin untuk mengontrol bawahan-bawahannya.¹⁶

Menurut gaya ini, ada tiga variabel yang menuntun efektif tidaknya kepemimpinan, yaitu :

- 1) Hubungan antara pemimpin dengan bawahan (*Leader-Member Relation*)

Hubungan pemimpin dengan bawahan berkaitan dengan tingkat mutu hubungan yang terjadi antara pemimpin dengan bawahan, dan sikap bawahan terhadap kepribadian, watak dan keterampilan pimpinan.¹⁷ Hubungan ini dianggap yang paling penting sebab akan menentukan kekuasaan dan pengaruhnya. Jika

¹⁴ Agus Sabardi, *Manajemen Pengantar*, Akademi Manajemen Perusahaan YKPN, Yogyakarta, 2001, hlm. 173.

¹⁵ M. Ngalm Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, PT Remaja Rasdakarya, Bandung, 2010, hlm. 39.

¹⁶ Raihani, *Kepemimpinan Sekolah Transformatif*, LkiS Group, Yogyakarta, 2011, hlm. 16-17.

¹⁷ Sudjana, *Manajemen Program Pendidikan*, Falah Production, Bandung, 2004, hlm. 43.

pemimpinan diterima baik oleh kelompoknya dan anggota kelompok menghargai pimpinan, maka pimpinan tidak perlu bersandar pada wewenang formalnya. Akan tetapi jika sebaliknya, ia harus menyandarkan diri pada perintah untuk menyelesaikan tugas.

2) Bentuk tugas (*Task Structure*)

Bentuk tugas atau struktur tugas dalam situasi kerja. Tugas yang sangat berstruktur adalah tugas yang prosedur atau instruksi langkah demi langkah untuk penyelesaian tugas itu telah tersedia, karena anggota telah mengerti apa yang diharapkan. Pemimpin dalam situasi seperti ini dengan sendirinya mempunyai wewenang yang besar. Seberapa jauh terperinci tugas-tugas yang harus dilaksanakan bawahan, makin terperinci tugas itu dan jelas dipahami, maka semakin besar dukungan anggotanya.¹⁸

3) Kewibawaan posisi pemimpin (*Leader's Position Power*)

Menyangkut kewibawaan yang ditampilkan pemimpin terhadap bawahan. Hubungan pemimpin-bawahan yang menguntungkan situasi ditandai hubungan yang harmonis antara atasan dengan bawahan, pemimpin diterima oleh bawahannya. Derajat susunan tugas yang menguntungkan situasi ditandai dengan pembagian tugas yang didasarkan profesionalisme. Pemimpin yang mampu memimpin dan kekuasaan formal yang menguntungkan situasi ditandai oleh kekuasaan yang sah dan semua tugas bawahan serta kepemimpinannya dapat dipertanggung jawabkan. Jika semuanya terpenuhi maka ia akan menjadi pemimpin yang dapat dipercaya.¹⁹

Jadi, kepemimpinan yang berhasil perlu membaca situasi dan kondisi serta menyesuaikan gaya kepemimpinannya. Keberhasilan kepemimpinan sangat dipengaruhi oleh :

¹⁸ Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, PT Remaja Rosdakarya, Bandung, 2001, hlm. 96.

¹⁹ Husaini Usman, *Op.Cit*, hlm. 360.

- a) *Human relationship* pemimpin dengan yang di pimpin;
- b) *Staffing* dan *organizing* yang efektif dan profesional;
- c) Otoritas pemimpin yang kuat dan tegas.²⁰

Gaya kepemimpinan model kontingensi sangat sangat cocok diterapkan dalam manajemen sekolah dengan alasan alasan berikut:

- a) Terciptanya hubungan interaksional yang harmonis antara atasan dan bawahan;
- b) Terbentuknya pembagian tugas dan kewajiban diikuti oleh wewenang dan tanggung jawab yang jelas;
- c) Terciptanya pemimpin sekolah yang kuat secara legal formal.²¹

