BAB II

PENYUSUNAN KERANGKA TEORETIS, KERANGKA BERFIKIR DAN PENGAJUAN HIPOTESIS

A. Deskripsi Teoretis

1. Semangat Kerja Guru

Guru merupakan seorang pendidik di sekolah. Peran guru merupakan ujung tombak dalam menentukan keberhasilan pendidikan di sekolah. Ia mempunyai pengaruh dalam membentuk siswa menjadi manusia yang mempunyai pengetahuan dan kepribadian yang baik. Siswa akan memandang guru sebagai seorang yang harus ditiru baik dalam aspek akademik maupun non akademik. Untuk itu kemampuan guru secara kompeten diperlukan dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Di sekolah guru mempunyai dua tugas pokok yaitu yang pertama mengelola proses belajar mengajar secara kondusif. Untuk membuat siswa belajar secara efektif, guru harus mengkoordinasikan kelasnya untuk kegiatan belajar dan mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan itu menjadi suatu keseluruhan yang berarti, seperti:

1. Merencanakan dengan kelompok-kelompok murid tentang tujuan-tujuan yang akan dicapai kelompok serta kegiatan-kegiatan yang diperlukan.
2. Mengumpulkan sumber-sumber, bahan, alat, dan perlengkapan yang dibutuhkan, dan menilai kemajuan-kemajuan yang dicapai murid.
3. Di luar kelas mengambil bagian yang penting pula dalam perencanaan pekerjaan-pekerjaan kelompok guru secara keseluruhan dan dalam koordinasi kegiatan-kegiatan yang

> beraneka ragam yang dilakukan guru-guru di dalam lingkungan sekolah.[1]

Selain itu guru juga dituntut untuk dapat menyelesaikan tugas administrasi di sekolah, seperti membuat program tahunan, ikut berpartisipasi dalam membuat jadwal akademik, menyempurnakan kurikulum, dan lain sebagainya. Kedua tugas pokok itu penting dalam mendukung dan meningkatkan keberhasilan pendidikan

Dalam melaksanakan pekerjaannya sebagai pendidik, guru dituntut untuk memiliki dan menggunakan seluruh pengetahuan, pikiran dan keterampilannya untuk mengelola proses belajar mengajar yang mampu menciptakan rasa yang nyaman bagi siswa khususnya. Guru dituntut melakukan sejumlah aktivitas baik pengajaran maupun aktivitas yang berhubungan dengan tugas administrasi yang menjadi tanggung jawabnya demi mencapai tujuan sekolah.

Begitu penting tugas dan tanggung jawab guru, sehingga keefektifan kerja guru diperlukan dalam mencapai keberhasilan pendidikan, salah satunya dengan meningkatkan semangat guru dalam bekerja. Hal ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh Marks, yang menyatakan ”Keefektifan kerja guru hanya dapat dicapai bila para guru memiliki semangat kerja yang tinggi”.[2] Untuk itu semangat kerja guru dalam menyelesaikan tugas sehari-harinya akan menentukan keefektifan

---

[1] Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002), h.74.

[2] Bambang Budi Wiyono, ”Gaya Kepemimpinan dan Semangat Kerja Guru dalam Melaksanakan Tugas Jabatan di Sekolah Dasar”, Jurnal Ilmu Pendidikan, Tahun 27, No. 1, 2000, h.71.

kerja guru dan selanjutnya mewujudkan keberhasilan pendidikan. Untuk itu diperlukan suatu kondisi yang mampu membina dan menciptakan semangat guru dalam bekerja.

Kerja dapat didefinisikan sebagai ”Pengorbanan jasa, jasmani, dan pikiran untuk menghasilkan barang-barang atau jasa-jasa dengan memperoleh imbalan prestasi tertentu”.[3]

Kerja merupakan sejumlah aktivitas mental maupun fisik yang dilakukan seorang guru dalam mengerjakan suatu pekerjaan di sekolah. Untuk mendapatkan hasil yang baik dan tepat waktu bagi keberhasilan sekolah, maka perasaan senang guru dan ikhlas mengerahkan segala kemampuan dalam melaksanakan tugasnya merupakan indikasi dari semangat kerja guru yang tinggi.

Nitisemito menyatakan bahwa semangat kerja adalah ”Melakukan pekerjaan secara lebih giat sehingga dengan demikian pekerjaan akan diharapkan lebih cepat dan lebih baik”.[4] Senada dengan yang dikemukakan oleh Leighten bahwa semangat atau moril kerja adalah ”Kemampuan sekelompok orang untuk bekerjasama dengan giat dan konsekuen dalam mengejar tujuan bersama”.[5]

Semangat kerja para guru merupakan kondisi dari para guru yang menggambarkan kesenangan, keikhlasan dan tanggung jawab dalam bekerja dengan giat, di mana ada tujuan yang jelas dan tetap dalam

---

[3] Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2002), h.94.
[4] Alex S Nitisemito, *Manajemen Personalia* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1996), h.96.
[5] Moekijat, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: Mandar Maju, 1999), h.130.

organisasi sekolah dan dirasakan menjadi penting dan terpadu dengan tujuan individu para guru.

Hal ini senada dengan pendapat Siswanto dalam bukunya yang berjudul ”Manajemen Tenaga Kerja” bahwa:

> Moral kerja atau semangat dan kegairahan kerja sebagai suatu kondisi rohaniah, atau perilaku individu tenaga kerja dan kelompok-kelompok yang menimbulkan kesenangan yang mendalam pada diri tenaga kerja untuk bekerja dengan giat dan konsekuen dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.[6]

Semangat kerja menunjukan hubungan kerjasama, baik dengan kelompok atau rekan kerja sesama guru maupun hubungan kerjasama dengan pimpinan di sekolah untuk dapat menyatukan tujuan organisasi melalui cara berpikir dan bertingkah laku yang produktif bagi kemajuan sekolah.

Purwanto menyatakan bahwa:

> Kerjasama yang efektif tidak dapat diperoleh dengan cara paksaan, melainkan dengan cara yang lebih bersifat membina, mendorong, dan memberi semangat, maka pemimpin harus mengarahkan usaha-usahanya kepada terciptanya semangat kelompok yang akan mendorong mereka untuk bekerja secara produktif”.[7]

Guru yang memiliki semangat kerja tinggi mampu melaksanakan tugasnya dengan cara atau alternatif yang sesuai dalam mendukung keberhasilan tujuan pendidikan. Hal ini senada dengan yang dikemukakan oleh Glickman bahwa:

---

[6] Bedjo Siswanto, *Manajemen Tenaga Kerja* (Bandung: Sinar Baru, 1995), h.264.
[7] Purwanto, *op.cit*., h.83.

> Guru-guru yang memiliki semangat kerja tinggi dapat melihat berbagai kemungkinan dan mampu menggunakan berbagai cara untuk mencari alternatif model mengajar, guru lebih konsekuen dan efektif dalam menghadapi siswanya dalam proses belajar mengajar. Sebaliknya, guru yang rendah semangat kerjanya mereka hanya mampu menemukan satu alternatif model mengajar saja, bingung ketika menghadapi masalah-masalah dalam kelas dan mereka selalu meminta petunjuk.[8]

Giat dan konsekuen dalam bekerjasama menekankan dengan tegas hubungan suatu kelompok dalam organisasi dengan keinginan yang nyata untuk bekerja dalam menyelesaikan tugas dalam rangka mencapai tujuan bersama dalam organisasi. Tujuan bersama menjelaskan bahwa tujuannya adalah satu yang mereka semua menginginkannya.

Sedangkan menurut Hasibuan, semangat kerja dapat didefinisikan sebagai:

> Keinginan dan kesungguhan seseorang mengerjakan pekerjaannya dengan baik serta berdisiplin untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal. Semangat kerja ini akan merangsang seseorang untuk berkarya dan berkreativitas dalam pekerjaannya.[9]

Hal ini senada dengan yang dikemukakan oleh Koontz bahwa ”Semangat mencerminkan hasrat, kesungguhan dan intensitas dalam pelaksanaan pekerjaan.[10] Menurut Panggabean, ”Unsur penting dari semangat kerja adalah adanya keinginan untuk mencapai tujuan dari sebuah kelompok tertentu”.[11]

---

[8] Kadim Masaong, ”Keterkaitan antara Semangat Kerja Guru dengan Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah”, Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan, Tahun 10, No.049, 2004, h.539.

