

BAB II KAJIAN TEORITIK

2.1 Kajian Teori dan Penelitian Relevan

2.1.1 Kajian Teori

2.1.1.1 Strategi Kepala Sekolah

Strategi adalah ilmu dan seni menggunakan semua sumber daya bangsa untuk melaksanakan kebijaksanaan tertentu dalam perang dan damai (Kamus Besar Bahasa Indonesia). Kata “strategi” berasal dari bahasa Yunani “Strategos” artinya memimpin. Strategi dalam konteks awalnya ini diartikan sebagai *generalship*. Dalam organisasi “strategi adalah seperangkat pandangan-pandangan, pendirian-pendirian, prinsip-prinsip, dan atau norma-norma yang ditetapkan untuk keperluan (Martinis Yamin, 2013:1)”. Strategi adalah kerangka yang membimbing dan mengendalikan pilihan-pilihan yang menetapkan dan arah suatu organisasi. “Strategi adalah suatu seni menggunakan kecakapan dan sumber daya suatu organisasi untuk mencapai sasarannya melalui hubungannya yang efektif dengan lingkungan dalam kondisi yang paling menguntungkan (Banun, dkk, 2016)”.

Hal ini senada dengan yang dikemukakan oleh (Riyanto, 2010:131) ”strategi adalah suatu rencana tentang pendayagunaan dan penggunaan potensi dan sarana yang ada untuk meningkatkan efektivitas efisiensi”. Strategi kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi guru adalah: memotivasi para guru dengan cara menciptakan situasi yang harmonis dan saling bekerjasama sesama guru, berusaha memenuhi perlengkapan yang diperlukan guru dalam melaksanakan tugasnya, memberikan penghargaan dan hukuman (Mukhtar, 2015:116).

Berdasarkan uraian tersebut di atas dapat disimpulkan jika strategi kepala sekolah merupakan sebagai rencana besar organisasi untuk mengatasi tantangan saat ini dan sekaligus mencapai keberhasilan visi dan misi organisasi di masa yang akan datang. Strategi kepala sekolah merupakan salah satu usaha untuk meningkatkan kinerja guru dalam proses pembelajaran. Kepala sekolah berfungsi dan bertugas sebagai Edukator, Manager, Administrator, Supervisor, Leadership, dan Motivator (EMASLIM).

Strategi kepala sekolah menurut bustamar dkk, 2016 yaitu:

1) Perencanaan Program

Perencanaan (*planning*) merupakan suatu persiapan kegiatan-kegiatan administrasi secara sistematis sesuai dengan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai, baik dalam program jangka pendek, menengah maupun program jangka panjang. Perencanaan di sekolah merupakan tolak ukur yang harus dibuat oleh seorang kepala sekolah terutama dalam menjalankan administrasi dan manajemen sekolah.

Berdasarkan hal tersebut, aspek-aspek yang perlu direncanakan harus memenuhi standar kompetensi yang berfokus pada tujuan pendidikan, untuk mencapai tujuan tersebut, tentunya kepala sekolah harus mengetahui dan mempersiapkan perangkat yang harus dilaksanakan dalam merencanakan suatu program kegiatan, baik dari segi unsur, syarat dan fungsi perencanaan. Menurut Anen (Usman 2006:55) menyebutkan bahwa jenis perencanaan adalah:

- a) Perencanaan dari Atas ke Bawah (*Top Down Planning*). Perencanaan ini dibuat oleh pucuk pimpinan dalam suatu struktur organisasi, misalnya pemerintah pusat yang selanjutnya perencanaan tersebut disampaikan ke tingkat provinsi/ kabupaten/kota untuk ditindaklanjuti. Perencanaan ini di sebut juga sebagai perencanaan makro atau perencanaan nasional.

- b) Perencanaan dari Bawah ke Atas (*Bottom Up Planning*). Perencanaan ini dibuat oleh tenaga perencana di tingkat bawah dari suatu struktur organisasi, misalnya dibuat di provinsi/kabupaten/kota untuk disampaikan ke pemerintah pusat. Perencanaan ini dapat pula dibuat oleh kepala sekolah untuk disampaikan ke Kepala Dinas Pendidikan setempat, atau guru kepada kepala sekolah.
- c) Perencanaan Menyerong ke samping (*Diagonal Planning*) Perencanaan ini dibuat oleh pejabat lain bersama-sama dengan pejabat yang berada di level bawah di luar struktur organisasinya.
- d) Perencanaan Mendatar (*Horizontal Planning*) Perencanaan mendatar biasanya dibuat pada saat membuat perencanaan lintas sektor oleh pejabat selevel. Misalnya, perencanaan peningkatan sumber daya manusia melibatkan pejabat Departemen Pendidikan, Departemen Agama, Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi, Departemen Kesehatan, dan Departemen Sosial.
- e) Perencanaan Menggelinding (*Rolling Planning*) Perencanaan menggelinding dibuat oleh pejabat yang berwenang dalam bentuk perencanaan jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang. Perencanaan jangka pendek dinilai setiap tahun pencapaian kinerjanya, kemudian dilanjutkan tahun berikutnya sehingga perencanaan jangka menengah tercapai. Demikian seterusnya. Perencanaan ini menghasilkan rencana tahunan, rencana lima tahunan atau rencana strategi (renstra).
- f) Perencanaan Gabungan Atas ke Bawah dan sebaliknya Bawah ke Atas (*Top Down Planning and Bottom-Up Planning*) Perencanaan ini dibuat untuk mengakomodasi kepentingan pemerintah pusat dengan pemerintah provinsi/ kabupaten/kota. Oleh sebab itu, pembuatannya melibatkan partisipasi aktif kedua belah pihak. Perencanaan merupakan kontrol pelaksanaan program kegiatan, tanpa rencana, kontrol tidak dapat