Menurut Blanchard (1995) terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi efektifitas kepemimpinan, yaitu :

- a) Kepribadian, pengalaman masa lampau dan harapan pemimpin;
- b) Harapan dan perilaku atasan;
- c) Tuntutan tugas yang diberikan;
- d) Harapan dan perilaku rekan;
- e) Karakteristik, harapan dan perilaku bawahan;
- f) Kultur dan kebijakan organisasi.²²

2. Tinjauan Tentang Motivasi Guru Mengajar

a. Pengertian motivasi guru

Motivasi berasal dari kata latin “Movere” yang berarti “Dorongan atau Daya Penggerak”. Motivasi ini hanya diberikan kepada manusia, khususnya kepada para bawahan atau pengikut.²³

Pengertian motivasi menurut pandangan beberapa ahli mendefinisikan motivasi sebagai berikut :

²⁰ Hikmat, *Manajemen Pendidikan*, CV Pustaka Setia, Bandung, 2014, hlm.256.

²¹ Tatang S., *Op.Cit*, hlm. 218.

²² Engkoswara & Aan Komariah, *Op.Cit*, hlm. 184.

²³ Malayu S.P. Hasibuan, *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*, Bumi Aksara, Jakarta, 2003, hlm. 92.

- 1) Menurut Malayu S.P. Hasibuan, Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.²⁴
- 2) Menurut Ngalim Purwanto, motivasi adalah suatu pertanyaan yang kompleks di dalam sesuatu organisme yang mengarahkan tingkah laku terhadap suatu tujuan (*goal*) atau perangsang (*intensive*).²⁵
- 3) Menurut Mc. Donald, motivasi adalah perubahan energi dalam diri seseorang yang ditandai dengan munculnya “*feeling*” dan didahului dengan tanggapan terhadap adanya tujuan.²⁶

Jadi, motivasi dalam hal sebenarnya merupakan respon dalam suatu aksi, yaitu tujuan. Dengan kata lain, motivasi memang muncul dalam diri manusia, tetapi kemunculannya karena rangsangan atau dorongan oleh adanya unsur lain, dalam hal ini adalah tujuan.²⁷

b. Macam Motivasi Guru

Ada banyak macam motivasi yang dikemukakan oleh para ahli. Diantaranya yaitu menurut Dimiyati dan Mudjiono, Djamarah dan Oemar Hamalik. Menurut Dimiyati dan Mudjiono mengklasifikasikan dua macam motivasi berdasarkan jenis dan sifatnya, yaitu sebagai berikut:

1) Berdasarkan Jenisnya

Ada dua macam motivasi yaitu motivasi primer dan sekunder. Motivasi primer adalah motivasi yang didasarkan pada motif-motif dasar yang umumnya berasal dari segi biologis dan jasmani manusia. Sedangkan motivasi sekunder adalah motivasi yang dipelajari. Motivasi sekunder disebut juga dengan motivasi sosial.

²⁴ *Ibid*, hlm. 95.

²⁵ Ngalim Purwanto, *Psikologi Pendidikan*, Remaja Rosdakarya, Bandung, 1996, hlm. 61.

²⁶ Sardiman AM, *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*, RajaGrafindo Persada, Jakarta, 2001, hlm. 71.

²⁷ Hamzah B. Uno, *Teori Motivasi Dan Pengukurannya*, PT Bumi Aksara, Jakarta, 2008, hlm. 64.

Perilaku pada motivasi sekunder ini dipengaruhi oleh sikap, emosi, pengetahuan, kebiasaan dan kemauan.

