

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Deskripsi Teori

1. Motivasi Kerja

a. Pengertian Motivasi Kerja

Istilah motivasi berasal dari kata Latin “*movere*” yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mengarahkan daya dan potensi agar bekerja mencapai tujuan yang ditentukan (Malayu S.P Hasibuan, 2006: 141). Pada dasarnya seorang bekerja karena keinginan memenuhi kebutuhan hidupnya. Dorongan keinginan pada diri seseorang dengan orang yang lain berbeda sehingga perilaku manusia cenderung beragam di dalam bekerja.

Menurut Vroom dalam Ngalim Purwanto (2006: 72), motivasi mengacu kepada suatu proses mempengaruhi pilihan-pilihan individu terhadap bermacam-macam bentuk kegiatan yang dikehendaki. Kemudian John P. Campbell, dkk mengemukakan bahwa motivasi mencakup di dalamnya arah atau tujuan tingkah laku, kekuatan respons, dan kegigihan tingkah laku. Di samping itu, istilah tersebut mencakup sejumlah konsep dorongan (*drive*), kebutuhan (*need*), rangsangan (*incentive*), ganjaran (*reward*), penguatan (*reinforcement*), ketetapan tujuan (*goal setting*), harapan (*expectancy*), dan sebagainya.

Menurut Hamzah B. Uno (2008: 66-67), kerja adalah sebagai

- 1) aktivitas dasar dan dijadikan bagian esensial dari kehidupan manusia,
- 2) kerja itu memberikan status, dan mengikat seseorang kepada individu lain dan masyarakat,
- 3) pada umumnya wanita atau pria menyukai pekerjaan,
- 4) moral pekerja dan pegawai itu banyak tidak mempunyai kaitan langsung dengan kondisi fisik maupun materiil dari pekerjaan,
- 5) insentif kerja itu banyak bentuknya, diantaranya adalah uang.

Motivasi kerja merupakan motivasi yang terjadi pada situasi dan lingkungan kerja yang terdapat pada suatu organisasi atau lembaga. Keberhasilan dan kegagalan pendidikan memang sering dikaitkan dengan motivasi kerja guru. Pada dasarnya manusia selalu menginginkan hal yang baik-baik saja, sehingga daya pendorong atau penggerak yang memotivasi semangat kerjanya tergantung dari harapan yang akan diperoleh mendatang jika harapan itu menjadi kenyataan maka seseorang akan cenderung meningkatkan motivasi kerjanya.

Menurut Ngalim Purwanto, motivasi mengandung tiga komponen pokok, yaitu:

- 1) Menggerakkan, berarti menimbulkan kekuatan pada individu, memimpin seseorang untuk bertindak dengan cara tertentu.

- 2) Mengarahkan atau menyalurkan tingkah laku. Dengan demikian ia menyediakan suatu orientasi tujuan. Tingkah laku individu diarahkan terhadap sesuatu.
- 3) Untuk menjaga atau menopang tingkah laku, lingkungan sekitar harus menguatkan (*reniforce*) intensitas, dorongan-dorongan dan kekuatan-kekuatan individu (2006: 72).

Berdasarkan beberapa definisi dan komponen pokok diatas dapat dirumuskan motivasi merupakan daya dorong atau daya gerak yang membangkitkan dan mengarahkan perilaku pada suatu perbuatan atau pekerjaan.

b. Jenis-jenis Motivasi

Jenis-jenis motivasi dapat dikelompokkan menjadi dua jenis menurut Malayu S. P Hasibuan (2006: 150), yaitu:

- 1) Motivasi positif (*insentif positif*), manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi baik. Dengan motivasi positif ini semangat kerja bawahan akan meningkat, karena manusia pada umumnya senang menerima yang baik-baik saja.
- 2) Motivasi negatif (*insentif negatif*), manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hukuman kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik (prestasi rendah). Dengan memotivasi negatif ini semangat kerja bawahan dalam waktu pendek akan meningkat, karena takut dihukum.

Penggunaan kedua motivasi tersebut haruslah diterapkan kepada siapa dan kapan agar dapat berjalan efektif merangsang gairah bawahan dalam bekerja.

c. Tujuan Motivasi

Tingkah laku bawahan dalam suatu organisasi seperti sekolah pada dasarnya berorientasi pada tugas. Maksudnya, bahwa tingkah laku bawahan biasanya didorong oleh keinginan untuk mencapai tujuan harus selalu diamati, diawasi, dan diarahkan dalam kerangka pelaksanaan tugas dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Secara umum tujuan motivasi adalah untuk menggerakkan atau menggugah seseorang agar timbul keinginan dan kemauannya untuk melakukan sesuatu sehingga dapat memperoleh hasil atau mencapai tujuan tertentu (Ngalim Purwanto, 2006: 73).

Sedangkan tujuan motivasi dalam Malayu S. P. Hasibuan (2006: 146) mengungkapkan bahwa:

- 1) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
- 2) Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
- 3) Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan.
- 4) Meningkatkan kedisiplinan absensi karyawan.
- 5) Mengefektifkan pengadaan karyawan.
- 6) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
- 7) Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan.

