

BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN PENDEKATAN MASALAH

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Strategi

2.1.1.1 Pengertian Strategi

Strategi dalam bidang pendidikan merupakan konsep yang memiliki peranan fundamental dalam menentukan arah, proses, dan keberhasilan penyelenggaraan pendidikan. Strategi pendidikan tidak sekadar dipahami sebagai metode mengajar, melainkan sebagai rancangan menyeluruh yang memadukan tujuan, materi, pendekatan, sumber daya, serta evaluasi dalam satu kerangka sistematis untuk mencapai hasil belajar yang optimal. Oleh karena itu, pemahaman mengenai strategi pendidikan perlu ditinjau secara komprehensif agar diperoleh gambaran yang utuh mengenai makna dan implementasinya dalam praktik pendidikan.

Secara etimologis, istilah strategi berasal dari bahasa Yunani *strategos* yang berarti seni memimpin atau mengatur siasat untuk mencapai kemenangan. Dalam konteks pendidikan, makna ini berkembang menjadi seni dan keterampilan pendidik dalam merancang serta mengelola proses pembelajaran agar tujuan pendidikan dapat tercapai secara efektif. Dengan demikian, secara etimologis strategi pendidikan mengandung unsur perencanaan, pengaturan, dan kecermatan dalam menentukan langkah pembelajaran.

Ditinjau secara filosofis, strategi pendidikan berakar pada pandangan bahwa pendidikan adalah proses sadar dan terencana untuk membentuk manusia seutuhnya. Strategi dalam pendidikan tidak hanya berorientasi pada pencapaian kognitif, tetapi juga menyentuh dimensi afektif dan psikomotorik peserta didik. Secara filosofis, strategi pendidikan mencerminkan nilai-nilai dasar pendidikan seperti humanisme, demokrasi, dan pengembangan potensi individu. Strategi yang dipilih guru mencerminkan pandangan hidup dan keyakinan tentang hakikat manusia, belajar, serta tujuan pendidikan itu sendiri.

Secara yuridis, strategi pendidikan di Indonesia memiliki landasan hukum yang jelas dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Dalam Pasal 1 disebutkan bahwa pendidikan merupakan usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya. Frasa “usaha sadar dan terencana” menunjukkan bahwa setiap proses pendidikan harus dirancang melalui strategi yang sistematis dan terarah. Dengan demikian, secara normatif strategi pendidikan menjadi bagian integral dari penyelenggaraan pendidikan yang sah dan terstruktur sesuai ketentuan perundang-undangan.

Secara teoritis, strategi dijelaskan oleh berbagai ahli diantaranya menurut Sanjaya (2016:126), menyatakan bahwa : ”Strategi pembelajaran adalah perencanaan yang berisi tentang rangkaian kegiatan yang didesain untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu”. Definisi ini menegaskan bahwa strategi merupakan kerangka operasional yang memuat langkah-langkah terstruktur dalam proses pembelajaran. Selanjutnya, Uno (2014:3) menyatakan bahwa : ”Strategi

pembelajaran adalah cara-cara yang akan digunakan oleh pengajar untuk memilih kegiatan belajar yang dapat memberikan fasilitas atau bantuan kepada peserta didik menuju tercapainya tujuan pembelajaran tertentu”. Pandangan ini menekankan pentingnya peran guru dalam menentukan pendekatan yang sesuai dengan karakteristik peserta didik. Sementara itu, Majid (2015:8) menjelaskan bahwa : ”Strategi pembelajaran merupakan pola umum perbuatan guru dan peserta didik dalam perwujudan kegiatan belajar mengajar untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan”. Pendapat ini memperlihatkan bahwa strategi tidak hanya berpusat pada guru, tetapi melibatkan interaksi aktif antara guru dan peserta didik dalam proses pembelajaran.

Secara empiris, penerapan strategi pendidikan terbukti memengaruhi kualitas hasil belajar dan keterlibatan peserta didik. Berbagai penelitian pendidikan di Indonesia menunjukkan bahwa penggunaan strategi yang inovatif, seperti pembelajaran berbasis proyek, pembelajaran kooperatif, atau pendekatan kontekstual, mampu meningkatkan motivasi, kreativitas, serta kemampuan berpikir kritis siswa. Fakta empiris ini memperlihatkan bahwa strategi pendidikan bukan sekadar konsep teoretis, tetapi memiliki implikasi nyata terhadap mutu proses dan hasil pendidikan di lapangan.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa strategi dalam bidang pendidikan merupakan konsep yang memiliki dimensi historis, filosofis, normatif, teoretis, dan praktis yang saling berkaitan. Secara etimologis, strategi berakar pada seni mengatur langkah untuk mencapai tujuan; secara filosofis, strategi mencerminkan pandangan mendasar tentang hakikat manusia dan tujuan

pendidikan; secara yuridis, strategi memperoleh legitimasi melalui regulasi nasional yang menekankan pentingnya perencanaan dalam proses pembelajaran; secara teoritis, strategi dipahami sebagai perencanaan sistematis yang melibatkan rangkaian kegiatan terstruktur menurut para ahli Indonesia; dan secara empiris, strategi terbukti berpengaruh signifikan terhadap kualitas pembelajaran. Dengan demikian, strategi pendidikan dapat dimaknai sebagai kerangka menyeluruh yang mengintegrasikan perencanaan, nilai, aturan hukum, teori ilmiah, dan praktik nyata guna mewujudkan proses pembelajaran yang efektif, bermakna, dan berorientasi pada pengembangan potensi peserta didik secara optimal dan berkelanjutan.

2.1.1.2 Dimensi-Dimensi Strategi

Dimensi strategi merupakan unsur-unsur pokok yang membentuk arah, pola, dan tahapan dalam pelaksanaan suatu rencana untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam konteks kepemimpinan pendidikan, dimensi strategi tidak hanya berkaitan dengan perencanaan, tetapi juga mencakup proses pengorganisasian, pelaksanaan, hingga evaluasi yang dilakukan secara sistematis dan berkelanjutan. Melalui pemahaman terhadap dimensi strategi, seorang pemimpin khususnya kepala sekolah dapat merumuskan langkah yang terstruktur, adaptif, serta responsif terhadap dinamika lingkungan sekolah, termasuk dalam upaya memotivasi guru dan mengintegrasikan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) dalam pembelajaran.

Akdon (2019:34) menjelaskan bahwa strategi dalam manajemen pendidikan memiliki tiga dimensi utama, yaitu:

1. Perencanaan Strategis

Merupakan proses penetapan visi, misi, tujuan, serta analisis lingkungan internal dan eksternal lembaga pendidikan sebagai dasar dalam menentukan arah kebijakan.

2. Pelaksanaan Strategi

Dimensi ini mencakup pengorganisasian sumber daya, pembagian tugas, koordinasi, serta pelaksanaan program kerja sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

3. Pengendalian dan Evaluasi Strategi

Berfungsi untuk mengawasi pelaksanaan program, mengukur capaian tujuan, serta melakukan perbaikan berkelanjutan agar strategi tetap relevan dan efektif.

Teori tersebut menegaskan bahwa strategi dalam manajemen pendidikan merupakan proses sistematis yang terintegrasi antara perencanaan, pelaksanaan, serta pengendalian dan evaluasi untuk memastikan tujuan lembaga pendidikan tercapai secara efektif dan berkelanjutan.

Selanjutnya Sedarmayanti (2021:15) mengemukakan bahwa strategi organisasi mencakup beberapa dimensi penting, yaitu:

1. Penetapan tujuan (*goal setting*)

Strategi harus diawali dengan tujuan yang jelas sebagai arah dasar dalam penyusunan program dan kebijakan organisasi.

2. Penentuan kebijakan dan program

Strategi diwujudkan dalam bentuk kebijakan dan program operasional yang menjadi pedoman tindakan seluruh anggota organisasi.

3. Pengalokasian sumber daya

Dimensi ini menekankan pentingnya pemanfaatan sumber daya manusia, finansial, dan sarana prasarana secara efektif untuk mendukung pencapaian tujuan.

Pemikiran Sedarmayanti tersebut menunjukkan bahwa strategi organisasi merupakan proses terarah yang dimulai dari penetapan tujuan yang jelas, diwujudkan melalui kebijakan dan program operasional, serta didukung oleh pengelolaan sumber daya secara efektif agar tujuan organisasi dapat tercapai secara optimal.

Siagian (2012:15) menjelaskan bahwa strategi memiliki beberapa dimensi pokok, yaitu:

1. Analisis lingkungan

Strategi disusun berdasarkan pemahaman terhadap kondisi internal dan eksternal organisasi agar mampu merespons peluang dan tantangan.

2. Pengambilan keputusan strategis

Dimensi ini berkaitan dengan penentuan alternatif tindakan terbaik yang akan ditempuh organisasi dalam mencapai tujuan jangka panjang.

3. Implementasi dan pengawasan

Strategi harus diimplementasikan secara konsisten dan diawasi secara sistematis untuk memastikan kesesuaian antara rencana dan hasil.

Pendapat Siagian (2012:15) tersebut menegaskan bahwa strategi merupakan proses manajerial yang diawali dengan analisis lingkungan secara komprehensif, dilanjutkan dengan pengambilan keputusan yang tepat, serta diakhiri dengan implementasi dan pengawasan yang sistematis guna menjamin tercapainya tujuan organisasi secara efektif.

Selanjutnya menurut Sagala (2017:129) menyatakan bahwa proses manajemen strategi yang dapat dilakukan antara lain :

1. Formulasi strategi

Tahap formulasi strategi merupakan langkah awal yang sangat penting dalam manajemen strategi. Pada tahap ini, terdapat empat komponen utama yang harus dilakukan, yaitu: merumuskan visi, misi dan tujuan sekolah sebagai dasar arah kebijakan, melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal untuk mengidentifikasi peluang serta tantangan, menetapkan arah dan sasaran strategis yang ingin dicapai, serta menyusun strategi yang tepat guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan

2. Implementasi strategi

Tahap ini mengarahkan seluruh pimpinan dan tenaga kependidikan untuk menerjemahkan strategi yang telah dirumuskan ke dalam tindakan nyata. Proses ini membutuhkan kedisiplinan, kinerja tinggi, serta dukungan sistem dan penghargaan yang sesuai.

3. Evaluasi Implikasi strategi

Evaluasi implikasi strategi merupakan tahap akhir yang memiliki posisi krusial setelah perumusan dan implementasi strategi. Evaluasi tidak hanya

dimaknai sebagai kegiatan penilaian hasil, tetapi sebagai proses sistematis untuk menilai relevansi, efektivitas, efisiensi, serta dampak strategi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Melalui evaluasi, organisasi dapat memastikan bahwa arah yang ditempuh tetap selaras dengan visi, misi, dan dinamika lingkungan yang terus berubah.

Proses manajemen strategi yang meliputi formulasi, implementasi, dan evaluasi, sebagaimana dikemukakan Sagala (2017:129), menunjukkan bahwa strategi yang efektif bukan hanya dirancang secara sistematis, tetapi juga harus diterapkan dan dievaluasi secara berkelanjutan untuk memastikan kesesuaian dengan tujuan dan dinamika sekolah.

2.1.1.3 Macam-Macam Strategi

Macam-macam strategi merupakan bentuk variasi pendekatan yang digunakan organisasi atau pemimpin dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Setiap strategi memiliki karakteristik, fokus, dan mekanisme pelaksanaan yang berbeda sesuai dengan kondisi lingkungan, sumber daya, serta sasaran yang ingin dicapai. Dalam konteks manajemen dan kepemimpinan pendidikan, pemilihan jenis strategi menjadi penting karena akan menentukan arah kebijakan, pola pengambilan keputusan, serta efektivitas pelaksanaan program. Oleh karena itu, pemahaman terhadap berbagai macam strategi membantu pemimpin, termasuk kepala sekolah, dalam menentukan pendekatan yang paling tepat dan adaptif terhadap dinamika organisasi.

Menurut Rangkuti (2015: 6–10) menyatakan bahwa terdapat bermacam-macam strategi yang antara lain :

1. Strategi Agresif (*Growth Oriented Strategy*) merupakan strategi yang diterapkan ketika organisasi memiliki kekuatan internal yang besar serta peluang eksternal yang luas, sehingga diarahkan pada ekspansi dan inovasi secara maksimal.
2. Strategi Diversifikasi adalah strategi dengan memperluas jenis layanan atau program guna mengurangi ketergantungan pada satu bidang tertentu serta memperbesar peluang keberhasilan organisasi.
3. Strategi Defensif merupakan strategi bertahan yang ditempuh ketika organisasi menghadapi ancaman atau kelemahan internal, sehingga fokus utamanya adalah menjaga stabilitas dan mengurangi risiko kerugian.

Selanjutnya menurut Umar (2013, : 31–36), menyatakan bahwa macam-macam strategi yang antara lain :

1. Strategi Integrasi adalah strategi yang dilakukan dengan memperkuat hubungan dan koordinasi antarbagian organisasi agar tercipta sinergi dalam mencapai tujuan.
2. Strategi Intensif merupakan strategi yang berorientasi pada peningkatan kualitas dan kuantitas kinerja melalui penguatan kompetensi sumber daya serta optimalisasi potensi yang ada.
3. Strategi Diversifikasi Terkait dan Tidak Terkait yaitu strategi yang memperluas kegiatan organisasi, baik yang masih berhubungan dengan bidang utama maupun yang berbeda sebagai upaya pengembangan jangka panjang.