dilakukan, dan tanpa kontrol pelaksanaan tidak dapat diketahui berhasil atau tidaknya suatu program kegiatan.

2) Pelaksanaan Program

Pelaksanaan (*implementation*), program pendidikan di sekolah merupakan tugas pokok kepala sekolah, pelaksanaan kepemimpinan pendidikan ini sangat ditentukan oleh watak dan kepribadian seseorang, apabila ia mampu berfikir dengan baik, maka yang dilakukan itu akan sangat baik. Kepala sekolah seorang pemimpin di sekolah yang merupakan salah satu faktor yang sangat penting karena sebagian besar keberhasilan dan kegagalan sekolah ditentukan oleh pimpinan sekolah tersebut dalam menjalankan proses pendidikan di sekolah.

Dalam rangka pelaksanaan program pendidikan kepala sekolah harus memiliki strategi yaitu:

- a) Strategi kepala sekolah sebagai *educator*
Sebagai *educator*, kepala sekolah harus dapat memberikan kesempatan kepada tenaga kependidikan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya dengan belajar ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi, dan memberikan memotivasi kepada para tenaga kependidikan agar lebih giat dalam bertugas dan meningkatkan prestasinya, serta dapat menggunakan waktu bekerja secara efektif dan efisien untuk kepentingan bersama.
- b) Strategi kepala sekolah sebagai manajer
Sebagai manajer kepala sekolah harus mampu mendayagunakan seluruh sumber daya sekolah dalam rangka mewujudkan visi, misi, dan tujuan sekolah, seorang manajer harus dapat memenej semua persoalan yang terjadi di sekolah, serta mampu menghadapi berbagai persoalan di sekolah, berpikir secara analitik dan konseptual, dan harus senantiasa berusaha untuk menjadi juru penengah dalam memecahkan berbagai masalah yang dihadapi oleh para tenaga kependidikan.
- c) Strategi kepala sekolah sebagai administrator
Sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan dan pendokumenan seluruh program sekolah. Secara khusus, kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk mengelola staf, kurikulum, administrasi peserta didik, personalia, sarana dan prasarana, kearsipan, dan mengelola administrasi keuangan.
- d) Strategi kepala sekolah sebagai *supervisor*
Sebagai *supervisor*, kepala sekolah harus mampu melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan. Pengawasan dan pengendalian ini merupakan kontrol agar kegiatan pendidikan di sekolah terarah pada tujuan yang telah ditetapkan. Pengawasan dan pengendalian juga merupakan tindakan preventif untuk mencegah agar para tenaga kependidikan tidak melakukan penyimpangan dan lebih berhati-hati dalam melaksanakan pekerjaannya.

e) Strategi kepala sekolah sebagai *leader*

Kepala sekolah sebagai *leader* harus mampu memberikan petunjuk dan mengawasi, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas. Wahjosumijo (2005:110) mengemukakan bahwa kepala sekolah sebagai *leader* harus memiliki karakter khusus yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan profesional, serta pengetahuan administrasi dan pengawasan.

f) Strategi kepala sekolah sebagai innovator

Kepala sekolah sebagai innovator akan tercermin dari cara-cara ia melakukan pekerjaannya secara (konstruktif) mendorong dan membina setiap tenaga kependidikan agar dapat berkembang secara optimal dalam melakukan tugas-tugas, (kreatif) berusaha mencari gagasan dan cara-cara baru dalam melaksanakan tugasnya, (delegatif) berupaya mendelegasikan tugas kepada tenaga kependidikan sesuai dengan deskripsi tugas, jabatan serta kemampuan masing-masing, (integratif) mengintegrasikan semua kegiatan sehingga dapat menghasilkan sinergi untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif, efisien dan produktif, (rasional dan objektif) berusaha bertindak berdasarkan pertimbangan rasio dan objektif, (pragmatis) menetapkan kegiatan atau target berdasarkan kondisi dan kemampuan nyata yang dimiliki oleh setiap tenaga kependidikan, serta kemampuan yang dimiliki sekolah, (keteladanan) yaitu berusaha memberikan teladan dan contoh yang baik, (disiplin) berusaha melaksanakan kegiatan dengan tepat guna, tepat sasaran dan tepat waktu, serta (adaptable dan fleksibel) mampu beradaptasi dan fleksibel dalam menghadapi situasi baru, serta berusaha menciptakan situasi kerja yang menyenangkan dan memudahkan para tenaga kependidikan untuk beradaptasi dalam melaksanakan tugasnya.