- 8) Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
- 9) Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
- 10) Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

Tindakan memotivasi akan lebih dapat berhasil jika tujuannya jelas dan disadari oleh yang dimotivasi serta sesuai dengan kebutuhan orang yang dimotivasi. Oleh karena itu, setiap orang yang akan memberikan motivasi harus mengenal dan memahami benar-benar latar belakang kehidupan, kebutuhan, dan kepribadian orang yang akan dimotivasi.

d. Fungsi Motivasi

Menurut Sardiman (2007: 85), fungsi motivasi ada tiga, yaitu:

- 1) Mendorong manusia untuk berbuat, motivasi dalam hal ini merupakan motor penggerak dari setiap kegiatan yang akan dikerjakan.
- 2) Menentukan arah perbuatan, yaitu ke arah tujuan yang hendak dicapai, sehingga motivasi dapat memberikan arah dan kegiatan yang harus dikerjakan sesuai dengan rumusan tujuannya.
- 3) Menyeleksi perbuatan, yaitu menentukan perbuatan-perbuatan apa yang harus dikerjakan yang sesuai guna mencapai tujuan, dengan menyisihkan perbuatan-perbuatan yang tidak bermanfaat bagi tujuan tersebut.

e. Metode Motivasi

Menurut Malayu S. P Hasibuan (2006: 149), ada dua metode motivasi, yaitu:

1) Motivasi Langsung (*Direct Motivation*)

Motivasi langsung adalah motivasi (materiil dan nonmateriil) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasannya. Jadi sifatnya khusus, seperti pujian, penghargaan, tunjangan hari raya, dan sebagainya.

2) Motivasi Tak Langsung (*Indirect Motivation*)

Motivasi tak langsung adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja, sehingga lebih bersemangat dalam bekerja. Misalnya, mesin-mesin yang baik, ruang kerja yang nyaman, kursi yang empuk, dan sebagainya.

f. Teori-teori Motivasi

Teori-teori motivasi menurut Malayu S. P. Hasibuan (2006:152-167) dibagi menjadi dua kelompok, yaitu:

1) Teori Kepuasan (*Content Theory*)

Teori ini merupakan teori yang mendasarkan atas faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu yang menyebabkan bertindak dan berperilaku dengan cara tertentu. Teori ini memusatkan perhatian pada faktor-faktor dalam diri orang yang

menguatkan, mengarahkan, mendukung dan menghentikan perilakunya. Jika kebutuhan semakin terpenuhi, maka semangat pekerjaannya semakin baik.

Teori-teori kepuasan ini antara lain:

a) Teori Motivasi Klasik

F.W.Taylor mengemukakan teori motivasi klasik atau teori motivasi kebutuhan tunggal. Teori ini berpendapat bahwa manusia mau bekerja giat untuk dapat memenuhi kebutuhan fisik, berbentuk uang atau barang dari hasil pekerjaannya. Konsep dasar teori ini adalah orang akan bekerja giat bilamana ia mendapat imbalan materi yang mempunyai kaitan dengan tugas-tugasnya.

b) Teori Maslow

Hirarki kebutuhan Maslow mengikuti teori jamak yaitu seseorang berperilaku atau bekerja, karena adanya dorongan untuk memenuhi bermacam-macam kebutuhan. Maslow berpendapat, kebutuhan yang diinginkan manusia berjenjang. Maslow mengemukakan lima tingkat kebutuhan, sebagai berikut:

(1) Kebutuhan fisiologis

Kebutuhan yang harus dipuaskan untuk dapat tetap hidup, termasuk makanan, perumahan, pakaian, udara untuk bernafas, dan sebagainya.

(2) Kebutuhan keselamatan dan keamanan

Kebutuhan akan keselamatan dan keamanan adalah kebutuhan akan kebebasan dari ancaman yakni merasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melaksanakan pekerjaan.

(3) Kebutuhan sosial

Kebutuhan sosial adalah kebutuhan teman, interaksi, dicintai, dan mencintai, serta diterima dalam pergaulan kelompok pekerja dan masyarakat lingkungannya.

(4) Kebutuhan akan penghargaan

Kebutuhan akan penghargaan adalah kebutuhan akan pengakuan dan penghargaan diri dari karyawan dan masyarakat lingkungannya.

(5) Aktualisasi diri

Aktualisasi diri adalah kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kemampuan, keterampilan, dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan atau luar biasa.

c) Teori Herzberg

Menurut Herzberg, orang menginginkan dua macam faktor kebutuhan, yaitu:

- (1) Kebutuhan akan kesehatan atau kebutuhan akan pemeliharaan (*maintenance factors*). Faktor kesehatan merupakan kebutuhan yang berlangsung terus-menerus, karena kebutuhan ini akan kembali pada titik nol setelah dipenuhi. Faktor-faktor pemeliharaan meliputi balas jasa, kondisi kerja fisik, supervisi, macam-macam tunjangan.
- (2) Faktor pemeliharaan yang menyangkut kebutuhan psikologis seseorang. Kebutuhan ini meliputi serangkaian kondisi intrinsik, kepuasan pekerjaan yang apabila terdapat dalam pekerjaan akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat, yang dapat menghasilkan prestasi yang baik.