2) Berdasarkan sifatnya

Ada dua macam motivasi yaitu motivasi dalam diri sendiri (*intrinsik*) dan motivasi dari luar seseorang (*ekstrinsik*). Motivasi *intrinsik* dalam pengertian ini mengarah kepada timbulnya motivasi berprestasi. Sedangkan motivasi *ekstrinsik* adalah dorongan terhadap perilaku seseorang di luar perbuatan yang dilakukannya.²⁸ Menurut Djamarah ada dua macam motivasi yaitu motivasi yang berasal dari dalam pribadi seseorang dan berasal dari luar diri seseorang. Kedua macam motivasi tersebut adalah sebagai berikut:

a) Motivasi *Intrinsik*

Motivasi *intrinsik* adalah motif-motif yang aktif atau berfungsinya tidak perlu dirangsang dari luar, karena dalam setiap individu sudah ada dorongan untuk melakukan sesuatu. Bila seseorang telah memiliki motivasi *intrinsik* dalam dirinya maka, ia secara sadar akan melakukan suatu kegiatan yang tidak memerlukan motivasi dari luar dirinya. Motivasi *intrinsik* dilatarbelakangi oleh pemikiran yang positif. Motivasi *intrinsik* ini muncul berdasarkan kesadaran dengan tujuan esensial, bukan sekedar atribut dan seremonial.

b) Motivasi *Ekstrinsik*

Motivasi *ekstrinsik* adalah motif-motif yang aktif dan berfungsi karena adanya perangsang dari luar. Motivasi *ekstrinsik* yang positif dan negatif sama-sama mempengaruhi sikap dan perilaku seseorang.²⁹ Senada dengan Djamarah, Menurut Oemar Hamalik ada dua jenis motivasi yaitu motivasi *intrinsik* dan motivasi *ekstrinsik*. Motivasi *intrinsik* yaitu

²⁸ Dimiyati dan Mudjiono, *Belajar Dan Pembelajaran*, Rineka Cipta, Jakarta, 1999, hlm. 86-91

²⁹ Syaiful Bahri Djamarah, *Psikologi Belajar*, Rineka Cipta, Jakarta, 2002, hlm. 115-118.

motivasi yang timbul dan hidup dari dalam diri sendiri yang merupakan motivasi yang sesungguhnya. Sedangkan motivasi *ekstrinsik* adalah motivasi yang berasal dari faktor-faktor dari luar. Motivasi *intrinsik* ini misalnya, keinginan untuk mendapatkan keterampilan tertentu, memperoleh informasi dan pengertian, mengembangkan sikap untuk berhasil, menyenangkan kehidupan, menyadari sumbangannya terhadap usaha kelompok, keinginan diterima orang lain dan lain-lain. Sedangkan motivasi *ekstrinsik* misalnya, angka kredit, ijazah, tingkatan hadiah, medali pertentangan dan persaingan bersifat negatif ialah sarcasm, ridicule dan hukuman.³⁰

Dari beberapa macam motivasi yang telah dikemukakan oleh para ahli maka, dapat disimpulkan bahwa macam motivasi itu ada dua yaitu motivasi *intrinsik* dan *ektrinsik*. Motivasi *intrinsik* adalah motivasi dari dalam sedangkan motivasi *ektrinsik* adalah motivasi dari luar. Kebutuhan akan motivasi ini dipengaruhi oleh motivasi primer dan sekunder.

c. Teori-teori Motivasi Guru

Beberapa ahli banyak mendefinisikan tentang teori motivasi, diantaranya didasarkan pada asas kebutuhan (*need*) dan dorongan serta pencapaian kepuasan. Teori motivasi yang didasarkan atas dasar asas kebutuhan, mendefinisikan motivasi adalah proses psikologis yang dapat menjelaskan perilaku seseorang. Perilaku hakikatnya merupakan orientasi pada satu tujuan. Dengan kata lain, motivasi merupakan kekuatan yang mendorong seseorang melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan. Kekuatan ini pada dasarnya dirangsang oleh adanya berbagai macam kebutuhan seperti 1) keinginan yang hendak dipenuhi; 2) tingkah laku; 3) tujuan; 4) umpan balik.³¹ Tujuan dari adanya teori

³⁰ Oemar Hamalik, *Proses Belajar Mengajar*, Bumi Aksara, Jakarta, 2004, hlm. 162-163.