g) Strategi kepala sekolah sebagai motivator

Sebagai motivator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada tenaga kependidikan. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik seperti lingkungan yang kondusif yang akan menumbuhkan motivasi tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugas-tugasnya, pengaturan suasana kerja yang baik seperti iklim fisik, suasana kerja yang tenang dan menyenangkan juga akan membangkitkan kinerja para tenaga kependidikan, menanamkan disiplin kepada semua bawahannya, memberikan dorongan kepada tenaga kependidikan untuk melaksanakan tugas-tugasnya agar cepat terlaksana dan dapat tercapai sesuai dengan yang diharapkan, dan mendorong untuk melakukan pekerjaan lebih giat lagi.

2.1.1.2 Peran Kepala Sekolah

Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan telah menetapkan bahwa kepala sekolah harus mampu melaksanakan perannya sebagai *educator*; manajer; administrator dan *supervisor*. Dalam perkembangan selanjutnya sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman, kepala sekolah juga harus mampu berperan sebagai *leader*, *innovator*,

dan *motivator* pada organisasi yang dipimpinnya. Dengan demikian dalam paradigma baru manajemen pendidikan kepala sekolah sedikitnya harus mampu sebagai *educator, manager, administrator, supervisor, leader, innovator*, dan *motivator*. Mulyasa (2015: 7) menyatakan bahwa dalam kerangka inilah, kepala sekolah dituntut untuk memiliki kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang tinggi untuk membangun sekolah efektif dengan kualitas manajemen yang ditandai oleh beberapa indikator sebagai berikut”: (1) efektivitas belajar dan pembelajaran yang tinggi; (2) kepemimpinan yang kuat dan demokratis; (3) manajemen tenaga kependidikan yang efektif dan profesional; (4) tumbuhnya budaya mutu; serta (5) teamwork yang cerdas, kompak, dan dinamis.

“Kepala Sekolah yang merupakan pemegang kendali, harus memiliki visi jauh ke depan agar mampu membawa organisasi yang dipimpinnya ke arah yang jelas (Murni 2017)”. Senada dengan (Saputra, dkk, 2019) “Kepala sekolah sebagai edukator, supervisor, motivator yang harus melaksanakan pembinaan kepada para karyawan, dan para guru di sekolah yang dipimpinnya karena faktor manusia merupakan faktor sentral yang menentukan seluruh gerak aktivitas suatu organisasi, walau secanggih apapun teknologi yang digunakan tetap faktor manusia yang menentukannya”.

Sesuai dengan pendapat yang telah diuraikan di atas, maka sangat jelas bahwa kepala sekolah memegang peranan penting dalam suatu lembaga pendidikan. Kepala sekolah harus mampu mengarahkan dan membimbing guru agar bekerja secara profesional dan penuh dengan motivasi, karena hal tersebut akan mempengaruhi kualitas pembelajaran sekaligus kualitas peserta didik serta lembaga pendidikan itu sendiri.

2.1.1.3 Motivasi Guru

Sardiman (2014:75) mengartikan motivasi sebagai serangkaian usaha untuk menyediakan kondisi-kondisi tertentu, dimana seseorang mau dan ingin melakukan sesuatu, dan bila ia tidak suka, maka akan berusaha untuk meniadakan. Fillmore H. Stanford dalam

Mangkunegara (2013:93) menyatakan *“motivation as an energizing condition of the organism that serves to direct that organism toward the goal of certain class”*. Pendapat ini menjelaskan motivasi sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah suatu tujuan tertentu.

Motivasi guru ialah suatu proses menggerakkan tenaga pendidik agar perilakunya dapat diarahkan pada upaya nyata untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Motivasi guru akan tampak melalui: (1) tanggung jawab dalam melakukan kerja; (2) prestasi yang dicapainya; (3) pengembangan diri; dan (4) kemandirian dalam bertindak (Uno, 2012:71-72). Seorang guru atau tenaga pendidik yang bekerja dengan motivasi tinggi, ia akan bekerja giat untuk mencapai tujuan. Sedangkan jika tenaga pendidik kurang bersemangat dalam bekerja dan menunjukkan kinerja yang kurang memuaskan berarti ia memiliki motivasi rendah dalam mencapai tujuan.

Ada tiga karakteristik pokok motivasi menurut Sopiah (2020:169-170) diantaranya:

1. Usaha, yaitu merujuk kepada kekuatan perilaku kerja seseorang.
2. Kemauan keras, yaitu menunjuk kepada kemauan keras seseorang ketika menerapkan usahanya kepada tugas pekerjaannya.
3. Arah atau tujuan, yaitu arah yang dituju oleh usaha dan kemauan keras yang dimiliki seseorang.