[9] Hasibuan, *op.cit*., h. 94.

[10] Harold Koontz.,et al. *Manajemen*. Terjemahan Gunawan Hutauruk (Jakarta: Erlangga, 1996), h.147.

[11] Mutiara Sibarani Panggabean, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bogor: Ghalia Indonesia, 2004), h. 21.

Dilihat dari sudut administrasi pendidikan, semangat ialah ”Suatu disposisi pada orang-orang di dalam suatu usaha bersama untuk bertindak, bertingkah laku, dan berbuat dengan cara-cara yang produktif, bagi maksud-maksud dan tujuan-tujuan organisasi atau usaha pendidikan”.[12] Jika disposisi itu kuat, maka semangat itu tinggi. Ia tampak sebagai kesediaan untuk menempatkan pertimbangan-pertimbangan tentang diri sendiri di bawah kepentingan bersama, untuk bekerja selaku seorang anggota dalam suatu kesatuan, untuk tercapainya tujuan-tujuan umum, dan sebagai kecenderungan untuk mendapat kepuasan dari kemajuan-kemajuan yang diperoleh organisasi.

Semangat para guru dalam melaksanakan pekerjaannya di sekolah merupakan keinginan atau kesediaan dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dalam mencapai tujuan pendidikan di sekolah. Seorang guru yang memiliki semangat kerja yang tinggi ditandai dengan adanya keinginan atau minat, antusiasme dan dorongan yang tinggi untuk bekerja, sedangkan semangat kerja yang rendah ditandai oleh cara kerja yang lamban, malas dan tidak peduli terhadap pengembangan karir.

Dengan kata lain, untuk memajukan suatu karya bersama secara keseluruhan diperlukan adanya kesediaan atau keinginan untuk memikul tanggung jawab tanpa memikirkan atau mengutamakan kepentingan-kepentingan individu, melainkan melakukan kerjasama dalam membangun

[12] Purwanto., *op.ci.t,* h. 83-84.

tujuan-tujuan, merencanakan prosedur-prosedur dan menilai hasil-hasil pekerjaan dalam rangka memajukan mutu pendidikan.

Sedangkan menurut Purwanto :

> Semangat adalah sesuatu yang membuat orang-orang mengabdi kepada tugas pekerjaannya, dimana kepuasan kerja dan hubungan-hubungan kekeluargaan yang menyenangkan menjadi bagian daripadanya. Semangat ialah reaksi emosional dan mental dari seseorang terhadap pekerjaannya.[13]

Hal ini senada dengan yang dikemukakan oleh Wiles bahwa "*Morale is the emotional dan mental reaction of a person to his job"*.[14]

Guru yang memiliki semangat kerja yang tinggi akan berusaha memajukan pendidikan di sekolah melalui berbagai cara atau alternatif dalam meningkatkan prestasi belajar siswa. Sebaliknya, jika guru memiliki semangat kerja yang rendah, keadaan sekolah akan menjadi ruwet, misalnya guru kurang disiplin dalam menyelesaikan tugas, ketepatan waktu kurang diperhatikan dan guru tidak dapat mengembangkan potensi yang dimilikinya. Semangat kerja yang tinggi akan menghasilkan kepuasan, kegembiraan dan kesukaan dalam menghadapi tugasnya di sekolah.

Hal ini senada dengan yang dikemukakan oleh Kartono bahwa "Jika emosi-emosi pegawai menjadi lebih positif, sehingga moralnya bisa

---

[13] Ibid., h.83.

[14] Soekarto Indrafachrudi, *Bagaimana Memimpin Sekolah yang Efektif* (Bogor: Ghalia Indonesia, 2006), h.29.

dipertinggi, maka akan muncul tim kerja yang akrab dan penuh persahabatan; lalu orang akan lebih rajin dan senang bekerja".[15]

Semangat kerja yang tinggi ditunjukan dengan adanya kondisi kerja yang kondusif bagi guru dalam menyelesaikan tugasnya. Kondisi ini dapat terlihat dari perasaan senang guru dalam melaksanakan tugasnya, kepuasan guru serta lingkungan yang kondusif dalam menimbulkan dan meningkatkan semangat kerja guru.

Semangat kerja merupakan kondisi dari sebuah kelompok yang menggambarkan kesenangan, keikhlasan dan tanggung jawab dalam bekerja, di mana ada tujuan yang jelas dan tetap yang dirasakan menjadi penting dan terpadu dengan tujuan individu.

Kondisi kerja yang mampu meningkatkan semangat kerja guru adalah kondisi yang mampu meningkatkan kondisi rohani maupun fisik yang dapat mempengaruhi perilaku guru dalam melaksanakan tugasnya dengan perasaan senang, optimis dan giat akan tanggung jawab yang diembannya dalam mencapai tujuan pendidikan. Sebaliknya jika seorang guru atau kelompok pekerja memiliki kondisi kerja yang tidak memuaskan baik kondisi fisik maupun mental maka akan menimbulkan rasa pesimis yang akan menyebabkan guru tidak mempunyai perasaan ikhlas dan senang akan pekerjaannya. Hal ini senada dengan pendapat yang menyatakan bahwa:

> Jika kondisi-kondisi kerja tidak memuaskan baik secara fisik maupun mental, maka dampaknya yang langsung akan berupa:

[15] Kartini Kartono, *Psikologi Sosial untuk Manajemen Perusahaan dan Industri* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2002), h.61.

> sikap yang *depresif pesimistis* dan *refleks-refleks kepahitan hati*. Sikap yang depresif-pesimistis itu kebanyakan disebabkan oleh moralitas yang rendah dan kondisi-kondisi psikologis yang tidak memuaskan di tempat kerja tadi.[16]

Untuk mencegah berkembangnya semangat kerja yang rendah di kalangan guru, maka diperlukan upaya dengan segera. Hal ini dapat dilakukan dengan mengembangkan komunikasi di kalangan para guru maupun komunikasi dengan kepala sekolah selaku pimpinan sekolah. Selain itu menciptakan suasana atau kondisi kerja yang menyenangkan dan bersahabat akan menimbulkan semangat kerja guru.

Hal ini senada dengan yang dikemukakan Moekijat bahwa:

> Semangat kerja tergantung sebagian besar kepada kondisi fisik pekerjaan. Manajemen tidak hanya akan meneliti dan memperbaiki kekurangan-kekurangan yang berhubungan dengan ini, tetapi juga akan berusaha memberikan lingkungan kerja yang memuaskan.[17]

Kondisi kerja yang menunjang semangat kerja guru adalah kondisi fisik maupun rohani yang menumbuhkembangkan sikap tanggung jawab dalam bekerja. Seorang guru yang senang akan kondisi lingkungan kerjanya akan mampu meningkatkan kualitas kerjanya. Mereka akan mempunyai kesediaan untuk mengoptimalkan pengetahuan dan keterampilannya dalam menentukan strategi yang mendukung proses belajar mengajar di kelas.

Dengan adanya semangat kerja maka pekerjaan akan dilakukan secara lebih giat dan dengan kesenangan terhadap pekerjaan sehingga pekerjaan dapat diharapkan lebih cepat dan lebih baik.

---

[16] Kartono,*op.cit*., h.64.
[17] Moekijat, *op.cit*., h.134.

Semangat kerja menunjukan kesediaan, keinginan dan kesungguhan untuk dapat melaksanakan pekerjaan dengan rasa senang dan antusias, partisipatif, kreatif dan memiliki loyalitas dalam melaksanakan tugasnya yang berhubungan dengan proses belajar mengajar di kelas maupun tugas administrasi sekolah dengan bertanggung jawab sehingga mampu meningkatkan prestasi kerjanya.

Hal ini senada dengan yang dikemukakan oleh Purwanto bahwa " Rasa kekeluargaan, loyalitas, antusiasme, sifat dapat dipercaya, dan kesanggupan bekerjasama, menjadi ciri-ciri semangat yang tinggi".[18]

Seperti yang dikemukakan oleh Joice yang menyatakan bahwa "Guru yang tingkat perkembangan kognitif dan semangat kerjanya tinggi, akan berpikir lebih imajinatif, kreatif dan demokratis serta mempunyai relasi yang baik dengan siswa dan teman sejawatnya".[19]

Seorang guru yang memiliki ciri-ciri semangat yang tinggi dalam bekerja akan mampu meningkatkan mutu pendidikan melalui peningkatan kualitas peserta didik baik dalam hal pengetahuannya maupun pendidikan kepribadian.