Sedangkan menurut Nawawi (2012 : 148–152), bahwa macam-macam strategi yang antara lain :

1. Strategi Adaptif merupakan strategi yang menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan, baik perubahan teknologi, kebijakan, maupun kebutuhan masyarakat.
2. Strategi Inovatif adalah strategi yang menekankan pembaruan dan kreativitas dalam menciptakan program atau metode baru guna meningkatkan daya saing organisasi.
3. Strategi Partisipatif merupakan strategi yang melibatkan seluruh anggota organisasi dalam proses perencanaan dan pelaksanaan, sehingga tercipta rasa memiliki dan komitmen bersama.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa strategi pada hakikatnya merupakan pilihan pendekatan yang dapat digunakan organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dengan mempertimbangkan kondisi internal dan eksternal yang dihadapi. Strategi dapat berbentuk agresif, defensif, integratif, intensif, adaptif, inovatif, maupun partisipatif, yang masing-masing memiliki karakteristik serta fokus penerapan yang berbeda. Strategi agresif dan diversifikasi menekankan pada pengembangan serta ekspansi organisasi, sementara strategi defensif dan adaptif lebih berorientasi pada stabilitas dan penyesuaian terhadap perubahan lingkungan. Di sisi lain, strategi integratif dan partisipatif menekankan pentingnya sinergi dan keterlibatan seluruh unsur organisasi, sedangkan strategi inovatif berfokus pada pembaruan berkelanjutan untuk meningkatkan daya saing. Secara keseluruhan, berbagai macam strategi tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh ketepatan dalam memilih dan

mengimplementasikan strategi yang sesuai dengan kebutuhan, tantangan, serta tujuan jangka panjang yang ingin dicapai.

2.1.1.4 Proses Strategi

Proses strategi merupakan rangkaian tahapan sistematis yang dilakukan organisasi atau pemimpin dalam merancang, melaksanakan, dan mengevaluasi suatu rencana untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Proses ini tidak bersifat instan, melainkan melalui langkah-langkah terstruktur yang dimulai dari analisis situasi, perumusan keputusan, implementasi program, hingga pengendalian dan evaluasi hasil. Dalam konteks kepemimpinan pendidikan, pemahaman terhadap proses strategi menjadi penting karena menentukan ketepatan arah kebijakan serta efektivitas pelaksanaan program sekolah. Melalui proses strategi yang terencana dan berkelanjutan, setiap langkah yang diambil dapat disesuaikan dengan dinamika lingkungan serta kebutuhan organisasi secara menyeluruh.

Menurut Ismail Solihin (2018 : 27–34), menyatakan bahwa proses strategi antara lain sebagai berikut :

1. Analisis Lingkungan strategis merupakan tahap awal proses strategi yang dilakukan melalui identifikasi kondisi internal dan eksternal organisasi untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, serta ancaman sebagai dasar pengambilan keputusan strategis;
2. Perumusan Strategi adalah tahapan penetapan visi, misi, tujuan jangka panjang, serta alternatif strategi yang dipilih berdasarkan hasil analisis lingkungan sehingga strategi memiliki arah yang jelas dan terukur;

3. Implementasi strategi merupakan proses penerapan rencana melalui penyusunan program kerja, kebijakan operasional, pengalokasian sumber daya, serta koordinasi antarunit organisasi;
4. Evaluasi dan pengendalian strategi dilakukan untuk mengukur tingkat keberhasilan pelaksanaan strategi, mengidentifikasi penyimpangan, serta melakukan tindakan korektif guna menjamin tercapainya tujuan organisasi.

Pendapat tersebut menegaskan bahwa strategi merupakan proses manajerial yang bersifat siklis dan terintegrasi, mulai dari analisis lingkungan, perumusan arah, implementasi, hingga evaluasi guna memastikan pencapaian tujuan organisasi secara sistematis dan terukur.

Menurut Handoko (2019 : 85–90) menyatakan bahwa proses strategi antara lain sebagai berikut :

1. Penetapan tujuan organisasi merupakan tahap awal dalam proses strategi yang menekankan pentingnya kejelasan sasaran sebagai pedoman arah tindakan organisasi;
2. Perencanaan Strategis mencakup penyusunan langkah-langkah sistematis untuk mencapai tujuan dengan mempertimbangkan berbagai alternatif tindakan yang rasional dan realistis;
3. Pelaksanaan (*Actuating*) adalah proses menggerakkan seluruh sumber daya manusia dan sumber daya lainnya agar strategi dapat diimplementasikan secara efektif;

4. Pengawasan (*Controlling*) merupakan tahap evaluasi yang bertujuan untuk memastikan pelaksanaan strategi berjalan sesuai rencana serta melakukan penyesuaian apabila diperlukan.

Selanjutnya menurut Suwarsono (2018: 14–19) bahwa strategi dilakukan melalui proses sebagai berikut :

1. Identifikasi Masalah Strategis merupakan proses awal yang menekankan pada pengenalan isu-isu penting yang berpengaruh terhadap keberlangsungan organisasi;
2. Pemilihan Alternatif Strategi dilakukan melalui analisis berbagai pilihan tindakan yang memungkinkan organisasi mencapai tujuan secara efektif dan efisien;
3. Pelaksanaan Strategi Secara Terpadu merupakan penerapan keputusan strategis melalui integrasi program, kebijakan, serta koordinasi lintas bagian organisasi;
4. Monitoring dan Evaluasi Berkelanjutan adalah tahap akhir yang berfungsi menilai hasil pelaksanaan strategi sekaligus sebagai umpan balik untuk perbaikan strategi di masa mendatang.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa proses strategi merupakan rangkaian tahapan yang terstruktur dan berkesinambungan yang dimulai dari analisis kondisi dan identifikasi masalah strategis, dilanjutkan dengan perumusan serta pemilihan alternatif strategi, kemudian diimplementasikan melalui penggerakan dan pengoordinasian sumber daya, serta diakhiri dengan monitoring dan evaluasi sebagai bentuk pengendalian dan umpan balik. Proses strategi tidak

dapat dipisahkan dari kejelasan tujuan, ketepatan analisis lingkungan, efektivitas pelaksanaan, serta konsistensi pengawasan. Setiap tahapan saling berkaitan dan membentuk suatu siklus yang memungkinkan organisasi melakukan penyesuaian secara dinamis terhadap perubahan lingkungan. Oleh karena itu, keberhasilan suatu strategi sangat ditentukan oleh kemampuan pemimpin dalam menjalankan seluruh tahapan proses tersebut secara sistematis, partisipatif, dan berorientasi pada pencapaian tujuan jangka panjang organisasi.

2.1.1.5 Tahap-Tahap Strategi

Tahap-tahap strategi merupakan urutan langkah sistematis yang ditempuh organisasi atau pemimpin dalam merancang hingga merealisasikan suatu rencana untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Setiap tahap memiliki fungsi dan peran yang saling berkaitan, mulai dari penentuan arah dan analisis kondisi, penyusunan rencana tindakan, pelaksanaan program, hingga evaluasi hasil yang dicapai. Pemahaman terhadap tahap-tahap strategi menjadi penting agar proses perencanaan dan implementasi tidak berjalan secara sporadis, melainkan terarah dan terukur. Dengan melalui tahapan yang jelas, strategi dapat dilaksanakan secara efektif serta mampu menyesuaikan diri dengan dinamika dan tantangan yang dihadapi organisasi.

Menurut Siagian (2012 : 102–108), menyatakan bahwa tahap-tahap strategi antara lain sebagai berikut :

1. Perumusan Misi dan Tujuan Organisasi merupakan tahap awal yang menekankan pentingnya penegasan arah dasar organisasi sebagai landasan

seluruh aktivitas strategis sehingga setiap kebijakan memiliki orientasi yang jelas;

2. Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal dilakukan untuk memahami kondisi organisasi secara menyeluruh, termasuk potensi sumber daya dan tantangan yang mungkin dihadapi, sehingga strategi yang dirumuskan bersifat realistis;
3. Penentuan dan Pemilihan Alternatif Strategi merupakan proses pengambilan keputusan terhadap berbagai pilihan tindakan yang dianggap paling efektif untuk mencapai tujuan jangka panjang;
4. Implementasi Strategi adalah tahap pelaksanaan melalui penyusunan program, pembagian tugas, serta penggerakan sumber daya agar strategi dapat berjalan secara operasional;
5. Evaluasi dan Pengawasan Strategi dilakukan untuk menilai keberhasilan pelaksanaan serta melakukan koreksi apabila terdapat penyimpangan dari rencana.

Selanjutnya menurut Sedarmayanti (2014 : 123–129), menyatakan bahwa dalam strategi terdapat beberapa tahap yang antara lain :

1. Penetapan Visi dan Misi Strategis merupakan tahap perumusan cita-cita jangka panjang organisasi yang menjadi pedoman dalam menyusun rencana strategis;
2. Penjabaran Tujuan ke dalam Sasaran Operasional yaitu proses menerjemahkan tujuan umum ke dalam target yang lebih spesifik, terukur, dan dapat dicapai;

3. Penyusunan Program dan Kebijakan adalah tahap konkretisasi strategi dalam bentuk langkah-langkah operasional yang sistematis;
4. Pelaksanaan dan Koordinasi merupakan tahap implementasi yang melibatkan seluruh unsur organisasi agar strategi dapat terlaksana secara terpadu;
5. Monitoring dan Evaluasi Kinerja berfungsi sebagai mekanisme pengendalian untuk memastikan efektivitas dan efisiensi pencapaian tujuan.

Sedangkan Akdon (2011 : 72–78), menyatakan bahwa tahapan strategi dapat dilakukan melalui :

1. Analisis Situasi Strategis merupakan tahap identifikasi kondisi aktual organisasi pendidikan sebagai dasar penyusunan rencana jangka panjang;
2. Perencanaan Strategis adalah proses penetapan kebijakan dan langkah prioritas yang disesuaikan dengan kebutuhan serta potensi organisasi;
3. Pelaksanaan Rencana Strategis dilakukan melalui pengorganisasian sumber daya, pembagian peran, serta penguatan koordinasi antarbagian;
4. Evaluasi Strategis Berkelanjutan merupakan tahap peninjauan hasil pelaksanaan untuk menilai keberhasilan sekaligus memperbaiki kelemahan yang muncul dalam proses strategi.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tahap-tahap strategi merupakan rangkaian langkah yang tersusun secara sistematis mulai dari penetapan visi, misi, dan tujuan, dilanjutkan dengan analisis kondisi internal dan eksternal, perumusan serta pemilihan alternatif strategi, pelaksanaan program secara terorganisasi, hingga evaluasi dan pengawasan berkelanjutan. Setiap tahap saling berkaitan dan membentuk satu siklus manajerial yang utuh. Tahapan tersebut tidak hanya

berfungsi sebagai pedoman dalam merancang strategi, tetapi juga sebagai mekanisme pengendalian untuk memastikan bahwa pelaksanaan berjalan sesuai rencana dan tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif, efisien, serta berkelanjutan.

2.1.2 Kepemimpinan

2.1.2.1 Pengertian Kepemimpinan

Secara etimologis, istilah kepemimpinan berasal dari kata dasar pimpin dalam bahasa Indonesia yang berarti membimbing, mengarahkan, atau menuntun. Secara morfologis, kata tersebut berkembang menjadi pemimpin (orang yang memimpin) dan kepemimpinan (proses atau perihal memimpin). Dalam bahasa Inggris, istilah yang sepadan adalah leadership, yang berasal dari kata lead yang berarti memandu atau mengarahkan. Secara konseptual, kedua istilah tersebut menekankan pada aktivitas memengaruhi dan mengarahkan individu atau kelompok menuju tujuan tertentu.

Secara filosofis, kepemimpinan merupakan amanah moral yang mengandung nilai tanggung jawab, integritas, dan keteladanan dalam menggerakkan orang lain demi tercapainya kebaikan bersama. Kepemimpinan tidak semata-mata dimaknai sebagai kekuasaan, melainkan sebagai tanggung jawab etis untuk menghadirkan perubahan yang konstruktif dan berkeadilan dalam organisasi.

Secara yuridis, kepemimpinan dalam pendidikan memiliki landasan hukum yang kuat. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional menegaskan pentingnya pengelolaan pendidikan yang profesional dan

bermutu. Selanjutnya, Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 menetapkan bahwa kepala sekolah wajib memiliki kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial sebagai bentuk kepemimpinan profesional di satuan Pendidikan. Secara teoretis, kepemimpinan dipahami sebagai proses memengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan organisasi. George R. Terry menyatakan bahwa kepemimpinan adalah aktivitas memengaruhi orang agar bersedia bekerja secara sukarela menuju tujuan bersama. Sementara itu, Sondang P. Siagian menegaskan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan memengaruhi perilaku orang lain agar bekerja secara produktif dalam mencapai tujuan organisasi.

2.1.2.2 Teori Teori Kepemimpinan

Teori kepemimpinan berkembang seiring dengan dinamika organisasi dan perubahan sosial. Perkembangannya menunjukkan pergeseran dari pendekatan yang menekankan karakter pribadi pemimpin menuju pendekatan yang lebih kontekstual dan transformasional. Beberapa teori kepemimpinan yang relevan dalam konteks pendidikan antara lain sebagai berikut.

1. Teori Sifat (*Trait Theory*)

Teori sifat merupakan pendekatan awal dalam studi kepemimpinan yang beranggapan bahwa efektivitas kepemimpinan ditentukan oleh karakteristik atau sifat bawaan tertentu. Ralph Stogdill menjelaskan bahwa pemimpin umumnya memiliki ciri seperti kecerdasan, kepercayaan diri, ketegasan, dan integritas.

Dalam konteks pendidikan, kepala sekolah yang memiliki kepribadian kuat, percaya diri, dan berintegritas cenderung lebih mampu memengaruhi guru.

Namun, teori ini memiliki keterbatasan karena tidak sepenuhnya mempertimbangkan faktor situasi dan lingkungan organisasi.

2. Teori Perilaku (*Behavioral Theory*)

Teori perilaku menitikberatkan pada apa yang dilakukan pemimpin, bukan pada sifat bawaan. Penelitian dari Ohio State University mengidentifikasi dua dimensi utama kepemimpinan, yaitu orientasi pada tugas dan orientasi pada hubungan.

Dalam praktik pendidikan, kepala sekolah yang mampu menyeimbangkan perhatian terhadap pencapaian target akademik dan hubungan interpersonal dengan guru akan menciptakan suasana kerja yang produktif dan harmonis.

3. Teori Situasional

Teori situasional menyatakan bahwa efektivitas kepemimpinan sangat dipengaruhi oleh kesesuaian gaya kepemimpinan dengan kondisi dan tingkat kesiapan bawahan. Paul Hersey dan Ken Blanchard menekankan bahwa pemimpin perlu menyesuaikan pendekatannya berdasarkan tingkat kematangan dan kompetensi anggota.

Dalam konteks sekolah, kepala sekolah perlu menerapkan pendekatan berbeda kepada guru senior dan guru yang masih memerlukan pembinaan, sehingga kepemimpinan menjadi adaptif dan kontekstual.

