

PENGEMBANGAN MODEL *LEADERSHIP 3.0* UNTUK MENINGKATKAN MOTIVASI DAN KEPUASAN KERJA GURU SEKOLAH DASAR

Tukiyo

FKIP Universitas Widya Dharma Klaten, Jawa Tengah

tukiyo@unwidha.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan model *leadership 3.0* untuk meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja guru. Permasalahan yang ditemukan di lapangan menunjukkan bahwa motivasi dan kepuasan kerja guru masih rendah, belum sesuai yang diharapkan. Di samping itu, kepemimpinan di sekolah yang dilaksanakan saat ini masih perlu peningkatan. Penelitian ini menerapkan *leadership 3.0* di sekolah dasar, yang merupakan pengembangan lebih lanjut dari konsep kepemimpinan Stephen J. Sampson, yaitu *Leaders without Titles* yang mencakup enam aspek yakni *physicality, intellectuality, emotionality, sociability, personability, dan moral ability*. Enam aspek tersebut kemudian diperkaya dan diadaptasi sesuai dengan konteks di Indonesia oleh Ardhi Ridwansyah dan dikenal dengan nama *Leadership 3.0*, yang merupakan seni kepemimpinan horizontal yang diyakini mampu mempengaruhi orang lain tanpa mengandalkan gelar dan jabatan. Dalam suatu lembaga pendidikan, kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala sekolah akan berpengaruh terhadap kinerja guru-guru di sekolah tersebut. Dengan kepemimpinan kepala sekolah yang baik diharapkan guru-guru akan melakukan tugas dan kewajibannya dengan baik pula. Kepala sekolah yang menampilkan kepemimpinan dengan keteladanan yang baik, akan menjadi contoh dan panutan bagi semua warga sekolah yang bersangkutan. Dengan kepemimpinan yang baik akan menjadikan kondisi kerja yang baik, dan mendukung terciptanya mitra kerja yang baik pula. Dengan demikian maka para guru tersebut akan termotivasi untuk melaksanakan tugas dengan motivasi kerja yang tinggi, dan mereka akan memperoleh kepuasan dalam menjalankan tugasnya.

Kata kunci: *leadership*, kepemimpinan pendidikan, motivasi kerja guru, kepuasan kerja guru.

A. PENDAHULUAN

Penyelenggaraan pendidikan di Indonesia perlu dilakukan secara terencana, terarah, dan berkesinambungan sebagaimana diamanatkan oleh Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem

Pendidikan Nasional yang menyatakan bahwa sistem pendidikan nasional harus mampu menjamin pemerataan kesempatan pendidikan, peningkatan mutu, serta relevansi dan efisiensi manajemen pendidikan untuk menghadapi tantangan sesuai dengan tuntutan perubahan kehidupan lokal, nasional, dan global. Salah satu prinsip penyelenggaraan pendidikan dinyatakan pada pasal 4 ayat (4) Undang-Undang tersebut bahwa pendidikan diselenggarakan dengan memberi keteladanan, membangun kemauan, dan mengembangkan kreativitas.

Agar dicapai suatu pengelolaan pendidikan pada satuan pendidikan (sekolah) yang baik diperlukan suatu kepemimpinan pendidikan yang baik pula. Ada beberapa model kepemimpinan yang dapat diterapkan dalam organisasi pendidikan. Stephen J. Sampson (2011), seorang psikolog dan pionir di bidang *Social Intelligence Skills*, mengemukakan enam aspek yang perlu diperhatikan dalam kepemimpinan (*leadership*), yaitu *physicality*, *intellectuality*, *emotionality*, *sociability*, *personability*, dan *moral ability*. Konsep kepemimpinan tersebut dikenal dengan nama *Leaders without Titles*. Enam aspek tersebut kemudian diperkaya dan diadaptasi sesuai dengan konteks di Indonesia oleh Ardhi Ridwansyah (2013) dan dikenal dengan nama *Leadership 3.0*. Konsep *Leadership 3.0* merupakan seni kepemimpinan horizontal untuk

semua orang, seni mempengaruhi orang lain tanpa mengandalkan gelar dan jabatan. *Leadership 3.0* diyakini mampu mempengaruhi semua orang karena merupakan seni kepemimpinan bagi siapapun seperti *salesman*, *entrepreneur*, pegawai swasta, pegawai negeri, konsultan, penegak hukum, aktivis sosial, guru, orang tua, serta siapa pun yang ingin menyebarkan pengaruh dan menciptakan perubahan kepada manusia dan lingkungan di sekitarnya (Ridwansyah, 2013).

Dalam suatu lembaga pendidikan, kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala sekolah akan berpengaruh terhadap kinerja guru-guru di sekolah tersebut. Dengan kepemimpinan kepala sekolah yang baik diharapkan guru-guru akan melakukan tugas dan kewajibannya dengan baik pula. Kepala sekolah yang menampilkan kepemimpinan dengan keteladanan yang baik, akan menjadi contoh dan panutan bagi semua warga sekolah yang bersangkutan. Dengan kepemimpinan yang baik akan menjadikan kondisi kerja yang baik, dan mendukung terciptanya mitra kerja yang baik pula. Dengan demikian maka para guru tersebut akan termotivasi untuk melaksanakan tugas dengan motivasi kerja yang tinggi, dan mereka akan memperoleh kepuasan dalam menjalankan aktivitasnya sebagai pendidik. Hal ini sejalan dengan pandangan Robin (2006), bahwa kondisi kerja dan mitra kerja yang

mendukung akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian Ardansyah (2012), menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru dan berpengaruh pula terhadap motivasi kerja guru. Hal senada dikemukakan oleh Farisi (2012), bahwa hasil penelitiannya menunjukkan dengan adanya peran kepala sekolah maka akan terjadi peningkatan motivasi kerja guru.