d) Teori X dan Teori Y Mc. Gregor

Menurut teori X untuk memotivasi karyawan harus dilakukan dengan cara pengawasan yang ketat, dipaksa, dan diarahkan supaya mau bekerja sungguh-sungguh. Jenis motivasi yang diterapkan cenderung motivasi negatif yakni dengan menerapkan hukuman yang tegas. Sedangkan menurut teori Y, untuk memotivasi karyawan dilakukan dengan cara peningkatan partisipasi, kerjasama, dan keterikatan pada keputusan.

e) Teori Mc Clelland

Teori ini berpendapat bahwa karyawan mempunyai cadangan energi potensial. Bagaimana energi dilepaskan dan

digunakan tergantung kekuatan, dorongan, motivasi seseorang dan situasi serta peluang yang tersedia. Energi akan dimanfaatkan oleh karyawan karena didorong oleh:

- (1) Kebutuhan motif dan kekuatan dasar yang terlibat
- (2) Harapan keberhasilannya
- (3) Nilai insentif yang terlekat pada tujuan

Hal-hal yang memotivasi seseorang adalah:

- (1) Kebutuhan akan prestasi
- (2) Kebutuhan akan afiliasi
- (3) Kebutuhan akan kekuasaan

f) Teori Motivasi Claude S. George

Teori ini mengemukakan bahwa seseorang mempunyai kebutuhan yang berhubungan dengan tempat dan suasana di lingkungan ia bekerja, yaitu:

- (1) Upah yang adil dan layak
- (2) Kesempatan untuk maju
- (3) Pengakuan sebagai individu
- (4) Keamanan kerja
- (5) Tempat kerja yang baik
- (6) Penerimaan oleh kelompok
- (7) Perlakuan yang wajar
- (8) Pengakuan atas prestasi

2) Teori Proses

Teori proses mengenai motivasi berusaha menjawab bagaimana menguatkan, mengarahkan, memelihara dan menghentikan perilaku individu. Teori yang tergolong ke dalam teori proses, diantaranya:

a) Teori Harapan (*Expectancy*)

Teori harapan ini dikemukakan oleh Victor Vroom yang mendasarkan teorinya pada tiga konsep penting, yaitu:

- (1) Harapan (*expectancy*) adalah suatu kesempatan yang diberikan terjadi karena perilaku.
- (2) Nilai (*valence*) adalah akibat dari perilaku tertentu yang mempunyai nilai atau martabat tertentu (daya atau nilai memotivasi) bagi setiap individu tertentu.
- (3) Pertautan (*instrumentality*) adalah persepsi dari individu bahwa hasil dari tingkat pertama akan dihubungkan dengan hasil tingkat kedua.

b) Teori Keadilan

Keadilan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang. Penilaian dan pengakuan mengenai perilaku bawahan harus dilakukan secara objektif.

c) Teori Pengukuhan

Teori ini didasarkan atas hubungan sebab dan akibat dari perilaku dengan pemberian kompensasi. Misalnya,

promosi tergantung dari prestasi yang selalu dapat dipertahankan.

g. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Motivasi merupakan proses psikologi dalam diri seseorang dan sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor. Secara umum, faktor ini dapat muncul dari dalam diri (*intrinsik*) maupun dari luar diri (*ekstrinsik*). Menurut Wahjosumidjo (2001: 42), faktor yang mempengaruhi motivasi meliputi faktor internal yang bersumber dari dalam individu dan faktor eksternal yang bersumber dari luar individu. Faktor internal seperti sikap terhadap pekerjaan, bakat, minat, kepuasan, pengalaman, dan lain-lain serta faktor dari luar individu yang bersangkutan seperti pengawasan, gaji, lingkungan kerja, kepemimpinan.

Sedangkan menurut Sondang P. Siagan (2006: 294) motivasi dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik yang bersifat internal maupun eksternal. Yang termasuk faktor internal adalah:

- 1) Persepsi seseorang mengenai diri sendiri
- 2) Harga diri
- 3) Harapan pribadi
- 4) Kebutuhan
- 5) Keinginan
- 6) Kepuasan kerja
- 7) Prestasi kerja yang dihasilkan

Sedangkan faktor eksternal yang mempengaruhi motivasi seseorang antara lain:

- 1) Jenis dan sifat pekerjaan
- 2) Kelompok kerja dimana seseorang bergabung
- 3) Organisasi tempat orang bekerja
- 4) Situasi lingkungan kerja
- 5) Gaji

Dalam hubungannya dengan faktor yang mempengaruhi motivasi yang dimaksud lingkungan kerja ialah pemimpin dan bawahan. Dari pihak pemimpin ada berbagai unsur yang sangat berpengaruh terhadap motivasi, seperti:

- 1) Kebijakan-kebijakan yang telah ditetapkan, termasuk didalamnya prosedur kerja, berbagai rencana dan program kerja.
- 2) Persyaratan kerja yang perlu dipenuhi oleh bawahan.
- 3) Tersedianya seperangkat alat-alat dan sarana yang diperlukan di dalam mendukung pelaksanaan kerja, termasuk di dalamnya bagaimana tempat para bawahan bekerja.
- 4) Gaya kepemimpinan atasan dalam arti sifat-sifat dan perilaku atasan terhadap bawahan.