4. Teori Kepemimpinan Transformasional

Teori transformasional menekankan kemampuan pemimpin dalam menginspirasi, membangun visi, dan mendorong perubahan positif. James MacGregor Burns memperkenalkan konsep kepemimpinan transformasional

sebagai kepemimpinan yang mampu meningkatkan motivasi dan moralitas pengikut.

Dalam dunia pendidikan, kepemimpinan transformasional sangat relevan karena kepala sekolah dituntut tidak hanya mengelola administrasi, tetapi juga menjadi agen perubahan yang mendorong inovasi pembelajaran dan pengembangan profesional guru.

Berdasarkan berbagai teori tersebut, dapat dipahami bahwa kepemimpinan merupakan konsep yang multidimensional dan kontekstual. Kepemimpinan yang efektif dalam pendidikan tidak hanya ditentukan oleh sifat pribadi pemimpin, tetapi juga oleh perilaku, kemampuan adaptasi terhadap situasi, serta kapasitas dalam mentransformasi organisasi menuju perubahan yang lebih baik.

Dalam penelitian ini, teori kepemimpinan menjadi landasan konseptual untuk memahami bagaimana kepala sekolah menerapkan strategi yang mampu memotivasi guru dalam mengintegrasikan TIK ke dalam pembelajaran.

2.1.2.3 Gaya Kepemimpinan dalam Pendidikan

Gaya kepemimpinan dalam pendidikan mencerminkan cara seorang pemimpin mengarahkan, memotivasi, dan mengelola warga sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan. Gaya kepemimpinan tidak hanya memengaruhi efektivitas proses belajar mengajar, tetapi juga membentuk budaya sekolah, iklim kerja guru, serta interaksi dengan peserta didik. Dalam konteks pendidikan, gaya kepemimpinan harus mampu menggabungkan aspek profesionalitas, empati, dan kemampuan adaptasi terhadap perubahan.

Beberapa gaya kepemimpinan yang sering diterapkan dalam dunia pendidikan antara lain:

1. Kepemimpinan Otoriter

Pemimpin mengambil keputusan sendiri dan mengharapkan kepatuhan penuh dari staf. Gaya ini efektif dalam situasi darurat atau ketika keputusan cepat dibutuhkan, namun kurang mendukung kreativitas dan partisipasi guru (Bush, 2011).

2. Kepemimpinan Demokratis/Partisipatif

Pemimpin melibatkan guru dan staf dalam pengambilan keputusan, mendorong diskusi, dan menghargai masukan setiap anggota. Gaya ini meningkatkan keterlibatan, motivasi, dan inovasi dalam pembelajaran (Leithwood & Jantzi, 2005).

3. Kepemimpinan Transformasional

Pemimpin menginspirasi dan memotivasi guru melalui visi, teladan, dan pemberdayaan, sehingga guru terdorong untuk berkembang secara profesional dan kreatif. Transformasional leadership terbukti meningkatkan kinerja guru dan kualitas pembelajaran (Bass & Avolio, 1994).

4. Kepemimpinan Situasional

Pemimpin menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan kebutuhan, tingkat kompetensi, dan motivasi guru. Pendekatan ini menekankan fleksibilitas dan adaptasi, sehingga keputusan lebih efektif dalam konteks yang berbeda-beda (Hersey & Blanchard, 1988).

Dalam praktiknya, gaya kepemimpinan kepala sekolah tidak harus tunggal, melainkan kombinasi dari beberapa pendekatan sesuai situasi dan kebutuhan sekolah. Pemimpin yang humanis mampu menyeimbangkan otoritas dan partisipasi, memberikan ruang bagi guru untuk berinovasi, serta menjaga hubungan interpersonal yang harmonis. Hal ini penting karena keberhasilan pendidikan tidak hanya ditentukan oleh kebijakan, tetapi juga oleh kualitas interaksi dan motivasi warga sekolah.

Dengan demikian, gaya kepemimpinan dalam pendidikan adalah kunci untuk menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memaksimalkan potensi guru, dan mendorong tercapainya tujuan pembelajaran secara optimal dan berkelanjutan.

2.1.3 Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah

2.1.3.1 Pengertian Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah

Strategi kepemimpinan kepala sekolah merupakan konsep yang menggambarkan cara terencana, sistematis, dan visioner yang digunakan oleh kepala sekolah dalam mengarahkan seluruh sumber daya pendidikan untuk mencapai tujuan institusi secara efektif dan berkelanjutan. Dalam konteks manajemen pendidikan, kepala sekolah tidak hanya berperan sebagai administrator, tetapi juga sebagai pemimpin strategis yang menentukan arah kebijakan, membangun budaya sekolah, serta memastikan mutu pembelajaran terus meningkat. Oleh karena itu, pengertian strategi kepemimpinan kepala sekolah perlu dipahami agar memperoleh gambaran yang utuh dan mendalam.

Strategi kepemimpinan kepala sekolah merupakan integrasi antara kemampuan merumuskan arah kebijakan secara strategis dan kapasitas memengaruhi warga sekolah secara efektif. Dalam konteks pendidikan, strategi kepemimpinan tidak sekadar perencanaan program, tetapi merupakan pola tindakan sistematis yang dirancang untuk mencapai peningkatan mutu pembelajaran secara berkelanjutan.

Sebagai pemimpin satuan pendidikan, kepala sekolah memiliki tanggung jawab profesional dalam mengelola sumber daya, membangun budaya sekolah, serta memastikan tercapainya visi dan misi institusi. Hal ini selaras dengan ketentuan dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 yang menegaskan bahwa kepala sekolah harus memiliki kompetensi manajerial dan supervisi sebagai dasar dalam menjalankan kepemimpinan strategis di sekolah.

Strategi kepemimpinan kepala sekolah diwujudkan melalui beberapa aspek utama, yaitu: (1) perumusan visi dan arah pengembangan sekolah; (2) pengambilan keputusan yang adaptif terhadap perubahan; (3) pemberdayaan guru melalui pembinaan dan supervisi akademik; serta (4) evaluasi berkelanjutan terhadap program yang dijalankan. Dengan demikian, strategi kepemimpinan bersifat dinamis dan kontekstual, menyesuaikan kebutuhan sekolah dan tantangan lingkungan pendidikan.

Dalam praktiknya, strategi kepemimpinan yang efektif ditandai oleh kemampuan kepala sekolah membangun komunikasi partisipatif, menciptakan iklim kerja kolaboratif, serta menumbuhkan motivasi intrinsik guru. Kepala

sekolah berperan sebagai agen perubahan yang tidak hanya mengarahkan, tetapi juga menginspirasi dan memfasilitasi pengembangan profesional guru.

Secara teoritis, beberapa ahli Indonesia memberikan penjelasan mengenai kepemimpinan kepala sekolah dalam perspektif strategis. Menurut Daryanto (2018:80), kepala sekolah adalah pemimpin pendidikan yang bertanggung jawab dalam merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, dan mengendalikan seluruh kegiatan sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif. Definisi ini menunjukkan bahwa strategi kepemimpinan kepala sekolah berkaitan erat dengan fungsi manajerial yang terintegrasi. Selanjutnya, Supardi (2015:45) menyatakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah merupakan kemampuan memengaruhi dan menggerakkan guru serta tenaga kependidikan untuk bekerja secara profesional dalam meningkatkan mutu pembelajaran. Pandangan ini menekankan aspek pengaruh dan pemberdayaan dalam strategi kepemimpinan. Sementara itu, Suryosubroto (2020:183) menjelaskan bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin strategis harus mampu merumuskan visi sekolah, mengembangkan budaya organisasi yang positif, serta melakukan evaluasi berkelanjutan terhadap kinerja sekolah. Pendapat ini menegaskan bahwa strategi kepemimpinan kepala sekolah mencakup dimensi perencanaan jangka panjang dan pengembangan kualitas secara berkesinambungan.

Secara empiris, strategi kepemimpinan kepala sekolah dapat diamati melalui praktik pengelolaan sekolah yang berhasil meningkatkan mutu pendidikan, seperti peningkatan prestasi akademik siswa, profesionalisme guru, serta terciptanya lingkungan belajar yang kondusif. Sekolah-sekolah yang dipimpin oleh kepala

sekolah dengan strategi yang jelas dan konsisten umumnya menunjukkan kinerja organisasi yang lebih stabil dan adaptif terhadap perubahan kurikulum maupun perkembangan teknologi pendidikan. Fakta empiris ini menunjukkan bahwa strategi kepemimpinan kepala sekolah memiliki pengaruh nyata terhadap keberhasilan lembaga pendidikan.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa strategi kepemimpinan kepala sekolah merupakan kemampuan terencana dan visioner dalam mengarahkan seluruh komponen sekolah guna mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan berkelanjutan. Secara etimologis, konsep ini berakar pada seni memimpin dan mengatur langkah secara sistematis; secara filosofis, mencerminkan tanggung jawab moral dalam memanusiakan peserta didik dan membangun budaya pendidikan yang humanis; secara yuridis, memiliki legitimasi hukum sebagai bagian dari penyelenggaraan pendidikan yang terencana dan profesional; secara teoritis, para ahli Indonesia menegaskan pentingnya integrasi fungsi manajerial, pengaruh, visi, serta evaluasi berkelanjutan dalam kepemimpinan kepala sekolah; dan secara empiris, keberhasilan sekolah sangat dipengaruhi oleh kualitas strategi yang diterapkan oleh kepala sekolah. Dengan demikian, strategi kepemimpinan kepala sekolah bukan hanya aspek administratif, melainkan fondasi utama dalam mewujudkan mutu pendidikan yang unggul, adaptif, dan berorientasi pada pengembangan potensi peserta didik secara menyeluruh.

2.1.3.2 Tujuan dan Fungsi Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah

Tujuan dan fungsi strategi kepemimpinan kepala sekolah merupakan aspek fundamental dalam pengelolaan lembaga pendidikan, karena melalui strategi yang tepat seorang kepala sekolah mampu mengarahkan, menggerakkan, serta mengoptimalkan seluruh sumber daya sekolah secara sistematis dan berkelanjutan. Strategi kepemimpinan tidak hanya berorientasi pada pencapaian target administratif, tetapi juga pada peningkatan mutu pembelajaran, penguatan budaya sekolah, serta pengembangan profesionalisme guru dan tenaga kependidikan. Oleh sebab itu, pemahaman terhadap tujuan dan fungsi strategi kepemimpinan kepala sekolah menjadi penting sebagai landasan dalam mewujudkan sekolah yang efektif, adaptif, dan berdaya saing.

Secara teoritis, tujuan strategi kepemimpinan kepala sekolah berkaitan dengan upaya mencapai visi dan misi sekolah melalui perencanaan yang terarah serta pengambilan keputusan yang tepat. Menurut Wahjosumidjo (2011:83), tujuan kepemimpinan kepala sekolah adalah menggerakkan seluruh potensi sekolah agar tujuan pendidikan tercapai secara efektif dan efisien melalui koordinasi dan pembinaan yang berkesinambungan. Pendapat ini menekankan bahwa strategi kepemimpinan memiliki tujuan utama berupa optimalisasi sumber daya organisasi.

Selanjutnya, Mulyasa (2013:98) menyatakan bahwa fungsi kepemimpinan kepala sekolah mencakup perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan program pendidikan guna meningkatkan mutu sekolah secara menyeluruh. Pandangan ini menunjukkan bahwa strategi kepemimpinan berfungsi

sebagai instrumen manajerial yang memastikan seluruh program berjalan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

Sementara itu, Karwati dan Priansa (2014:155) menjelaskan bahwa tujuan strategi kepemimpinan kepala sekolah adalah membangun budaya sekolah yang kondusif, meningkatkan kinerja guru, serta menciptakan iklim kerja yang kolaboratif dan partisipatif. Fungsi kepemimpinan dalam hal ini tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga transformasional, yakni mampu menginspirasi dan memotivasi warga sekolah untuk berinovasi dan berkembang.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa tujuan dan fungsi strategi kepemimpinan kepala sekolah merupakan rangkaian upaya sistematis yang diarahkan untuk mencapai visi pendidikan melalui optimalisasi sumber daya, peningkatan mutu pembelajaran, serta pembentukan budaya sekolah yang positif. Tujuan strategi kepemimpinan tidak hanya terbatas pada pencapaian target jangka pendek, melainkan juga pada pembangunan fondasi kelembagaan yang kuat dan berkelanjutan. Adapun fungsinya meliputi perencanaan yang matang, pengorganisasian yang efektif, pelaksanaan program secara konsisten, serta pengawasan dan evaluasi yang berorientasi pada perbaikan mutu. Dengan strategi kepemimpinan yang terarah dan visioner, kepala sekolah mampu menciptakan sinergi antarwarga sekolah, meningkatkan profesionalisme guru, serta mendorong terciptanya lingkungan belajar yang produktif dan inovatif sehingga tujuan pendidikan dapat tercapai secara optimal dan berkesinambungan.

2.1.3.3 Model dan Pendekatan Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah

Model dan pendekatan strategi kepemimpinan kepala sekolah merupakan kerangka konseptual yang digunakan untuk memahami bagaimana seorang kepala sekolah merancang, menerapkan, dan mengevaluasi langkah-langkah kepemimpinannya dalam mengelola lembaga pendidikan. Model kepemimpinan memberikan gambaran pola atau bentuk kepemimpinan yang diterapkan, sedangkan pendekatan strategi menekankan pada cara atau metode yang digunakan dalam memengaruhi, mengarahkan, dan memberdayakan seluruh warga sekolah. Pemilihan model dan pendekatan yang tepat sangat menentukan efektivitas kepemimpinan kepala sekolah dalam menghadapi dinamika perubahan, tuntutan mutu, serta kompleksitas permasalahan pendidikan.

Secara teoritis, beberapa ahli Indonesia mengemukakan pandangan mengenai model dan pendekatan kepemimpinan kepala sekolah. Menurut Danim (2010:72), model kepemimpinan kepala sekolah dapat dikategorikan ke dalam kepemimpinan transformasional, transaksional, dan visioner, yang masing-masing memiliki karakteristik dalam membangun komitmen, memberikan motivasi, serta menetapkan arah perubahan sekolah. Pandangan ini menekankan pentingnya kepala sekolah memilih model yang sesuai dengan kebutuhan organisasi pendidikan.

