

GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH UNTUK MENINGKATKAN MOTIVASI KERJA GURU DITINJAU DARI PERSPEKTIF AGAMA ISLAM

Hardianto

Dosen UPP dan STAI Tuanku Tambusai Pasir Pengaraian

Abstrak

Sekolah merupakan lembaga pendidikan formal yang bertujuan untuk mencerdaskan kehidupan bangsa. Dalam mencapai tujuan sekolah tersebut guru dituntut memiliki motivasi kerja yang tinggi. Motivasi guru dapat dipengaruhi oleh kepala sekolah. Gaya kepemimpinan kepala sekolah akan sangat mempengaruhi motivasi guru dalam bekerja. Terdapat beberapa gaya kepemimpinan kepala sekolah, diantaranya gaya kepemimpinan demokratis, gaya kepemimpinan *laissez fire* dan gaya kepemimpinan otoriter. Gaya kepemimpinan kepala sekolah yang efektif dalam memotivasi guru untuk bekerja mesti memperhatikan situasi yang ada. Langkah-langkah kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja para guru, antara lain dengan adanya rasa hormat, adanya informasi yang cukup, perilaku, hukuman, perintah dan perasaan.

Kata Kunci: *Gaya Kepemimpinan, Kepala sekolah, Motivasi kerja*

Pendahuluan

Sebuah organisasi didirikan tentu saja memiliki tujuan yang ingin dicapai. Untuk mencapai tujuan tersebut dibutuhkan kerjasama antar orang-orang yang ada dalam organisasi itu. Proses dalam mencapai tujuan tersebut membutuhkan kegiatan yang disusun berdasarkan pembagian tugas yang jelas diantara anggota organisasi. Pembagian tugas dan usaha bersama dalam mencapai tujuan merupakan kegiatan yang dikenal dengan manajemen.

Manajemen berasal dari sebuah kata dalam Bahasa Inggris yaitu *management* yang berarti pengelolaan. Pengelolaan atau manajemen dapat diartikan sebagai proses untuk memperoleh sesuatu yang dilakukan melalui usaha bersama dengan orang lain. Melihat pengertiannya, manajemen tentu saja sangat dibutuhkan dalam pencapaian tujuan dari suatu organisasi.

Dalam mencapai tujuan organisasi tentu saja harus ada orang yang memegang kendali organisasi itu, yang selama ini dikenal dengan sebutan pemimpin organisasi. Seorang pemimpin dalam melaksanakan kegiatan kepemimpinannya harus memahami orang-orang dalam organisasi atau anggota

organisasinya. Selain pemahaman tentang anggota organisasinya, dibutuhkan juga pemahaman terhadap organisasi secara keseluruhan dan mendalam.

Dalam menjalankan kepemimpinannya, setiap pemimpin memiliki gaya yang berbeda-beda. Gaya kepemimpinan seorang pemimpin, tentu saja akan mempengaruhi motivasi kerja pegawai. Wahjosumidjo mengemukakan:

Sifat dan sistem nilai yang dianut, kedudukan atau jabatan, pendidikan, pengalaman dan cita-cita, yang merupakan dorongan yang timbul dari dalam (intrinsik), sedangkan gaya kepemimpinan, kompetisi antar sesama teman dan tuntutan perkembangan organisasi atau tugas, bimbingan atasan serta lainnya merupakan dorongan dari luar (ekstrinsik).¹

Motivasi kerja merupakan daya dorong dalam diri seseorang yang menimbulkan semangat dan kemauan yang tinggi dalam melakukan pekerjaannya dengan sungguh-sungguh dan penuh rasa tanggungjawab untuk mencapai tujuan. Ibrahim Bafadal mengemukakan bahwa motivasi kerja merupakan keinginan dan kemauan seseorang untuk mengambil keputusan, bertindak, dan menggunakan seluruh kemampuan fisik, psikis dan sosial dalam rangka mencapai tujuan.² Dalam melaksanakan kegiatannya seorang anggota organisasi tentu saja diharapkan memiliki motivasi kerja yang tinggi.

Begitu juga di sekolah, pemimpin sekolah (kepala sekolah) harus mampu melaksanakan kegiatan kepemimpinannya dengan baik. Kepala sekolah harus bisa menjadi contoh bagi guru-guru, karyawan dan siswa yang ada di sekolah. Seorang kepala sekolah harus berperan sebagai Evaluator, Motivator, Administrator, Supervisor, Leader, Inovator dan Manager (EMASLIM).

Kepala sekolah sebagai motivator dapat menjadi sumber motivasi bagi personalia sekolah lainnya. Peran kepala sekolah dapat meningkatkan motivasi kerja guru dan karyawan lainnya. Dengan motivasi kerja guru yang tinggi tentu saja tujuan pendidikan yang dicita-citakan akan lebih dapat dicapai dengan baik. Cara kepala sekolah dalam memimpin akan berpengaruh terhadap motivasi kerja guru. Dewasa ini penulis sering melihat fenomena tentang motivasi kerja guru

¹ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan dan Motivasi* (Jakarta: Ghalia, 1999), hlm. 76.