Bawahan dalam motivasi memiliki gejala karakteristik seperti:

- 1) Kemampuan bekerja
- 2) Semangat kerja
- 3) Rasa kebersamaan dalam kehidupan kelompok

4) Prestasi dan produktivitas kerja

Sedangkan menurut Hamzah B.Uno (2008: 112) seorang yang memiliki motivasi kerja akan tampak melalui:

1) Tanggung jawab dalam melakukan kerja, meliputi:

- a) Kerja keras
- b) Tanggung jawab
- c) Pencapaian tujuan
- d) Menyatu dengan tugas

2) Prestasi yang dicapainya, meliputi:

- a) Dorongan untuk sukses
- b) Umpan balik
- c) Unggul

3) Pengembangan diri, meliputi:

- a) Peningkatan keterampilan
- b) Dorongan untuk maju

4) Kemandirian dalam bertindak, meliputi:

- a) Mandiri dalam bekerja
- b) Suka pada tantangan

Berdasarkan beberapa teori pokok di atas dapat dirumuskan motivasi kerja merupakan daya dorong atau daya gerak yang membangkitkan dan mengarahkan perilaku pada suatu perbuatan atau pekerjaan pada upaya-upaya nyata untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Secara implisit, motivasi kerja tampak melalui:

- a. Tanggung jawab dalam melakukan kerja
- b. Prestasi yang dicapainya
- c. Pengembangan diri, serta
- d. Kemandirian dalam bertindak

2. Kepemimpinan

- a. Pengertian Kepemimpinan

Kata “memimpin” menurut Wahjosumidjo mempunyai arti memberikan bimbingan, menuntun, mengarahkan, dan berjalan di depan (*precede*). Pemimpin berperilaku untuk membantu organisasi dengan kemampuan maksimal dalam mencapai tujuan (2010: 104). Pemimpin tidak berdiri sendiri di samping, melainkan mereka memberikan dorongan dan memacu (*to prod*), berdiri di depan yang memberikan kemudahan untuk kemajuan serta memberikan inspirasi organisasi dalam mencapai tujuan.

Menurut Koontz dan Donnel yang dimaksud kepemimpinan secara umum, merupakan pengaruh, seni atau proses mempengaruhi sekelompok orang, sehingga mereka mau bekerja dengan sungguh-sungguh untuk meraih tujuan kelompok. Sedangkan kepemimpinan menurut E. Mulyasa dapat diartikan sebagai kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang yang diarahkan untuk pencapaian tujuan bersama atau organisasi (Sobri dkk, 2009:72).

Dari beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan yang harus dimiliki oleh seseorang

untuk mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan orang lain dengan penuh pengertian, kesadaran, dan senang hati bersedia untuk mengikuti kehendaknya.

b. Gaya Kepemimpinan

Gaya artinya sikap, gerak, tingkah laku, sikap yang elok, gerak-gerik yang bagus, kekuatan, kesanggupan, untuk berbuat baik. Sedangkan gaya kepemimpinan menurut Veithzal Rivai (2004: 64) adalah suatu gaya yang dapat memaksimalkan produktivitas, kepuasan kerja, pertumbuhan, dan mudah menyesuaikan dengan segala situasi.

Menurut Veithzal Rivai (2004: 64) gaya kepemimpinan mempunyai tiga pola dasar yaitu yang mementingkan pelaksanaan tugas, hubungan kerjasama, dan mementingkan tingkat hasil yang dapat dicapai.

c. Teori Kepemimpinan Transformasional

Istilah transformasional berinduk dari kata *to transform*, yang bermakna mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda. Misalnya mentransformasikan visi menjadi realita, potensi menjadi aktual, dan sebagainya. (Sudarwan Danim, 2005: 54)

Kepemimpinan transformasional adalah kemampuan seorang pemimpin dalam bekerja dengan dan atau melalui orang lain untuk mentransformasikan secara optimal sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang bermakna sesuai dengan target capaian yang telah ditetapkan. Sumber daya yang dimaksud dapat berupa

SDM, fasilitas, dana, dan faktor-faktor eksternal keorganisasian. Dalam organisasi pembelajaran, SDM yang dimaksud dapat berupa pimpinan, staf, bawahan, guru (Sudarwan Danim, 2005: 54).

Menurut (Robert J Starratt, 2007: 140), pemimpin transformasional membuat orang bertindak atas nama kepentingan kolektif kelompok atau komunitas. Kepemimpinan transformasional memiliki alasan dasar bahwa meskipun individu-individu memiliki berbagai kepentingan dan tujuan yang terpisah-pisah, mereka semua disatukan oleh pemimpin dalam meraih tujuan-tujuan yang lebih tinggi.

d. Ciri-ciri Kepemimpinan Transformasional

Menurut Wuradji (2009) dalam bukunya *Educational Leadership* menguraikan ciri-ciri kepemimpinan transformasional, yaitu sebagai berikut:

- 1) Memiliki keberanian untuk melakukan perubahan menuju tingkat produktivitas yang lebih tinggi.
- 2) Mampu membangkitkan semangat dan motivasi pengikutnya untuk bekerja keras.
- 3) Mampu mengembangkan semangat kebersamaan, disiplin, dan motivasi untuk maju.
- 4) Mampu membangun kesadaran berorganisasi pada pengikutnya, dengan jalan mengembangkan rasa memiliki organisasi (*sense of belonging*), dan rasa bertanggung jawab (*sense of responsibility*),

serta membangun kemampuan untuk meraih prestasi yang setinggi-tingginya.