Pengertian lain dari motivasi yang dikemukakan Engkoswara dan Komariah (2011:213) adalah *“motivasi merupakan pengembangan dari kata motif, yang artinya adalah suatu tenaga atau stimulan yang menyebabkan manusia untuk bertindak atau suatu tenaga di dalam diri manusia yang mendorong manusia bertindak”*. Anoraga (2014:35) menambahkan bahwa batasan motivasi sebagai suatu proses dimana tingkah laku dipupuk dan diarahkan, para ahli psikologi memberi kesamaan antara motif dengan *needs* (dorongan, kebutuhan). Sedangkan Purwa Atmaja Prawira (2012:319) mendefinisikan motivasi sebagai suatu

tendensi seseorang untuk berbuat yang meningkat guna menghasilkan satu hasil atau lebih pengaruh.

Berdasarkan pendapat di atas, dapat dijelaskan jika motif ialah suatu dorongan yang melatar belakangi seseorang untuk berbuat mencapai tujuan tertentu, sedangkan motivasi merupakan penimbulan motif atau dapat diartikan sebagai hal/keadaan menjadi motif.

Usman (2010:251) berpendapat bahwa teori motivasi dibagi menjadi dua kategori yaitu teori isi dan teori proses. Teori isi berkaitan dengan apa penyebab perilaku terjadi dan berhenti. Jawabannya terpusat pada: 1) kebutuhan, keinginan atau dorongan yang memicu untuk melakukan kegiatan; 2) hubungan karyawan dengan faktor-faktor dari luar dan dalam yang mengakibatkan mereka melakukan kegiatan. Sementara itu, teori proses mengacu pada bagaimana perilaku dimulai dan dilaksanakan. Pada pembahasan kali ini, akan diterangkan lebih lanjut mengenai beberapa teori motivasi yang termasuk teori isi. Teori-teori tersebut adalah sebagaimana di bawah ini.

1. Teori F.W. Taylor

Teori ini dikemukakan oleh Frederick Winslow Taylor. Menurut teori Taylor dalam Hasibuan (2014:104), “motivasi para pekerja hanya untuk dapat memenuhi kebutuhan dan kepuasan biologis saja”. Teori ini menitikberatkan pada pekerjaan yang dibagi ke dalam berbagai komponen, diukur menggunakan teknik penelitian pekerjaan dan diberi imbalan sesuai dengan produktivitas (Uno, 2012:39). Dari pendapat tersebut, dapat dikatakan pendekatan ini menganggap uang sebagai motivasi utama. Jika gaji atau upah dinaikkan maka motivasi bekerja mereka akan meningkat.

2. Teori Murray

Murray dalam Schunk, dkk yang diterjemahkan oleh Tjo (2012:260) menyatakan “kebutuhan dapat dibangkitkan oleh proses-proses internal, namun lebih cenderung berkaitan dengan tekanan situasi lingkungan”. Pernyataan ini menjelaskan bahwa

kebutuhan individu dan tekanan lingkungan selalu berinteraksi. Teori ini memusatkan perhatian pada tekanan situasi lingkungan sebagai pembangkit dan pembentuk berbagai kebutuhan individu.

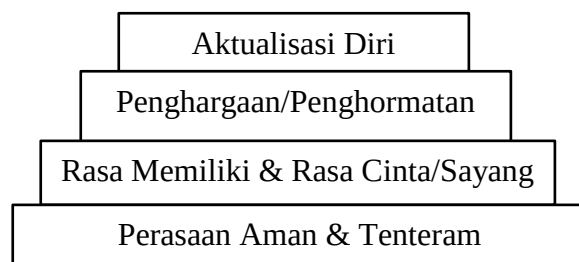
Menurut Murray dalam Usman (2010:259), berbagai kebutuhan tersebut antara lain: (1) pencapaian hasil kerja; (2) afiliasi; (3) agresi; (4) otonomi; (5) pamer; (6) kata hati; (7) memelihara hubungan baik; (8) memerintah (berkuasa); (9) kekuatan; dan (10) pengertian.

3. Teori Maslow

Menurut Maslow (dalam Sopiah, 2020:173), kebutuhan manusia bertingkattingkat sebagai berikut:

- a. Kebutuhan fisiologis (*psysiological needs*), yaitu kebutuhan dasar manusia agar tetap bertahan hidup, seperti makanan, pakaian, dsb.
- b. Kebutuhan keamanan dan keselamatan (*safety needs*), yaitu kebutuhan rasa aman dalam bekerja dan bebas dari ancaman.
- c. Kebutuhan akan rasa memiliki, sosial dan kasih sayang, yaitu kebutuhan manusia berinteraksi, berinterelasi, dan berafiliasi dengan orang lain.
- d. Kebutuhan untuk dihargai, yaitu kebutuhan akan dihargai, diakui keberadaannya dan prestise dari orang lain.
- e. Kebutuhan akan aktualisasi diri (*self actualization*), yaitu kebutuhan yang dirasakan seseorang menggunakan kemampuan, keahlian dan potensi dirinya secara maksimal.