² Ibrahim Bafadal, *Supervisi Pengajaran dan Aplikasinya Dalam Membina Profesional Guru* (Jakarta: Bumi Aksara, 1993), hlm. 79.

yang rendah dalam melaksanakan pekerjaannya. Fenomena-fenomena itu antara lain:

1. Masih ada guru yang tidak masuk sekolah dalam jam yang seharusnya mereka ada di sekolah.
2. Masih banyak ditemui guru yang tidak bersemangat dalam melaksanakan pengajaran.
3. Terlihat masih ada anggota guru-guru yang menunda-nunda pekerjaannya.
4. Masih ada guru yang tidak mau mengikuti kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan di sekolah.
5. Sebagian kepala sekolah jarang memberikan arahan ataupun petunjuk dalam melaksanakan pekerjaan.
6. Sebagian kepala sekolah jarang memberikan *reward* dan *punishment*.

Berdasarkan fenomena-fenomena di atas, penulis tertarik membahas suatu permasalahan yang berkaitan dengan ***Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Untuk Meningkatkan Motivasi Kerja Ditinjau Dari Perspektif Agama Islam***.

Rumusan Masalah

Berdasarkan batasan masalah di atas, penulis merumuskan permasalahan dalam tulisan ini adalah:

1. Bagaimanakah gaya kepemimpinan kepala sekolah yang efektif?
2. Bagaimanakah cara-cara untuk meningkatkan motivasi kerja guru?

Tujuan Penulisan

Tujuan penulisan artikel ini antara lain:

1. Untuk mengetahui bagaimana gaya kepemimpinan kepala sekolah yang efektif.
2. Untuk mengetahui bagaimana meningkatkan motivasi kerja guru.

Manfaat Penulisan

Manfaat penulisan dalam artikel ini, antara lain:

1. Bagi penulis dapat meningkatkan pemahaman tentang pentingnya kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi guru.
2. Bagi pembaca, sebagai bahan kajian mengenai kepemimpinan kepala sekolah yang efektif untuk meningkatkan motivasi guru.
3. Bagi pimpinan organisasi sebagai masukan tentang peningkatan motivasi kerja pegawai yang dikaitkan dengan gaya kepemimpinan.

Landasan Teori

Motivasi Kerja

1. Pengertian Motivasi dan Motivasi Kerja

Sebelum dijelaskan yang dimaksud dengan motivasi kerja perlu kiranya diketahui yang dimaksud dengan motivasi. Beberapa ahli mengemukakan pendapatnya tentang motivasi. Di bawah ini akan dikemukakan beberapa pendapat ahli tentang motivasi.

Wahjosumidjo mengatakan bahwa motivasi merupakan proses psikologis yang mencerminkan interaksi antara sikap, kebutuhan, persepsi dan keputusan yang terjadi pada diri seseorang.³ T. Hani Handoko mengartikan motivasi sebagai suatu keadaan dalam diri seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan.⁴ Kartini Kartono mendefenisikan motivasi adalah semangat dan daya juang yang tinggi dari seseorang untuk mencapai suatu sasaran yang bermanfaat bagi dirinya dan orang lain.⁵

Sondang. P Siagian menyatakan motivasi sebagai daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengarahkan kemampuannya dalam bentuk keahlian, keterampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam rangka mencapai tujuan dan berbagai sasaran

³ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan...*, hlm. 175.

⁴ T. hani Handoko, *Manajemen* (Yogyakarta: BPFE, 2001), hlm. 118.

⁵ Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2006), hlm. 88.

organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.⁶ Selanjutnya Malayu Hasibuan mendefinisikan motivasi sebagai daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerjasama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan daya dan upaya untuk mencapai kepuasan.⁷

Robbins dkk dalam Winardi mengemukakan motivasi adalah “kesediaan untuk melaksanakan upaya tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan keorganisasian, yang dikondisikan oleh kemampuan dan upaya, untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu”.⁸ Sedangkan Winardi mendefinisikan motivasi adalah:

Suatu kekuatan potensial yang ada dalam diri seseorang manusia, yang dapat dikembangkan sendiri dan dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang pada intinya berkisar sekitar imbalan non moneter, yang dapat mempengaruhi hasil kinerjanya secara positif dan negatif, hal tergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapi orang yang bersangkutan.⁹

Dari beberapa pendapat yang dikemukakan para ahli, penulis menyimpulkan yang dimaksud dengan motivasi adalah daya dorong yang ada dalam diri untuk menggerakkan seseorang dalam melakukan pekerjaan dan menampilkan sikap sesuai dengan potensi yang dimilikinya untuk mencapai tujuan.