Selanjutnya, Mulyasa (2012:107) menjelaskan bahwa pendekatan strategi kepemimpinan kepala sekolah dapat dilakukan melalui pendekatan manajerial, kewirausahaan, dan supervisi akademik. Pendekatan manajerial berfokus pada pengelolaan administrasi dan sumber daya, pendekatan kewirausahaan

menekankan inovasi dan kreativitas dalam mengembangkan sekolah, sedangkan pendekatan supervisi akademik diarahkan pada peningkatan kualitas pembelajaran. Hal ini menunjukkan bahwa strategi kepemimpinan tidak bersifat tunggal, melainkan integratif.

Sementara itu, Usman (2014:338) menyatakan bahwa model kepemimpinan efektif di sekolah adalah kepemimpinan partisipatif dan kolaboratif, yaitu kepemimpinan yang melibatkan guru dan tenaga kependidikan dalam proses pengambilan keputusan serta pengembangan program sekolah. Pendekatan ini dinilai mampu meningkatkan rasa memiliki, tanggung jawab bersama, dan komitmen terhadap pencapaian visi sekolah.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa model dan pendekatan strategi kepemimpinan kepala sekolah merupakan pilihan konseptual dan operasional yang menentukan arah serta efektivitas pengelolaan sekolah. Model kepemimpinan seperti transformasional, visioner, maupun partisipatif memberikan kerangka dalam membangun komitmen dan budaya organisasi, sedangkan pendekatan manajerial, kewirausahaan, dan kolaboratif menjadi sarana praktis dalam mengimplementasikan strategi secara nyata. Kepala sekolah yang mampu mengombinasikan berbagai model dan pendekatan secara fleksibel sesuai dengan karakteristik sekolah akan lebih mampu menciptakan inovasi, meningkatkan mutu pembelajaran, serta membangun kerja sama yang harmonis. Dengan demikian, keberhasilan strategi kepemimpinan sangat ditentukan oleh kecermatan kepala sekolah dalam memilih dan menerapkan model serta

pendekatan yang relevan, adaptif, dan berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan secara berkelanjutan.

2.1.4 Motivasi Guru

2.1.4.1 Pengertian Motivasi

Motivasi merupakan salah satu konsep penting dalam kajian pendidikan, manajemen, dan psikologi, karena berkaitan erat dengan dorongan internal maupun eksternal yang menggerakkan seseorang untuk bertindak dan mencapai tujuan tertentu. Dalam konteks organisasi pendidikan maupun kehidupan sosial, motivasi menjadi kekuatan yang menentukan tingkat semangat, ketekunan, serta kualitas kinerja individu.

Secara etimologis, istilah motivasi berasal dari bahasa Latin *movere* yang berarti “menggerakkan” atau “mendorong”. Dari akar kata tersebut, motivasi dapat dimaknai sebagai kekuatan yang menggerakkan seseorang untuk melakukan suatu tindakan demi mencapai tujuan tertentu. Secara kebahasaan, motivasi menunjukkan adanya energi atau dorongan yang timbul dalam diri individu sehingga memunculkan perilaku yang terarah.

Secara filosofis, motivasi berkaitan dengan hakikat manusia sebagai makhluk yang memiliki kehendak, tujuan, dan kebutuhan untuk berkembang. Dalam perspektif filsafat humanistik, manusia dipandang sebagai makhluk yang secara alami terdorong untuk mencapai aktualisasi diri dan kesempurnaan potensi. Motivasi menjadi refleksi dari kebebasan dan kesadaran manusia dalam menentukan pilihan tindakan yang bernilai, baik bagi dirinya maupun bagi lingkungannya.

Perspektif yuridis, motivasi memiliki relevansi dalam kerangka pembangunan sumber daya manusia sebagaimana ditegaskan dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, yang menyatakan bahwa pendidikan bertujuan mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman, berilmu, kreatif, dan bertanggung jawab. Pengembangan potensi tersebut tidak terlepas dari upaya membangun motivasi belajar dan motivasi berprestasi sebagai bagian dari proses pendidikan yang terencana dan berkelanjutan.

Landasan teoritis, beberapa ahli Indonesia memberikan definisi mengenai motivasi. Menurut Uno (2016:3), motivasi adalah dorongan dasar yang menggerakkan seseorang untuk bertindak laku dalam rangka mencapai tujuan tertentu. Definisi ini menekankan adanya kekuatan internal sebagai penggerak utama perilaku. Selanjutnya, Sardiman (2014:75) menyatakan bahwa motivasi merupakan keseluruhan daya penggerak di dalam diri seseorang yang menimbulkan kegiatan belajar, menjamin kelangsungan kegiatan tersebut, dan memberikan arah pada kegiatan belajar sehingga tujuan yang dikehendaki dapat tercapai. Pandangan ini memperlihatkan fungsi motivasi sebagai pengarah dan penopang keberlangsungan aktivitas. Sementara itu, Kompri (2015:229) menjelaskan bahwa motivasi adalah proses pemberian dorongan kepada individu atau kelompok agar mau bekerja secara ikhlas dan efektif demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan. Pendapat ini menyoroti dimensi proses dan pengaruh lingkungan dalam membentuk motivasi.

Secara empiris, motivasi dapat diamati melalui perilaku nyata, seperti semangat belajar siswa, disiplin kerja pegawai, ketekunan dalam menyelesaikan tugas, serta pencapaian prestasi. Individu yang memiliki motivasi tinggi cenderung menunjukkan komitmen, konsistensi, dan ketahanan dalam menghadapi tantangan. Sebaliknya, rendahnya motivasi sering tercermin dalam kurangnya partisipasi, penurunan kinerja, dan minimnya pencapaian tujuan. Fakta empiris ini menunjukkan bahwa motivasi berperan penting dalam menentukan keberhasilan individu maupun organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan kekuatan penggerak yang bersumber dari dalam maupun luar diri individu yang mendorong munculnya perilaku terarah guna mencapai tujuan tertentu. Secara etimologis, motivasi bermakna dorongan yang menggerakkan; secara filosofis, mencerminkan hakikat manusia sebagai makhluk yang memiliki kehendak dan potensi untuk berkembang; secara yuridis, menjadi bagian integral dalam upaya pengembangan sumber daya manusia melalui pendidikan; secara teoritis, para ahli menegaskan bahwa motivasi berfungsi sebagai penggerak, pengarah, dan penopang aktivitas; dan secara empiris, motivasi terbukti berpengaruh terhadap tingkat kinerja, prestasi, dan keberhasilan individu. Dengan demikian, motivasi tidak hanya merupakan konsep psikologis semata, melainkan fondasi penting dalam membangun kualitas diri dan mencapai tujuan secara optimal serta berkelanjutan.

2.1.4.2 Bentuk Motivasi

Bentuk motivasi merupakan aspek penting yang perlu dipahami dalam upaya menggerakkan dan mengarahkan perilaku individu agar mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam praktiknya, motivasi tidak hanya hadir dalam satu wujud, melainkan memiliki berbagai bentuk yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan, situasi, serta karakteristik individu maupun organisasi. Perbedaan bentuk motivasi ini menunjukkan bahwa dorongan untuk bertindak dapat bersumber dari faktor internal maupun eksternal, serta dapat diberikan melalui pendekatan material maupun nonmaterial. Oleh karena itu, pemahaman mengenai bentuk-bentuk motivasi menjadi landasan penting dalam menentukan strategi yang tepat guna meningkatkan semangat kerja, kinerja, dan komitmen individu secara berkelanjutan.

Ada dua jenis motivasi yaitu, motivasi positif dan negatif (Hasibuan, 2017:150).

1. Motivasi positif.

Motivasi positif adalah pemimpin memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi diatas prestasi standar. Dengan motivasi positif, semangat kerja bawahan akan meningkat karena umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja.

2. Motivasi negatif

Motivasi negatif adalah pemimpin memotivasi bawahan dengan standar mereka akan mendapat hukuman. Dengan motivasi yang negatif ini semangat kerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena rasa takut

mereka yang akan mendapat hukuman, tetapi untuk jangka yang panjang akan berakibat kurang baik.

Sedangkan jenis-jenis motivasi menurut Winardi (2016:5) dapat bersifat negatif dan positif, yakni:

1. Motivasi Positif, yang kadang-kadang dinamakan orang “motivasi yang mengurangi perasaan cemas” (*anxiety reducing motivation*) atau “pendekatan wortel” (*the carrot approach*) di mana orang ditawarkan sesuatu yang bernilai (misalnya imbalan berupa uang, pujian dan kemungkinan untuk menjadi pegawai tetap) apabila kinerjanya memenuhi standar yang ditetapkan.
2. Motivasi Negatif, yang sering kali dinamakan orang “pendekatan tongkat pemukul” (*the stick approach*) menggunakan ancaman hukuman (teguran, ancaman akan di PHK, ancaman akan diturunkan pangkat dan sebagainya) andaikata kinerja orang bersangkutan di bawah standar.

Berdasarkan pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi positif dan motivasi negatif merupakan dua pendekatan yang digunakan untuk mendorong individu agar meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Motivasi positif berorientasi pada pemberian penghargaan, pengakuan, insentif, maupun kesempatan pengembangan diri sebagai bentuk apresiasi atas prestasi atau usaha yang dilakukan. Pendekatan ini cenderung menumbuhkan semangat kerja secara sukarela, meningkatkan rasa percaya diri, serta membangun hubungan kerja yang harmonis karena individu merasa dihargai dan didukung. Sebaliknya, motivasi negatif diberikan melalui pemberian sanksi, teguran, atau hukuman apabila terjadi penyimpangan dari standar atau target yang telah

ditentukan. Tujuannya adalah untuk menumbuhkan disiplin dan tanggung jawab, serta mencegah terulangnya kesalahan. Namun, penerapan motivasi negatif perlu dilakukan secara bijaksana agar tidak menimbulkan rasa tertekan, ketakutan, atau menurunnya semangat kerja dalam jangka panjang.

2.1.4.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi menjadi aspek penting dalam memahami mengapa individu terdorong untuk bertindak, berprestasi, dan bertahan dalam kegiatan tertentu. Pemahaman atas faktor-faktor ini membantu organisasi atau lembaga menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk peningkatan semangat kerja, produktivitas, serta kepuasan kerja pegawai.

Menurut Maslow dalam Lubis, (2021: 85) setiap individu memiliki beragam kebutuhan yang dapat digambarkan dalam suatu hirarki lima kebutuhan dasar manusia yaitu:

1. Kebutuhan fisiologis (*Physiological needs*).

Kebutuhan fisiologis adalah komponen paling penting yang diperlukan manusia untuk bertahan hidup. Penting bagi seorang pemimpin untuk memastikan bahwa kebutuhan dasar ini harus dipenuhi. Jika kebutuhan ini tidak dipenuhi, pekerja akan berkonsentrasi pada kelangsungan hidup mereka daripada pekerjaan mereka. Akibatnya, efektivitas kerja dan produktivitas dapat menurun. Oleh karena itu, para pemimpin harus memastikan bahwa karyawan mendapatkan upah yang layak untuk memenuhi kebutuhan dasar ini dan bahwa tempat kerja mereka adalah tempat yang baik untuk kesehatan fisik. Misalnya, menyediakan makan siang, tempat istirahat yang nyaman, dan

layanan kesehatan kerja yang memadai. Jika kebutuhan fisiologis ini dipenuhi, karyawan akan lebih mampu berkonsentrasi pada pekerjaan mereka dan melakukan yang terbaik dari pekerjaan mereka

2. Kebutuhan keamanan dan keselamatan kerja (*Security or safety needs*). Rasa aman akan menjadi hal utama berikutnya. Perlindungan dari ancaman fisik dan emosional, keamanan pekerjaan, dan stabilitas keuangan adalah beberapa kebutuhan ini. Pemimpin di tempat kerja harus memastikan bahwa karyawan merasa dilindungi dari bahaya fisik dan tidak takut kehilangan pekerjaan. Ini dapat dicapai dengan menjaga lingkungan kerja bebas dari kemungkinan kecelakaan, mendidik karyawan tentang keselamatan kerja, dan memberikan akses ke jaminan sosial seperti BPJS Kesehatan dan BPJS Ketenagakerjaan. Adanya perlindungan ini memungkinkan karyawan untuk bekerja dengan tenang dan fokus pada tugas-tugas mereka tanpa khawatir tentang risiko. Selain itu, memiliki kepastian tentang stabilitas pekerjaan sangat penting untuk menciptakan rasa aman bagi karyawan dan mengurangi stres yang disebabkan oleh ketidakpastian.

3. Kebutuhan sosial (*Affiliation or acceptance needs*)

Individu mulai mencari kebutuhan sosial seperti rasa memiliki, cinta, dan kasih sayang. Pada dasarnya, sebagai makhluk sosial, manusia membutuhkan interaksi dan hubungan sosial. Di tempat kerja, orang ingin merasa diterima dan dihargai oleh rekan kerja dan atasan mereka. Pemimpin yang baik tahu bagaimana membuat budaya kerja yang baik untuk karyawan. Ini dapat dicapai melalui pembentukan hubungan yang kuat antara manajer dan karyawan,

kegiatan tim yang memperkuat ikatan sosial, dan menyediakan lingkungan kerja yang ramah di mana semua orang merasa dihargai dan diterima. Jika kebutuhan ini dipenuhi, karyawan akan lebih termotivasi dan bersemangat untuk melakukan yang terbaik di tempat kerja. Kerja sama tim dan harmonisasi di tempat kerja ditingkatkan oleh interaksi sosial yang positif, yang pada akhirnya berdampak positif pada produktivitas dan kepuasan kerja

4. Kebutuhan penghargaan (*Esteem needs*).

Penghargaan termasuk memiliki rasa prestasi dan ingin dihargai oleh orang lain. Individu mulai mencari pengakuan atas usaha dan pencapaian mereka setelah kebutuhan akan kasih sayang terpenuhi. Ini menunjukkan bahwa seorang karyawan di lingkungan kerja ingin mendapatkan pengakuan atas kerja keras mereka dan kontribusi mereka. Pemimpin yang bijak akan mengevaluasi kinerja karyawan, memberikan bonus, atau penghargaan. Penghargaan seperti ini meningkatkan moral, membuat karyawan merasa dihargai, dan mendorong mereka untuk terus berkinerja baik. Mereka juga mendorong rekan kerja untuk melakukan hal yang sama. Penghargaan adalah kunci untuk menciptakan budaya kerja yang kompetitif dan berfokus pada kinerja di tempat kerja. Ini akan mendorong karyawan untuk selalu memberikan yang terbaik dalam pekerjaan mereka.