Berikut gambaran hierarki kebutuhan Maslow yang dikutip oleh Stephen P. Robbins (2012:6)



Kebutuhan Fisiologis

Gambar 2.1 Hierarki Kebutuhan Maslow

Teori Maslow dikembangkan hanya atas dasar pengamatan saja dan belum pernah dicoba kebenarannya. Usman (2010:254) menyebutkan bahwa ada beberapa kelemahan yang dimiliki teori Maslow diantaranya: (1) sukar membuktikan bahwa kebutuhan manusia itu mengikuti hierarki; (2) kekuatan kebutuhan setiap individu berbeda-beda, terutama tingkat kebutuhan yang lebih tinggi; (3) timbulnya kebutuhan pada tingkatan lebih tinggi bukan semata-mata disebabkan karena terpenuhinya kebutuhan yang lebih rendah, tetapi karena meningkatnya posisi seseorang; (4) kebutuhan itu luwes sifatnya sehingga sulit menetapkan suatu ukuran yang memuaskan segala pihak.

4. Teori Alderfer

Teori ini substansi kebutuhannya hampir sama dengan teori kebutuhan Maslow. Perbedaannya ialah teori ini tidak menekankan kebutuhan tersebut secara hierarki tetapi lebih bersifat fleksibel karena dimungkinkan ada pemenuhan kebutuhan secara bersamaan atau menurun dalam upaya memenuhi kebutuhannya di tingkat tertentu (Engkoswara dan Komariah, 2011:215).

Mangkunegara (2013:113) menyebutkan bahwa ada tiga dasar kebutuhan antara lain:

- a. *Existence Needs*, yaitu kebutuhan yang berhubungan dengan fisik dari eksistensi pegawai seperti makan, minum, dsb.
- b. *Relatedness Needs*, yaitu kebutuhan interpersonal yang merupakan kepuasan dalam berinteraksi di lingkungan kerja.
- c. *Growth Needs*, yaitu kebutuhan mengembangkan dan meningkatkan pribadi dalam kemampuan dan kecakapan.

5. Teori Herzberg

Engkoswara dan Komariah (2011:215) mengemukakan bahwa Herzberg mengembangkan model dua faktor yaitu *hygiene factor* sebagai faktor pemeliharaan dan *satisfier factor* yang mempengaruhi motivasi. Faktor pemeliharaan penyebab kepuasan ialah kondisi kerja, kualitas supervisi, hubungan antar pribadi, jaminan kerja, dsb. Sementara itu, faktor motivator atau pemuas yang dimaksud di sini meliputi peningkatan, pengakuan, tanggung jawab, pertumbuhan dalam bekerja, prestasi, dan` pekerjaan yang menantang. Herzberg (2010:260) menyatakan “uang bukan memotivasi tetapi menyehatkan”. Hal tersebut tentu saja tidak membuat setiap orang akan berpikir demikian.

Uno (2012:45) menambahkan “mungkin yang benar adalah uang memotivasi orang-orang tertentu pada waktu tertentu”. Ada faktor-faktor pendorong semangat lain bukan uang yang menyebabkan orang menunjukkan kinerja lebih baik seperti yang dijelaskan oleh Herzberg. Walaupun teori Herzberg didasarkan atas hasil penelitian, namun teori ini mendapat kritikan karena metodologinya yang mengharuskan orang melihat pada dirinya sendiri di masa lampau. Padahal menurut Korman dalam Usman (2010:260), “peristiwa yang baru terjadi menyebabkan orang tidak mampu mengingat kembali kondisi kerja yang paling baru dan dalam metodologinya terdapat unsur perasaan”.

6. Teori McGregor

McGregor mengembangkan teori X dan Y yang mengacu pada karakteristik manusia sebagai anggota organisasi dalam hubungannya dengan penampilan organisasi secara menyeluruh dan penampilan tugas-tugas secara individu (Usman, 2010:260). Ada asumsi perbedaan dari kedua teori X dan Y yang dikemukakan oleh McGregor. Teori ini menjelaskan tugas seorang manajer itu mengayomi. Hal tersebut akan dengan jelas mempengaruhi cara mereka menangani dan memotivasi bawahan. Mc Gregor dalam Uno (2012:45) menyatakan bahwa teori X yang memandang pekerja sebagai pemalas, manajer

menggunakan pendekatan “wortel dan tongkat” untuk menanganinya, sedangkan teori Y yang memandang orang-orang bekerja keras dan melakukan pekerjaan baik, bekerja menjadi harus seimbang dengan istirahat dan bermain.

Berdasarkan kajian teori motivasi yang telah dijabarkan, dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah suatu keadaan yang mengarahkan seseorang untuk mencapai tujuan tertentu. Pedoman teori yang akan digunakan sebagai dasar teori motivasi adalah teori Herzberg. Faktor-faktor motivasi dalam teori Herzberg yang telah dijelaskan sebelumnya akan dijadikan pedoman penulis dalam kegiatan observasi dan wawancara tentang motivasi guru.