Motivasi kerja menurut Jhondair adalah “suatu dorongan yang menyebabkan seseorang mau bekerja untuk mewujudkan kebutuhan/keinginan”.¹⁰ Menurut Panji Anoraga motivasi kerja adalah “sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja”.¹¹ Veithzal Rivai menyatakan motivasi kerja adalah “dorongan yang menyebabkan seseorang mau bekerja untuk mewujudkan kebutuhan/keinginannya”.¹² Sergiovani dalam Ibrahim Bafadal mendefinisikan motivasi kerja sebagai keinginan dan kemauan seseorang untuk mengambil

⁶ Sondang P. Siagan, *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja* (Jakarta: Rineka Cipta, 2001), hlm. 46.

⁷ Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Sinar Grafika, 2003), hlm. 78.

⁸ Winardi, *Motivasi dan Pemasalahan Dalam Manajemen* (Jakarta: Raja Grafindo, 2004), hlm. 2.

⁹ *Ibid.*, 6.

¹⁰ Jhondair, *Kepemimpinan yang Memotivasi* (Jakarta: SUN, 2008), hlm. 85.

¹¹ Panji Anoraga, *Psikologi Kerja* (Jakarta: Rineka Cipta, 2002), hlm. 35.

¹² Veithzal Rivai, *Perilaku Keorganisasian* (Jakarta: RajaGrafindo, 2004), hlm. 235.

keputusan, bertindak dan menggunakan seluruh kemampuan fisik, psikis dan sosial dalam rangka mencapai tujuan tertentu.¹³

Winardi mengatakan “motivasi kerja merupakan hasil sebuah proses yang bersifat internal atau eksternal bagi seorang individu yang menyebabkan timbulnya sikap antusiasme dan persistensi dalam hal melaksanakan suatu pekerjaan”.¹⁴ Motivasi kerja juga dapat diartikan sebagai suatu keinginan internal yang mendorong seseorang untuk melakukan tindakan. Motivasi kerja adalah keinginan seseorang yang mendorongnya untuk melakukan tindakan-tindakan yang terlihat dari kesungguhan dan kesukaan terhadap pekerjaan serta dilakukan dengan penuh tanggungjawab.

Dari beberapa pendapat ahli diatas penulis menyimpulkan yang dimaksud dengan motivasi kerja adalah daya dorong dalam diri seseorang untuk melakukan pekerjaan dengan semangat dan kemauan yang tinggi disertai tanggungjawab penuh terhadap pekerjaannya guna tercapainya tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

2. Tipe-tipe motivasi

Sudarwan Danim mengemukakan empat tipe motivasi, yaitu:

- a) Motivasi positif, yaitu motivasi yang didasari atas keinginan manusia untuk mencari keuntungan-keuntungan tertentu.
- b) Motivasi negatif, yaitu motivasi yang bersumber dari rasa takut, misalnya jika seseorang tidak bekerja akan muncul rasa takut untuk dikeluarkan dari pekerjaannya.
- c) Motivasi dari dalam, yaitu motivasi yang timbul dari dalam diri seseorang.
- d) Motivasi dari luar, yaitu motivasi yang timbul dari luar diri seseorang.¹⁵

Michael Amstrong mengemukakan motivasi terdiri dari dua jenis yaitu motivasi instrinsik dan motivasi ekstrinsik.¹⁶ Motivasi instrinsik adalah motivasi yang bersumber dari dalam diri seseorang. Keinginan untuk melakukan pekerjaan

¹³ Ibrahim Bafadal, *Supervisi Pengajaran...*, hlm. 88.

¹⁴ Winardi, *Motivasi dan Pemasalahan...*, hlm. 2.

¹⁵ Sudarwan, Danim, *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok* (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), hlm. 17.

¹⁶ Amstrong Michael, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alih Bahasa Sofyan Cikmat dan Haryanto (Jakarta: Bumi Aksara, 2000), hlm. 55.

disebabkan oleh dorongan yang ada dalam diri sendiri. Motivasi ekstrinsik merupakan motivasi yang bersumber dari luar diri individu

3. Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi

Banyak faktor yang mempengaruhi motivasi kerja seseorang. Terdapat dua faktor yang mempengaruhi motivasi kerja seseorang, yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal diantaranya sikap, intelegensi, kemauan dan kemampuan. Faktor eksternal diantaranya iklim kerja, gaya kepemimpinan dan sarana prasarana. Menurut Sudarwan Danim ada beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi kerja anggota organisasi, yaitu: 1) gaya kepemimpinan, 2) sikap individu dan 3) situasi kerja.¹⁷

Dari beberapa pendapat di atas penulis dapat menyimpulkan bahwasanya faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja seseorang dapat berasal dari dalam dan dari luar diri. Motivasi dari dalam diri misalnya kecerdasan emosional dan pengetahuan sedangkan motivasi yang berasal dari luar diri contohnya iklim kerja dan gaya kepemimpinan.