Berdasar studi pendahuluan yang dilakukan di beberapa Sekolah Dasar (SD) di Kabupaten Klaten, di sekolah-sekolah tersebut belum mengenal *Leadership 3.0*. Hal ini wajar karena konsep kepemimpinan tersebut baru dikenal di Indonesia mulai akhir tahun 2012. Pada hal konsep kepemimpinan ini diyakini mampu mempengaruhi orang lain secara sadar dan sukarela, tanpa mengandalkan gelar dan jabatan seorang pemimpin. Beberapa Kepala SD di Kabupaten Klaten yang diwawancarai menyatakan bahwa mereka belum mengenal dan berminat untuk memahami *Leadership 3.0* tersebut.

B. METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian pengembangan (*research and development*), atau yang dikenal dengan istilah R&D. Menurut Sugiyono (2012), *Research and Development* adalah metode penelitian yang digunakan untuk menghasilkan produk tertentu, dan

menguji keefektifan produk tersebut. Prosedur yang dilakukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Tahap Pertama: Studi Pendahuluan

Pada tahap studi pendahuluan ini peneliti melakukan analisis kebutuhan dengan studi literatur yang berkaitan dengan kepemimpinan pendidikan, motivasi dan kepuasan kerja guru Sekolah Dasar, serta melakukan studi lapangan di beberapa SD di Kabupaten Klaten. Teknik pengumpulan data dalam studi pendahuluan yaitu dengan observasi dan wawancara untuk memperoleh data tentang kepemimpinan pendidikan; serta menggunakan kuesioner untuk memperoleh data tentang motivasi kerja dan kepuasan kerja. Waktu pelaksanaan studi lapangan yaitu pada semester gasal tahun 2014-2015.

Tujuan pada tahap eksplorasi atau studi pendahuluan ini adalah untuk melakukan analisis kebutuhan terhadap model yang akan dikembangkan. Informasi yang perlu dicari adalah seberapa besar pentingnya pengembangan model baru, dalam hal ini adalah model *Leadership 3.0* untuk meningkatkan motivasi kerja, kepuasan kerja, dan efektivitas kinerja guru. Beberapa pertanyaan yang perlu memperoleh jawaban antara lain:

- a. Bagaimana model kepemimpinan yang diterapkan saat ini?

- b. Apakah sekolah benar-benar memerlukan model baru tersebut?
- c. Seberapa tinggi motivasi kerja guru saat ini?
- d. Seberapa tinggi kepuasan kerja guru saat ini?

Bentuk penelitian yang dilakukan pada studi pendahuluan adalah penelitian deskriptif analitis. Dalam hal ini peneliti mengumpulkan informasi sebanyak mungkin dan seakurat mungkin tentang perlunya pengembangan model baru, yaitu model *Leadership 3.0*. Subjek penelitian yang terlibat pada studi pendahuluan adalah para Kepala Sekolah Dasar, guru-guru Sekolah Dasar di Kabupaten Klaten.

2. Tahap Kedua: Tahap Pengembangan

Beberapa tahapan yang ditempuh pada tahap kedua meliputi model pengembangan, validasi desain, revisi desain, uji coba produk, dan revisi produk. Model pengembangan *Leadership 3.0* ini menerapkan model prosedural. Model prosedural adalah model yang bersifat deskriptif, yaitu menggariskan langkah-langkah yang harus diikuti untuk menghasilkan produk. Model prosedural yang diadopsi dalam pengembangan ini adalah model *Leadership 3.0*.

Setelah desain *Leadership 3.0* selesai dibuat, kemudian divalidasi oleh pakar dan oleh *stakeholders*. Berdasarkan masukan dari pakar maupun dari *stakeholders*, desain

Leadership 3.0 direvisi sesuai masukan-masukan tersebut. Langkah selanjutnya adalah uji coba produk. Desain *Leadership 3.0* diujicobakan di tiga Sekolah Dasar terpilih yang berada di perkotaan, pedesaan, dan perbatasan antara desa dan kota, dengan subjek uji coba yaitu kepala sekolah dan guru di tiga sekolah tersebut. Instrumen yang dipergunakan untuk memperoleh data tentang penerapan *Leadership 3.0* adalah pedoman pengamatan dan pedoman wawancara, sedangkan untuk memperoleh data tentang motivasi dan kepuasan kerja guru menggunakan kuesioner yang dikembangkan dari indikator-indikator motivasi kerja dan kepuasan kerja. Setelah data terkumpul, yaitu data tentang motivasi kerja dan kepuasan kerja dianalisis dengan persentase. Untuk langkah selanjutnya, berdasarkan masukan-masukan serta temuan di lapangan, produk yang berupa panduan *leadership 3.0* dilakukan revisi.

3. Tahap Ketiga: Tahap Evaluasi/Pengujian Model

Dalam penelitian ini ada tiga variabel, satu variabel bebas dan dua variabel terikat. Variabel bebasnya adalah *Leadership 3.0*, sedangkan variabel terikatnya adalah motivasi kerja dan kepuasan kerja guru. Pada tahap ini model *Leadership 3.0* diterapkan di sekolah-sekolah yang menjadi sampel penelitian. Sekolah-sekolah tersebut dikenai eksperimen.

Populasi dari penelitian ini adalah guru-guru SD di Kabupaten Klaten, dan sampelnya adalah guru-guru terpilih di Kabupaten Klaten. Instrumen yang digunakan pada tahap ini berupa kuesioner untuk mengungkap motivasi kerja dan kepuasan kerja guru Sekolah Dasar di Kabupaten Klaten.