Suprihanto mengemukakan bahwa:

> Sedikitnya tiga hal yang tercermin pada semangat kerja guru, yaitu : perilaku, tugas-tugas dan hasil pelaksanaan pekerjaan. Ketiganya bersinergi dalam pengimplementasian tugas pokok guru, yaitu : tugas personal yang berkaitan dengan tugas guru, tugas sosial yang mengandung misi kemanusiaan yang tercermin dari upaya mengajar dan mendidik anak agar menjadi manusia berkualitas dan

[18] Purwanto, *op.cit*, h. 84.
[19] Masaong, *op.cit*., h.539.

tugas profesional yang berhubungan dengan spesifikasi sebagai profesi guru.[20]

Untuk mencapai prestasi kerja yang semaksimal mungkin yang dapat dilakukan guru, maka guru senantiasa bersikap semangat terhadap pekerjaannya. Semangat kerja guru yang tinggi dari organisasi sekolah akan banyak membawa pengaruh terhadap keberhasilan pendidikan, mengingat kualitas guru merupakan salah satu indikator yang mampu menghasilkan peserta didik yang berkualitas tinggi pula. Dengan kata lain, jika semangat kerja guru rendah maka akan berakibat pada menurunnya kualitas atau kompetensi guru dalam mengelola proses pembelajaran dan tugas administrasi sekolah dan selanjutnya akan menurunkan mutu pendidikan di sekolah.

Begitu pentingnya semangat kerja guru dalam menentukan mutu pendidikan. Untuk itu indikasi turunnya semangat kerja guru menjadi penting untuk diketahui oleh organisasi sekolah. Dengan mengetahui indikasi yang timbul dengan adanya semangat kerja yang rendah maka suatu organisasi akan mengambil tindakan pencegahan atau pemecahan masalah seawal mungkin. Berikut ini merupakan indikasi dari rendahnya semangat kerja pada umumnya yang dapat diidentifikasikan sebagai berikut, antara lain:

1. Turunnya/rendahnya produktivitas.
2. Tingkat absensi yang naik/tinggi.
3. Labour turnover (tingkat perpindahan buruh) yang tinggi.
4. Tingkat kerusakan yang naik/tinggi.
5. Kegelisahan di mana-mana.

[20] Ibid, h.539.

6. Tuntutan yang seringkali terjadi.
7. Pemogokan. [21]

Semangat kerja yang rendah tampak sebagai tingkah laku dan perbuatan-perbuatan yang merusak atau tidak membantu terhadap tujuan-tujuan umum sekolah. Ia tampak sebagai ketidakmampuan untuk mendapat kemajuan-kemajuan, dan sebagai kecenderungan untuk kepentingan-kepentingan pribadi. Percekcokan yang terus-menerus dalam lingkungan sekolah, perpecahan sesama rekan kerja atau guru, kurang kesanggupan untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan-perubahan dan frekuensi absen yang tinggi, semua itu merupakan ciri semangat kerja guru yang rendah.

Indikasi yang timbul dari adanya semangat kerja yang menurun dapat menghambat terwujudnya tujuan suatu organisasi, termasuk organisasi sekolah. Apabila semangat kerja guru turun maka akan menghambat terlaksananya tugas-tugas guru dengan tepat, baik mengenai tugas pengelolaan proses belajar mengajar maupun tugas administrasi sekolah.

Apabila terbukti semangat kerja guru menurun, maka perlu diteliti sebab-sebab terjadinya. Organisasi sekolah perlu menemukan sebab-sebab mengapa guru memiliki semangat kerja yang menurun dan berusaha mengatasinya dengan menghilangkan sebab-sebab tersebut.

> Pada prinsipnya turunnya semangat kerja adalah karena ketidakpuasan karyawan. Ketidakpuasan itu akan menimbulkan kekurangbahagiaan bagi guru yang dapat menyebabkan semangat

[21] Nitisemito, *op.cit.*, h.97.

> kerjanya menurun. Untuk itulah kepuasan kerja guru diperlukan dalam rangka meningkatkan semangat kerja guru.[22]

Hal ini senada dengan yang dikemukakan oleh Purwanto dalam bukunya yang berjudul ”Administrasi dan Supervisi Pendidikan” yang menyatakan bahwa:

> Semangat adalah sesuatu yang membuat orang-orang mengabdi kepada tugas pekerjaannya, dimana kepuasan kerja dan hubungan-hubungan kekeluargaan yang menyenangkan menjadi bagian daripadanya.[23]

Semangat mempengaruhi kuantitas dan kualitas pekerjaan seseorang. Seorang guru yang memiliki semangat kerja tinggi akan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan tepat waktu dan dengan hasil yang baik.

”Sumber ketidakpuasan adalah hal-hal yang bersifat materi dan non materi”.[24] Hal-hal yang bersifat materi yang menjadi penyebab menurunnya semangat kerja, misalnya rendahnya gaji yang diterima guru, fasilitas materi yang sangat minim, dan sebagainya. Sedangkan hal-hal yang bersifat nonmateri, misalnya penghargaan yang manusiawi, kebutuhan untuk berpartisipasi, dan sebagainya.

Jadi dapat diketahui bahwa ketidakpuasan yang menjadi sebab menurunnya semangat kerja guru dapat disebabkan kurang terpenuhinya kebutuhan baik yang bersifat materi maupun nonmateri. Dengan mengetahui sebab-sebab menurunnya semangat kerja guru, maka

---

[22] Ibid., h.100.
[23] Purwanto, *op.cit.*, h.83.
[24] Nitisemito, *op.cit.*, h.100.

pemimpin akan dapat mengantisipasi menjamurnya hal ini dan dapat mengatasinya secara tuntas.

Untuk dapat menaikkan semangat kerja guru semaksimal mungkin maka perlu seorang pemimpin perlu mencari suatu cara atau beberapa cara sehingga akan menimbulkan kepuasan secara maksimal. Adapun cara meningkatkan semangat kerja guru dapat dilakukan dengan pemenuhan kebutuhan materi maupun nonmateri. Sebuah organisasi yang memiliki pimpinan harus mengetahui faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan individu yang dapat meningkatkan semangat kerjanya. Kombinasi cara mana yang paling tepat meningkatkan semangat kerja tergantung pada situasi dan kondisi sekolah serta tujuan yang ingin dicapai. Berikut ini beberapa cara untuk meningkatkan semangat kerja, antara lain :

1. Gaji yang cukup.
2. Memperhatikan kebutuhan rohani.
3. Sekali-kali perlu menciptakan suasana santai.
4. Harga diri perlu mendapatkan perhatian.
5. Tempatkan karyawan pada posisi yang tepat.
6. Berikan kesempatan kepada mereka untuk maju.
7. Perasaan aman menghadapi masa depan perlu diperhatikan.
8. Usahakan karyawan mempunyai loyalitas.
9. Sekali-kali karyawan perlu diajak berunding.
10. Pemberian insentif yang terarah.
11. Fasilitas yang menyenangkan. [25]

Setiap organisasi sekolah akan selalu berusaha agar kinerja dari para guru dapat ditingkatkan. Untuk dapat meningkatkan kinerja guru dengan lebih baik perlu menimbulkan semangat kerja dari para guru di

[25] Ibid., h. 101-102.

sekolah baik dalam mengelola proses belajar mengajar maupun dalam melaksanakan tugas administrasi sekolah. Sehingga sudah selayaknya organisasi sekolah selalu berusaha agar semangat para guru dapat ditingkatkan.

Dengan meningkatkan semangat kerja maka pekerjaan guru akan lebih cepat diselesaikan dengan baik dan benar, kesalahan akan dapat dikurangi, absensi dapat diperkecil, dan sebagainya.