Gaya Kepemimpinan

1. Pengertian kepemimpinan dan gaya kepemimpinan

Kepemimpinan (*Leadership*) merupakan salah satu pilar utama dalam kegiatan organisasi. Schneider, Donaghy dan Newman dalam Onong Uchjana Effendi mengemukakan pemimpin merupakan seseorang yang secara formal diberi status tertentu melalui pemilihan, pengangkatan, keturunan, revolusi atau cita-cita lain.¹⁸ Kartini Kartono mengemukakan pemimpin adalah pribadi yang memiliki kecakapan khusus, dengan atau tanpa pengangkatan resmi dapat mempengaruhi kelompok yang dipimpinnya, untuk melakukan usaha bersama mengarah pada pencapaian sasaran-sasaran tertentu.¹⁹ Dari pendapat di atas diketahui bahwa pemimpin merupakan orang yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi orang lain dalam pencapaian tujuan organisasi.

¹⁷ Sudarwan Danim, *Motivasi Kepemimpinan...*, hlm. 30

¹⁸ Onong Uchjana Effendi, *Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), hlm. 67.

¹⁹ Kartini Kartono, *Pemimpin...*, hlm. 30.

Kepemimpinan menurut Burhanuddin merupakan usaha yang dilakukan oleh seseorang dengan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk: mempengaruhi, mendorong, mengarahkan dan menggerakkan orang-orang yang dipimpin supaya mereka mau bekerja dengan penuh semangat dan kepercayaan dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi.²⁰ Kepemimpinan sebagai proses membujuk (*inducing*) orang-orang lain untuk mengambil tingkah laku menuju suatu sasaran bersama. Dari pendapat di atas diketahui bahwa kepemimpinan merupakan usaha yang dilakukan untuk mempengaruhi orang lain sehingga melakukan aktivitas dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Salah satu usaha yang mesti dilakukan oleh seorang pemimpin dalam melaksanakan kegiatan kepemimpinannya adalah memotivasi para pegawai dalam organisasi yang dipimpinnya.

Veithzal Rivai mendefinisikan gaya kepemimpinan merupakan sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah sesuatu yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahan.²¹

2. Tipe-tipe / gaya kepemimpinan

Menurut Reddin dalam Kartini Kartono watak dari pemimpin dapat menghasilkan tiga pola kepemimpinan, yaitu pemimpin yang berorientasi tugas (*task oriented*), pemimpin yang berorientasi hubungan kerja (*relationship oriented*) dan pemimpin yang berorientasi hasil yang efektif (*effectives oriented*).²² Dari tiga pola orientasi itu ditemukan delapan tipe / gaya kepemimpinan, yaitu:

- a) Tipe *deserter* (pembelot), memiliki sifat bermoral rendah, tanpa pengabdian, tidak ada keterlibatan, tanpa loyalitas dan ketaatan serta sukar diramalkan.
- b) Tipe birokrat, memiliki sifat kaku, patuh pada peraturan dan norma-norma, disiplin, cermat dan keras.

²⁰ Burhanuddin, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan* (Jakarta: Bumi Aksara, 1994), hlm. 63.

²¹ Veithzal, Rivai, *Perilaku...*, hlm. 60.

²² Kartini Kartono, *Pemimpin...*, hlm. 31.

- c) Tipe misionaris (missionary), sifatnya terbuka, penolong, lembut hati dan ramah tamah.
- d) Tipe *developer* (pembangun), memiliki sifat kreatif, dinamis, inovatif, melimpahkan wewenang dengan baik dan menaruh kepercayaan pada bawahan.
- e) Tipe otokrat, sifatnya keras, diktatoris, mau menang sendiri, keras kepala, sombong dan bandel.
- f) *Benevolent autocrat* (otokrat yang bijak), sifatnya lancar, tertib, ahli dalam mengorganisir dan besar rasa keterlibatan diri.
- g) Tipe *kompromiser* (kompromis), sifatnya tidak mempunyai keputusan, berpandangan pendek dan sempit.
- h) Tipe eksekutif, sifatnya bermutu tinggi, dapat memberikan motivasi yang baik dan berpandangan jauh dan tekun.

Tipe kepemimpinan juga dapat dibedakan menjadi tiga tipe, yaitu:

- 1) Gaya kepemimpinan otokratis, yaitu seseorang yang memerintah dan menghendaki kepatuhan. Ia memerintah berdasarkan kemampuannya untuk memberikan hadiah serta menjatuhkan hukuman.
- 2) Gaya kepemimpinan birokratis, yaitu perilaku pemimpin ditandai dengan ketaatan pelaksanaan prosedur yang berlaku bagi pemimpin dan anak buahnya.
- 3) Gaya kepemimpinan demokratis, yaitu kepemimpinan yang memiliki komunikasi dua arah, pemimpin dan anak buah merumuskan tindakan dan keputusan bersama.