Pada tahap ini dilakukan analisis kuantitatif dengan menggunakan *uji beda mean* untuk menguji keefektifan model kepemimpinan, yaitu model *Leadership 3.0* untuk meningkatkan motivasi kerja dan kepuasan kerja guru Sekolah Dasar. Data yang perlu dianalisis dalam penelitian pengembangan ini adalah data tentang motivasi kerja dan kepuasan kerja guru sebelum dan setelah diterapkan *Leadership 3.0*.

C. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Kepemimpinan Pendidikan

Kepemimpinan merupakan kegiatan untuk mempengaruhi orang lain yang diarahkan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Oteng Sutisna (1993) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi kegiatan seseorang atau kelompok dalam usaha ke arah pencapaian tujuan dalam situasi tertentu. Dalam hubungan dengan kepemimpinan kepala sekolah, Sudarwan Danim (2006) mengatakan bahwa: (1) kepemimpinan adalah setiap perbuatan yang dilakukan oleh

individu atau kelompok untuk mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok yang tergabung di dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya, (2) aktivitas kepala sekolah antara lain terjelma dalam bentuk memberi perintah, membimbing, dan mempengaruhi kelompok kerja atau orang lain dalam rangka mencapai tujuan tertentu secara efektif dan efisien, (3) aktivitas kepala sekolah dapat dilukiskan sebagai seni (*art*) dan bukan ilmu (*science*) untuk mengkoordinasi dan memberikan arah kepada anggota kelompok dalam rangka mencapai suatu tujuan tertentu, (4) memimpin adalah mengambil inisiatif dalam rangka situasi sosial (bukan perseorangan) untuk membuat prakarsa baru, menentukan prosedur, merancang perbuatan dan segenap kreativitas lain, dan arena itu pulalah tujuan organisasi akan tercapai, (5) pemimpin selalu berada dalam situasi sosial sebab kepemimpinan pada hakikatnya adalah hubungan antara individu dan individu atau kelompok dan individu atau kelompok lain, dan (6) pimpinan tidak memisahkan diri dari kelompoknya.

Hal senada dikemukakan oleh Soepardi (1988), bahwa kepemimpinan sebagai kemampuan untuk menggerakkan, mempengaruhi, memotivasi, mengajak, mengarahkan, menasihati, membimbing, menyuruh, memerintah, melarang, dan bahkan

menghukum (kalau perlu), serta membina dengan maksud agar manusia sebagai media manajemen mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan administrasi secara efektif dan efisien. Dengan mencermati beberapa uraian tersebut, kepemimpinan setidaknya mencakup tiga hal yang saling berhubungan, yaitu adanya pemimpin dan karakteristiknya, adanya pengikut, dan adanya situasi kelompok tempat pemimpin dan pengikut berinteraksi.

Dalam suatu organisasi, termasuk organisasi pendidikan, dikenal adanya gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan adalah cara yang dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi para pengikutnya (Mulyasa, 2004). Secara teoretis telah banyak dikenal gaya kepemimpinan, tetapi gaya mana yang terbaik tidak mudah untuk ditentukan. Ada tiga pendekatan utama dalam gaya kepemimpinan, yaitu pendekatan sifat, perilaku, dan situasional (Mulyasa, 2004; Handoko, 1997; Rohman dan Amri, 2012). Pendekatan sifat menerangkan sifat-sifat yang membuat seseorang berhasil. Menurut Oteng Sutisna (1993), pendekatan sifat berpendapat bahwa terdapat sifat-sifat tertentu seperti kekuatan fisik atau keramahan yang esensial pada kepemimpinan yang efektif. Sifat-sifat pribadi seperti inteligensi, dianggap dapat dialihkan dari satu situasi ke situasi yang lain. Karena tidak semua orang memiliki sifat-sifat tersebut, maka hanya

orang-orang yang memiliki sifat itu yang dapat dipertimbangkan untuk menempati kedudukan kepemimpinan. Mulyasa (2004), menyatakan bahwa pendekatan sifat tidak mampu menjawab berbagai pertanyaan di sekitar kepemimpinan, misalnya: adakah kombinasi optimal dari sifat kepribadian dalam menentukan keberhasilan pemimpin, apakah sifat-sifat kepemimpinan itu mampu mengindikasikan kepemimpinan yang potensial, dan apakah karakteristik itu dapat dipelajari atau telah ada sejak seseorang lahir. Ketidakmampuan pendekatan ini dalam menjawab berbagai pertanyaan tersebut menyebabkan banyak kritik dari berbagai pihak.

Pendekatan perilaku menfokuskan dan mengidentifikasi perilaku yang khas dari pemimpin dalam kegiatannya mempengaruhi orang lain (pengikut). Pendekatan perilaku kepemimpinan banyak membahas keefektifan gaya kepemimpinan yang dijalankan oleh pemimpin. Termasuk dalam pendekatan perilaku antara lain studi kepemimpinan Universitas OHIO, studi kepemimpinan Universitas Michigan, jaringan manajemen, dan sistem kepemimpinan Likert.

Pendekatan situasional hampir sama dengan pendekatan perilaku, keduanya menyoroti perilaku kepemimpinan dalam situasi tertentu. Pada pendekatan situasional, kepemimpinan lebih merupakan

fungsi situasi daripada sebagai kualitas pribadi, dan merupakan suatu kualitas yang timbul karena interaksi orang-orang dalam situasi tertentu. Ada beberapa studi kepemimpinan yang menggunakan pendekatan ini, di antaranya adalah teori kepemimpinan kontingensi, teori kepemimpinan tiga dimensi, dan teori kepemimpinan situasional.