- 5) Mampu memberikan perlindungan (*mengayomi*) dan menciptakan rasa aman dikalangan pengikutnya.
- 6) Mampu menampung dan menangkap semua aspirasi dan kepentingan pengikutnya.
- 7) Menggunakan kemampuan intelektualnya serta cerdas dalam proses pengambilan keputusan.
- 8) Memperjuangkan kebutuhan pengikutnya.
- 9) Oleh karena kepemimpinan transformasional mengandung komponen kharismatik, pemimpin mampu memberikan pengarahan yang selalu diterima dan dipatuhi dengan ikhlas, sehingga pengikutnya memiliki rasa “wajib“ untuk mentaati semua perintah dan arahannya.
- 10) Selalu berusaha membawa pengikutnya ke arah suatu idealisme.
- 11) Pengikutnya selalu memuja-muja akan kemampuan dan keunggulan pemimpinnya.
- 12) Pemimpin menempatkan diri sebagai agen perubahan.
- 13) Pemimpin transformasional selalu belajar terus sepanjang hidupnya.
- 14) Mereka memiliki kemampuan untuk menangani masalah yang kompleks, sulit diprediksi, tidak memiliki ketentuan, serta masalah yang membingungkan.

15) Mereka sangat menghargai potensi, kebutuhan dan aspirasi pengikutnya.

16) Memiliki kepercayaan diri yang kuat dalam menanggung resiko atau keputusan yang diambilnya, dan berani melawan tantangan yang sekiranya akan menghambat transformasi.

Transformational Leader memiliki sikap, nilai dan keterampilan yang disebut atribut pemimpin transformasional, yaitu:

- 1) Memandang dirinya sebagai *agent of change*.
- 2) Pengambil resiko yang bijaksana.
- 3) Percaya pada orang dan peka terhadap kebutuhan mereka.
- 4) Mampu mengungkapkan nilai-nilai utama yang menuntun tingkah lakunya.
- 5) Fleksibel dan terbuka terhadap belajar dari pengalaman.
- 6) Memiliki keterampilan kognitif serta yakin pada cara berpikir tertib dan perlunya analisis masalah secara hati-hati.
- 7) Memiliki angan-angan (*dreams*) dan percaya pada intuisinya.

(Indra Kusumah,-<http://trustco.or.id/transformational.htm>)

e. Komponen Kepemimpinan Transformasional

Ada beberapa komponen *Transformational Leadership* yang dimiliki seorang pemimpin transformasional sejati, yaitu:

1) Stimulasi Ideal

Mampu menunjukkan perilaku yang bisa:

- a) Membuat anggota bersemangat dalam melaksanakan tugasnya.

- b) Memberi keyakinan pada anggota (informasi, gagasan dan tindakan).
- c) Menjadi contoh atau suri tauladan.
- d) Mengilhami berkembangnya kesetiaan kepada organisasi.
- e) Membuat anggota merasa tenang jika berada di dekatnya.
- f) Membuat anggota merasa bangga kalau bergaul dengannya.
- g) Mengilhami kesetiaan anggota untuk bekerjasama.
- h) Mendorong anggota untuk mengungkapkan gagasan dan pendapatnya.
- i) Mengungkapkan gagasan atau informasi yang bisa menjadi sumber inspirasi.
- j) Mengatasi setiap hambatan yang dihadapi.
- k) Memahami sudut pandang anggota.

2) Stimulus Inspirasional

Mampu menunjukkan perilaku yang bisa:

- a) Mengembangkan rasa bangga pada anggota.
- b) Menggunakan kata-kata yang membangkitkan moril (semangat juang) anggota.
- c) Memberi contoh tentang apa yang diharapkan dalam kerja dan kerjasama.
- d) Memberi dorongan pribadi kepada anggota untuk mengembangkan keyakinannya.

- e) Membuat anggota merasa bangga pada tim dengan memberikan apresiasi terhadap kontribusi atau keberhasilannya.
 - f) Membangkitkan semangat dan rasa percaya diri pada anggota dengan cara:
 - (1) Mengapresiasi jika berhasil menyelesaikan tugas yang sulit.
 - (2) Memandang atau menghargai bahwa tugas atau misinya sangat penting.
 - (3) Memberi dorongan atau spirit pada saat tim kurang memperlihatkan semangat kerja.
 - g) Menjadi contoh tentang keberanian mengambil resiko dan pengabdian dengan cara:
 - (1) Menunjukkan kesediaan untuk berkorban.
 - (2) Tetap tinggal bersama dalam situasi yang mengundang resiko keselamatan.
 - (3) Bersedia tetap bersama orang lain dalam situasi yang sulit.
- 3) Stimulasi Intelektual
- Mampu menunjukkan perilaku yang bisa:
- a) Merangsang anggota untuk memikirkan kembali gagasan atau tindakannya yang selama ini tidak pernah diragukannya.
 - b) Mendorong anggota untuk berpikir tentang masalah yang dihadapi dengan menggunakan perspektif baru.
 - c) Mengilhami anggota dengan cara-cara baru untuk melihat masalah yang dianggap membingungkan.