2.1.1.4 Ciri-Ciri Motivasi

Sardiman (2014:83) mengungkapkan bahwa motivasi yang ada pada diri manusia memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

1. Tekun menjalankan tugas (dapat bekerja terus menerus dalam waktu yang lama, tidak pernah berhenti sebelum selesai).
2. Ulet menghadapi kesulitan (tidak lekas putus asa) tidak memerlukan dorongan dari luar untuk berprestasi sebaik mungkin (tidak cepat puas dengan prestasi yang telah dicapai).
3. Senang bekerja mandiri.
4. Cepat bosan dengan tugas-tugas yang rutin (hal-hal yang bersifat mekanis, berulang-ulang begitu saja sehingga kurang kreatif).
5. Dapat mempertahankan pendapatnya (kalau sudah yakin dengan sesuatu).
6. Tidak mudah melepaskan hal yang diyakini itu.
7. Gemar memecahkan masalah.

Apabila seorang guru memiliki ciri-ciri seperti di atas, berarti guru itu memiliki motivasi yang cukup kuat. Ciri-ciri motivasi seperti itu akan sangat penting dalam kegiatan pembelajaran. Karena kegiatan pembelajaran akan berhasil baik jika guru tekun menjalankan

tugasnya, ulet dalam memecahkan berbagai masalah dan hambatan secara mandiri. Guru dengan motivasi yang kuat tidak akan terjebak pada sesuatu yang rutinitas dan mekanis.

2.1.1.5 Jenis-jenis Motivasi

Berbicara tentang macam atau jenis motivasi ini dapat dilihat dari berbagai sudut pandang dalam hal ini ialah dari segi motivasi intrinsik dan ekstrinsiknya.

1. Motivasi intrinsik.

Motivasi intrinsik ialah motif-motif yang menjadi aktif atau berfungsinya tidak perlu dirangsang dari luar, karena dalam diri setiap individu sudah ada dorongan untuk melakukan sesuatu. Sebagai contoh konkret seorang guru itu tidak berhenti belajar melainkan melakukan belajar, karena betul-betul ingin mendapat pengetahuan, nilai atau keterampilan agar dapat melaksanakan pembelajaran secara konstruktif, tidak karena tujuan lain. Itulah sebabnya motivasi instrinsik dapat juga dikatakan sebagai bentuk motivasi yang di dalamnya aktivitas belajar dimulai dan diteruskan berdasarkan suatu dorongan dari dalam diri dan secara mutlak terkait dengan aktivitas tugas mengajarnya.

Perlu diketahui bahwa guru yang memiliki motivasi intrinsik akan memiliki tujuan menjadi seorang pendidik, yang dibekali pengetahuan yang cukup dalam bidang studi tertentu. Satu-satunya jalan untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai ialah dengan belajar, tanpa belajar tidak mungkin akan mendapat pengetahuan, tidak mungkin akan menjadi ahli. Dorongan yang menggerakkan itu bersumber pada suatu kebutuhan, kebutuhan yang berisikan keharusan untuk menjadi seorang pendidik yang berpengetahuan. Jadi memang motivasi itu muncul dari kesadaran diri sendiri.

2. Motivasi ekstrinsik.

Motivasi ekstrinsik adalah motif-motif yang aktif dan berfungsi karena ada rangsangan dari luar. Sebagai contoh seorang guru akan mempersiapkan segala sesuaatunya, karena besok akan melaksanakan ujian dengan harapan kegiatan ujian akan

berjalan lancar tanpa ada hambatan. Jadi yang penting bukan karena siswanya akan ujian untuk menunjukkan pengetahuan yang telah diperoleh siswa, tetapi guru ingin ujian berjalan lancar. Jadi dilihat dari segi tujuan kegiatan yang dilakukannya tidak secara langsung bergayut dengan esensi apa yang dilakukannya. Oleh karena itu motivasi ekstrinsik dapat juga dikatakan sebagai bentuk motivasi yang di dalamnya aktivitas pembelajaran dimulai dan diteruskan berdasarkan dorongan dari luar yang tidak secara mutlak berkaitan dengan aktivitas belajar.

Perlu ditegaskan, bukan berarti bahwa motivasi ekstrinsik ini tidak baik dan tidak penting. Dalam kegiatan pembelajaran tetap penting. Sebab sebagaimana diketahui jika keadaan guru itu dinamis, berubah-ubah dan juga mungkin komponen-komponen yang lain dalam proses pembelajaran ada yang mengganjal, sehingga diperlukan motivasi ekstrinsik.

2.1.1.6 Covid-19 (*Corona Virus Disease 2019*)

Menurut (Putria, dkk, 2020) Pandemi *Covid-19 (corona virus disease 2019)* pertama muncul di akhir tahun 2019 tepatnya di Wuhan, China. *Covid-19* merupakan sebuah virus yang penularannya sangat cepat dan sulit untuk mengetahui ciri-ciri orang yang sudah terjangkit virus ini karena masa inkubasinya kurang lebih selama 14 hari. Hampir seluruh negara mengalami dampak pandemi ini, hingga banyak negara-negara yang menetapkan status lockdown dan antisipasi lainnya guna memutuskan mata rantai penyebaran *Covid-19*.