³¹ Hamzah B. Uno, *Op.Cit*, hlm. 5.

motivasi adalah untuk memprediksi perilaku yang disebabkan oleh individu yang termotivasi hingga menimbulkan kinerja yang tinggi.

Motivasi merupakan sebuah dorongan yang terjadi apabila seseorang memiliki sebuah keinginan atau kebutuhan untuk melakukan suatu tindakan atau tingkah laku dalam rangka mencapai tujuan tertentu. Apabila tujuan tersebut telah tercapai maka, yang dibutuhkan adalah umpan balik apakah seseorang tersebut merasa puas atau tidak. Apabila tujuan tersebut telah terpuaskan maka siklus ini tidak diulangi lagi, namun apabila tujuan tersebut tidak dapat tercapai dengan maksimal maka akan diulangi lagi agar mendapatkan umpan balik yang sesuai dengan apa yang diharapkan. Motivasi akan terjadi apabila seseorang mempunyai keinginan dan kemauan untuk melakukan suatu kegiatan atau tindakan dalam rangka mencapai tujuan tertentu.

Maslow sebagai tokoh motivasi aliran humanisme menyatakan bahwa kebutuhan manusia secara hierarki semuanya laten dalam diri manusia. Kebutuhan tersebut mencakup kebutuhan fisiologis (sandang pangan), kebutuhan rasa aman (bebas bahaya), kebutuhan kasih sayang, kebutuhan dihargai dan dihormati dan kebutuhan aktualisasi diri.³²

Motivasi merupakan suatu dorongan yang timbul oleh adanya rangsangan dari dalam maupun dari luar sehingga seseorang berkeinginan untuk mengadakan perubahan tingkah laku atau aktivitas tertentu lebih baik dari keadaan sebelumnya. Dengan sasaran mendorong manusia untuk memenuhi kebutuhan, menentukan arah yang hendak dicapai dan menentukan perbuatan yang harus dilakukan.³³

Ada banyak teori tentang motivasi yang telah dikemukakan oleh para ahli, diantaranya adalah sebagai berikut:

³² Hamzah B. Uno, *Op.Cit*, hlm. 6.

³³ *Ibid*, hlm. 9.

1) Motivasi menurut Teori Maslow (Teori Kebutuhan Sebagai Hierarki)

Teori Maslow mendasarkan pada kebutuhan manusia mulai dari yang paling dasar hingga paling tinggi yang saling terkait dan mendorong individu untuk melakukan berbagai tindakan. Teori kebutuhan ini meliputi: a) kebutuhan hidup (*physiological needs*). manifestasi kebutuhan ini tampak pada 3 hal yaitu : sandang, pangan dan papan; b) kebutuhan akan rasa aman. Manifestasi kebutuhan ini antara lain adalah kebutuhan akan keamanan jiwa, di mana manusia berada, kebutuhan keamanan harta, perlakuan yang adil, pensiun dan jaminan hari tua; c) kebutuhan sosial. Manifestasi kebutuhan ini antara lain tampak pada kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain, kebutuhan untuk maju dan tidak gagal dan kekuatan ikut serta; d) kebutuhan akan penghargaan/prestise, semakin tinggi pula status semakin tinggi pula prestisenya dan e) kebutuhan mempertinggi kapasitas kerja. Kebutuhan ini manifestasinya tampak pada keinginan mengembangkan kapasitas mental dan kapasitas kerja.³⁴

2) Motivasi menurut Teori Herzberg (Teori Motivasi Higiene)

Dasar teori ini adalah usaha manusia untuk memenuhi kepuasan dalam memenuhi kebutuhan hidupnya.³⁵ Istilah higienel menunjukkan faktor-faktor yang dapat menyenangkan para pekerja di dalam organisasi.³⁶ Kepuasan kerja sangat berhubungan dengan prestasi kerja, pengakuan atau penghargaan, tanggung jawab dan kemajuan kerja. Hal yang membuat individu bersemangat melakukan pekerjaan adalah faktor *intrinsik* dan faktor *ekstrinsik*.