Bertolak dari perilaku pemimpin dalam sekelompok manusia organisasional, dapat dikelompokkan kepemimpinan seseorang dalam tipe-tipe tertentu yang masing-masing memiliki ciri tersendiri. Tipe-tipe kepemimpinan tersebut meliputi otokratik, demokratis, permisif (*laissez-faire*), dan pseudo-demokratis (Sudarwan Danim, 2006; Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI, 2010). Dalam hubungannya dengan fungsi atau peran dalam organisasi pendidikan, secara garis besar pemimpin pendidikan memiliki tiga peran utama, yaitu bidang kepemimpinan, manajerial, dan kurikulum pembelajaran (Lunenburg & Ornstein, 2000).

2. Model *Leadership 3.0*

Sebelum dibahas tentang model *Leadership 3.0*, akan dikemukakan terlebih dahulu *Leadership 1.0* dan *Leadership 2.0*. *Leadership 1.0* adalah jenis kepemimpinan yang sifatnya diwariskan, diterima tanpa kerja keras dan perjuangan. Karena leluhur kita mempunyai kekuasaan, baik secara

politik maupun ekonomi, maka orang-orang “di bawah” kita pun menuruti segala perintah dan permintaan kita. Dalam menuruti perintah dan permintaan tersebut bisa secara sukarela maupun secara terpaksa. Pengaruh pemimpin muncul dengan “meminjam” nama besar leluhur-leluhurnya.

Leadership 2.0 merupakan kepemimpinan yang didasarkan pada titel dan jabatan. Orang-orang mengikuti kemauan pemimpin karena mereka pelaksana, sedangkan kita berada pada posisi pengambil kebijakan. Seperti halnya pada *Leadership 1.0*, para bawahan dalam menuruti perintah dan permintaan pemimpin bisa secara sukarela maupun terpaksa. Pengaruh pemimpin muncul dari posisi struktural yang dimilikinya.

Leadership 3.0 merupakan kepemimpinan yang didasarkan pada kemampuan seseorang untuk menggerakkan orang lain di sekitarnya. Orang-orang tersebut secara sukarela mengikutinya. Pengaruh pemimpin muncul dari kharisma internal yang ditunjukkannya. Ada enam aspek dalam *Leadership 3.0* yaitu *physicality*, *intellectuality*, *emotionality*, *sociability*, *personability*, dan *moral ability* (Ridwansyah, 2013: 28 – 29). Penjelasan dari enam aspek tersebut disajikan pada uraian berikut.

a. *Physicality*

Physicality (aspek fisik) terkait dengan hal-hal fisik yang akan mempengaruhi persepsi orang lain tentang kemampuan kepemimpinan seseorang. Meskipun berada di bagian “permukaan”, aspek ini tetap tidak boleh diabaikan. Aspek fisik adalah hal-hal yang dengan mudah tertangkap oleh indera, mencakup apa yang terlihat (*visual aspect*), apa yang terdengar (*audio aspect*), serta apa yang tercium oleh orang lain (*smell aspect*).

- 1) *Visual aspect*. Aspek fisik yang dianggap paling menarik adalah cara berpakaian, kebiasaan menjaga kebersihan dan kerapian anggota tubuh (terutama rambut dan kuku), posisi postur tubuh, dan aktivitas menjaga berat tubuh yang proporsional (kebugaran tubuh). Sebagai contoh dalam hal cara berpakaian, saat Michelle Obama berpidato memberikan dukungan untuk suaminya di acara konvensi Partai Demokrat pada bulan September 2012, masyarakat Amerika justru lebih banyak mengomentari penampilannya daripada isi pidatonya.
- 2) *Audio aspect*. Tim psikolog dari Kanada menunjukkan bukti ilmiah tentang kaitan antara suara dalam dan persepsi kepemimpinan. Suara dalam adalah suara yang keluar dari dalam perut, nadanya lebih rendah dan dalam. Para psikolog tersebut berteori bahwa suara dalam salah-olah mengirimkan pesan: “Aku adalah

individu yang kuat, karenanya aku bisa melindungimu”.

- 3) *Smell aspect*. Bau memang sesuatu yang tidak bisa dilihat maupun diraba, namun efeknya bagi citra seorang pemimpin tidak bisa diremehkan.

b. *Intellectuality*

Intellectuality (aspek intelektual) terkait dengan kemampuan seseorang untuk mengelola cara berpikir sehingga dapat memberikan pengaruh yang lebih efektif kepada orang lain. Aspek ini lebih dari sekadar masalah kecerdasan intelektual (IQ). Ada tiga hal yang perlu diperhatikan agar kemampuan intelektual seseorang memberikan pengaruh kepada orang lain, yaitu *logical thinking*, *creative thinking*, dan *practical thinking* (Ridwansyah, 2013).

- 1) *Logical thinking*. Sebuah ide harus disampaikan dengan jelas, sebab ide yang sama akan dipahami berbeda jika penyampaiannya kurang jelas. Agar ide dapat tersampaikan dengan jelas antara lain dengan cara merapikan ide yang acak, mengelompokkan ide, menyederhanakan hal-hal yang rumit. *Logical thinking* tersebut dapat diformulakan sebagai 4C, yaitu *change* (analisis perubahan yang mencakup perubahan ekonomi, politik-legal, teknologi, sosial budaya, dan market), *competitor* (analisis pesaing), *customer* (analisis pelanggan), dan *company* (analisis kondisi internal organisasi (Kartajaya, 2010).