Menurut UNESCO tercatat setidaknya 1,5 milyar anak usia sekolah yang terkena dampak *Covid-19* dari 188 negara termasuk 60 juta diantaranya ada di negara Indonesia. Akibat pandemi ini sekolah-sekolah ditutup, hal ini dilakukan dengan tujuan untuk mencegah penyebaran *Covid-19*. Menurut (Kisno, dkk, 2020) Pandemi *Covid-19* telah menjadi wabah penyakit yang menyebar ke seluruh dunia termasuk Indonesia. Di Indonesia sendiri, Presiden

Joko Widodo pada tanggal 2 Maret 2020, mengumumkan secara resmi bahwa telah terdapat warga negara Indonesia yang terjangkit virus corona.

Studi mengenai Covid-19 yang telah dilakukan oleh beberapa peneliti (Fauci, Lane, Redfield, 2020; Mehta, McAuley, Brown, Sanchez, Tattersall, Mason, 2020) mengungkapkan bahwa virus ini perlu diwaspadai karena menyebabkan sindrom pernafasan akut yang akan berdampak pada kematian. Oleh karena itu, keputusan pemerintah pada tiap negara untuk melaksanakan kegiatan sekolah dan pembelajaran dari rumah masing-masing secara online atau dalam jaringan (daring) sudah cukup tepat, hal ini guna menekan pertumbuhan virus yang menyebar dengan sangat cepat.

Dari beberapa pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa *Covid-19 (Corona Virus Disease)* adalah suatu virus yang penularannya sangat cepat dan sulit untuk mengetahui ciri-ciri orang yang terkena virus ini karena masa inkubasinya selama 14 hari yang mana virus ini menyebabkan sindrom pernafasan akut yang bisa berdampak pada kematian, maka dari ini virus ini termasuk virus yang sangat berbahaya karena menyebabkan terganggunya pernafasan.

2.1.2 Penelitian Relevan

Dalam penyusunan tugas akhir ini, peneliti melakukan pengamatan terhadap beberapa penelitian relevan yang digunakan sebagai rujukan. Penelitian relevan yang dimaksud adalah:

1. Penelitian oleh Moch. Yasyakur (2019), dengan judul “Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMA Yaniic (Yayasan Nurwulan Iqra Islamic Centre) Jakarta Utara” berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, mendapatkan hasil bahwa Strategi yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMA YANIIC yaitu dengan cara Pembinaan disiplin dengan memberi pengarahan, menjadi teladan bagi guru dan para peserta didik. Selain itu juga mengadakan seminar dan pelatihan, bekerja sama dengan lembaga pendidikan lain, mendatangkan para ahli,

memberi kesempatan kepada guru untuk saling mengadakan supervisi, menyediakan dan mengoptimalkan sarana dan perlengkapan pendidikan, Pemberian motivasi kepada para guru dengan menciptakan situasi dan kerja sama yang harmonis antar guru, melibatkan guru dalam setiap kegiatan sekolah, memberi hak kepada guru untuk mengeluarkan pendapat untuk perkembangan-perkembangan sekolah, berusaha untuk memenuhi keinginan-keinginan guru dan melengkapi segala kebutuhan yang diperlukan dalam menjalankan tugasnya, dan pemberian penghargaan kepada guru untuk meningkatkan kinerja yaitu peningkatan kesejahteraan dengan cara menciptakan iklim sekolah yang aman, damai, menerapkan prinsip kekeluargaan dan didasari niat ibadah, memperlakukan guru sebagai partner dan mengakui keberadaannya.

2. Penelitian oleh Mukhtar (2015), dengan judul “Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru pada SMP Negeri Di Kecamatan Masjid Raya Kabupaten Aceh Besar” berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, mendapatkan hasil bahwa Strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kemampuan guru pada SMP Negeri di Kecamatan Mesjid Raya Aceh Besar, adalah melalui pembinaan-pembinaan terhadap guru berupa pembinaan peningkatan kemampuan, artinya untuk melakukan kegiatan pendidikan secara efektif dan efisien, para guru harus mempunyai kemampuan yang memadai dalam proses pembelajaran. Beberapa strategi yang diterapkan kepala sekolah dalam meningkatkan kemampuan guru yaitu dengan membina guru dalam kegiatan proses pembelajaran, membimbing dalam menyiapkan perangkat pembelajaran, melakukan pembinaan proses pembelajaran sebagaimana yang direncanakan.
3. Penelitian oleh Sri Banun (2016), dengan judul “Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Pada Smp Negeri 2 Unggul Mesjid Raya Kabupaten Aceh Besar” berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, mendapatkan hasil bahwa Program disusun tidak semuanya berdasarkan hasil musyawarah personel sekolah.

Program peningkatan mutu didokumentasikan dalam program tahunan dan program semester untuk dijadikan sebagai acuan dalam melaksanakan program. Pelaksanaan program peningkatan mutu diawali dengan pembagian tugas dengan membentuk panitia pelaksana kegiatan harian sekolah. Program dilaksanakan tidak seluruhnya berdasarkan jadwal yang telah ditetapkan. Apabila kepala sekolah berhalangan, maka wewenang pelaksanaan program tersebut diserahkan kepada wakil kepala sekolah atau guru senior. Hambatan-hambatan yang dihadapi kepala sekolah adalah kedisiplinan guru masih kurang, sebagian personel sekolah kurang komitmen dalam menjalankan program peningkatan mutu, kepala sekolah kurang tepat waktu dalam melaksanakan program peningkatan mutu, sebagian guru kurang serius ketika senior melakukan pengawasan terhadap kinerjanya.