³⁴ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Dan Motivasi*, Balai Aksara, Jakarta, 1987, hlm. 185.

³⁵ Martini Jamaris, *Orientasi Dalam Psikologi Pendidikan*, Galia Indonesia, Bogor, 2013, hlm. 174.

³⁶ Sondang P Siagian, *Teori Motivasi dan Aplikasinya*, Rineka Cipta, Jakarta, 2012, hlm. 164-165.

Kepuasan kerja yang dihasilkan oleh individu didasarkan oleh faktor *intrinsik*. Sedangkan ketidakpuasan atau tidak ada kepuasan umumnya berkaitan dengan faktor *ekstrinsik*.³⁷ Tetapi faktor yang mengarah kepada kepuasan kerja antara individu yang satu dengan yang lain itu berbeda. Implikasi dari teori ini ialah bahwa seorang pekerja mempunyai persepsi berkarya tidak hanya mencari nafkah, namun juga sebagai wahana untuk memuaskan berbagai kepentingan dan kebutuhannya.

3) Motivasi menurut Teori Mc.Clelland

Mc.Clelland mengelompokkan kebutuhan manusia dalam tiga kelompok, yaitu:

- a) Kebutuhan untuk berprestasi (*need for achievement*), yaitu dorongan untuk mengungguli berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, bergulat untuk sukses;
- b) Kebutuhan untuk berkuasa (*need for power*), yaitu kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara yang orang-orang itu tanpa dipaksa tidak akan berperilaku demikian;
- c) Kebutuhan untuk berafiliasi (*need for affiliation*), yaitu hasrat berhubungan antar pribadi yang ramah dan akrab.

Motivasi berprestasi yang dikemukakan oleh Mc.Clelland diatas didasarkan oleh hasil penelitian yang intensif mengenai kebutuhan untuk berprestasi. Motivasi berprestasi merupakan motif manusia yang jelas dan dapat dibedakan dari kebutuhan-kebutuhan lainnya. Karena motivasi berprestasi merupakan dorongan yang dipunyai seorang untuk bekerja dengan baik, dan mencapai hasil sesuai dengan standar yang ditetapkan.³⁸

4) Motivasi menurut Vroom (Teori Harapan)

Menurut Vroom, produktivitas merupakan alat pemuasan bagi seseorang. Produktivitas adalah alat untuk mencapai tujuan

³⁷ *Ibid*, hlm.164.

³⁸ Departemen Agama RI, *Motivasi Dan Etos Kerja*, Biro Kepegawaian Sekretariat Jendral, 2004, hlm. 35-36

yang di inginkan.³⁹ Harapan ini menunjukkan bahwa tindakan yang dilakukan tersebut akan diikuti oleh suatu hasil tertentu dan harapan tersebut memiliki daya tarik bagi orang yang bersangkutan.

5) Motivasi menurut Teori ERG

Teori ini dikembangkan berdasarkan kebutuhan manusia yang lebih mendekati kenyataan hidup yang dihadapi sehari-hari. E berarti *existence* atau kebutuhan untuk tetap hidup, R berarti *relatedness* atau kesesuaian dan G berarti *growth* atau perkembangan, ketiga aspek ini saling berhubungan.⁴⁰

6) Motivasi menurut Teori Equity (Teori Kesejajaran/Keadilan)