5. Kebutuhan aktualisasi diri (*Needs for self actualization*).

Aktualisasi diri, yaitu keinginan untuk mencapai potensi penuh seseorang dan menjadi versi terbaik dari diri mereka, berada di puncak hierarki Maslow. Ini adalah kebutuhan untuk mewujudkan ambisi, menemukan bakat tersembunyi,

dan memberikan kontribusi yang bermakna dalam hidup. Aktualisasi diri adalah kesempatan bagi seorang karyawan untuk meningkatkan keterampilan mereka, mencapai tujuan profesional, dan memberikan dampak positif pada pekerjaan mereka. Pemimpin harus memberi karyawan mereka kesempatan untuk berkembang melalui pelatihan, mentoring, dan penugasan yang menantang. Perusahaan tidak hanya membantu karyawan berkembang, tetapi juga menghasilkan karyawan yang lebih inovatif, berdaya saing, dan berdedikasi tinggi. Aktualisasi diri juga terkait dengan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi, karena karyawan merasa bahwa pekerjaan mereka memiliki nilai makna dan tujuan.

Teori hierarki kebutuhan yang dikemukakan oleh Abraham Maslow menegaskan bahwa motivasi individu berkembang secara bertahap dari pemenuhan kebutuhan dasar hingga aktualisasi diri, sehingga peran pemimpin sangat menentukan dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung setiap tahapan tersebut. Dalam konteks pendidikan, kepala sekolah yang mampu memenuhi kebutuhan fisiologis hingga aktualisasi guru akan lebih efektif dalam meningkatkan motivasi, kinerja, dan komitmen profesional guru.

Selanjutnya Hasibuan (2016:138) menjelaskan bahwa motivasi kerja dipengaruhi oleh sejumlah faktor, di antaranya :

1. Kebutuhan Seseorang

Kebutuhan menjadi dasar munculnya motivasi. Individu terdorong bekerja untuk memenuhi kebutuhan fisik, rasa aman, sosial, hingga penghargaan dan

aktualisasi diri. Semakin terpenuhi kebutuhannya, semakin besar dorongan untuk bekerja secara optimal.

2. Harapan akan Penghargaan

Motivasi meningkat ketika individu merasa usahanya diakui. Penghargaan dapat berupa materi (bonus, insentif) maupun nonmateri (pujian, promosi, pengakuan). Sistem penghargaan yang adil dan transparan akan memperkuat semangat kerja.

3. Kondisi Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan mendukung baik secara fisik maupun nonfisik mendorong individu bekerja lebih fokus dan produktif. Sebaliknya, lingkungan yang tidak kondusif dapat menurunkan motivasi.

4. Hubungan Antarpribadi

Hubungan yang harmonis antara atasan dan rekan kerja menciptakan suasana saling mendukung dan meningkatkan rasa memiliki terhadap organisasi.

Konflik dan komunikasi yang buruk dapat menghambat motivasi kerja.

Jadi, menurut Hasibuan, motivasi kerja dipengaruhi oleh pemenuhan kebutuhan, harapan akan penghargaan, kondisi lingkungan kerja, serta hubungan antarpribadi, sehingga peran pemimpin sangat strategis dalam menciptakan sistem dan iklim kerja yang mampu mendorong peningkatan semangat serta kinerja individu.

Mangkunegara (2018:59) menyatakan bahwa motivasi kerja dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal. Faktor internal meliputi :

1. Kebutuhan, minat, nilai, serta kemampuan individu

Faktor ini berasal dari dalam diri seseorang dan menjadi dasar munculnya dorongan untuk bekerja. Kebutuhan mendorong individu untuk mencapai pemenuhan tertentu, minat membuat seseorang lebih bersemangat dalam bidang yang disukai, nilai membentuk sikap dan komitmen terhadap pekerjaan, sedangkan kemampuan menentukan tingkat kepercayaan diri dalam menyelesaikan tugas. Jika faktor-faktor internal ini selaras dengan pekerjaan yang dijalankan, maka motivasi kerja akan tumbuh secara kuat dan berkelanjutan.

2. Faktor eksternal (sistem penghargaan, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan situasi kerja)

Faktor eksternal berasal dari lingkungan kerja yang memengaruhi semangat dan perilaku individu. Sistem penghargaan yang adil dapat meningkatkan motivasi, gaya kepemimpinan yang suportif mampu membangun semangat dan loyalitas, budaya organisasi yang positif menciptakan rasa nyaman dan kebersamaan, serta situasi kerja yang kondusif memberikan stimulus yang mendorong individu untuk bekerja secara optimal. Kombinasi faktor eksternal yang baik akan memperkuat dorongan internal yang dimiliki individu.

Sedarmayanti (2019:76) mengemukakan bahwa motivasi dipengaruhi oleh berbagai faktor antara lain :

1. Faktor Individu (kemampuan, pengalaman, dan karakteristik psikologis)

Faktor individu berkaitan dengan kondisi internal yang dimiliki seseorang. Kemampuan menentukan sejauh mana seseorang merasa mampu

menyelesaikan tugasnya, pengalaman memberikan bekal pengetahuan dan keterampilan, sedangkan karakteristik psikologis seperti kepercayaan diri, sikap, dan kepribadian memengaruhi cara individu merespons pekerjaan. Semakin sesuai faktor individu dengan tuntutan pekerjaan, semakin tinggi motivasi yang muncul.

2. Faktor Pekerjaan (tugas yang menantang, otonomi, serta variasi pekerjaan)

Faktor pekerjaan berhubungan dengan desain dan karakteristik tugas itu sendiri. Tugas yang menantang dapat merangsang semangat untuk berprestasi, otonomi memberikan rasa tanggung jawab dan kebebasan dalam mengambil keputusan, sedangkan variasi pekerjaan mencegah kejenuhan. Pekerjaan yang dirancang secara menarik dan bermakna akan meningkatkan motivasi kerja secara signifikan.

3. Faktor Lingkungan Sosial dan Organisasi (hubungan kerja, budaya organisasi, dan sistem balas jasa)

Faktor ini mencakup suasana sosial dan sistem yang berlaku dalam organisasi. Hubungan yang harmonis dengan rekan kerja menciptakan dukungan emosional, budaya organisasi yang positif membentuk nilai dan norma kerja yang kondusif, serta sistem balas jasa yang adil memperkuat rasa dihargai. Lingkungan sosial dan organisasi yang sehat akan memperkuat komitmen serta motivasi individu dalam bekerja.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa motivasi dipengaruhi oleh kombinasi faktor internal dan eksternal yang kompleks. Faktor internal mencakup kebutuhan, minat, nilai, karakteristik psikologis, serta

kemampuan individu yang menjadi dasar dorongan batin untuk bekerja atau berprestasi. Sementara faktor eksternal meliputi kondisi lingkungan kerja, sistem penghargaan dan sanksi, gaya kepemimpinan, hubungan antarpribadi, variasi pekerjaan, serta budaya organisasi yang memberikan stimulus-stimulus tertentu bagi individu. Interaksi antara faktor-faktor internal dan eksternal ini menentukan intensitas serta stabilitas motivasi seseorang dalam jangka pendek maupun panjang. Organisasi yang mampu merancang dan menyeimbangkan faktor-faktor tersebut akan menciptakan lingkungan kerja yang mampu memicu semangat kerja tinggi, meningkatkan produktivitas, dan memperkuat loyalitas pegawai terhadap tujuan organisasi. Sebaliknya, jika salah satu faktor diabaikan, motivasi kerja cenderung menurun dan berdampak negatif terhadap kinerja individu maupun keseluruhan organisasi. Dengan memahami berbagai faktor ini, pemimpin dan pengelola sumber daya manusia dapat merumuskan strategi motivasi yang efektif, sesuai kebutuhan dan karakteristik anggotanya, sehingga tujuan individu dan organisasi dapat dicapai secara optimal.

2.1.4.4 Tujuan Pemberian Motivasi

Tujuan pemberian motivasi merupakan aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia karena berkaitan langsung dengan upaya mendorong individu agar mampu bekerja secara optimal dan berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi. Motivasi tidak hanya berfungsi sebagai pendorong semangat kerja, tetapi juga sebagai sarana untuk meningkatkan komitmen, disiplin, serta tanggung jawab pegawai. Oleh karena itu, pemahaman mengenai tujuan

pemberian motivasi menjadi landasan dalam merancang strategi kepemimpinan yang efektif dan berkelanjutan.

Siagian (2018:102) menyatakan bahwa tujuan pemberian motivasi adalah sebagai berikut :

1. Mendorong seseorang agar mau bekerja dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab.

Pemberian motivasi bertujuan menumbuhkan kesadaran dalam diri individu bahwa pekerjaan yang dilakukan bukan sekadar kewajiban formal, melainkan tanggung jawab moral dan profesional. Dengan adanya motivasi, pegawai terdorong untuk memahami arti penting pekerjaannya serta dampaknya terhadap organisasi. Kesadaran ini akan memunculkan sikap disiplin, komitmen, dan kesungguhan dalam menyelesaikan tugas, sehingga pekerjaan dilakukan dengan standar yang lebih baik dan hasil yang lebih optimal.

2. Menumbuhkan kemauan internal untuk berprestasi dan memberikan kontribusi terbaik.

Motivasi tidak hanya bersifat eksternal, tetapi juga membangun dorongan dari dalam diri individu. Ketika pegawai memiliki kemauan internal yang kuat, mereka akan bekerja bukan semata karena perintah atasan, melainkan karena keinginan pribadi untuk berkembang dan berprestasi. Dorongan internal ini membuat pegawai lebih proaktif, kreatif, dan berinisiatif dalam menyelesaikan pekerjaan. Dengan demikian, organisasi memperoleh manfaat berupa peningkatan kualitas kinerja dan inovasi.

3. Menggerakkan dan mengarahkan potensi pegawai secara optimal.

Setiap individu memiliki potensi yang berbeda-beda, baik dari segi kemampuan, pengalaman, maupun bakat. Tujuan motivasi adalah mengaktifkan dan mengarahkan potensi tersebut agar selaras dengan tujuan organisasi. Melalui motivasi yang tepat, pegawai mampu memanfaatkan keterampilan dan kompetensinya secara maksimal. Selain itu, motivasi juga membantu mengarahkan energi kerja agar tidak menyimpang dari sasaran yang telah ditetapkan, sehingga tercipta efektivitas dan efisiensi dalam pencapaian tujuan organisasi.

Jadi, menurut Siagian, pemberian motivasi bertujuan menumbuhkan kesadaran dan tanggung jawab kerja, membangun dorongan internal untuk berprestasi, serta menggerakkan potensi individu secara optimal agar selaras dengan tujuan organisasi sehingga tercapai efektivitas dan peningkatan kinerja.

Selanjutnya Rivai (2021:137) menjelaskan bahwa tujuan motivasi adalah sebagai berikut :

1. Meningkatkan gairah, semangat, moral, dan produktivitas kerja.

Motivasi berperan dalam membangkitkan antusiasme pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Ketika individu memiliki semangat kerja yang tinggi, mereka cenderung bekerja dengan lebih fokus, disiplin, dan penuh tanggung jawab. Moral kerja yang baik juga akan membentuk sikap positif terhadap pekerjaan dan organisasi. Dampaknya, produktivitas meningkat karena pekerjaan diselesaikan dengan kualitas dan kuantitas yang lebih optimal.

2. Menciptakan kondisi kerja yang mendorong inisiatif dan partisipasi aktif.

Motivasi tidak hanya mendorong pegawai untuk menyelesaikan tugas rutin, tetapi juga menumbuhkan keberanian untuk berinisiatif dan berkontribusi secara aktif. Dalam kondisi kerja yang memotivasi, pegawai terdorong untuk menyampaikan ide, mencari solusi atas permasalahan, serta terlibat dalam pencapaian target organisasi. Hal ini menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan kolaboratif.

3. Mengurangi absensi, meningkatkan loyalitas, dan memperkuat komitmen kerja.

Pemberian motivasi yang tepat dapat menumbuhkan rasa memiliki terhadap organisasi. Pegawai yang termotivasi cenderung memiliki tingkat kehadiran yang lebih baik, karena mereka merasa pekerjaan memiliki makna dan nilai bagi dirinya. Selain itu, loyalitas dan komitmen terhadap organisasi juga meningkat, sehingga pegawai bersedia memberikan kontribusi jangka panjang demi keberhasilan organisasi.

Sutrisno (2016:116) mengemukakan bahwa tujuan pemberian motivasi adalah :

1. Meningkatkan kepuasan kerja dan menciptakan efektivitas organisasi.

Motivasi berfungsi meningkatkan rasa puas individu terhadap pekerjaannya. Ketika pegawai merasa dihargai, didukung, dan diberi dorongan yang tepat, mereka akan merasakan kenyamanan serta kebanggaan dalam bekerja. Kepuasan kerja yang tinggi berdampak langsung pada efektivitas organisasi, karena pegawai bekerja dengan lebih fokus, produktif, dan berorientasi pada hasil yang optimal.

2. Menumbuhkan pemahaman akan peran dan tanggung jawab sehingga muncul rasa memiliki.

Motivasi membantu individu menyadari pentingnya peran yang mereka jalankan dalam organisasi. Pemahaman ini menumbuhkan rasa memiliki (*sense of belonging*) yang mendorong pegawai bekerja bukan sekadar menjalankan kewajiban, melainkan sebagai bagian dari kontribusi terhadap keberhasilan bersama. Dengan adanya rasa memiliki, pegawai akan menunjukkan kesediaan untuk bekerja secara maksimal dan menjaga nama baik organisasi.