Menurut Onong Uchjana Effendi gaya kepemimpinan dalam organisasi antara lain gaya kepemimpinan otoriter, kepemimpinan demokratis dan kepemimpinan bebas.²³ Selanjutnya Kartini Kartono mengelompokkan kepemimpinan berdasarkan 8 (delapan) tipe kepemimpinan yaitu *tipe kharismatis, tipe paternalistis dan maternalistis, tipe militeristis, tipe otokratis, tipe laissez faire, tipe populistis, tipe administratif dan tipe demokratis*.²⁴

²³ Onong Uchjana Effendi, *Ilmu Komunikasi...*, hlm. 28.

²⁴ Kartini Kartono, *Pemimpin...*, hlm. 69.

3. Syarat-syarat pemimpin

Kartini Kartono menyatakan syarat-syarat pemimpin, hendaknya memiliki:

- a) Kapasitas, kecerdasan, kewaspadaan, kemampuan berkomunikasi, keaslian dan kemampuan menilai.
- b) Pretasi (*achievement*), gelar keserjanaan, ilmu pengetahuan.
- c) Tanggungjawab, berinisiatif, tekun, ulet, percaya diri dan punya hasrat untuk unggul.
- d) Partisipasi, aktif, mampu bergaul, kreatif dan suka bekerjasama serta mudah menyesuaikan diri.
- e) Status, meliputi keadaan sosial ekonomi yang cukup tinggi, tenar dan populer.²⁵

Persyaratan dari seorang pemimpin hendaknya dikaitkan dengan tiga hal berikut ini:

- a) Kekuasaan, kekuatan, otoritas dan legalitas yang memberikan wewenang kepada pemimpin guna mempengaruhi dan menggerakkan bawahan untuk berbuat sesuatu.
- b) Kewibawaan, keterlibatan, keunggulan, keutamaan, sehingga mampu mengatur orang lain menyebabkan orang lain itu patuh kepada pemimpin, dan bersedia melakukan perbuatan-perbuatan tertentu.
- c) Kemampuan, segala daya, kesanggupan, kekuatan dan kecakapan keterampilan teknis maupun sosial, yang dianggap melebihi dari kemampuan anggota biasa.

Gaya Kepemimpinan yang Efektif

Seorang pemimpin dalam melaksanakan tugasnya harus memiliki kewibawaan, kemampuan dan kekuasaan dalam menjalankan fungsi kepemimpinannya. Selain itu, pemimpin diharapkan bersifat kooperatif kepada para pegawai dalam organisasi yang dipimpinnya. Sifat kooperatif dari pemimpin akan sangat berguna untuk lebih meningkatkan kontribusi pegawai dalam bekerja dan meningkatkan motivasi kerja pegawai.

²⁵ *Ibid.*, hlm. 71.

Dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan, pemimpin sangat membutuhkan partisipasi dari anggota organisasinya. Partisipasi dari anggota organisasi akan sangat tergantung dari motivasi kerja mereka. Semakin baik motivasi kerja anggota organisasi akan semakin semakin tinggi partisipasinya, sebaliknya semakin rendah motivasi kerja anggota organisasi, akan semakin menurun tingkat partisipasinya.

Apabila kita tinjau dari gaya-gaya kepemimpinan yang dikemukakan ahli di atas, diantaranya:

1. Reddin: Gaya kepemimpinan deserter, birokrat, misionaris, pembangun, otokrat, benevolent autocrat, kompromis dan eksekutif.
2. Onong Uchjana: Gaya kepemimpinan demokratis, otoriter dan gaya pemimpin bebas.
3. Kartono: Gaya kepemimpinan kharismatis, paternalistis dan maternalistis, militeristis, otokratis, *laissez faire*, populistis, administratif dan gaya demokratis.

Dari beberapa gaya atau tipe kepemimpinan tersebut, pada hakekatnya tidak ada satupun gaya atau tipe kepemimpinan yang paling efektif diterapkan dalam semua situasi. Pada suatu waktu gaya kepemimpinan yang satu kemungkinan paling baik digunakan, akan tetapi pada saat yang lain gaya kepemimpinan tersebut kurang baik untuk digunakan. Hal ini dapat kita contohkan, apabila kita memimpin sekelompok seniman, yang akan menuangkan idenya dalam suatu karya seni, tentu saja akan lebih baik digunakan gaya kepemimpinan yang bebas. Sehingga para seniman dapat mengeluarkan seluruh idenya dengan baik. Pada situasi yang lain, apabila kita memimpin suatu penelitian ilmiah yang menyangkut kesehatan dan jiwa manusia, atau memimpin angkatan perang tentu saja gaya yang paling cocok digunakan adalah gaya otoriter atau militeristik.