- 2) *Creative thinking*. Pemikiran kreatif memiliki dua macam ciri, yaitu mau bertanya dengan pertanyaan-pertanyaan yang tidak terpikirkan oleh orang lain, dan mau menjawab dengan jawaban-jawaban yang tidak terpikirkan oleh orang lain (Ridwansyah, 2013).
- 3) *Practical thinking*. Agar seorang pemimpin dapat menjadikan idenya “membumi”, perlu memperhatikan 5 hal, yaitu *why* (apa manfaat yang bisa diperoleh dengan mengimplementasikan ide tersebut), *how* (bagaimana cara membuat orang lain memahami manfaat ide tersebut, bagaimana metode untuk mengimplementasikan ide tersebut agar bisa membawa hasil yang diharapkan, adakah tahap-tahapan yang harus dilalui), *who* (siapa saja yang perlu dilibatkan untuk mengimplementasikan ide tersebut), *where* (dari mana ide tersebut sebaiknya diimplementasikan, dari divisi atau bagian mana dulu), dan *when* (kapan waktu yang tepat untuk mengimplementasikan ide tersebut).

c. **Emotionality**

Emotionality (aspek emosional) terkait dengan manajemen emosi, atau kemampuan untuk mengelola emosi pribadi dan emosi orang lain sehingga pengaruh yang diberikan bisa lebih optimal. Aspek emosional meliputi:

- 1) *Recognition on emotion*. Pengenalan emosi adalah langkah awal sebelum

bisa mengubahnya. Goleman dan Boyatzis memberikan saran agar kita lebih proaktif dalam mencari masukan dari orang lain, terutama jika kita sebagai pemimpin, dengan menawarkan tiga pertanyaan kompetitif: (1) sosok pemimpin seperti apakah yang aku cita-citakan, (2) sosok pemimpin seperti apa diriku saat ini, dan (3) bagaimana aku bisa berubah menjadi sosok pemimpin seperti yang aku cita-citakan (Ridwansyah, 2013).

- 2) *Expression of emotion*. Ekspresi emosi akan menjadikan kata-kata yang diucapkan menjadi lebih “bernyawa”, bukan sekadar deretan kalimat kering dengan sebuah makna. Beberapa cara untuk mengekspresikan emosi: “lagu-kan” suara anda, “drama-kan” wajah anda, dan “tari-kan” tubuh anda.
- 3) *Management of emotion* (pengelolaan emosi orang lain). Ada dua cara yang dapat mempengaruhi orang lain, yaitu dengan data dan dengan cerita.

d. **Sociability**

Sociability (aspek kemampuan sosial) terkait dengan kemampuan untuk membangun jaringan sosial sebagai modal untuk melebarkan pengaruh yang dimiliki. Aspek ini lebih dari sekadar kecerdasan emosional (EQ). Aspek kemampuan sosial meliputi:

- 1) *Social awareness* (pemahaman situasi sosial). *Social awareness* bisa dibagi dalam skala mikro dan makro. Dalam skala mikro, *social awareness* berarti bisa memahami apa yang dirasakan

orang lain, atau dengan kata lain disebut empati. Dalam skala makro, *social awareness* berarti memiliki pemahaman terhadap konteks yang ada di sekeliling kita dan orang lain. Konteks tersebut bisa berupa ruang (misalnya tempat atau lokasi di mana kita berada) dan waktu (misalnya momen dari sebuah peristiwa atau acara). Untuk menjadi pemimpin yang andal tidak cukup hanya bertumpu pada kemampuan analisis di belakang meja, tetapi perlu terjun langsung ke lapangan agar dapat memahami konteks ruang dan waktu secara lebih akurat.

- 2) *Social relationship management* (kemampuan membangun hubungan). Kemampuan menjalin hubungan dengan orang lain bisa mengubah “orang biasa” menjadi pemimpin informal, bahkan pahlawan di tengah masyarakat.
- 3) *Social problem solving skills* (kemampuan memecahkan masalah sosial). *Social problem solving* merupakan kemampuan untuk menyelesaikan masalah yang menyangkut hubungan antarmanusia. Kemampuan ini bisa menjadikan seseorang menjadi pemimpin informal di tengah masyarakat.

e. Personability (Aspek Personal atau Aspek Kepribadian)

Personability (aspek personal atau aspek kepribadian) merupakan salah satu aspek yang menjadi fondasi kepemimpinan, karena terkait dengan kesadaran tentang hakikat diri serta visi-misi pribadi yang akan diemban

dan disebarluaskan kepada orang lain. Aspek personal atau kepribadian meliputi:

- 1) *Self-awareness* (kesadaran diri). Pertanyaan-pertanyaan ini dapat membantu untuk meningkatkan kesadaran diri: siapa aku, untuk apa aku ada, dan apa tujuan hidupku. Jawaban terhadap pertanyaan tersebut akan menjadi landasan perbuatan kita selanjutnya, yang dikenal dengan istilah *purpose*, misi, dan tujuan hidup. *Purpose* hendaknya bermuara yang sama dengan *passion*. Rene Suhardono memberikan nama “lentera hati” atau “panggilan jiwa”, atau sederhananya adalah sesuatu yang dicintai, sebagai terjemahan dari *passion*. *Passion* dapat dikenali melalui pertanyaan-pertanyaan: apa yang bisa membuat kita bangun setiap pagi dengan bersemangat, apa yang bisa menjadikan kita tidak mengenal lelah saat bekerja, apa yang bisa membuat kita tidak lagi merasa alergi saat minggu malam segera berganti. Dengan berbekal *purpose* dan *passion* tersebut setiap orang akan bisa mulai menjadi pemimpin bagi dirinya sendiri. Hal ini merupakan modal dasar untuk memimpin orang lain (Ridwansyah, 2013).
- 2) *Self-confidence* (percaya diri). Para pemimpin yang sukses umumnya sangat teguh dalam berpegang pada visi serta misi yang diyakininya. Pandangan mereka kadang “aneh” karena bertentangan dengan pendapat umum (*conventional wisdom*) yang berlaku. Mereka memiliki

kepercayaan diri yang tinggi. Para pemimpin semacam ini cenderung efisien dalam pengambilan keputusan, karena tidak perlu banyak bertanya dan meminta pendapat orang lain. Menurut Ridwansyah (2013) ada tiga hal yang dapat meningkatkan rasa percaya diri, yaitu pengalaman sukses pribadi, pengalaman sukses orang lain, serta saran positif dan pujian dari orang lain.