Untuk dapat menciptakan dan merangsang semangat kerja, maka diperlukan kondisi atau suasana yang kondusif. Adapun syarat-syarat yang mampu menciptakan semangat kerja yang baik bagi pertumbuhannya, antara lain :

1. Seorang pegawai hendaklah memiliki kesempatan untuk mewujudkan kepribadiannya di dalam pekerjaannya.
2. Setiap orang hendaklah merasa bahwa usaha-usahanya dihargai.
3. Hendaklah menaruh kepercayaan di dalam kebaikan tujuan-tujuan umum dari organisasi dan bagiannya di dalam organisasi itu.
4. Hendaknya jangan ada sesuatu yang diwajibkan pada pegawai itu yang akan mengurangi rasa harga dirinya yang akan menyinggung rasa kehormatan pribadi yang diinginkan oleh semua orang itu.
5. Pekerja itu hendaknya cukup bebas dari rasa kesusahan atau kecemasan.
6. Setiap pekerja hendaklah merasa bahwa dihadapannya terbentang kesempatan untuk maju, dan bahwa kenaikan akan didasarkan hanya atas jasa-jasa.
7. Ia hendaklah menyukai secara pribadi dan menghormati kecakapan pengawasnya.
8. Ia hendaklah menemukan di lingkungan pekerjaannya itu pengalaman kemasyarakatan yang memuaskan. [26]

[26] George D.Halsey, *Bagaimana Memimpin dan Mengawasi Pegawai Anda* (Jakarta: Rineka Cipta, 1994), h.305-308.

Semangat kerja dari seorang guru perlu ditingkatkan karena guru merupakan pemegang peranan penting dalam mengelola dan mencapai keberhasilan pendidikan. Untuk itu seorang pemimpin perlu merangsang bawahannya agar memiliki semangat dalam bekerja agar kinerjanya dapat ditingkatkan.

1. Adapun faktor-faktor yang dapat mempengaruhi semangat kerja, antara lain : Organisasi itu sendiri
2. Kegiatan-kegiatan mereka sendiri, ketika bekerja maupun selesai bekerja.
3. Sifat pekerjaan.
4. Teman-teman sejawat mereka.
5. Majikan-majikan mereka.
6. Konsep-konsep sendiri.
7. Pemenuhan keperluan-keperluan mereka. [27]

Untuk dapat menciptakan semangat guru yang tinggi dalam bekerja maka lingkungan kerja harus kondusif, kondisi kerja harus dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Selain itu pemenuhan kebutuhan harus dipenuhi, mengingat seseorang akan bekerja dengan tenaga dan penuh semangat apabila kebutuhan hidupnya dapat terpenuhi, baik kebutuhan akan rohani maupun kebutuhan fisik. Peran atasan atau pimpinan dalam organisasi sekolah juga turut mempengaruhi, misalnya bagaimana seorang pimpinan sekolah yaitu kepala sekolah dalam membimbing, mengarahkan dan mempengaruhi para guru dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik dan tepat waktu.

Kepala sekolah yang merupakan pemimpin dalam organisasi sekolah mempunyai tanggung jawab untuk dapat menciptakan situasi kerja

[27] Stan Kossen, *Aspek Manusiawi dalam Organisasi* (Jakarta: Erlangga, 1993) h.228.

yang kondusif bagi orang-orang yang terdapat di dalam organisasi, salah satunya guru sebagai pendidik paling dominan di sekolah. Perasaan senang guru dan ikhlas mengerahkan segala kemampuan dalam melaksanakan tugasnya merupakan indikasi dari semangat kerja guru yang tinggi.

Hal ini senada dengan yang diungkapkan oleh Masaong yang menyatakan bahwa ”Semangat kerja guru dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satunya adalah perilaku kepemimpinan kepala sekolah”.[28]

Semangat kerja guru dapat ditimbulkan dengan menciptakan iklim atau suasana yang menyenangkan, bersahabat dan komunikatif baik antara pemimpin maupun dengan sesama rekan kerja. Untuk itu kepala sekolah sebagai pemimpin harus menciptakan dan merangsang semangat guru dalam bekerja dengan menciptakan iklim yang kondusif.

Hal ini senada dengan yang dikemukakan Siswanto bahwa:

> Apabila kepemimpinan yang efektif memberikan sumbangan pada moral kerja tenaga kerja, biasanya hal ini mengakibatkan iklim yang tercipta dilihat oleh para tenaga kerja sebagai sesuatu yang balans dengan keberuntungan psikologis mereka. Sebagai dampak nyata, dengan senang hati mereka melibatkan diri dalam pekerjaan mereka.[29]

Kartono menyatakan bahwa ”Moralitas tinggi bisa dipupuk, apabila karyawan merasa dihargai oleh atasannya (tidak diabaikan, dan mendapat respect), dan dilibatkan dalam pemecahan masalah/kesulitan yang dihadapi oleh perusahaan”.

---

[28] Masaong, *op.cit*., h.539.
[29] Siswanto, *op.cit*., h,273.

Menurut Purwanto terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi semangat dan perlu mendapat perhatian dari para pimpinan pendidikan, antara lain :

1. Adanya tingkat kehidupan yang layak.
2. Adanya perasaan terlindung, ketentraman dalam bekerja.
3. Adanya kondisi-kondisi bekerja yang menyenangkan.
4. Suasana dan rasa kekeluargaan.
5. Perlakuan yang adil dari atasannya.
6. Pengakuan dan penghargaan terhadap sumbangan-sumbangan dan jasa-jasa yang diperbuatnya.
7. Terdapat perasaan berhasil dan kesadaran untuk ingin berkembang.
8. Kesempatan berpartisipasi dan keikutsertaan dalam menentukan kebijakan (*policy*).
9. Kesempatan untuk tetap memiliki rasa harga diri. [30]

Seorang pimpinan pendidikan di sekolah harus dapat membantu para anggotanya, salah satunya guru dalam menciptakan situasi-situasi dimana mereka mampu mengerahkan segenap kemampuan dan keterampilannya dalam melaksanakan tugas pendidikan. Suasana yang ditimbulkan kondisi kerja harus dapat mendukung para guru memiliki kenyamanan dalam melaksanakan tanggungjawabnya. Dengan kenyamanan yang dimiliki guru dalam bekerja maka akan dapat meningkatkan semangat kerja guru.

Semangat kerja guru adalah reaksi emosional dan mental yang menimbulkan kesediaan atau keinginan seorang guru dalam melaksanakan tugasnya dengan giat dan konsekuen yang ditunjukan oleh sikap penuh kegembiraan, kesukaan, antusias, berkreasi, bekerjasama, dan bertanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan untuk dapat meraih prestasi kerja dan mencapai tujuan organisasi sekolah.

[30] Purwanto, *op.cit*., h.84.

2. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah

Sebuah organisasi sekolah merupakan organisasi yang kompleks dalam mewujudkan tujuan pendidikan nasional, sehingga memerlukan koordinasi yang tinggi. Oleh sebab itu diperlukan seorang pemimpin di sekolah yaitu kepala sekolah yang menjadi ujung tombak dalam melakukan pengelolaan sekolah secara menyeluruh. Untuk dapat mewujudkan tujuan pendidikan, maka kepemimpinan yang baik perlu diwujudkan oleh seorang kepala sekolah dengan melibatkan orang lain, yaitu bawahan yang akan dipimpinnya dalam sebuah institusi pendidikan.

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, kepala sekolah terdiri dari dua kata, yaitu ”Kepala” dapat diartikan sebagai ”Ketua” atau ”Pemimpin” dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedang ”Sekolah ” adalah sebuah lembaga di mana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran.[31]

Jadi kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran. Seorang kepala sekolah melakukan pengelolaan terhadap semua komponen yang terdapat di dalam sekolah, termasuk guru yang merupakan penentu dan penggerak peserta didik dalam mencapai prestasi belajarnya di sekolah. Kepala sekolah dalam melakukan kepemimpinannya harus

[31] Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 1999), h.83.

mampu mempengaruhi para guru agar dapat bekerja secara bersama-sama dengan penuh semangat dalam mencapai tujuan.

Dalam kegiatan pencapaian tujuan melalui proses mempengaruhi bawahannya terjadi suatu hubungan hierarki antara orang yang mempengaruhi dengan orang yang dipengaruhi. Proses adanya pengaruh antara orang yang mempengaruhi dengan yang dipengaruhi merupakan suatu proses kepemimpinan, karena pada dasarnya kepemimpinan akan menampakkan wujudnya apabila seseorang dapat mempengaruhi orang lain untuk tujuan tertentu.