3. Menjaga stabilitas tenaga kerja dan meminimalkan konflik.

Pemberian motivasi yang tepat dapat menciptakan suasana kerja yang harmonis dan stabil. Pegawai yang termotivasi cenderung memiliki loyalitas yang tinggi sehingga tingkat perpindahan kerja dapat ditekan. Selain itu, motivasi yang dibangun melalui komunikasi yang baik dan penghargaan yang adil juga mampu mengurangi potensi konflik, sehingga tercipta lingkungan kerja yang kondusif dan saling mendukung.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa tujuan pemberian motivasi pada dasarnya adalah untuk meningkatkan kinerja, produktivitas, dan komitmen individu dalam bekerja. Motivasi bertujuan membangkitkan semangat kerja, memperkuat rasa tanggung jawab, serta menumbuhkan disiplin dan loyalitas terhadap organisasi. Selain itu, motivasi juga berperan dalam menciptakan kepuasan kerja dan suasana kerja yang harmonis, sehingga individu merasa dihargai dan terdorong untuk memberikan kontribusi terbaiknya. Dengan demikian, pemberian motivasi bukan hanya sekadar upaya

mendorong pegawai agar bekerja, tetapi merupakan strategi manajerial yang penting untuk menyelaraskan tujuan individu dengan tujuan organisasi secara berkelanjutan dan efektif.

2.1.4.5 Indikator Motivasi

Indikator motivasi merupakan tolok ukur yang digunakan untuk mengetahui tingkat dorongan, semangat, dan kemauan seseorang dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan. Melalui indikator yang jelas, organisasi dapat menilai sejauh mana motivasi pegawai tercermin dalam perilaku kerja, sikap, serta hasil yang dicapai. Oleh karena itu, pemahaman mengenai indikator motivasi sangat penting sebagai dasar evaluasi dan perumusan strategi peningkatan kinerja.

Hasibuan (2016:142), mengemukakan bahwa indikator motivasi kerja dapat dilihat dari beberapa aspek berikut:

1. Semangat dan gairah kerja

Semangat kerja tercermin dari antusiasme pegawai dalam menyelesaikan tugas tanpa harus selalu diawasi. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi akan menunjukkan energi positif, kesungguhan, serta kemauan untuk bekerja lebih baik dari standar yang ditetapkan.

2. Kedisiplinan

Kedisiplinan menjadi indikator penting karena pegawai yang termotivasi cenderung mematuhi peraturan, hadir tepat waktu, dan menyelesaikan pekerjaan sesuai prosedur. Tingkat disiplin mencerminkan kesadaran dan tanggung jawab terhadap tugas.

3. Prestasi kerja

Prestasi kerja menunjukkan hasil nyata dari motivasi yang dimiliki individu. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi akan berusaha mencapai target dan meningkatkan kualitas hasil kerjanya secara konsisten.

Berdasarkan pendapat di atas, indikator motivasi kerja yang meliputi semangat, kedisiplinan, dan prestasi kerja menunjukkan bahwa motivasi bukan sekadar dorongan psikologis, tetapi tercermin langsung dalam perilaku dan kinerja nyata individu, sehingga menjadi tolok ukur penting bagi efektivitas strategi kepemimpinan dalam meningkatkan kualitas profesionalisme guru.

Mangkunegara (2014:75), menyebutkan indikator motivasi kerja sebagai berikut:

1. Tanggung jawab dalam melaksanakan tugas

Individu yang termotivasi akan menunjukkan rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaan. Mereka menyelesaikan tugas dengan penuh kesadaran dan tidak mudah menyerah ketika menghadapi kesulitan.

2. Kesungguhan dan ketekunan

Ketekunan menjadi indikator motivasi karena menunjukkan konsistensi individu dalam bekerja. Pegawai yang tekun tidak mudah bosan dan tetap fokus dalam mencapai tujuan.

3. Keinginan untuk berprestasi

Motivasi tinggi ditandai dengan dorongan untuk mencapai hasil terbaik. Individu memiliki target pribadi yang ingin dicapai serta berusaha meningkatkan kualitas diri secara berkelanjutan.

Sedangkan Indikator motivasi kerja menurut Mangkunegara (2014:75) menekankan bahwa tanggung jawab, ketekunan, dan dorongan untuk berprestasi mencerminkan keterlibatan aktif individu dalam pekerjaan serta menjadi tolok ukur kinerja profesional yang dapat dipengaruhi oleh strategi kepemimpinan kepala sekolah.

Menurut Sutrisno, (2016:128) indikator motivasi kerja meliputi:

1. Kebutuhan untuk berprestasi

Individu yang memiliki motivasi tinggi akan terdorong untuk mencapai hasil yang lebih baik dari sebelumnya. Dorongan ini membuat pegawai berusaha meningkatkan kompetensi dan kualitas kerja.

2. Kebutuhan akan pengakuan

Keinginan untuk diakui atas hasil kerja menjadi indikator bahwa individu memiliki motivasi untuk menunjukkan kemampuan terbaiknya. Pengakuan ini dapat meningkatkan rasa percaya diri dan loyalitas.

3. Partisipasi aktif dalam pekerjaan

Pegawai yang termotivasi akan terlibat secara aktif dalam kegiatan organisasi, menunjukkan inisiatif, serta berkontribusi dalam penyelesaian masalah.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa indikator motivasi kerja tercermin dalam sikap dan perilaku nyata individu dalam melaksanakan tugasnya. Indikator tersebut meliputi semangat dan gairah kerja, kedisiplinan, tanggung jawab, ketekunan, keinginan berprestasi, kebutuhan akan pengakuan, serta partisipasi aktif dalam organisasi.

2.1.5 Integrasi TIK dalam Pembelajaran

2.1.5.1 Pengertian (TIK) dalam Pendidikan

Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) merupakan komponen penting dalam perkembangan peradaban modern yang berperan dalam proses pengelolaan dan penyampaian informasi serta interaksi manusia. Dalam konteks pendidikan, TIK tidak hanya berfungsi sebagai alat bantu teknis, tetapi juga sebagai sarana strategis untuk meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan kualitas kinerja.

Secara etimologis, istilah teknologi berasal dari bahasa Yunani *techne* yang berarti keterampilan atau keahlian, dan *logos* yang berarti ilmu atau pengetahuan. Informasi berasal dari kata Latin *informatio* yang berarti penjelasan atau pemberitahuan, sedangkan komunikasi berasal dari bahasa Latin *communicare* yang berarti menyampaikan atau membuat sama. Dengan demikian, secara kebahasaan Teknologi Informasi dan Komunikasi dapat dimaknai sebagai ilmu dan keterampilan dalam mengelola serta menyampaikan informasi melalui berbagai media agar terjadi kesamaan pemahaman antara pengirim dan penerima pesan.

Secara filosofis, TIK merefleksikan hakikat manusia sebagai makhluk berpikir dan makhluk sosial yang terus berinovasi untuk mempermudah kehidupan serta memperluas inreaksi. TIK bukan sekedar perangkat teknologi, melainkan wujud rasionalitas dan kreativitas manusia dalam meningkatkan kualitas hidup dan mempercepat pertukaran pengetahuan.

Dari aspek yuridis, pemanfaatan TIK di Indonesia memiliki dasar hukum dalam Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2008 tentang Informasi dan Transaksi

Elektronik, yang mengatur penggunaan teknologi informasi secara legal dan bertanggung jawab. Selain itu, pemanfaatan TIK dalam pendidikan juga sejalan dengan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 yang menekankan pentingnya pengembangan potensi peserta didik melalui proses pendidikan yang relevan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Dalam perspektif teoritis, beberapa ahli Indonesia memberikan definisi tentang TIK. Menurut Rusman (2018:88), Teknologi Informasi dan Komunikasi adalah seperangkat alat dan sumber daya teknologi yang digunakan untuk mengolah, menyimpan, serta menyebarkan informasi dalam berbagai bentuk. Definisi ini menekankan fungsi pengelolaan dan distribusi informasi. Selanjutnya, Munir (2020:15) menyatakan bahwa TIK merupakan seluruh teknologi yang berkaitan dengan pengambilan, pengumpulan, pengolahan, penyimpanan, dan penyajian informasi secara elektronik. Pendapat ini menyoroti aspek sistematis dalam proses pengolahan informasi. Sementara itu, Darmawan (2018:21) menjelaskan bahwa TIK adalah teknologi yang memungkinkan terjadinya komunikasi dua arah secara cepat, tepat, dan luas melalui media digital. Pandangan ini menekankan dimensi interaktivitas dan jangkauan komunikasi yang luas sebagai ciri utama TIK.

Secara empiris, TIK dapat dilihat dalam penggunaan komputer, internet, telepon pintar, serta berbagai aplikasi digital yang mempermudah akses informasi dan komunikasi jarak jauh. Dalam dunia pendidikan, misalnya, pemanfaatan platform pembelajaran daring, presentasi multimedia, dan sistem administrasi berbasis digital menunjukkan bagaimana TIK telah menjadi bagian integral dari

aktivitas sehari-hari. Fakta ini membuktikan bahwa TIK memiliki peran nyata dalam meningkatkan efektivitas kerja dan kualitas layanan.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa Teknologi Informasi dan Komunikasi merupakan ilmu dan keterampilan dalam memanfaatkan perangkat teknologi untuk mengelola serta menyampaikan informasi secara efektif dan efisien. Secara etimologis, TIK berakar pada konsep keterampilan dan penyampaian pesan; secara filosofis, mencerminkan kreativitas dan rasionalitas manusia dalam mengembangkan peradaban; secara yuridis, memiliki dasar hukum yang mengatur pemanfaatannya secara bertanggung jawab; secara teoritis, para ahli menekankan fungsi pengolahan, penyimpanan, penyebaran, dan interaktivitas informasi; dan secara empiris, TIK terbukti mempermudah berbagai aktivitas manusia dalam kehidupan modern. Dengan demikian, TIK bukan hanya sekadar perangkat teknologi, tetapi merupakan sistem terpadu yang mendukung transformasi sosial, pendidikan, dan profesional secara berkelanjutan.

2.1.5.2 Manfaat Integrasi TIK dalam Pembelajaran

Pemanfaatan TIK dalam pembelajaran memberikan manfaat, baik bagi guru maupun peserta didik. Pertama, meningkatkan efektivitas dan efisiensi pembelajaran. TIK memungkinkan penyajian materi secara multimedia sehingga lebih menarik dan mudah difahami. Hal ini sejalan dengan teori *Cognitive Theory of Multimedia Learning* dari Richard E. Mayer yang menyatakan bahwa kombinasi teks, gambar, dan audio dapat meningkatkan pemahaman peserta didik.

Kedua mendorong pembelajaran yang berpusat pada peserta didik (student centered learnig). TIK Memberi ruang eksplorasi mandiri dan kolaborasi, sesuai dengan pendekatan konstruktivistik.

Ketiga, meningkatkan aksesibilitas dan fleksibilitas belajar. Melalui platform daring, peserta didik dapat mengakses materi kapan saja dan di mana saja, sehingga mendukung konsep lifelong learning eempat, meningkatkan motivasi belajar. Media digital yang interaktif dan variatif dapat membangun minat serta keterlibatan peserta didik dalam proses pembelajaran.

Keempat, integrasi TIK dapat meningkatkan motivasi belajar peserta didik. Media digital yang interaktif dan variatif mampu membangun minat, rasa ingin tahu, serta keterlibatan aktif dalam proses pembelajaran. Hal ini sejalan dengan teori hierarki kebutuhan dari Abraham Maslow (1943) yang menegaskan bahwa pemenuhan kebutuhan penghargaan dan aktualisasi diri dapat mendorong individu untuk berpartisipasi secara optimal dalam aktivitas belajar.

Selain itu, pendekatan konstruktivisme yang dikemukakan oleh Jean Piaget (1970) dan Lev Vygotsky (1978) menyatakan bahwa pengetahuan dibangun secara aktif melalui interaksi dengan lingkungan sosial dan pengalaman belajar. Pemanfaatan TIK menyediakan ruang eksplorasi, kolaborasi, dan refleksi yang memperkuat proses konstruksi pengetahuan tersebut.

Lebih lanjut, teori *Cognitive Theory of Multimedia Learning* dari Richard E. Mayer (2001) menjelaskan bahwa kombinasi teks, gambar, dan audio dalam media pembelajaran dapat meningkatkan pemahaman dan keterlibatan kognitif peserta didik.

Dengan demikian, integrasi TIK tidak hanya meningkatkan motivasi belajar, tetapi juga berkontribusi terhadap peningkatan mutu pembelajaran serta pengembangan kompetensi abad ke-21,

2.1.5.3 Tantangan dan Hambatan Integrasi TIK

Meskipun integrasi Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) dalam pembelajaran memiliki berbagai manfaat, implementasinya di satuan pendidikan tidak terlepas dari sejumlah tantangan dan hambatan yang bersifat teknis, pedagogis, maupun kultural.

Pertama keterbatasan sarana dan prasarana. Tidak semua sekolah memiliki akses internet yang stabil, perangkat komputer yang memadai, atau dukungan infrastruktur digital yang merata. Kondisi ini dapat menghambat optimalisasi penggunaan TIK dalam proses pembelajaran dan berpotensi menimbulkan kesenjangan digital (*digital divide*) antar sekolah maupun antar peserta didik.

Kedua, kompetensi digital guru yang belum merata. Berdasarkan kerangka *Technological Pedagogical Content Knowledge* (TPACK) yang dikembangkan oleh Punya Mishra dan Matthew J. Koehler (2006), keberhasilan integrasi TIK sangat bergantung pada kemampuan guru dalam memadukan pengetahuan teknologi, pedagogi, dan konten secara seimbang. Apabila salah satu aspek tersebut belum dikuasai secara optimal, maka pemanfaatan TIK cenderung bersifat teknis dan belum menyentuh kualitas pembelajaran secara mendalam.

Ketiga, resistensi terhadap perubahan. Dalam teori perubahan organisasi yang dikemukakan oleh Kurt Lewin (1951), setiap proses perubahan akan melalui tahap unfreezing, changing, dan refreezing, yang seringkali diwarnai dengan

penolakan atau keraguan. Dalam konteks pendidikan, sebagian guru mungkin merasa tidak percaya diri, khawatir melakukan kesalahan, atau merasa nyaman dengan metode konvensional yang telah lama digunakan.