- d) Membuat anggota meningkat kesediaannya untuk mengerjakan lebih baik daripada apa yang diharapkan atau diinginkannya.
 - e) Merangsang anggota meningkatkan motivasinya untuk berhasil.
- 4) Perhatian Individual
- a) Memberi perhatian pribadi kepada anggota yang terabaikan.
 - b) Mengetahui apa yang diinginkan anggota dan membantu untuk mendapatkannya.
 - c) Menyatakan apresiasinya pada saat anggota menyelesaikan tugasnya dengan baik.
 - d) Merasa puas apabila anggota memenuhi standar kinerja yang telah disepakati dengan baik.
 - e) Memberikan pujian jika anggota melakukan pekerjaan yang baik.
 - f) Memperlakukan setiap anggota secara individual.
 - g) Membuat anggota merasa bisa mencapai tujuannya tanpa didampingi dirinya.

(Indra Kusumah,-<http://trustco.or.id/transformational.htm>)

Dari berbagai paparan dan teori tentang kepemimpinan transformasional dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah sikap kepemimpinan yang memiliki stimulus ideal, stimulus inspirasional, stimulus intelektual, dan perhatian individu dalam mencapai tujuan pendidikan dan dapat dipersepsikan oleh guru.

3. Gaji Guru

a. Pengertian Gaji Guru

Menurut UU No. 14 Tahun 2005 Pasal 1, gaji adalah hak yang diterima oleh guru atau dosen atas pekerjaannya dari penyelenggara pendidikan atau satuan pendidikan dalam bentuk finansial secara berkala sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Ini berarti bahwa seorang guru (dalam hal ini guru PNS) akan diberi gaji berupa uang yang dibayarkan secara berkala. Berkala yang dimaksud di sini adalah setiap bulan. Besarnya gaji yang diterima tersebut sesuai pangkat atau golongan dan masa kerja.

“Gaji dalam Kamus Kepegawaian adalah imbalan yang diterima oleh seorang pegawai sebagai balas jasa dari pemerintah karena pegawai tersebut telah memberikan waktu, tenaga, dan pikirannya untuk mencapai tujuan”.

Di dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2011 tentang Perubahan Kedua Belas Peraturan Pemerintah Nomor 7 Tahun 1977 tentang Peraturan Gaji Pegawai Negeri Sipil, pada Bab II pasal 4 dinyatakan bahwa PNS (termasuk guru PNS) diberi gaji pokok berdasarkan golongan dan ruang yang ditetapkan untuk pangkat tersebut. Sedangkan pada pasal 5 dikatakan pula bahwa seorang yang diangkat menjadi calon Pegawai Negeri Sipil diberi gaji pokok 80% dari gaji pokok seperti yang dinyatakan pada pasal 4.

Jadi gaji merupakan hak bagi pegawai setelah pegawai melaksanakan kewajibannya. Gaji guru merupakan imbalan yang diterima oleh seorang guru sebagai balas jasa dari pemerintah karena

guru telah memberikan waktu, tenaga, dan pikirannya untuk mencapai tujuan yang diterima.

b. Kriteria Gaji Guru

Rekomendasi UNESCO/ ILO pasal 114-124 mensyaratkan kriteria gaji guru sebagai berikut:

- 1) Harus sebanding dengan gaji profesi lainnya yang relatif sama.
- 2) Sesuai penghargaan sosial masyarakat dan pemerintah terhadap guru.
- 3) Kompetitif positif dengan profesi yang memiliki syarat yang sama.
- 4) Cukup untuk hidup layak dan meneruskan pendidikan dan apresiasi budaya serta pola hidup sesuai dengan jabatan.
- 5) Cermin penghargaan masyarakat terhadap pendidikan.
- 6) Cukup menarik untuk menunjang sumber daya manusia yang baik.

(Muhammad Surya, 2004: 12)

Menurut UU No. 14 Tahun 2005 Pasal 15 menyebutkan bahwa

- a) penghasilan ke dalam kebutuhan hidup minimum sebagaimana dimaksud dalam pasal 14 ayat 1 Huruf a) meliputi gaji pokok, tunjangan yang melekat pada gaji, serta penghasilan lain berupa tunjangan profesi, tunjangan fungsional, tunjangan khusus, dan tambahan terkait dengan tugasnya sebagai guru yang dengan prinsip penghargaan atau dasar prestasi.
- b) Guru yang diangkat oleh satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh pemerintah atau pemerintahan daerah diberi gaji sesuai dengan peraturan perundang-undangan.
- c)

Guru yang diangkat oleh satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat diberi gaji berdasarkan perjanjian kerja atas kesepakatan kerja bersama.