- 3) *Self-motivation* (motivasi diri). Ada dua hal yang perlu diperhatikan dalam motivasi diri, yaitu kemampuan untuk membangun motivasi dalam rangka maju ke depan dan motivasi untuk bisa bangkit dari kegagalan. Cara untuk memotivasi diri agar bisa terus maju dalam upaya meraih sesuatu adalah bagaimana kita berdialog dan memberikan sugesti positif kepada diri kita. Beberapa cara praktis yang bisa dilakukan adalah, temukan alasan dalam setiap langkah besar yang dilakukan, jangan takut berbuat kesalahan, jangan membatasi diri dengan pikiran-pikiran kerdil, kembangkan sikap positif dengan membaca buku-buku atau mendengarkan ceramah yang bisa menumbuhkan motivasi dan inspirasi, dan melatih diri menyelesaikan hal-hal yang sudah dimulai. Ada tiga hal yang bisa dilakukan sebagai motivasi untuk bangkit dari kegagalan, yaitu hindari pikiran negative saat gagal, temukan solusi atas kegagalan, dan tetap fokus dan tenang meski saat stres (Ridwansyah, 2013).

f. Moral Ability (Aspek Moral)

Moral ability (aspek moral) merupakan salah satu fondasi kepemimpinan yang paling penting, karena terkait dengan kemampuan untuk menjaga integritas moral sehingga pengaruh yang diberikan kepada orang lain menjadi *sustainable* (berefek jangka panjang). Aspek moral meliputi *integrity* (sikap jujur dan konsisten), *responsibility* (sikap bertanggung jawab), dan *generosity* (sikap murah hati).

3. Motivasi Kerja Guru

Dikatakan oleh Uno (2008) bahwa motivasi kerja dapat didefinisikan sebagai dorongan dari dalam diri dan luar diri seseorang untuk melakukan sesuatu yang terlihat dari dimensi internal dan dimensi eksternal. Hal senada dikemukakan oleh Suryabrata (2000), dan Siagian (1995) yang menyatakan bahwa motivasi merupakan sesuatu yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas. Dari berbagai definisi motivasi, terkandung beberapa unsur antara lain keinginan, harapan, kebutuhan, tujuan, sasaran, dorongan, dan insentif.

Berbagai ciri yang dapat diamati bagi seseorang yang memiliki motivasi kerja menurut Kenneth dan Yukl antara lain sebagai berikut: (a) kinerjanya tergantung pada usaha dan kemampuan yang dimilikinya dibandingkan dengan kinerja melalui kelompok, (b) memiliki kemampuan

dalam menyelesaikan tugas-tugas sulit, dan (3) seringkali terdapat umpan balik yang konkrit tentang bagaimana seharusnya ia melaksanakan tugas secara optimal, efektif, dan efisien (Uno, 2008). Selanjutnya, dalam upaya meningkatkan motivasi kerja guru, kepala sekolah memiliki peran yang strategis. Beberapa kegiatan yang dapat dilakukan kepala sekolah untuk meningkatkan motivasi kerja guru antara lain menerapkan manajemen yang terbuka, menerapkan deskripsi pekerjaan dengan tugas dan fungsi yang jelas, menerapkan hubungan yang baik, menerapkan pengawasan yang berkelanjutan dan menyeluruh, dan perlu dilakukan program evaluasi (Karwati & Priansa, 2013). Guru yang memiliki motivasi kerja tinggi diharapkan memiliki kinerja yang lebih baik, dibandingkan dengan guru-guru dengan motivasi kerja yang rendah.

4. Kepuasan Kerja Guru

Kepuasan kerja menurut Robbins adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima; sedangkan Greenberg dan Baron mendeskripsikan kepuasan kerja sebagai sikap positif atau negatif yang dilakukan individual terhadap pekerjaan mereka (Wibowo, 2012: 501). Menurut Siagian (1995), kepuasan kerja merupakan sikap

umum seseorang yang positif terhadap kehidupan organisasionalnya. Oleh karena itu setiap pemimpin organisasi perlu mengambil berbagai langkah agar semakin banyak anggota yang merasakan

Ada beberapa teori kepuasan kerja, antara lain: (1) *two-factor theory*, (2) *value theory* (Wibowo, 2010: 503). Teori dua faktor merupakan teori kepuasan kerja yang menganjurkan bahwa *satisfaction* (kepuasan) dan *dissatisfaction* (ketidakpuasan) merupakan bagian dari kelompok variabel yang berbeda, yaitu *motivators* dan *hygiene factors*. Pada teori ini, ketidakpuasan dihubungkan dengan kondisi di sekitar pekerjaan (seperti kondisi kerja, pengupahan, keamanan, kualitas pengawasan, dan hubungan dengan orang lain), dan bukannya dengan pekerjaan itu sendiri. Karena faktor ini mencegah reaksi negatif, maka dinamakan sebagai *hygiene* atau *maintenance factors*. Sebaliknya, kepuasan ditarik dari faktor yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri atau hasil langsung dari padanya, seperti sifat pekerjaan, prestasi dalam pekerjaan, peluang promosi dan kesempatan untuk pengembangan diri dan penguatan. Karena faktor ini berkaitan dengan tingkat kepuasan kerja tinggi maka dinamakan *motivators*.