Keempat, keterbatasan dukungan kebijakan dan kepemimpinan. Integrasi TIK memerlukan visi yang jelas, perencanaan strategis, serta supervisi yang berkelanjutan. Tanpa dukungan kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran, pemanfaatan TIK cenderung tidak terarah dan kurang konsisten. Kepemimpinan yang kurang responsif terhadap inovasi dapat memperlambat proses adaptasi teknologi di lingkungan sekolah.

Kelima, faktor budaya organisasi dan beban kerja. Budaya sekolah yang belum terbuka terhadap inovasi serta tingginya beban administratif guru dapat menjadi penghambat dalam pengembangan pembelajaran berbasis TIK. Guru membutuhkan waktu, ruang, dan dukungan untuk bereksperimen serta mengembangkan kreativitas dalam penggunaan teknologi.

Dengan demikian, tantangan integrasi TIK tidak hanya berkaitan dengan aspek teknis, tetapi juga menyangkut kesiapan sumber daya manusia, budaya organisasi, serta dukungan kepemimpinan. Oleh karena itu, diperlukan strategi kepemimpinan kepala sekolah yang humanis, adaptif, dan berorientasi pada pemberdayaan guru agar proses integrasi TIK dapat berjalan secara efektif dan berkelanjutan.

2.1.5.4 Integrasi Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) dalam pembelajaran

Integrasi Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) dalam pembelajaran merupakan upaya sistematis untuk memadukan perangkat, aplikasi, serta sistem digital ke dalam proses belajar mengajar guna meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan kualitas hasil belajar. Integrasi ini tidak sekadar menghadirkan teknologi sebagai alat bantu, tetapi menempatkannya sebagai bagian integral dari perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi pembelajaran. Dalam konteks pendidikan abad ke-21, integrasi TIK menjadi strategi penting untuk membangun pembelajaran yang adaptif, inovatif, serta selaras dengan perkembangan literasi digital peserta didik.

Terdapat beberapa pandangan mengenai integrasi TIK dalam pembelajaran. Menurut Salsabila (2021:64), menyatakan bahwa : ”Integrasi TIK adalah proses penggabungan teknologi digital ke dalam desain pembelajaran sehingga mampu menciptakan pengalaman belajar yang interaktif, kolaboratif, dan berpusat pada peserta didik”. Integrasi ini menuntut guru untuk merancang pembelajaran berbasis platform digital yang mendukung keterlibatan aktif siswa.

Selanjutnya, Nurdyansyah (2022:91) menyatakan bahwa : “Integrasi TIK dalam pembelajaran mencakup pemanfaatan *Learning Management System* (LMS), media interaktif, serta evaluasi berbasis aplikasi guna meningkatkan efektivitas proses pembelajaran baik secara daring maupun luring”. Pendapat ini menekankan pentingnya sistem digital yang terstruktur dalam mendukung manajemen pembelajaran.

Sementara itu, Rohani (2023:118) menjelaskan bahwa : ”Integrasi TIK harus diarahkan pada pengembangan keterampilan berpikir kritis, kreativitas, komunikasi, dan kolaborasi melalui pemanfaatan teknologi secara pedagogis, bukan sekadar teknis”. Dengan demikian, integrasi TIK harus mempertimbangkan kesesuaian antara tujuan pembelajaran, karakteristik materi, dan kebutuhan peserta didik.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa integrasi TIK dalam pembelajaran merupakan proses strategis yang menggabungkan teknologi digital secara menyeluruh ke dalam sistem pendidikan untuk menciptakan pembelajaran yang interaktif, fleksibel, dan bermakna. Integrasi ini menuntut kesiapan guru dalam merancang pembelajaran berbasis teknologi, kesiapan peserta didik dalam memanfaatkan perangkat digital secara produktif, serta dukungan sistem manajemen pembelajaran yang efektif. Melalui integrasi yang tepat, TIK tidak hanya berfungsi sebagai alat bantu visual atau komunikasi, tetapi menjadi sarana transformasi pembelajaran yang mampu meningkatkan partisipasi, memperluas akses informasi, serta mengembangkan kompetensi abad ke-21 secara berkelanjutan.

2.1.6 Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Memotivasi Guru Mengintegrasikan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) dalam Pembelajaran

Di tengah arus perkembangan teknologi yang semakin pesat, dunia pendidikan tidak lagi dapat berjalan dengan pola yang sama seperti sebelumnya. Sekolah dituntut untuk mampu beradaptasi, berinovasi, dan memanfaatkan

teknologi informasi dan komunikasi (TIK) sebagai bagian integral dari proses pembelajaran. Dalam situasi ini, peran kepala sekolah menjadi sangat penting, bukan hanya sebagai pengelola administrasi, tetapi sebagai pemimpin pembelajaran yang mampu menggerakkan, menginspirasi, dan membangun semangat perubahan di lingkungan sekolah.

Strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam memotivasi guru mengintegrasikan TIK dalam pembelajaran merupakan langkah strategis yang menentukan keberhasilan transformasi pendidikan di sekolah. Melalui pendekatan yang komunikatif, suportif, dan visioner, kepala sekolah dapat menumbuhkan kesadaran guru akan pentingnya pemanfaatan teknologi sebagai sarana meningkatkan kualitas pembelajaran. Motivasi yang dibangun tidak semata-mata bersifat instruktif, tetapi lebih pada pemberdayaan, pendampingan, dan penciptaan iklim kerja yang kondusif sehingga guru merasa percaya diri, dihargai, dan terdorong untuk terus mengembangkan kompetensinya dalam penggunaan TIK.

Menurut Sagala (2017:129) menyatakan bahwa proses manajemen strategi yang dapat dilakukan antara lain :

- a. Merumuskan visi, misi dan tujuan sekolah sebagai dasar arah kebijakan,
- b. Melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal untuk mengidentifikasi peluang serta tantangan,
- c. Menetapkan arah dan sasaran strategis yang ingin dicapai,
- d. Menyusun strategi yang tepat guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan

Dengan demikian Sagala (2017:129) menjelaskan bahwa strategi kepemimpinan kepala sekolah yang dijalankan melalui formulasi, implementasi,

dan evaluasi implikasi strategi secara terpadu menjadi kunci dalam membangun motivasi guru untuk mengintegrasikan TIK secara konsisten dan berdampak pada peningkatan mutu pembelajaran. Strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam memotivasi guru untuk mengintegrasikan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) dalam pembelajaran hanya dapat berjalan efektif apabila dilaksanakan melalui tahapan manajemen strategi yang utuh, dimulai dari formulasi strategi yang menekankan pada perumusan visi digital sekolah, penetapan tujuan yang jelas, serta penyusunan program berbasis kebutuhan dan kesiapan guru, kemudian dilanjutkan dengan implementasi strategi melalui langkah konkret seperti pemberian motivasi yang inspiratif, penguatan kompetensi melalui pelatihan dan pendampingan, penyediaan sarana prasarana pendukung, serta penciptaan budaya kolaboratif yang mendorong inovasi pembelajaran berbasis teknologi, dan pada akhirnya diperkuat melalui evaluasi implikasi strategi yang dilakukan secara sistematis untuk menilai dampak terhadap peningkatan kompetensi guru, kualitas proses pembelajaran, motivasi kerja, serta hasil belajar peserta didik, sehingga melalui siklus yang berkelanjutan tersebut kepala sekolah tidak hanya berperan sebagai pengambil kebijakan, tetapi sebagai pemimpin pembelajaran yang mampu mengarahkan perubahan, memastikan konsistensi pelaksanaan, serta melakukan perbaikan berkelanjutan demi terwujudnya integrasi TIK yang efektif, adaptif, dan relevan dengan tuntutan perkembangan zaman.

Menurut Kasim dan Surya (2025), implementasi strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam memotivasi guru mengintegrasikan TIK dalam pembelajaran dilakukan melalui beberapa aspek utama, yaitu penguatan

infrastruktur digital, peningkatan kompetensi guru, integrasi kurikulum berbasis TIK, serta pengelolaan digital sekolah. Untuk jelasnya diuraikan sebagai berikut.

1. Penguatan infrastruktur digital dilakukan dengan menyediakan fasilitas teknologi seperti internet, komputer, LCD, dan platform pembelajaran digital agar proses pembelajaran berbasis TIK dapat berjalan lebih efektif.
2. Meningkatkan kompetensi guru dilakukan melalui pelatihan, supervisi, workshop, dan pendampingan agar guru mampu menggunakan teknologi dalam proses pembelajaran secara kreatif dan inovatif.
3. Mengintegrasikan kurikulum dengan TIK dilakukan dengan mengembangkan pembelajaran yang memanfaatkan media digital, aplikasi pendidikan, dan sumber belajar berbasis teknologi agar pembelajaran lebih interaktif dan sesuai perkembangan zaman.
4. Manajemen dan pengelolaan digital dilakukan melalui pengelolaan administrasi, komunikasi, dan evaluasi sekolah berbasis digital sehingga mendukung efektivitas kerja sekolah dan pembelajaran.

Berdasarkan pendapat Kasim dan Surya (2025) dapat disimpulkan bahwa implementasi strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam memotivasi guru mengintegrasikan TIK dalam pembelajaran dilakukan melalui penyediaan infrastruktur digital, peningkatan kompetensi guru, pengintegrasian TIK dalam kurikulum, serta pengelolaan sekolah berbasis digital. Melalui strategi tersebut, kepala sekolah berperan penting dalam menciptakan lingkungan pembelajaran yang lebih inovatif, efektif, dan sesuai dengan perkembangan teknologi pendidikan.

Selanjutnya Mulyasa (2019:119) menyatakan terdapat dampak strategi kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi guru dan keberhasilan integrasi TIK dalam pembelajaran yang dapat dilihat dari beberapa aspek berikut:

1. Dampak terhadap kompetensi profesional guru

Kepala sekolah berperan dalam meningkatkan kemampuan guru melalui pembinaan, supervisi, pelatihan, dan pengembangan profesional berbasis teknologi sehingga guru lebih kreatif, inovatif, dan mampu menyesuaikan pembelajaran dengan perkembangan digital.

2. Dampak terhadap kualitas proses pembelajaran

Pemanfaatan TIK membuat proses pembelajaran menjadi lebih efektif, interaktif, dan menarik karena guru dapat menggunakan berbagai media digital yang mendukung pemahaman serta partisipasi peserta didik dalam pembelajaran.

3. Dampak terhadap budaya organisasi sekolah

Strategi kepemimpinan berbasis TIK dapat membentuk budaya sekolah yang lebih terbuka terhadap perubahan, kolaboratif, adaptif, dan berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan secara berkelanjutan.

4. Dampak terhadap kinerja dan hasil belajar peserta didik

Integrasi TIK dalam pembelajaran mampu meningkatkan motivasi, kreativitas, keterampilan digital, serta hasil belajar peserta didik karena proses pembelajaran menjadi lebih variatif dan sesuai dengan kebutuhan pendidikan abad ke-21.

Berdasarkan pendapat Mulyasa tersebut dapat disimpulkan bahwa strategi kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi guru dan keberhasilan integrasi TIK dalam pembelajaran memiliki implikasi yang luas terhadap peningkatan mutu pendidikan, baik dalam meningkatkan kompetensi profesional guru, kualitas proses pembelajaran, budaya organisasi sekolah, maupun kinerja dan hasil belajar peserta didik. Melalui kepemimpinan yang mendukung pemanfaatan teknologi, sekolah dapat menciptakan pembelajaran yang lebih inovatif, efektif, adaptif, dan sesuai dengan tuntutan pendidikan di era digital.

2.2 Penelitian Terdahulu

Adapun penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Tria Nur Qana'ah, (2025) Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengatasi Hambatan pemanfaatan Tik dan Meningkatkan Kompetensi Guru di SD. Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar Volume 10 Nomor 04, Desember 2025.

Masalah infrastruktur dan pelatihan staf merupakan hambatan umum dalam transformasi digital di sekolah dasar. Tujuan utama penelitian ini adalah mengkaji cara kepala sekolah SDN Karang Mekar 1 Banjarmasin mengawasi implementasi TIK di sekolah dan memberikan kesempatan pengembangan profesional untuk meningkatkan literasi digital guru. Penelitian ini menggunakan teknik kualitatif berdasarkan studi kasus. Pengamatan partisipan dan non-partisipan adalah dua cara pengumpulan data. Peserta penelitian mewakili peran sebagai pelaksana teknis (guru) dan pembuat kebijakan (kepala sekolah). Berdasarkan hasil

penelitian, dua masalah utama terkait TIK adalah kesenjangan digital antara pendidik muda dan tua, serta penggunaan waktu yang kurang efisien akibat peralatan proyeksi sementara. Sebagai tanggapan, administrator telah menerapkan kebijakan seperti “komitmen terhadap kompetensi”, pengelolaan fasilitas berdasarkan jadwal, dan “pelatihan antar sesama” untuk memberdayakan guru dalam bidang teknis. Dengan menggabungkan sumber daya mereka, pendidik berpengalaman dapat membantu rekan-rekan mereka yang kurang mahir dalam teknologi. Kepemimpinan yang menggabungkan visi yang jelas dengan pendekatan kolaboratif internal dapat mencapai pembangunan fleksibilitas guru dan efisiensi pembelajaran digital meskipun sumber daya terbatas, menurut penelitian ini.

2. Inom Nasution, 2022. Strategi Kepala Sekolah Dalam Penerapan Pembelajaran Era Digital Di Sekolah Nadrisatul Ikbar. Jurnal Pendidikan Mandala. Vol. 7. No. 4 Desember 2022

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi kepala sekolah dalam penerapan pembelajaran era digital di sekolah Madrisatul Ikbar. Penelitian ini bersifat kualitatif dengan pokok masalah tentang strategi kepala sekolah. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode observasi dan wawancara dengan kepala sekolah. Dari hasil analisis data diketahui bahwa dalam kegiatan belajar mengajar di era digital ini masih banyak yang belum memahami. Sedangkan faktor yang menyebabkan siswa kurang berpartisipasi dalam kegiatan belajar di era digital ini yaitu dari faktor intern dan ekstern dimana faktor intern yang berasal dari dalam diri siswa yaitu kurangnya kesadaran siswa akan

memahami pentingnya menggunakan digital untuk belajar. Sedangkan dari faktor ekstern yaitu faktor yang berasal dari luar diri siswa yaitu keluarga, tempat bermain, dan lingkungan sekitar.