Banyak pendapat yang mengemukakan gaya demokratis merupakan gaya kepemimpinan yang paling baik. Namun, penulis beranggapan untuk situasi tertentu gaya demokratis mungkin paling baik digunakan, tetapi dalam situasi lainnya, gaya demokratis menjadi kurang efektif. Untuk memimpin orang-orang yang memiliki tingkat pengetahuan cukup tinggi, gaya demokratis akan efektif,

tetapi untuk memimpin orang yang memiliki latar belakang pendidikan terkebelakang gaya demokratis mungkin akan kurang efektif untuk digunakan.

Achmad mengemukakan bahwa sesuai dengan pendekatan situasional, tidak ada gaya kepemimpinan yang selalu paling efektif untuk diterapkan dalam setiap situasi²⁶. Gaya kepemimpinan yang efektif adalah gaya kepemimpinan yang disesuaikan dengan tingkat kematangan anak buah. Selanjutnya Achmad mengemukakan bahwa untuk lebih efektif dalam memimpin dapat diterapkan gaya yang sesuai dengan situasinya. Gaya kepemimpinan dalam perspektif Islam yang sesuai dengan situasinya ini dapat dijabarkan dalam beberapa perpaduan gaya, antara lain:

a. Gaya penuntun

Gaya kepemimpinan ini dapat diterapkan dalam kondisi anak buah yang masih belum matang. Anak buah yang kurang memiliki kemampuan, tanggung jawab dan semangat terhadap tugas yang dibebankan kepadanya. Disini anak buah masih memerlukan petunjuk serta pengawasan yang jelas dan terperinci. Pemimpin dituntut untuk menegakkan peran dan menuntun anak buah tentang apa, bilamana, bagaimana dan dimana tugas harus dilaksanakan. Gaya kepemimpinan ini lebih ditekankan pada upaya penugasan. Upaya dukungan hanya dilakukan sekedarnya saja, karena dukungan yang terlampau banyak dapat menyebabkan salah arti dari anak buah. Dukungan akan dianggap sebagai pemberian kemudahan, yang akan menyebabkan anak buah menjadi tidak termotivasi dalam bekerja.

b. Gaya penawaran

Gaya kepemimpinan ini dapat diterapkan jika anak buah telah agak matang. Anak buah telah memiliki semangat untuk melaksanakan tugas, tetapi belum diimbangi dengan kemampuan yang memadai. Gaya kepemimpinan ini harus memberikan petunjuk yang banyak kepada anak buah. Pemberian petunjuk ini harus dilakukan dengan komunikasi dua arah. Dengan komunikasi dua arah, pemimpin harus menjelaskan tentang tugas yang akan dikerjakan. Dengan penjelasan yang baik, anak buah akan merasa tugas yang

²⁶ Ahmad, Ahmadi, *Kepemimpinan situasional*, (Jakarta: Gramedia, 2009), hlm. 89.

dibebankan kepada mereka sebagai milik mereka. Dalam tingkat kematangan seperti ini, selain diperlukan upaya penguasaan terhadap tugas yang tinggi dari pimpinan, juga diperlukan upaya pendukung yang lain untuk memelihara dan meningkatkan semangat yang telah mereka miliki.

c. Gaya pengikutsertaan

Gaya kepemimpinan ini diterapkan jika anak buah telah mencapai taraf kematangan, tetapi mereka masih belum memiliki kepercayaan diri dan semangat dalam mengerjakan tugas. Dalam pengambilan keputusan dengan taraf kematangan seperti ini, anak buah harus sudah dilibatkan dan diikutsertakan. Upaya penugasan tidak diperlukan lagi, dan upaya dukungan harus ditingkatkan dengan membuka lebar jalur komunikasi dua arah serta memberikan fasilitas yang cukup, dengan tujuan pemberian dukungan terhadap anak buah yang telah memiliki kemampuan.

d. Gaya pelimpahan

Gaya ini dapat diterapkan jika anak buah telah memiliki kematangan baik ditinjau dari kemampuan maupun semangat. Dalam gaya ini, anak buah dibiarkan bertindak sendiri dan menentukan kapan, dimana dan bagaimana tugas harus dilaksanakan. Upaya penugasan diperlukan hanya sekedarnya saja. Dengan kematangan psikologi anak buah, akan menyebabkan komunikasi dua arah berjalan lancar, ini dapat menyebabkan dukungan tidak diperlukan lagi. Hal ini bukan berarti hubungan kerjasama dan saling mempercayai antara pemimpin dan anak buah menjadi berkurang, akan tetapi selalu ditingkatkan dengan bentuk yang semakin tidak langsung.

Jadi, gaya kepemimpinan yang paling efektif adalah gaya kepemimpinan yang disesuaikan dengan situasi dan kematangan anak buah dalam sebuah organisasi.