Di Indonesia di samping pemberian gaji yang sama untuk pangkat yang sama, juga memperhatikan sifat pekerjaan dan tanggung jawab yang dipikul. Selain itu memperhatikan pencapaian prestasi kerja dari pegawai yang bersangkutan. Jadi untuk pegawai yang mampu menunjukkan prestasi kerja yang tinggi akan mendapatkan gaji yang lebih baik.

c. Kesenjangan Guru

Masih adanya sikap yang kurang tanggap pihak-pihak terkait terhadap nasib guru tentu akan mempengaruhi motivasi dan kualitas guru. Hal tersebut ditambah lagi dengan adanya kesenjangan guru. Ada beberapa kesenjangan yang dirasakan sebagai diskriminatif oleh para guru seperti yang dinyatakan oleh Surya antara lain:

- 1) Kesenjangan guru menurut jenjang pendidikan, misalnya antara guru SD dengan guru SLTP dan Sekolah Menengah.
- 2) Kesenjangan antara guru pegawai negeri yang digaji oleh negara dengan guru swasta yang digaji oleh pihak swasta. Kesenjangan tidak terjadi dalam masalah jumlah, akan tetapi dalam perlakuan.
- 3) Kesenjangan antara guru pegawai negeri tetap dengan guru tidak tetap atau honorer yang tidak seimbang dengan tuntutan kerja.

- 4) Kesenjangan antara guru yang bertugas di kota-kota dengan guru-guru yang berada di pedesaan atau pada daerah terpencil terutama dalam hal pendapatan, kesempatan melanjutkan pendidikan, kesempatan mengikuti pengembangan.
- 5) Kesenjangan guru karena beban tugas, yaitu ada guru yang beban tugasnya banyak (misalnya di sekolah yang kekurangan guru), tetapi imbalannya sama saja atau lebih sedikit (Surya: 2002: 333-334).

d. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Gaji Guru

Dari studi di berbagai negara khususnya di negara berkembang (Ferell, 1993) pada umumnya gaji guru ditentukan oleh faktor-faktor:

- 1) Ekonomi yang mencangkup tingkat produktivitas nasional dan perubahan taraf kebutuhan hidup.
- 2) Kebijakan yang ditetapkan oleh pemerintah
- 3) Kriteria individual yang mencakup tanggung jawab, pengalaman dan kinerja.
- 4) Skala gaji yang dikembangkan sebagai satu fungsi dari aspek-aspek tersebut di atas. (Surya: 2004, 12-13)

Menurut paparan teori di atas dapat disimpulkan bahwa gaji merupakan imbalan yang diterima oleh seorang guru sebagai balas jasa dari pemerintah karena guru telah memberikan waktu, tenaga, dan pikirannya untuk mencapai tujuan yang diterima, yang berupa gaji pokok, tunjangan yang melekat pada gaji, serta penghasilan lain berupa tunjangan

profesi, tunjangan fungsional, tunjangan khusus, dan tambahan terkait dengan tugasnya sebagai guru yang dengan prinsip penghargaan atau dasar prestasi.

B. Penelitian yang Relevan

1. Penelitian yang dilakukan oleh Ima Prihatini pada tahun 2007 yang merupakan skripsi yang berjudul Pengaruh Tingkat Gaji dan Pengalaman Kerja Terhadap Motivasi Kerja Guru di SMP Negeri 24 Surakarta. Hasil penelitian regresi linier berganda dengan memperoleh nilai F hitung sebesar 44,204 lebih besar dari nilai F tabel pada taraf signifikan 5 % dengan df (2: 37= 2.232) secara bersama-sama antara variabel tingkat gaji dan pengalaman kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Persamaan regresi diperoleh $Y = 5,391 + 0,399x_1 + 0,448x_2$. Berdasar hasil penelitian pada nilai R Square model perhitungan uji regresi linier diperoleh nilai sebesar 0,705% atau 70,5%. Hal itu berarti bahwa ada pengaruh antara tingkat gaji (X1) dan pengalaman kerja (X2) terhadap motivasi kerja secara bersama-sama sedangkan sisanya 29,5% dipengaruhi oleh variabel lain.
2. Penelitian yang diajukan oleh Anita Fitria Handayani pada tahun 2009 yang merupakan skripsi yang berjudul dengan “Pengaruh Kesejahteraan Guru dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Kerja Guru Akuntansi SMK Kelompok Bisnis dan Manajemen Se Kabupaten Bantul. Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan kesejahteraan guru terhadap kinerja guru akuntansi dengan harga t hitung 2,996 lebih besar

dari t tabel 1,961, terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi kerja dengan kinerja guru dengan harga t hitung 5,330 lebih besar dari t tabel 1,690, terdapat pengaruh positif dan signifikan kesejahteraan guru dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kinerja guru akuntansi ditunjukkan dengan besarnya F hitung 22,419 lebih besar dari F tabel 3,276.

3. Penelitian yang dilakukan oleh Anita Juniarti pada tahun 2010 yang merupakan skripsi yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Motivasi Kerja Guru di MAN Malang II Batu. Hasil pengujian hipotesis dengan menggunakan teknik regresi linier berganda bahwa sumbangan efektif penelitian sebesar $(0.728 \times 100\% = 72,8\%)$ yang artinya 72,8% motivasi kerja guru dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan kepala sekolah sedangkan sisanya yaitu 27,2% dipengaruhi oleh faktor lain diluar pembahasan dari penelitian ini. Dan berdasarkan data yang terkumpul dan analisis didapatkan hasil yang signifikan (44.662 dengan signifikansi sebesar $0.000 < 0.05$) artinya semakin tinggi gaya kepemimpinan maka motivasi kerja semakin baik.