Hal ini senada dengan yang dikemukakan oleh Joseph C Rost yang menyatakan bahwa kepemimpinan adalah ”Sebuah hubungan yang saling mempengaruhi di antara pemimpin dan pengikut (bawahan) yang menginginkan perubahan nyata yang mencerminkan tujuan bersamanya”.[32]

Hal ini senada dengan yang dikemukakan oleh Tannembaum, Weshler dan Massarik yang menyatakan bahwa ”*Leadership is interpersonal influence exercised in a situation, and directed, through the communication process, toward the attainment of a specified goal or goals*”.[33]

Untuk dapat mempengaruhi para guru dalam bekerja, maka kepala sekolah harus memiliki sikap dan perilaku yang mampu memberikan keteladanan kepada para guru akan tanggung jawabnya dalam

[32] Triantoro Safaria, *Kepemimpinan* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2004), h3.
[33] Sutarto, *Dasar-Dasar Kepemimpinan Administrasi* (Yogyakarta: Gajah Mada niversity Press, 2006) h.15.

menyelesaikan tugas dengan baik dan tepat waktu. Selain itu kepala sekolah harus dapat memberikan semangat, pengawasan serta menilai kinerja guru baik dalam pengelolaan pembelajaran maupun tugas administrasinya di sekolah.

Hal ini senada dengan yang dikemukakan oleh Koontz yang menyatakan bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin harus mampu :

1. Mendorong timbulnya kemauan yang kuat dengan penuh semangat dan percaya diri para guru, staf dan siswa dalam melaksanakan tugas masing-masing;
2. Memberikan bimbingan dan mengarahkan para guru, staf dan para siswa serta memberikan dorongan memacu dan berdiri di depan demi kemajuan dan memberikan inspirasi sekolah dalam mencapai tujuan. [34]

Proses mempengaruhi yang dilakukan oleh kepala sekolah merupakan upaya mendorong para guru bertindak dengan cara yang tidak memaksa, melainkan memberikan semangat kepada para guru agar dapat bekerja dengan senang dan ikhlas dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya di sekolah.

Hal ini senada dengan yang dikemukakan oleh Sergiovanni bahwa:

> Efektivitas kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya, salah satunya ditentukan oleh kemampuan kepala sekolah dalam menimbulkan semangat bawahannya yaitu perasaan senang guru, peserta didik dan personil sekolah lain terhadap sekolahnya, tradisinya, tujuannya, sehingga mereka merasa bahagia menjadi bagian atau anggota sekolah. [35]

Agar tujuan mempengaruhi dapat tercapai, maka kepala sekolah harus dapat menyesuaikan perilaku kepemimpinannya dengan situasi dan

[34] Ibid., h.104.
[35] Mulyasa.,*op.cit.*, h.85-87.

kondisi guru di sekolah. Kepala sekolah harus mampu mempengaruhi para guru melalui keteladanan, kepribadian dan perilaku yang dimiliki dan diterapkan kepala sekolah melalui pola perilaku kepemimpinannya sehari-hari. Pola perilaku pemimpin merupakan gaya kepemimpinan seorang pemimpin.

Hal ini senada dengan apa yang dikemukakan Thoha bahwa gaya kepemimpinan merupakan ”Norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat.[36]

Mulyasa menyatakan bahwa :

> Gaya kepemimpinan merupakan 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. Gaya kepemimpinan adalah cara yang dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi para pengikutnya.[37]

Menurut Blanchard dan Hersey ”Gaya kepemimpinan seseorang adalah pola perilaku yang diperlihatkan orang itu pada saat mempengaruhi aktivitas orang lain seperti yang dipersepsikan orang lain”.[38]

Gaya kepemimpinan kepala sekolah tercermin dari pola perilakunya di sekolah pada saat mempengaruhi perilaku para guru untuk dapat bekerja menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya dengan bersemangat mencapai tujuan bersama.

---

[36] Ibid., h.108.
[37] Ibid., h.108.
[38] Paul Hersey dan Kenneth Blanchard, *Manajemen Perilaku Organisasi*, Terjemahan Agus Darma (Jakarta: Erlangga, 2004), h.114.

Secara teoretis beberapa ahli banyak mengungkapkan mengenai macam atau jenis gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pemimpin. Masing-masing gaya kepemimpinan yang diterapkan mempunyai latar belakang yang berbeda, namun pada umumnya setiap gaya kepemimpinan yang dipilih oleh pemimpin mempunyai tujuan yang sama yaitu meningkatkan hasil yang telah direncanakan sebelumnya. Untuk memahami gaya kepemimpinan, sedikitnya dapat dikaji dari tiga pendekatan utama, yaitu : [39]

1. Pendekatan sifat

   Seperti dikatakan oleh Thierauf mengenai pendekatan sifat kepemimpinan bahwa *"The hereditary approach states that leaders are born and not made –that leaders do not acquire the ability to lead, but inherit it*". (pendekatan keturunan menyatakan bahwa pemimpin adalah dilahirkan bukan dibuat – bahwa pemimpin tidak dapat memperoleh kemampuan untuk memimpin, tetapi mewarisinya).

   Pendekatan sifat menyatakan bahwa hanya individu yang memiliki sifat-sifat tertentulah yang bisa menjadi pemimpin. Pendekatan ini beranggapan bahwa hanya beberapa individu dilahirkan memang untuk menjadi pemimpin karena secara alamiah memiliki sifat-sifat yang menjadi karakteristik pemimpin.

   Mulyasa menyatakan bahwa:

   > Ada seorang pemimpin yang memiliki sifat-sifat bawaan yang membedakannya dari yang bukan pemimpin. Adapun beberapa

[39] Mulyasa.,*op.cit.*, h.108-115.

> syarat yang harus dimiliki pemimpin, yaitu: kekuatan fisik dan susunan saraf, penghayatan terhadap arah dan tujuan, antusiasme, keramahtamahan, integritas, keahlian teknis, kemampuan mengambil keputusan, inteligensi, keterampilan memimpin, dan kepercayaan".[40]

2. Pendekatan perilaku

Pendekatan perilaku yang memfokuskan dan mengidentifikasi perilaku yang khas dari pemimpin dalam kegiatannya mempengaruhi orang lain (pengikut). Pendekatan perilaku menegaskan bahwa jika seseorang dapat memiliki dan menciptakan perilaku yang tepat, bagaimana ia bertindak, maka dia akan mampu menjadi pemimpin.

Salah satu hasil studi mengenai gaya kepemimpinan yang menggunakan pendekatan perilaku adalah studi kepemimpinan Universitas Michigan yang mengidentifikasi dua konsep yang disebut orientasi bawahan dan produksi. Pemimpin yang menekankan pada orientasi bawahan sangat memperhatikan bawahan dan menganggap bawahan itu penting. Sedangkan orientasi produksi, pemimpin sangat memperhatikan produksi dan aspek teknik kerja, bawahan dianggap sebagai alat mencapai tujuan organisasi. Kedua orientasi ini hampir sama dengan tipe otoriter (*task*) dan tipe demokrasi (*relationship*).

Dalam pendekatan perilaku ini, seorang pemimpin umumnya hanya ahli dalam menerapkan salah satu gaya kepemimpinan saja, sementara gaya kepemimpinan lainnya tidak begitu ahli. Pada situasi tertentu barangkali gaya kepemimpinan yang tidak dimiliki oleh

[40] Mulyasa, *op.cit.*, h.109.

pemimpin menyebabkan dirinya digantikan oleh orang lain. Pendekatan perilaku seorang pemimpin kepada orang lain ditentukan oleh dirinya sendiri, bagaimana ia berperilaku dan menentukan gaya kepemimpinan akan menentukan keberhasilan atau kegagalan tujuan organisasi.

3. Pendekatan situasional.

Pendekatan ini menyatakan bahwa keberhasilan pemimpin tidak hanya berdasar atas sifat dan perilaku pemimpin saja, namun juga didasarkan pada situasi organisasi. Pendekatan ini menitikberatkan pada berbagai gaya kepemimpinan yang paling baik diterapkan dalam situasi tertentu.