Menurut konsep *value theory*, kepuasan kerja terjadi pada tingkatan di mana hasil pekerjaan diterima

individu seperti diharapkan. Semakin banyak orang menerima hasil maka akan semakin puas, dan sebaliknya. Teori ini memfokuskan pada hasil mana pun yang menilai orang tanpa memperhatikan siapa mereka. Kunci menuju kepuasan dalam pendekatan ini adalah perbedaan antara aspek pekerjaan yang dimiliki dan diinginkan seseorang. Semakin besar perbedaan, semakin rendah kepuasan orang. Dengan menekankan pada nilai-nilai, teori ini menganjurkan bahwa kepuasan kerja dapat diperoleh dari banyak faktor, oleh karena itu cara yang efektif untuk memuaskan pekerja adalah dengan menemukan apa yang mereka inginkan dan apabila mungkin memberikannya.

Indikator-indikator untuk mengukur kepuasan kerja menurut *Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)* adalah: (1) kebebasan memanfaatkan waktu luang, (2) kebebasan bekerja secara mandiri, (3) kebebasan berganti-ganti pekerjaan dari waktu ke waktu, (4) kebebasan bergaul, (5) gaya kepemimpinan atasan langsung, (6) kompetensi pengawas, (7) tugas yang diterima, (8) kesempatan bertidak terhadap orang lain, (9) kesiapan kerja, (10) kebebasan memerintah, (11) kebebasan memanfaatkan kemampuan, (12) kebebasan menerapkan peraturan yang berlaku, (13) gaji yang diterima, (14) kesempatan mengembangkan karier, (15) kebebasan mengambil keputusan, (16) kesempatan

menggunakan metode kerja, (17) kondisi kerja yang mendukung, (18) kerja sama, (19) penghargaan terhadap prestasi, dan (20) perasaan pekerja terhadap prestasinya (Weiss, et al, 1989). Namun, dalam penelitian ini, indikator kepuasan kerja dibatasi pada gaji, tunjangan pensiun, jabatan, pekerjaan menantang, rumah dinas, kendaraan dinas, pelayanan kesehatan, jaminan pendidikan, hiburan, prestasi, penghargaan, pekerjaan itu sendiri, rekan kerja, pimpinan dan keamanan (Usman, 2008: 468). Kepuasan kerja tersebut dipengaruhi oleh banyak faktor antara lain: (1) pekerjaan yang penuh tantangan, (2) penerapan sistem penghargaan yang adil, (3) kondisi yang sifatnya menantang, dan (4) sikap rekan sekerja (Siagian, 1995).

Penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini antara lain penelitian yang dilakukan oleh Karabiyik dan Korumaz (2013), penelitian Usop dan kawan-kawan (2012), dan penelitian Ardansyah (2012). Penelitian Karabiyik dan Korumaz bertujuan untuk mendeskripsikan secara mendalam mengenai hubungan antara persepsi *self-efficacy* dan tingkat kepuasan kerja guru. Temuan penelitian menunjukkan bahwa: (1) ada hubungan positif yang signifikan antara persepsi *self-efficacy* dan tingkat kepuasan kerja guru, hal ini berarti bahwa guru yang memiliki *self-efficacy* meningkat, kepuasan kerjanya juga meningkat; dan (2)

tidak ada perbedaan yang signifikan antara persepsi *self-efficacy* dan tingkat kepuasan kerja guru berdasarkan jenis kelamin, usia, disiplin ilmu, tempat kerja dan institusi tingkat sekolah. Berdasarkan hasil penelitian yang menunjukkan adanya hubungan antara persepsi *self-efficacy* dan kepuasan kerja guru, serta tidak adanya hubungan antara persepsi *self-efficacy* dan kepuasan kerja guru sesuai dengan variabel pribadi seperti jenis kelamin, usia, disiplin ilmu, tempat kerja dan institusi tingkat sekolah, Karabiyik dan Korumaz memberikan rekomendasi tentang perlunya studi ilmiah terhadap kepuasan kerja dan persepsi *self-efficacy* untuk lebih memahami tentang guru sebagai subjek penelitian.

Penelitian yang dilakukan oleh Usop dan kawan-kawan (2012) dengan judul “Work Performance and Job Satisfaction among Teachers”, bertujuan untuk mendeskripsikan secara mendalam tentang hubungan antara prestasi kerja dan kepuasan kerja guru. Desain penelitian ini menggunakan deskriptif korelatif. Subjek penelitian ini adalah 200 guru SD dari dua belas sekolah terpilih di Kota Cotabato, Mindanao, Filipina, dengan ketentuan sebagai guru penuh waktu dan berpengalaman kerja minimal dua tahun. Untuk mengumpulkan data menggunakan kuesioner, dan analisis datanya menggunakan distribusi frekuensi kelompok, persentil, mean, dan

standar deviasi, serta korelasi *product moment* dari Pearson untuk mengetahui korelasi antara kepuasan kerja dan prestasi kerja. Temuan penelitian ini adalah: (1) sebagian besar guru berusia antara 31 – 40 tahun, sebagian besar perempuan, sebagian besar berpendidikan sarjana dan master, 64% memiliki masa kerja 11 – 15 tahun, dan banyak dari mereka yang sudah menikah; (2) prestasi kerja guru pada tujuh domain berperingkat mahir; (3) sebagian besar guru puas pada aspek-aspek berikut: kebijakan sekolah, supervisi, hubungan interpersonal, kesempatan untuk promosi, kondisi kerja, berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri, prestasi, pengakuan, dan tanggung jawab. Kesimpulan penelitian ini adalah bahwa guru-guru menampilkan tingkat kinerja yang tinggi, kemampuan, inisiatif dan produktivitas, melebihi persyaratan dalam bidang kinerja. Guru-guru memiliki kepuasan kerja dalam aspek kebijakan sekolah, supervisi, hubungan interpersonal, kesempatan untuk promosi, kondisi kerja, berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri, prestasi, pengakuan, dan tanggung jawab. Hal ini berarti bahwa guru-guru puas dengan pekerjaan mereka dan juga produktif. Selain itu, jika guru puas dengan pekerjaannya, mereka akan mengembangkan dan mempertahankan tingkat kinerja yang tinggi. Proses belajar mengajar akan lebih efisien dan efektif yang pada akhirnya menghasilkan peserta didik

yang berdaya saing tinggi. Kemudian, penelitian Ardansyah (2012) menyatakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru.