C. Kerangka Berpikir

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Terhadap Motivasi Kerja

Pemimpin dalam kepemimpinannya harus memiliki sikap yang mendorong semua unsur yang ada di sekolah menjadi lebih bergairah dalam bekerja dan berpartisipasi dalam memajukan sekolah. Sikap pemimpin dalam mencapainya dapat ditunjukkan seperti memandang dan menghargai bahwa tugas atau misinya sangat penting, disiplin waktu seperti datang lebih awal dari bawahannya, memberikan apresiasi bila bawahan berhasil menyelesaikan tugas, dan sebagainya.

Sikap pemimpin seperti itu akan membuat bawahan merasa percaya, kagum, dan respek terhadap atasannya sehingga bawahan termotivasi untuk berbuat lebih baik dari biasanya yang dilakukan dan diharapkan. Motivasi kerja yang dipengaruhi oleh sikap kepemimpinan akan terlihat pada prestasi guru dalam melaksanakan tugas pembelajaran. Hal ini berakibat pada tercapainya tujuan dari lembaga atau organisasi seperti sekolah.

2. Pengaruh Tingkat Gaji Guru Terhadap Motivasi Kerja

Kebutuhan guru merupakan hal yang harus juga diperhatikan. Kebutuhan guru seperti pengakuan atas pekerjaan dan gaji harus disesuaikan dengan penghargaan dari guru, karena guru yang tidak terpenuhi pengeluarannya akan menyisihkan waktu guna mencari tambahan untuk memenuhi kebutuhan.

Kebutuhan guru yang tercukupi dengan gaji yang mereka dapatkan akan lebih termotivasi dalam bekerja, konsentrasi, dan optimal dalam menyelesaikan pekerjaannya. Dengan tercukupinya kebutuhan dari gaji yang didapatkan maka akan mendorong motivasi, karena mereka merasa diperhatikan kepentingannya dan dihargai pekerjaannya. Oleh sebab itu, sistem pemberian jaminan yang memungkinkan guru memiliki rasa aman dalam bidang sandang dan pangan, kesehatan dan pendidikan bagi dirinya dan keluarga, transportasi, dan lain-lain harus ditingkatkan.

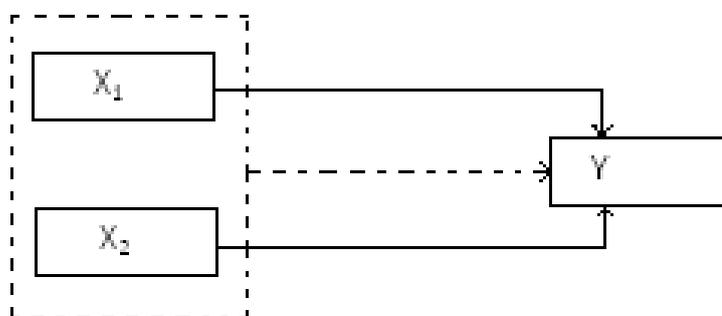
3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Tingkat Gaji Guru secara bersama-sama terhadap Motivasi Kerja Guru

Motivasi kerja guru merupakan hal yang penting dalam pencapaian tujuan sekolah. Dengan motivasi kerja guru yang tinggi, proses belajar mengajar dapat diselesaikan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Peningkatan kualitas dan prestasi sekolah perlu kerjasama seluruh unsur yang ada di sekolah antara lain kepemimpinan kepala sekolah yang optimal, perhatian tentang gaji guru. Kerjasama unsur yang ada di sekolah ini sangat diperlukan agar guru memiliki motivasi kerja yang tinggi.

Banyak tugas dan pekerjaan yang dapat diselesaikan sesuai dengan target yang telah ditetapkan, frekuensi penyelesaian tugas dan pekerjaan yang tinggi, kerjasama yang baik dari para guru, para guru memunculkan gagasan-gagasan dan tindakan-tindakan terbaru untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul dan memiliki motivasi yang tinggi untuk melaksanakan tugas-tugas baru yang mempunyai tanggung jawab besar.

D. Paradigma Penelitian

Paradigma penelitian terkait erat dengan variabel penelitian. Dalam penelitian ini terdiri dari dua variabel bebas (X) dan satu variabel terikat (Y). Variabel bebas adalah Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah (X_1), Tingkat Gaji Guru (X_2), sedangkan variabel terikat adalah Motivasi Kerja Guru (Y). Paradigma penelitian dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. Pengaruh antara variabel dependent dan independent

Keterangan:

X_1 : Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah

X_2 : Tingkat Gaji Guru

Y : Motivasi Kerja Guru

— — — : Pengaruh variabel independent terhadap variabel dependent secara parsial

----- : Pengaruh variabel independent terhadap variabel dependent secara simultan

E. Hipotesis

1. Ada pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru SMA Negeri di Kabupaten Purworejo.
2. Ada pengaruh positif dan signifikan tingkat gaji guru terhadap motivasi kerja guru SMA Negeri di Kabupaten Purworejo.
3. Ada pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan tingkat gaji guru secara bersama-sama terhadap motivasi kerja guru SMA Negeri di Kabupaten Purworejo.