Motivasi dipengaruhi oleh perasaan tentang perlakuan yang diterima oleh individu. Menurut Siagian perlakuan yang adil apabila perlakuan itu menguntungkan bagi individu.⁴¹ Teori equity menghasilkan pemahaman terhadap peranan perasaan motivasi seseorang, karena teori ini menganalisis hal-hal yang berkaitan dengan hal-hal berikut ini: a) faktor-faktor yang menyebabkan individu merasa tidak diperlakukan secara tidak adil oleh institusi dimana Ia bekerja; b) hal-hal yang menjadi dasar seseorang untuk melakukan penilaian tentang sesuatu yang dirasa adil dan c) hal-hal yang menjadi dasar untuk melakukan perbandingan terhadap sesuatu yang dianggap adil.⁴²

7) Motivasi menurut Teori Penentuan Tujuan

Teori penentuan tujuan menjelaskan bahwa tujuan yang hendak dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya akan menumbuhkan motivasi yang semakin besar. Bahkan lebih jauh lagi. Tujuan yang sukar dicapai, apabila ditetapkan oleh yang bersangkutan sendiri atau ditentukan oleh organisasi tetapi diterima

³⁹ Wahjosumidjo, *Op.Cit*, hlm. 192.

⁴⁰ Martini Jamaris, *Op.Cit*, hlm.177.

⁴¹ Sondang P Siagian, *Op.Cit*, hlm. 175.

⁴² Martini Jamaris, *Op.Cit*, hlm. 178.

oleh pekerja sebagai tujuan yang pantas dan layak dicapai, akan mengakibatkan prestasi kerja yang semakin tinggi. Semakin tinggi tingkat penerimaan para pelaksana atas kepantasan dan kelayakan tujuan tertentu untuk dicapai, semakin tinggi pula motivasinya untuk mencapai tujuan tersebut.⁴³ Oleh karena itu disarankan beberapa hal berikut: a) tujuan perlu dirumuskan secara spesifik; b) tingkat kesukaran merupakan tantangan bagi individu dan c) untuk meningkatkan motivasi dan kinerja suatu tujuan perlu dinternalisasi (diterapkan).

8) Teori X dan Y

Teori X dan Y dikemukakan oleh Douglas McGregor. Teori ini mengemukakan dua pandangan yang berbeda mengenai manusia, pada dasarnya satu negatif yang ditandai dengan teori X dan yang lain positif yang ditandai dengan teori Y.⁴⁴ Sehingga suatu kinerja yang dihasilkan sangat bergantung dari asumsi motivasi yang digunakan oleh masing-masing individu. Ada sejumlah teori lain tentang motivasi dalam pekerjaan yang dikemukakan oleh Hamzah B. Uno yaitu: a) teori keadilan (*equality*): motivasi seseorang mungkin dipengaruhi oleh perasaan seberapa baik mereka diperlakukan di dalam organisasi apabila dibandingkan dengan orang lain; b) teori sasaran (*goal*): teori ini didasarkan pada kepercayaan bahwa sasaran orang ditentukan oleh cara mereka berperilaku dalam pekerjaan dan jumlah upaya yang mereka gunakan dan c) teori perlambang (*attribution*): motivasi tergantung pada faktor-faktor internal dan faktor eksternal.⁴⁵

Berdasarkan berbagai teori motivasi yang dikemukakan oleh para ahli maka dapat disimpulkan bahwa motivasi dapat timbul karena adanya kebutuhan yang harus dipenuhi. Kebutuhan ini berupa tujuan yang diharapkan dapat dicapai melalui tindakan.

⁴³ Sondang P Siagian, *Op.Cit*, hlm.174.

⁴⁴ Departemen Agama RI, *Op.Cit*, hlm. 41.

⁴⁵ Hamzah B. Uno, *Op.Cit*, hlm. 49.