Teori kepemimpinan kontingensi telah dikembangkan oleh Fred Fiedler dan Chemers yang menyimpulkan bahwa seseorang menjadi pemimpin bukan saja karena faktor kepribadian yang dimiliki, tetapi juga karena berbagai faktor situasi dan saling hubungan antara pemimpin dan situasi. Terdapat tiga faktor yang perlu dipertimbangkan yaitu hubungan antara pemimpin dan bawahan, struktur tugas serta kekuasaan yang berasal dari organisasi. Berdasarkan ketiga dimensi itu, Fiedler menentukan dua jenis gaya kepemimpinan yaitu yang berorientasi tugas dan berorientasi hubungan.

Selain menurut Fiedler, teori kepemimpinan situasional juga telah dikembangkan oleh Paul Hersey dan Ken Blanchard. Teori ini didasarkan pada hubungan tiga faktor, yaitu ”Perilaku tugas (*Task*

behavior), perilaku hubungan (*Relationship behavior*) dan kematangan (*Maturity*) bawahan".[41]

Sedangkan teori jalur tujuan (*path-goal* theory) yang disajikan oleh Evans dan House. Teori ini menyatakan bahwa tanggung jawab pemimpin adalah untuk meningkatkan motivasi bawahan dengan cara memperjelas perilaku yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas dan memperoleh penghargaan.[42]

Pendekatan situasional menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan yang tepat yang diterapkan ditentukan oleh masing-masing situasi dalam setiap organisasi.

Dalam dunia pendidikan, ketiga macam pendekatan, baik pendekatan sifat, perilaku dan situasional sangat diperlukan. Kesemuanya turut menentukan keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah. Dalam pendekatan sifat, seorang kepala sekolah harus memberikan suri tauladan bagi para guru, sehingga kepala sekolah dituntut memiliki sifat yang baik untuk dicontoh. Dalam pendekatan perilaku, kepala sekolah harus memiliki tingkah laku yang dapat memotivasi, mengarahkan dan memberikan semangat kepada guru. Selanjutnya semua unsur dari pendekatan sifat dan pendekatan perilaku disempurnakan oleh pendekatan situasional yang mencerminkan kombinasi gaya kepemimpinan yang disesuaikan dengan situasi tertentu. Pendekatan situasional diperlukan

[41] Mulyasa, *op.cit*., h.115.
[42] Richard L Daft, *Manajemen* (Jakarta: Erlangga, 2003), h. 68.

kepala sekolah mengingat situasi setiap organisasi sekolah berbeda. Semangat dan suasana yang ditimbulkan masing-masing sekolah pun berbeda. Untuk itu kepala sekolah harus dapat menyesuaikan gaya kepemimpinannya berdasarkan situasi atau medan perang yang dihadapi agar dapat memberikan pelayanan dan koordinasi dengan baik.

Untuk dapat menentukan gaya kepemimpinan kepala sekolah yang baik diterapkan kepada para guru, diperlukan suatu kemampuan untuk menerapkan pola perilaku di sekolah. Gaya kepemimpinan yang baik adalah yang mampu mempengaruhi dan memahami kondisi atau karakteristik para guru dalam menyelesaikan tugasnya. Melalui pendekatan teori situasional yang dikemukakan oleh Hersey dan Blanchard maka kepala sekolah mampu menerapkan gaya kepemimpinannya yang disesuaikan dengan situasi atau kondisi para guru di sekolah. Situasi dalam hal ini yaitu disesuaikan dengan tingkat kematangan atau karakteristik para guru di sekolah.

Hal ini senada dengan yang dikemukakan oleh Daft yang menyatakan bahwa ”Teori Hersey dan Blanchard melakukan pendekatan yang berfokus pada perhatian yang besar pada karakteristik bawahan dalam menentukan perilaku kepemimpinan yang tepat”.[43]

Dengan memperhatikan situasi atau kondisi karakteristik para guru, maka kepala sekolah akan mampu memahami kondisi guru sehingga

[43] Ibid., h.66.

mudah untuk merangsang dan mempengaruhi guru agar memiliki semangat, disiplin dan tanggung jawab dalam bekerja.

Teori situasional menurut Hersey dan Blanchard ini didasarkan pada hubungan tiga faktor, yaitu ”Perilaku tugas (*Task behavior*), perilaku hubungan (*Relationship behavior*) dan kematangan (*Maturity*) bawahan.”.[44] Perilaku tugas merupakan pemberian petunjuk oleh pemimpin terhadap anak buah. Perilaku hubungan merupakan ajakan yang disampaikan pemimpin melalui komunikasi dua arah. Kematangan adalah kemampuan dan kemauan anak buah dalam mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugas yang dibebankan kepadanya

Dari ketiga faktor diatas, tingkat kematangan anak buah merupakan faktor yang paling dominan dalam menentukan gaya kepemimpinan kepala sekolah. Menurut Indrafachrudi, kematangan seseorang mengandung dua faktor yang saling berhubungan dalam melaksanakan tugas tertentu, yaitu :

1. Kemampuan dan kemauan untuk menetapkan harapan yang cukup tinggi dengan tujuan yang realistis. Seseorang akan lebih merasa bergairah untuk mencapai prestasi yang didasarkan pada umpan balik yang rasional daripada umpan balik yang emosional dan imbalan.
2. Kemampuan dan kemauan untuk memikul tanggung jawab dalam rangka mencapai tujuan mereka.

Pengertian kemampuan itu adalah:
1. Kemampuan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan tertentu.
2. Memiliki pengetahuan teknis (pendidikan dan pengalaman).

[44] Mulyasa, op.cit., h.115.

3. Memiliki keterampilan teknis, termasuk kemampuan untuk menghasilkan pekerjaan dengan bekerja sama dengan orang lain dalam kelompok.

Sedangkan pengertian kemauan didasarkan pada:
1. Motivasi yang kuat yang timbul dari dalam pribadi anak buah.
2. Keyakinan diri dan percaya diri dari pribadi anak buah. [45]

Pengertian kematangan tidak menunjuk pada pengertian umum seperti ciri-ciri dari keseluruhan perkembangan individu-induvidu atau kelompok, tetapi pengertian kematangan ditujukan kepada tugas spesifik atau tertentu yang disajikan.

Hal ini senada dengan yang dikemukakan oleh Hersey dan Blanchard bahwa:

> Variabel-variabel kematangan itu hendaknya hanya dipertimbangkan dalam kaitannya dengan tugas tertentu yang perlu dilaksanakan. Artinya seseorang tidak dapat dikatakan matang atau tidak matang dalam arti menyeluruh.[46]

Karena itu, tekanan utama dari teori ini situasional terletak pada perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam hubungannya dengan para guru. Hal ini senada dengan yang dikemukakan oleh Sanford yang menyatakan bahwa ”Pengikut sebagai faktor yang paling penting dalam setiap kejadian kepemimpinan”.[47]

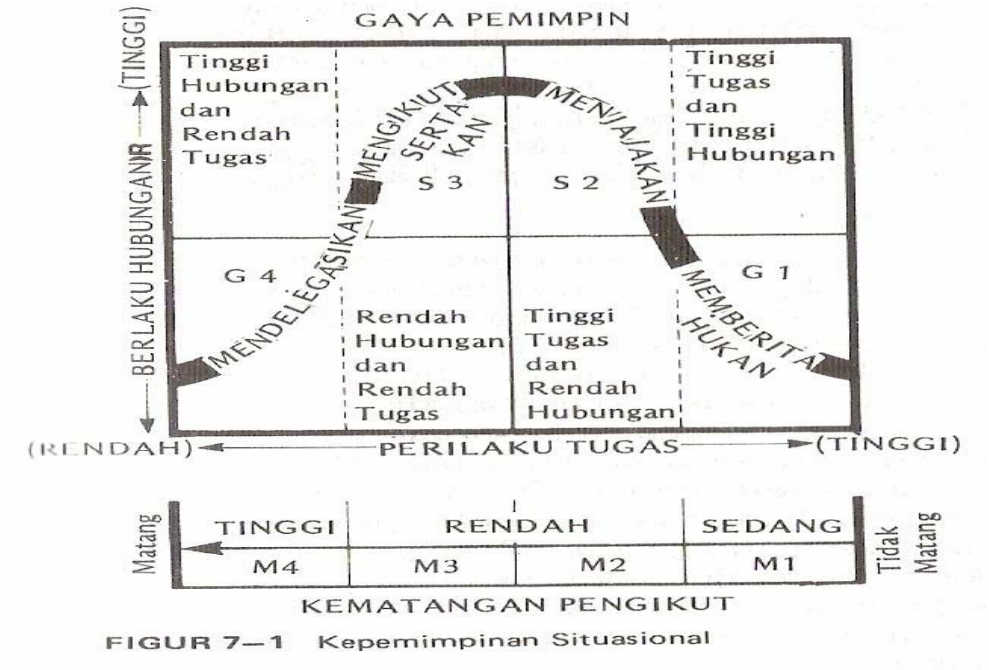
Gaya kepemimpinan situasional yang dikemukakan oleh Hersey dan Blanchard merupakan:

> Perilaku pemimpin terhadap bawahannya yang tercermin dalam empat gaya kepemimpinan, yaitu gaya memberitahukan (*Telling*),

[45] Ibid., h.52-53.
[46] Hersey dan Blanchard, *op.cit*, h.179.
[47] Ibid., h.179..

gaya menjajakan (*Selling*), gaya mengikutsertakan (*Participating*), dan gaya mendelegasikan (*Delegating*).[48]

Dalam menerapkan empat gaya kepemimpinan tersebut disesuaikan dengan tingkat kematangan para guru di sekolah dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya. Adapun penerapan gaya kepemimpinan apabila disesuaikan dengan tingkat kematangan para guru dapat terlihat pada gambar berikut.



Gambar 2.1
Gaya Kepemimpinan Situasional.[49]

Kesesuaian atau ketepatan dalam menerapkan gaya kepemimpinan dengan tingkat kematangan guru akan memberikan kemudahan kepada kepala sekolah dalam mempengaruhi para guru agar dapat bekerja dengan baik dan penuh semangat. Untuk dapat menginterpretasikan penerapan

[48] Ibid., h. 180.
[49] Ibid., h.181.

gaya kepemimpinan yang tepat dalam setiap situasi dapat terlihat pada tabel berikut.

Tabel 2.1
Gaya kepemimpinan situasional
Paul hersey dan Kenneth Blanchard[50]

No	Tingkat Kematangan	Gaya dan Pendekatan
1.	Tidak Mampu Dan Tidak Mau (M1)	Pendekatan instruktif. Gaya direktif tinggi dan suportif rendah atau disebut Gaya Kepemimpinan Memberitahukan (*Telling*).
2.	Tidak Mampu, Tapi Mau (M2)	Pendekatan konsultatif Gaya direktif tinggi dan suportif tinggi atau disebut Gaya Kepemimpinan Menjajakan (*Selling*).
3.	Mampu, Tapi Tidak Mau Karena Kurang Yakin (M3)	Pendekatan partisipatif Gaya suportif tinggi dan direktif rendah atau disebut Gaya Kepemimpinan Mengikutsertakan (*Participating*).
4.	Mampu Dan Mau (M4)	Pendekatan delegatif Gaya direktif rendah dan suportif rendah atau disebut Gaya Kepemimpinan Mendelegasikan (*Delegating*).

Dalam model gaya kepemimpinan situasional, pemimpin mengkombinasikan dua perilaku yang berorientasi pada tugas (*directif*) dan perilaku yang berorientasi pada hubungan (*suportif*). Adapun cakupan perilaku yang berorientasi pada tugas dan perilaku yang berorientasi pada hubungan tercermin dalam uraian menurut Blanchard yang menyatakan bahwa:

[50] Indrafachrudi, *op.cit*., h.56.

> *In Situational Leadership, there are four leadership styles representing different combinations of directive and supportive behaviors.*
> 1. *Directive behavior is defined as the extent to which you engage in one-way communication; spell out the person's role; tell the person what to do, where to do it, when to do it, and how to do it; and then oversee performance. Three words define directive behavior: structure, control, and supervise.*
> 2. *Supportive behavior is the extent to which you engage in two-way communication, listen, provide support and encouragement, facilitate interaction, and involve people in decision-making. Three words define supportive behavior: praise, listen and facilitate.* [51]

Dalam menerapkan gaya kepemimpinan memberitahukan (*Telling*), kepala sekolah dominan dalam pengambilan keputusan dalam proses pekerjaan tertentu. Kepala sekolah memberikan arahan yang spesifik dan jelas dalam setiap pekerjaan. Kepala sekolah menetapkan peranan dan memberitahu para guru tentang apa, bagaimana, kapan, dan dimana melakukan berbagai tugas. Kepala sekolah melakukan pengawasan secara ketat. Dalam menerapkan gaya kepemimpinan *telling*, kepala sekolah melaksanakan perilaku yang tinggi tugas karena guru memiliki tingkat kematangan yang rendah.

Gaya kepemimpinan menjajakan (*Selling*), kepala sekolah masih perlu melakukan banyak pengarahan spesifik di dalam mengambil keputusan, tetapi komunikasi terjadi secara dua arah. Kepala sekolah memberikan motivasi agar timbul inisiatif dari para guru untuk memberikan saran-saran. Namun kontrol tetap ada pada kepala sekolah. Dalam menerapkan gaya kepemimpinan *selling*, kepala sekolah

[51] Ken Blanchard, *Leadership Exellence*, Provo: May 2008. Vol. 25, Edisi 5, pg. 19. (http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1481966111&sid=2&Fmt=4&clientId=83676&RQT=309&VName=PQD), diakses tanggal 6 Juli 2008.

melaksanakan perilaku yang tinggi tugas dan perilaku yang tinggi hubungan karena guru memiliki tingkat kematangan yang bergerak dari tingkat yang rendah ke sedang.

Selanjutnya gaya kepemimpinan mengikutsertakan (*Participating*), kepala sekolah saling tukar ide dengan para guru dalam mengambil keputusan. Terjadi komunikasi dua arah. Kepala sekolah memberikan motivasi dan aktif mendengarkan masalah-masalah para guru, kontrol pun dilakukan secara longgar. Peranan kepala sekolah yang utama adalah memudahkan dan berkomunikasi dengan para guru. Dalam menerapkan gaya kepemimpinan *participating*, kepala sekolah melaksanakan perilaku yang rendah tugas dan perilaku yang tinggi hubungan karena guru memiliki tingkat kematangan yang bergerak dari tingkat yang sedang ke tinggi.

Sedangkan gaya kepemimpinan mendelegasikan (*Delegating*), kepala sekolah memberikan pengarahan sangat sedikit. Para guru diberi kesempatan luas untuk membuat keputusan, juga dalam memecahkan masalahnya sendiri. Para guru diperkenankan melaksanakan sendiri pekerjaan dan memutuskan bagaimana, bilamana, dan di mana pelaksanaan pekerjaan itu. Kontrol sangat longgar karena para guru sudah mandiri dan bertanggung jawab. Dalam menerapkan gaya kepemimpinan *delegating*, kepala melaksanakan perilaku yang rendah tugas dan perilaku yang rendah hubungan karena guru memiliki tingkat kematangan yang tinggi.

Hersey dan Blanchard mengemukakan pendapat bahwa:

> Tidak ada satu cara terbaik untuk mempengaruhi orang-orang. Gaya kepemimpinan mana yang harus diterapkan seseorang terhadap orang-orang atau sekelompok orang bergantung pada level kematangan dari orang-orang yang akan dipengaruhi pemimpin.[52]

Dalam menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat, kepala sekolah sebagai pemimpin harus menerapkan konsep perilaku yang adaptif. Ia harus mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan situasi kematangan para guru. Ketepatan pemilihan gaya kepemimpinan harus konsisten. Berdasarkan pendapat Hersey dan Blanchard yang menyatakan bahwa:

> Konsisten dalam hal ini berarti tidak menggunakan gaya yang sama setiap saat, namun menggunakan gaya yang sama untuk situasi yang sama dan menggunakan gaya yang sesuai lainnya pada saat situasinya berubah.[53]

Tingkat kematangan setiap orang adalah bervariasi dalam melaksanakan tugas. Orang yang memiliki tingkat kematangan yang rendah karena mempunyai kemampuan dan kemauan yang terbatas memerlukan gaya kepemimpinan yang berbeda dari mereka yang tinggi tingkat kematangannya. Untuk itu kepala sekolah harus selalu memonitor secara terus menerus terhadap situasi kelompok guru di sekolah.