Meningkatkan Motivasi Kerja Guru

Dalam melaksanakan pekerjaannya, para guru memiliki perbedaan-perbedaan baik dari kemampuan, sikap ataupun motivasinya. Motivasi seorang guru sangat tergantung dari kekuatan motif-motif mereka. Motif-motif itu dapat

dinyatakan sebagai kebutuhan, keinginan, dorongan ataupun impuls-impuls yang muncul dari dalam diri seseorang. Motif-motif itu dapat dikatakan penyebab terjadinya tindakan dari seseorang. Winardi mengemukakan motivasi adalah “proses manajemen dimana perilaku orang-orang dipengaruhi dan didasarkan atas pengetahuan tentang apa yang menyebabkan orang-orang melakukan suatu tindakan”²⁷.

Seorang kepala sekolah harus mengetahui tentang apa-apa saja impuls-impuls yang dapat meningkatkan motivasi kerja para guru di sekolahnya. Dengan mengetahui impuls-impuls itu kepala sekolah dapat menyesuaikan tugas dan menyediakan imbalan yang dapat menyebabkan para guru lebih termotivasi dalam melaksanakan tugasnya.

Dalam melaksanakan aktivitasnya kepala sekolah dan para guru harus selalu memperhatikan hubungan antar manusia (*human relation*). Hubungan yang baik akan menjadikan motivasi kerja menjadi lebih baik. Elton Mayo dalam Winardi mengemukakan bahwa “hubungan antar manusia menentukan fakta berperasaan, bosan dan pengulangan banyak macam tugas, sesungguhnya mengakibatkan menyusutnya motivasi, sedangkan kontak-kontak sosial membantu menciptakan dan mempertahankan motivasi”²⁸. Dengan melihat hal ini, kepala sekolah tentu harus berupaya menjadikan hubungan yang baik dan harmonis dalam sekolah yang dipimpinnya.

Para pemimpin atau kepala sekolah akan lebih mudah memotivasi bawahannya atau gurunya jika mereka mengetahui kebutuhan-kebutuhan bawahannya. Bawahan akan semakin termotivasi jika mereka dianggap penting dalam organisasi, oleh karena itu pimpinan harus berupaya menjadikan bawahannya merasa penting dan dibutuhkan dalam organisasi. Kebutuhan akan berprestasi juga akan mendorong bawahan untuk lebih bermotivasi dalam melaksanakan kegiatannya. Murray dalam Winardi mengemukakan bahwa:

...melaksanakan tugas atau pekerjaan yang sulit, menguasai, memanipulasi atau mengorganisasi objek-objek fiskal, manusia atau

²⁷ Winardi, *Motivasi dan Pemotivasian Dalam Manajemen* (Jakarta: Raja Grafindo, 2004), hlm. 66.

²⁸ *Ibid.*, hlm. 69.

ide-ide untuk melaksanakan hal-hal tersebut secepat mungkin dan seindependen mungkin sesuai kondisi yang berlaku. Mencapai performa puncak untuk diri sendiri. Mampu menang dalam persaingan dengan pihak lain. Meningkatkan kemampuan diri melalui penerapan bakat secara berhasil²⁹.

Ada beberapa kiat yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja para guru, antara lain:

1. Rasa hormat (*respect*)

Seorang kepala sekolah harus memberikan rasa hormat dan penghargaan kepada para guru secara adil. Adil dimaksudkan seorang kepala sekolah dapat memberikan rasa hormat atau penghargaan kepada para guru yang memiliki prestasi dalam bekerja. Dalam arti kata *respect* dapat diberikan sesuai dengan prestasi kerja. Selain berdasarkan prestasinya penghargaan dapat diberikan berdasarkan pengalaman, kepangkatan dan hal-hal lain yang bernilai positif untuk organisasi.

2. Informasi (*information*)

Informasikan kepada para guru tentang semua informasi yang mereka butuhkan dalam bekerja. Informasi dalam melaksanakan tugas dan cara melaksanakan tugas tersebut penting disampaikan agar tugas terlaksana dengan baik. Selain itu, Informasikan standar kerja yang harus mereka capai dan berikan penjelasan mengenai kesalahan-kesalahan yang mereka lakukan secara edukatif dan persuasif.

3. Perilaku (*behavior*)

Kepala sekolah harus mampu menampilkan perilaku yang menjadi teladan dalam sekolah yang dipimpinnya. Tingkah laku kepala sekolah harus mencerminkan semangat kerja yang tinggi dan contoh bagi segenap sivitas si sekolah. Perubahan perilaku yang sesuai dengan para guru dapat dilakukan, agar para guru mampu menyampaikan permasalahan dan apa yang mereka rasakan dalam bekerja. Berikan pujian terhadap para guru yang berprestasi, sehingga mereka lebih termotivasi dalam bekerja.

²⁹ *Ibid.*, hlm. 81.