Tindakan ini dapat diperkuat melalui penguatan dan dapat dipengaruhi oleh pandangan positif atau negatif yang dianut oleh seseorang serta perlakuan yang diterima oleh seseorang dari lingkungannya. Tujuan dari adanya teori motivasi adalah untuk memprediksi perilaku yang disebabkan oleh individu yang termotivasi hingga menimbulkan kinerja yang tinggi.

d. Ciri-ciri motivasi Guru

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

- 1) Tekun menghadapi tugas (dapat terus menerus dalam waktu yang lama, tidak pernah berhenti sebelum selesai);
- 2) Ulet menghadapi kesulitan (tidak lekas putus asa);
- 3) Menunjukkan minat terhadap bermacam-macam masalah;
- 4) Lebih senang bekerja sendiri;
- 5) Cepat bosan pada tugas-tugas yang rutin (hal-hal yang bersifat mekanis,berulang-ulang begitu saja, sehingga kurang kreatif);
- 6) Dapat mempertahankan pendapatnya (kalau sudah yakin akan sesuatu);
- 7) Tidak pernah mudah melepaskan hal yang diyakini;
- 8) Senang mencari dan memecahkan masalah soal-soal.⁴⁶

Dengan demikian dapat kita simpulkan bahwa seseorang yang memiliki motivasi kerja, memiliki ciri-ciri tersebut di atas. Apabila seseorang memiliki ciri-ciri tersebut, berarti orang itu memiliki motivasi yang cukup kuat. Ciri-ciri motivasi seperti itu akan sangat penting dalam kegiatan belajar mengajar. Karena kegiatan belajar mengajar akan berhasil baik, kalau gurunya tekun melaksanakan pekerjaannya, ulet dalam memecahkan masalah dan hambatan secara mandiri. Guru yang produktif tidak akan terjebak pada suatu yang rutinitas. Selain itu, juga harus berani mempertahankan pendapatnya kalau memang yakin dan rasional. Bahkan

⁴⁶ Sardiman AM, *Op.Cit*, hlm. 81.

peka dan *responsive* terhadap berbagai masalah umum dan berfikir bagaimana cara pemecahannya.

e. Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi guru

Antara lain sebagai berikut:⁴⁷

- 1) Kepribadian;
- 2) Pengharapan dan perilaku atasan;
- 3) Karakteristik;
- 4) Kebutuhan tugas;
- 5) Iklim dan kebijakan organisasi;
- 6) Harapan dan perilaku rekan.

B. Hasil Penelitian Terdahulu

1. Berdasarkan Penelitian terdahulu yang diteliti oleh Asmial Mahasiswa Program Pascasarjana Unimed Tahun 2009 yang berjudul *“Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Kontingensi Dan Implementasi Supervisi Demokratis Kepala Sekolah Dengan Kinerja Guru SMA Di Kota Subulussalam”*. Dari hasil penelitian, ternyata terdapat hubungan positif yang signifikan antara gaya kepemimpinan kontingensi dengan kinerja guru di kota Subulussalam. Hal ini membuktikan bahwa gaya kepemimpinan kontingensi cukup berarti untuk meningkatkan kinerja guru di kota Subulussalam. Sedangkan di dalam skripsi ini mempunyai kesamaan dengan judul penulis pada variabel X, yang dilakukan penulis adalah pengaruh gaya kepemimpinan “model kontingensi” terhadap motivasi guru mengajar.⁴⁸
2. Berdasarkan penelitian terdahulu yang diteliti oleh Anita Juniarti *“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Motivasi Kerja Guru Di Man Malang II Batu”*. Dari hasil penelitian, ternyata terdapat

⁴⁷ Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, PT Remaja Rosdakarya, Bandung, 2001, hlm. 99.

⁴⁸ Asmial, *“Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Kontingensi Dan Implementasi Supervisi Demokratis Kepala Sekolah Dengan Kinerja Guru SMA Di Kota Subulussalam”*, Artikel Program Pascasarjana Unimed, 2009. Digilib.unimed.ac.id/641/1/Unimed-Article-23818-Asmial.pdf. Di akses pada tanggal 21 November 2016.

hubungan positif yang signifikan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru di man malang II batu. Hal ini membuktikan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah cukup berarti untuk meningkatkan motivasi kerja guru di man malang II batu. Sedangkan di dalam skripsi ini mempunyai kesamaan dengan judul penulis pada variabel Y, yang dilakukan penulis adalah pengaruh gaya kepemimpinan “model kontingensi” terhadap motivasi guru mengajar.⁴⁹