Untuk dapat mengukur gaya kepemimpinan kepala sekolah maka dapat menggunakan instrumen LEAD (*Leadership Effectiveness and Adaptability Development*) yang telah dibuat dan dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard bersama dengan Penelitian yang dilakukan oleh The

[52] Ibid., h.180.
[53] Hersey dan Blancard, *op.cit*., h.119.

Center for Leadership Studi dan dapat dipergunakan dalam berbagai jenis organisasi, termasuk organisasi pendidikan. Hersey dan Blanchard mengemukakan bahwa:

> Instrumen LEAD berisi dua belas situasi kepemimpinan dimana responden diminta untuk memilih salah satu dari empat alternatif tindakan yaitu perilaku tinggi tugas dan rendah hubungan, perilaku tinggi tugas dan tinggi hubungan, perilaku rendah tugas dan tinggi hubungan serta perilaku rendah tugas dan rendah hubungan, sebagai gaya yang mereka pandang paling sesuai dengan perilaku pemimpin dalam berbagai jenis situasi.[54]

Dengan memiliki kemampuan dalam melaksanakan gaya kepemimpinan yang tepat dari kepala sekolah akan dapat mempengaruhi dan membimbing para guru agar memiliki semangat dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya dengan baik dan tepat waktu sehingga kemajuan pendidikan di sekolah dapat tercapai.

Hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Wiyono berdasarkan hasil penelitiannya yang menyatakan bahwa :

> Para guru ataupun staf lainnya akan dapat bekerja dengan baik dan penuh semangat bila kepala sekolah mampu menerapkan kepemimpinannya secara efektif. Oleh karena itu, untuk meningkatkan semangat kerja guru, perlu diperhatikan gaya kepemimpinan yang diterapkan kepala sekolah.[55]

Kepala sekolah dalam melaksanakan gaya kepemimpinannya harus dapat membangkitkan semangat para guru dalam bekerja. Hal ini senada dengan yang dikemukakan oleh Hick yang menyatakan bahwa :

> Kepala sekolah pada hakikatnya adalah sumber semangat bagi para guru, staf dan siswa. Oleh sebab itu kepala sekolah harus selalu membangkitkan semangat, percaya diri terhadap para guru, staf dan siswa, sehingga mereka menerima dan memahami tujuan

[54] Hersey dan Blanchard, *op.cit*., h.117.
[55] Wiyono, *op.cit*, h..*73.*

> sekolah secara antusias, bekerja secara bertanggung jawab ke arah tercapainya tujuan sekolah (*inspiring*).[56]

Dalam menjalankan kepemimpinan, kepala sekolah memberikan semangat melalui komunikasi dan arahan antara pimpinan dan para guru agar guru dapat menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan benar dan tepat baik dalam pengelolaan proses belajar mengajar maupun dalam melaksanakan tugas administrasi sekolah.

Untuk dapat menggerakkan semangat kerja para guru di sekolah, kepala sekolah harus mengenal karakteristik dan kematangan para guru agar dapat menyesuaikan diri dan menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat di sekolah.

Gaya kepemimpinan kepala sekolah menunjukkan pola atau norma perilaku kepala sekolah dalam melaksanakan kepemimpinannya yang dibedakan menjadi empat macam gaya atau pola perilaku yang disesuaikan dengan tingkat kematangan para guru dalam melaksanakan tugasnya, yaitu gaya memberitahu (*Telling*), gaya menjajakan (*Selling*), gaya mengikutsertakan (*Participating*), dan gaya mendelegasikan (*Delegating*).

---

[56] Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2003), h.108.

B. Kerangka Berfikir

Salah satu faktor utama yang sangat menentukan keberhasilan pendidikan adalah peran maksimal guru dalam mengelola proses belajar mengajar siswa, mengingat guru merupakan ujung tombak dalam mencetak siswa yang memiliki pengetahuan dan keterampilan yang berkualitas. Guru pun senantiasa harus meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya sehingga dapat menyesuaikan diri dengan laju perkembangan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (IPTEK). Hal ini menjadi keharusan bagi guru, mengingat keefektifan kerja guru akan membawa pengaruh terhadap kualitas pendidikan.

Selain dituntut untuk dapat mengelola kegiatan belajar di kelas melalui strategi belajarnya, guru juga diberi tanggung jawab dalam melaksanakan tugas yang berhubungan dengan administrasi sekolah. Peran guru akan dikatakan efektif dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya jika dilandasi dengan semangat guru dalam bekerja.

Semangat kerja guru adalah reaksi emosional dan mental yang menimbulkan kesediaan atau keinginan seorang guru dalam melaksanakan tugasnya dengan giat dan konsekuen yang ditunjukan oleh sikap penuh kegembiraan, kesukaan, antusias, berkreasi, bekerjasama, dan bertanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan untuk dapat meraih prestasi kerja dan mencapai tujuan organisasi sekolah.

Seorang guru yang mempunyai semangat kerja yang tinggi akan dapat meningkatkan kemampuannya secara optimal baik dalam kemampuan

pengelolaan pengajaran maupun dalam melaksanakan tanggung jawab administrasi pendidikan. Apabila sekolah mampu meningkatkan semangat kerja guru, maka sekolah akan memperoleh kemudahan seperti tugas guru akan dilaksanakan dengan tepat waktu dengan hasil yang baik. Namun apabila semangat kerja guru dibiarkan terus menurun maka dibutuhkan waktu yang cukup lama untuk memulihkan kembali dan akan menimbulkan rasa malas dan bosan. Oleh sebab itu semangat kerja guru harus tetap dalam kondisi prima.

Semangat kerja guru tidak timbul dengan sendirinya, banyak faktor yang mempengaruhi, diantaranya lingkungan kerja yang kurang kondusif, tingkat upah guru yang terlalu rendah, minimnya bentuk penghargaan diri, fasilitas kerja yang kurang memadai, belum optimalnya fungsi pengawasan, tingkat pelatihan guru masih rendah, dan gaya kepemimpinan kepala sekolah yang kurang tepat.

Salah satu faktor yang menentukan tinggi rendahnya semangat kerja guru adalah gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala sekolah. Gaya kepemimpinan tercermin dalam pola perilakunya sehari-hari dan akan menampakkan wujudnya apabila ia mampu mempengaruhi para guru dalam menyelesaikan tugasnya dalam rangka mencapai tujuan sekolah.

Proses kepemimpinan yang dilakukan kepala sekolah bisa saja terjadi dalam situasi tertentu. Dalam menerapkan gaya kepemimpinannya, seorang kepala sekolah harus menerapkan konsep perilaku yang adaptif yaitu yang disesuaikan dengan tingkat kematangan guru dalam menyelesaikan tugas.

Dalam kenyataannya tingkat kematangan guru adalah bervariasi. Dalam menerapkan kepemimpinannya, kepala sekolah harus konsisten dalam melaksanakan gaya kepemimpinan yaitu tidak menggunakan gaya yang sama setiap saat, namun menggunakan gaya yang sama pada semua situasi yang sama dan menggunakan gaya yang sesuai lainnya pada saat situasinya berubah. Kesesuaian antara gaya kepemimpinan dengan tingkat kematangan para guru merupakan suatu gaya kepemimpinan yang tepat. Penerapan gaya kepemimpinan yang tepat kepada para guru akan mampu membangun dan membangkitkan semangat kerja yang tinggi dan guru akan berusaha meningkatkan kemampuan dalam penyelesaian tugasnya dengan baik sehingga kemajuan pendidikan di sekolah akan tercapai.

Berdasarkan hal tersebut diatas, maka terdapat hubungan positif antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dengan semangat kerja guru. Jadi gaya kepemimpinan kepala sekolah yang tepat diharapkan dapat meningkatkan semangat kerja guru di sekolah.

C. Perumusan Hipotesis

Berdasarkan deskripsi dan kerangka berfikir yang telah diuraikan diatas maka rumusan hipotesis yang diajukan adalah “Terdapat hubungan positif antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dengan semangat kerja guru di SMP Negeri 7 di Jakarta Timur. Semakin tepat gaya kepemimpinan kepala sekolah yang diterapkan maka akan semakin tinggi semangat kerja guru di sekolah”.