4. Hukuman (*punishment*)

Dalam menghadapi kesalahan yang dilakukan oleh para guru, kepala sekolah dapat memberikan hukuman yang sesuai dengan kesalahan guru tersebut. Pemberian hukuman lebih baik dilakukan di ruangan terpisah atau tanpa terlihat oleh guru atau tenaga administrasi dan siswa lainnya. Hukuman yang diberikan di depan rekan kerja atau anggota organisasi lainnya dapat menimbulkan frustrasi dan rendah diri bawahan. Kepala sekolah dalam memberikan hukuman hendaknya hukuman itu bersifat mendidik yang akan berdampak positif bagi sekolah.

5. Perintah (*command*)

Perintah yang diberikan kepada para guru lebih baik bersifat tidak langsung (*non directive command*). Maksudnya perintah yang disampaikan tersebut disampaikan secara sopan dan dengan nada yang baik. Kesalahan dalam menyampaikan perintah dapat menyebabkan tugas yang dikerjakan menjadi tidak sempurna. Perintah disampaikan dengan bahasa yang dimengerti oleh para guru.

6. Perasaan (*sense*)

Dalam sebuah sekolah akan selalu terjadi interaksi antara kepala sekolah dan para guru. Selaku kepala sekolah, harus menyadari bahwasanya para guru tersebut merupakan makhluk yang memiliki perasaan. Tanpa mengetahui perasaan guru, cenderung perkataan dan tingkah laku dari seorang kepala sekolah dapat menyebabkan para guru menjadi tidak termotivasi dalam bekerja.

Dengan mengetahui cara-cara dalam meningkatkan motivasi kerja para guru disekolah, diharapkan kepala sekolah lebih mampu meningkatkan motivasi kerja para gurunya. Peningkatan motivasi kerja akan berdampak meningkatnya kinerja dan produktivitas kerja di sekolah. Selain cara-cara yang dikemukakan diatas kepala sekolah juga diharapkan mampu:

1. Menyelami kebutuhan-kebutuhan para sivitas sekolah. Ini akan berguna untuk melihat apa-apa saja yang dibutuhkan sivitas sekolah untuk

melaksanakan kegiatannya. Dengan mengetahui kebutuhan dan berusaha memenuhinya, motivasi kerja sivitas sekolah akan meningkat.

2. Memahami kebutuhan-kebutuhan tersebut yang realistis dan yang tidak realistis. Kebutuhan yang tidak realistis mustahil dapat dicapai.
3. Meyakinkan sivitas sekolah tentang pentingnya kerjasama yang harmonis dalam setiap elemen yang ada di sekolah.

Kesimpulan

Berdasarkan uraian di atas, penulis dapat menyimpulkan pembahasan yang telah dipaparkan antara lain:

1. Gaya kepemimpinan kepala sekolah yang efektif dalam meningkatkan motivasi kerja para guru adalah gaya kepemimpinan yang memperhatikan situasi para guru dan tingkat kematangan para guru tersebut.
2. Dengan memperhatikan situasi yang ada, kepala sekolah dapat melakukan gaya penuntun, gaya penawaran, gaya pengikutsertaan dan gaya pelimpahan.
3. Cara yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja para guru, antara lain dengan adanya rasa hormat, informasi, perilaku, hukuman, perintah dan perasaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, Ahmadi, *Kepemimpinan situasional*, Jakarta: Gramedia, 2009.
- Amstrong, Michael, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Alih Bahasa Sofyan Cikmat dan Haryanto, Jakarta: Bumi Aksara, 2000.
- Anoraga, Panji, *Psikologi Kerja*, Jakarta: Rineka Cipta, 2002.
- Bafadal, Ibrahim, *Supervisi Pengajaran dan Aplikasinya Dalam Membina Profesional Guru*, Jakarta: Bumi Aksara, 1993.
- Burhanuddin, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan*, Jakarta: Bumi Aksara, 1994.
- Danim, Sudarwan. 2004. *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*. Rineka Cipta. Jakarta.
- Effendi, Onong Uhjana, *Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek*, Remaja Rosdakarya. Bandung, 2004.
- Handoko, T. Hani, *Manajemen*, Yogyakarta: BPFE, 2001.
- Hasibuan, Malayu, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Sinar Grafika, 2003.
- Jhondair, *Kepemimpinan yang Memotivasi*, Jakarta: SUN, 2008.
- Kartono, Kartini, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2006.
- Rivai, Veithzal, *Perilaku Keorganisasian*, Jakarta: RajaGrafindo, 2004.
- Siagian, Sondang. P., *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*, Jakarta: Rineka Cipta, 2001.
- Wahjosumidjo, *Kepemimpinan dan Motivasi*, Jakarta: Ghalia, 1999.
- Winardi, *Motivasi dan Pemotivasian Dalam Manajemen*, Jakarta: Raja Grafindo, 2004.