C. Kerangka Berfikir

Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya kepala sekolah memiliki gaya kepemimpinan “model kontingensi” yang sangat mempengaruhi terhadap interaksi guru dengan siswa di lingkungan kerjanya. Keberhasilan serta kegagalan sekolah sangat ditentukan oleh kepala sekolah dalam mengelola guru yang tersedia di sekolah, karena kepala sekolah sebagai pengendali dan penentu arah yang hendak ditempuh oleh sekolah menuju tujuannya. Pemimpin yang baik bukan hanya sekedar karena faktor kepribadiannya yang dimiliki, tetapi juga karena berbagai faktor situasi dan saling berhubungan antara pemimpin dan situasi.⁵⁰

Gaya kepemimpinan “model kontingensi” mempunyai pengaruh terhadap peran kepemimpinan, kecakapan dan perilakunya, berikut kepuasan kerja dan kepuasan para pengikutnya.⁵¹ Dari pengaruh diatas terdapat pengaruh bersosial guru dengan kepala sekolah dengan baik dan tidak ada perbedaan antara bawahan dengan atasan, kemudian juga terjadi motivasi guru dalam melaksanakan pembelajaran dalam uraian tersebut pentingnya kepemimpinan “model kontingensi” terhadap motivasi guru mengajar di sekolah.

⁴⁹ Anita Juniarti, *“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Motivasi Kerja Guru Di Man Malang II Batu”*, Skripsi, Study PAI, Fakultas Tarbiyah UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, 2010.

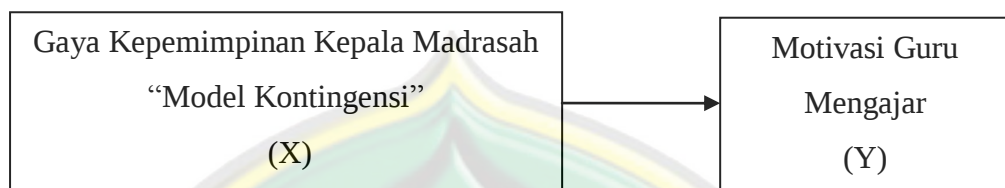
⁵⁰E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi, Dan Implementasi*, Op.Cit, hlm. 112.

⁵¹ Miftah Thoha, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, PT Rajagrafindo Persada, Jakarta, 2012, hlm. 36.

Berdasarkan landasan teori dan hasil penelitian sebelumnya serta permasalahan yang dikemukakan, maka sebagai acuan untuk merumuskan hipotesis, berikut disajikan kerangka pemikiran teoritis yang dituangkan dalam model penelitian seperti yang ditunjukkan pada gambar berikut :

Gambar 1.1

Kerangka Berfikir



D. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum berdasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data.⁵² Berdasarkan kajian teoritis dan penyusunan kerangka berfikir tentang asumsi hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat baik secara terpisah maupun bersama-sama.⁵³

Terdapat dua macam hipotesis dalam penelitian ini yaitu hipotesis alternatif (H_a) dan hipotesis nol (H_o), dimana hipotesis alternatif dinyatakan dalam kalimat positif dan hipotesis nol dinyatakan kalimat negatif. Dengan adanya permasalahan yang ada di rumusan masalah sebelumnya, maka hipotesis yang akan diajukan adalah :

1. H_a : Terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan kepala madrasah “model kontingensi” terhadap motivasi guru mengajar.
2. H_o : Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan kepala madrasah “model kontingensi” terhadap motivasi guru mengajar.

⁵² Sugiono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, Alfabeta, Bandung, 2012, hlm. 96.

⁵³ Emzir, *Metodologi Penelitian Pendidikan Kuantitatif & Kualitatif*, PT Rajagrafindo Persada, Jakarta, 2012, hlm. 54.