Berdasarkan uraian tersebut dapat dikatakan bahwa kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala sekolah akan berpengaruh terhadap motivasi dan kepuasan kerja guru-guru di sekolah yang bersangkutan.

D. KESIMPULAN

Permasalahan yang ditemukan di lapangan menunjukkan bahwa motivasi dan kepuasan kerja guru masih rendah, belum sesuai yang diharapkan. Di samping itu, kepemimpinan di sekolah yang dilaksanakan saat ini masih perlu peningkatan. Penelitian yang menerapkan *leadership 3.0* di sekolah dasar ini mampu meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja guru. *Leadership 3.0* merupakan pengembangan lebih lanjut dari konsep kepemimpinan Stephen J. Sampson, *Leaders without Titles* yang mencakup enam aspek yakni *physicality*, *intellectuality*, *emotionality*, *sociability*, *personability*, dan *moral ability*. Enam aspek tersebut kemudian diperkaya dan diadaptasi sesuai dengan konteks di Indonesia oleh

Ardhi Ridwansyah (2013) dan dikenal dengan nama *Leadership 3.0*. Konsep *leadership 3.0* merupakan seni kepemimpinan horizontal yang diyakini mampu mempengaruhi orang lain tanpa mengandalkan gelar dan jabatan.

Dalam suatu lembaga pendidikan (sekolah), kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala sekolah akan berpengaruh terhadap kinerja guru-guru di sekolah tersebut. Dengan kepemimpinan kepala sekolah yang baik diharapkan guru-guru akan melakukan tugas dan kewajibannya dengan baik pula. Kepala sekolah yang menampilkan kepemimpinan dengan keteladanan yang baik, akan menjadi contoh dan panutan bagi semua warga sekolah yang bersangkutan. Dengan kepemimpinan yang baik akan menjadikan kondisi kerja yang baik, dan mendukung terciptanya mitra kerja yang baik pula. Dengan demikian maka para guru tersebut akan termotivasi untuk melaksanakan tugas dengan motivasi kerja yang tinggi, dan mereka akan memperoleh kepuasan dalam menjalankan aktivitasnya sebagai pendidik. Dengan motivasi dan kepuasan kerja yang tinggi, guru-guru akan memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan guru-guru yang memiliki motivasi dan kepuasan kerja yang rendah.

E. DAFTAR PUSTAKA

- Ardansyah, Muhammad. (2012). *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru SMK Negeri di Kota Medan*. <http://digilib.unimed.ac.id>. Diakses tanggal 26 April 2014.
- Danim, Sudarwan. (2006). *Visi Baru Manajemen Sekolah: Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Farisi, M. Madzhub. (2012). *Peran Kepala Sekolah dalam Peningkatan Motivasi Kerja Guru*. <http://id.yhs4.search.yahoo.com/yhs/search>. Diakses tanggal 26 April 2014.
- Handoko, T. Hani. (1997). *Manajemen. Edisi 2*. Yogyakarta: BPFE Universitas Gadjah Mada.
- Karabiyik, Bilkis & Korumaz, Mithat. (2013). "Relationship Between Teachers' Self-Efficacy Perceptions and Job Satisfaction Level". *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 00 (2013) 000–000. Halaman 2 – 5. <http://www.elsevier.com/locate/procedia>. Diakses tanggal 20 Desember 2013.
- Karwati, Euis & Priansa, Donni Juni. (2013) *Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah: Membangun Sekolah yang Bermutu*. Bandung: Afa Beta.
- Kartajaya, H. (2010). *Grow with Character: The Story*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Lunenburg, Fred C. & Ornstein, Allan C. (2004). *Educational Administration: Concepts and Practices*. Fourth Edition. Wadsworth-Thompson Learning, Inc.
- Moelyasa, E. (2004). *Kurikulum Berbasis Kompetensi: Konsep, Karakteristik, dan Implementasi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Ridwansyah, Ardhi (2013). *Leadership 3.0: Seni Kepemimpinan Horizontal untuk Semua Orang*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Rohman, Muhammad & Amri, Sofan. (2012). *Manajemen Pendidikan: Analisis dan Solusi Terhadap Kinerja Manajemen Kelas dan Strategi Pengajaran yang Efektif*. Jakarta: PT Prestasi Pustakaraya.
- Sampson, Stephen J. (2011). *Leaders without Title: The Six Powerful Attributes of Those Who Influence without Authority*. Amherst, MA: HRD Press, Inc.
- Siagian, Sondang P. (1995). *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suryabrata, Sumadi. (2000). *Psikologi Pendidikan*. Jakarta: Rajawali Press.
- Sutisna, Oteng. (1993). *Administrasi Pendidikan: Dasar Teoretis dan Praktik Profesional*. Bandung: Angkasa.

- Tim Dosen *Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia*. (2010). *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfa Beta.
- Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Jakarta: Sinar Grafika.
- Uno, Hamzah B. (2008). *Teori Motivasi dan Pengukurannya: Analisis di Bidang Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Usman, Husaini. (2013). *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Edisi Keempat. Jakarta: Bumi Aksara.
- Usop, Annierah Maulana et al. (2013). "Work Performance and Job Satisfaction among Teachers". *International Journal of Humanities and Social Science Vol. 3 No. 5; March 2013*. Hal. 245 – 252. <http://www.ijhssnet.com>. Diakses tanggal 20 Desember 2013.
- Wibowo. 2010. *Manajemen Kinerja*. Edisi Ketiga. Jakarta: Rajawali Press.