Hal yang membedakan penelitian yang dilakukan terletak pada tempat dan waktu penelitian, penelitian pertama dilakukan di SMA Yaniic (Yayasan Nurwulan Iqra Islamic Centre) Jakarta Utara. Penelitian relevan pertama membahas mengenai “Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru” yang berisi tentang Pembinaan disiplin dengan cara memberi pengarahan, menjadi teladan bagi guru dan para peserta didik. Penelitian kedua dilakukan SMP Negeri di Kecamatan Masjid Raya Kabupaten Aceh Besar. Penelitian relevan kedua berisi tentang pembinaan, mengarahkan dan membimbing. Penelitian ketiga dilakukan di Smp Negeri 2 Unggul Mesjid Raya Kabupaten Aceh Besar. Penelitian relevan ketiga berisi tentang Hambatan-hambatan yang dihadapi kepala sekolah adalah kedisiplinan guru masih kurang, sebagian personel sekolah kurang komitmen dalam menjalankan program peningkatan mutu, kepala sekolah kurang tepat waktu dalam melaksanakan program peningkatan mutu, sebagian guru kurang serius ketika senior melakukan pengawasan terhadap kinerjanya. Selanjutnya dalam teknik analisis data, ketiga penelitian relevan yang telah diuraikan menggunakan teknik analisis data kualitatif model milles dan huberman. Sama

halnya dengan penelitian dilakukan penulis menggunakan teknik analisis data kualitatif deskripsi model miles dan huberman.

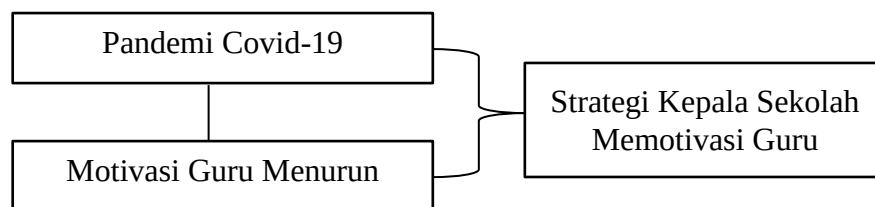
2.2 Kerangka Berpikir

Pandemi Covid-19 merupakan suatu peristiwa penyebaran wabah virus corona (*corona disease*) yang saat ini menyerang seluruh negara-negara di dunia, hal ini mengakibatkan terpuruknya kondisi perekonomian dunia yang ditandai dengan terganggunya kegiatan-kegiatan disektor perdagangan baik ekspor maupun impor, sektor industri besar yaitu pabrik-pabrik yang mengalami kesulitan memperoleh bahan baku. Selain sektor-sektor bidang ekonomi, sektor pendidikan juga merasakan dampak dari pandemi Covid-19. Kegiatan pendidikan pada lembaga-lembaga pendidikan, salah satunya sekolah dasar, yang semula melaksanakan kegiatan pembelajaran secara tatap muka, saat ini beradaptasi dengan kebiasaan baru yaitu melaksanakan pembelajaran jarak jauh (*online*). Keadaan ini mewajibkan para guru untuk melek teknologi, mampu menerapkan pembelajaran menggunakan sarana *gadget* atau *smartphone*. Namun masalah timbul karena tidak semua guru menguasai perangkat teknologi tersebut sehingga kesulitan dalam melaksanakan pembelajaran.

Tidak dapat dipungkiri, adaptasi kebiasaan baru berupa pembelajaran sistem *online* berdampak terhadap motivasi guru dalam pembelajaran. Banyak guru mengeluh dan mempertanyakan apakah pembelajaran *online* akan efektif meningkatkan pengetahuan peserta didik, mengingat selama ini pembelajaran secara interaktif dengan tatap muka antara guru dengan peserta didik. Lebih jauh, guru juga bingung memberi penilaian secara objektif. Mengerjakan pekerjaan rumah sebagai salah satu indikator keaktifan peserta didik, pada kenyataannya pekerjaan rumah tersebut dikerjakan oleh orang tua peserta didik. Kondisi-kondisi tersebut sangat jelas berdampak terhadap motivasi guru dalam melaksanakan pembelajaran.

Kepala sekolah sebagai pemimpin di sekolah pada masa pandemi Covid-19 sudah sepantasnya mendampingi guru dalam menyusun RPP online, memberi bantuan kepada guru dalam mengatasi kesulitan melaksanakan pembelajaran, tidak membiarkan guru merasa sendiri atau kebingungan dengan situasi yang dihadapi. memberi motivasi kepada para guru tetap melaksanakan pembelajaran ditengah pandemi. Kepala sekolah perlu menerapkan strategi agar motivasi guru dalam pembelajaran tetap terjaga dengan berdaptasi pada kebiasaan baru.

Kerangka berpikir dalam tugas akhir ini disajikan dalam gambar sebagaimana berikut.



Gambar 2.2 kerangka berpikir