3. Ronal Yunarlis, (2020) Strategi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Melalui Pemanfaatan Teknologi Informasi dan Komunikasi Pada MAN 2 Lebong. Tesis. Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Curup 2020.

Keberhasilan madrasah untuk mendapatkan SDM yang berkualitas khususnya dalam bidang teknologi dan informasi tidak terlepas dari upaya kepala madrasah melakukan proses manajemen yang baik pengembangan profesionalitas dan memotivasi kerja para guru untuk peningkatan mutu pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri 2 Kabupaten Lebong dengan baik. Penelitian ini merupakan jenis penelitian kualitatif yaitu suatu pendekatan penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa data-data tertulis atau lisan dari orang-orang dan pelaku yang diamati. Adapun bentuk penelitiannya adalah deskriptif yaitu penelitian yang dilakukan hanya bertujuan untuk menggambarkan keadaan atau status fenomena dalam situasi tertentu. Peningkatan mutu sarana prasarana MAN 2 Kabupaten Lebong dilakukan dengan melengkapi sarana dan prasarana laboratorium IPA, PAI, bahasa. Sarana perpustakaan. Alat peraga dan praktek. Media pembelajaran (OHP, LCD, TV, Tape, Radio dan komputer). Dan menyediakan jaringan internet. Peningkatan tenaga pendidik dilakukan melalui pendidikan dan latihan profesi keguruan. Mengikutsertakan guru dalam seminar, diklat atau pelatihan. Mengikutsertakan guru dalam kegiatan KKG (kelompok kerja guru) dan MGMP

(Musyawarah Guru Mata Pelajaran). Meningkatkan kualifikasi tenaga pendidik yang masih sarjana (S1) melanjutkan jenjang pascasarjana (S2).

4. Tri Anasari (2025) Strategi Implementasi TIK Untuk Meningkatkan Efektivitas Manajemen dan Pembelajaran di Sekolah Menengah Pertama. Jurnal Terapan Informatika Nusantara. Vol 6, No 7, December 2025

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi penerapan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) dalam meningkatkan efektivitas manajemen sekolah dan kualitas pembelajaran. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus, fokus pada sekolah yang telah menerapkan TIK dalam kegiatan manajerial dan proses belajar mengajar. Data dikumpulkan melalui wawancara, observasi, serta analisis dokumen, dengan melibatkan berbagai pihak seperti kepala sekolah, staf tata usaha, guru, dan siswa. Analisis dilakukan dengan pendekatan triangulasi sumber dan metode, serta didukung oleh analisis SWOT untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan tantangan dalam penerapan TIK. Penelitian secara strategis mampu memperkuat sistem manajemen sekolah melalui efisiensi administrasi, peningkatan akurasi data, serta pengawasan kinerja akademik yang lebih terintegrasi. Hasil penerapan TIK juga berkontribusi pada peningkatan interaksi guru di tunjukkan dengan rata-rata total: 4.03 bahwa guru memiliki persepsi positif terhadap implementasi TIK terutama pada aspek dukungan pimpinan (rata-rata 4.60) dan ketersediaan fasilitas (4.50). Hasil peserta didik menunjukkan rata-rata total: 3.91 peserta didik menilai implementasi TIK di sekolah berada pada kategori Baik, dengan aspek paling menonjol adalah pembelajaran yang lebih menarik (4.25) dan kenyamanan belajar menggunakan

TIK (4.10). Namun, masih terdapat beberapa hambatan, seperti keterbatasan infrastruktur digital, kurangnya kompetensi guru dalam penguasaan teknologi, serta resistensi terhadap perubahan budaya kerja.

5. Mardiah (2024). Strategi Kepala Sekolah dalam Digitalisasi Pendidikan di SMA Negeri 10 Pekanbaru. Volume 8 Nomor 3 Tahun 2024

Tujuan dalam penelitian ini adalah 1) Untuk mengetahui strategi kepala sekolah dalam digitalisasi pendidikan di SMA Negeri 10 Pekanbaru, 2) Untuk mengetahui faktor pendukung dan penghambat dalam digitalisasi pendidikan di SMA Negeri 10 Pekanbaru. Penelitian ini menggunakan metode Kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara, observasi dan dokumentasi, dengan teknik analisis data yaitu pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Temuan dalam Penelitian ini bahwa 1) Strategi kepala sekolah dalam digitalisasi pendidikan sudah berjalan dengan baik seperti pengamatan lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi. 2) Adapun faktor pendukung strategi kepala sekolah dalam digitalisasi pendidikan yaitu: a) kepala sekolah memiliki visi misi mendukung digitalisasi dalam pendidikan. b) fasilitas sarana dan prasarana yang mendukung warga sekolah. c) kerjasama yang solid. d) kesiapan setiap dari berbagai pihak dalam melaksanakan digitalisasi pendidikan. e) melaksanakan perbaikan yang terus menerus seperti selalu mengikuti pelatihan. Sedangkan faktor penghambat strategi kepala sekolah dalam digitalisasi pendidikan. a) teknologi yang selalu berubah-ubah, sehingga menuntut kita untuk terus berkembang. b) sumber daya manusia yang belum memadai dan menguasai seutuhnya, seperti

nyaman menggunakan gaya tradisional dalam pembelajaran. c) alat sarana prasarana teknologi yang harganya tidak murah.

Untuk lebih jelasnya penulis sajikan dalam bentuk tabel sebagai berikut :

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama (Tahun)	Judul	Hasil Penelitian	Implikasi hasil penelitian
1	Tria Nur Qana'ah, (2025)	Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengatasi Hambatan pemanfaatan Tik dan Meningkatkan Kompetensi Guru di SD.	Dua masalah utama terkait TIK adalah kesenjangan digital antara pendidik muda dan tua, serta penggunaan waktu yang kurang efisien akibat peralatan proyeksi sementara. Sebagai tanggapan, administrator telah menerapkan kebijakan seperti “komitmen terhadap kompetensi”, pengelolaan fasilitas berdasarkan jadwal, dan “pelatihan antar sesama” untuk memberdayakan guru dalam bidang teknis	Pentingnya peran kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran dalam menciptakan lingkungan pendidikan yang adaptif terhadap perkembangan teknologi dan tuntutan pembelajaran abad ke-21.
2	Inom Nasution, 2022	Strategi Kepala Sekolah dalam Penerapan Pembelajaran Era Digital Di Sekolah Nadrisatul Ikbar	Faktor yang menyebabkan siswa kurang berpartisipasi dalam kegiatan belajar di era digital ini yaitu dari faktor intern dan ekstern dimana faktor intern yang berasal dari dalam diri siswa yaitu kurangnya kesadaran siswa akan memahami pentingnya menggunakan digital untuk belajar. Sedangkan dari faktor ekstern yaitu	Strategi kepemimpinan yang terencana dan berorientasi pada pengembangan pembelajaran digital mampu mendorong perubahan signifikan dalam pola pembelajaran, baik dari aspek perencanaan, pelaksanaan, maupun evaluasi pembelajaran

			faktor yang berasal dari luar diri siswa yaitukeluarga, tempat bermain, dan lingkungan sekitar.	
3	Ronal Yunarlis, (2020)	Strategi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Melalui Pemanfaatan Teknologi Informasi dan Komunikasi Pada MAN 2 Lebong	Peningkatan mutu sarana prasarana MAN 2 Kabupaten Lebong dilakukan dengan melengkapi sarana dan prasarana laboratorium IPA, PAI, bahasa. Sarana perpustakaan. Alat peraga dan praktek. Media pembelajaran (OHP, LCD, TV, Tape, Radio dan komputer). Dan menyediakan jaringan internet.	Strategi kepala madrasah yang visioner dan adaptif terhadap perkembangan teknologi berperan penting dalam peningkatan mutu pendidikan
4	Tri Anasari (2025)	Strategi Implementasi TIK untuk Meningkatkan Efektivitas Manajemen dan Pembelajaran di Sekolah Menengah Pertama.	Hasil penerapan TIK juga berkontribusi pada peningkatan interaksi guru. Namun, masih terdapat beberapa hambatan, seperti keterbatasan infrastruktur digital, kurangnya kompetensi guru dalam penguasaan teknologi, serta resistensi terhadap perubahan budaya kerja.	Strategi implementasi TIK yang terencana dan terintegrasi mampu meningkatkan efektivitas manajemen sekolah serta kualitas pembelajaran di Sekolah Menengah Pertama.
5	Mardiah (2024).	Strategi Kepala Sekolah dalam Digitalisasi Pendidikan di SMA Negeri 10 Pekanbaru	Strategi Kepala Sekolah dalam digitalisasi pendidikan sudah berjalan dengan baik seperti pengamatan lingkungan, perumusan strategi, implementasi startegi, dan evalausi	Strategi kepala sekolah yang visioner dan adaptif terhadap perkembangan teknologi berperan penting dalam keberhasilan digitalisasi pendidikan di SMA Negeri 10 Pekanbaru.

Berdasarkan kelima penelitian terdahulu, terdapat beberapa persamaan dan perbedaan yang relevan dengan penelitian ini. Persamaannya terletak pada fokus setiap penelitian yang menekankan peran kepala sekolah dan kompetensi guru

dalam meningkatkan kualitas pembelajaran, termasuk pemanfaatan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) sebagai salah satu media inovasi pembelajaran. Perbedaannya terlihat pada konteks pelaksanaan dan indikator yang digunakan; beberapa penelitian lebih menekankan aspek kepemimpinan administratif, sementara yang lain menekankan pengembangan kompetensi guru atau integrasi TIK secara spesifik dalam kegiatan belajar-mengajar. Novelty atau kebaruan dari penelitian ini terletak pada penggabungan kedua aspek, yakni strategi kepemimpinan kepala sekolah dan kompetensi profesional guru, dalam konteks inovasi pembelajaran berbasis TIK di SMP Negeri, yang secara empiris menilai interaksi dan sinergi kedua aspek tersebut dalam meningkatkan efektivitas pembelajaran digital, sehingga memberikan perspektif yang lebih komprehensif dibandingkan penelitian sebelumnya.

2.3 Kerangka Berfikir

Inovasi pembelajaran berbasis TIK bukan sekadar persoalan teknis atau individual, tetapi merupakan hasil dari kolaborasi strategis antara kepemimpinan sekolah dan kompetensi profesional guru. Inovasi pembelajaran berbasis Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) merupakan salah satu tuntutan pendidikan di era digital, yang menekankan pembelajaran aktif, kreatif, dan relevan dengan perkembangan zaman. Keberhasilan inovasi ini sangat dipengaruhi oleh dua faktor utama, yakni strategi kepemimpinan kepala sekolah dan kompetensi profesional guru. Menurut Mulyasa (2024:85), menyatakan bahwa : “Kepala sekolah yang profesional harus mampu merancang dan menerapkan strategi kepemimpinan yang mendukung inovasi, memfasilitasi

pengembangan kompetensi guru, serta menciptakan budaya sekolah yang kondusif terhadap pemanfaatan TIK”. Dengan kata lain, kepemimpinan kepala sekolah tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga visioner, strategis, dan memberdayakan, sehingga guru dapat mengimplementasikan pembelajaran berbasis TIK secara optimal.

Selain peran kepala sekolah, kompetensi profesional guru menjadi faktor penentu dalam efektivitas inovasi pembelajaran. Hidayat dkk. (2025: 42) menyatakan bahwa : “Guru profesional harus menguasai materi dan kurikulum, memiliki keterampilan pedagogis yang memadai, serta mampu mengintegrasikan TIK ke dalam proses belajar-mengajar”. Kompetensi ini mencakup penguasaan media digital, kemampuan merancang materi interaktif, serta kemampuan reflektif untuk mengevaluasi dan memperbaiki pembelajaran secara berkelanjutan. Guru yang memiliki kompetensi profesional tinggi akan mampu mengadaptasi metode pembelajaran sesuai karakteristik peserta didik dan memanfaatkan teknologi sebagai sarana pembelajaran inovatif.

Interaksi antara strategi kepemimpinan kepala sekolah dan kompetensi profesional guru menjadi titik sentral dalam kerangka berpikir penelitian ini. Setiawan (2025: 107) menekankan bahwa : ”Kepemimpinan yang efektif akan mendorong guru untuk meningkatkan kompetensinya, sementara guru yang kompeten akan merealisasikan inovasi pembelajaran secara lebih maksimal”. Dengan kata lain, keberhasilan implementasi TIK dalam pembelajaran tidak hanya bergantung pada kemampuan guru atau ketersediaan fasilitas semata, tetapi

juga pada sinergi antara kepemimpinan kepala sekolah yang visioner dan kompetensi profesional guru yang adaptif terhadap teknologi.

Menurut Sagala (2017:129) menyatakan bahwa proses manajemen strategi yang dapat dilakukan antara lain :

1. Formulasi strategi

Tahap proses formulasi strategi merupakan langkah awal yang sangat penting dalam manajemen strategi. Pada tahap ini, terdapat empat komponen utama yang harus dilakukan, yaitu:

- a. Merumuskan visi, misi dan tujuan sekolah sebagai dasar arah kebijakan,
- b. Melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal untuk mengidentifikasi peluang serta tantangan,
- c. Menetapkan arah dan sasaran strategis yang ingin dicapai,
- d. Menyusun strategi yang tepat guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan

2. Implementasi strategi

Tahap ini mengarahkan seluruh pimpinan dan tenaga kependidikan untuk menerjemahkan strategi yang telah dirumuskan ke dalam tindakan nyata. Proses ini membutuhkan kedisiplinan, kinerja tinggi, serta dukungan sistem dan penghargaan yang sesuai.

3. Evaluasi Implikasi strategi

Evaluasi implikasi strategi merupakan tahap akhir yang memiliki posisi krusial setelah perumusan dan implementasi strategi. Evaluasi tidak hanya dimaknai sebagai kegiatan penilaian hasil, tetapi sebagai proses sistematis untuk menilai relevansi, efektivitas, efisiensi, serta dampak strategi terhadap pencapaian

tujuan organisasi. Melalui evaluasi, organisasi dapat memastikan bahwa arah yang ditempuh tetap selaras dengan visi, misi, dan dinamika lingkungan yang terus berubah.

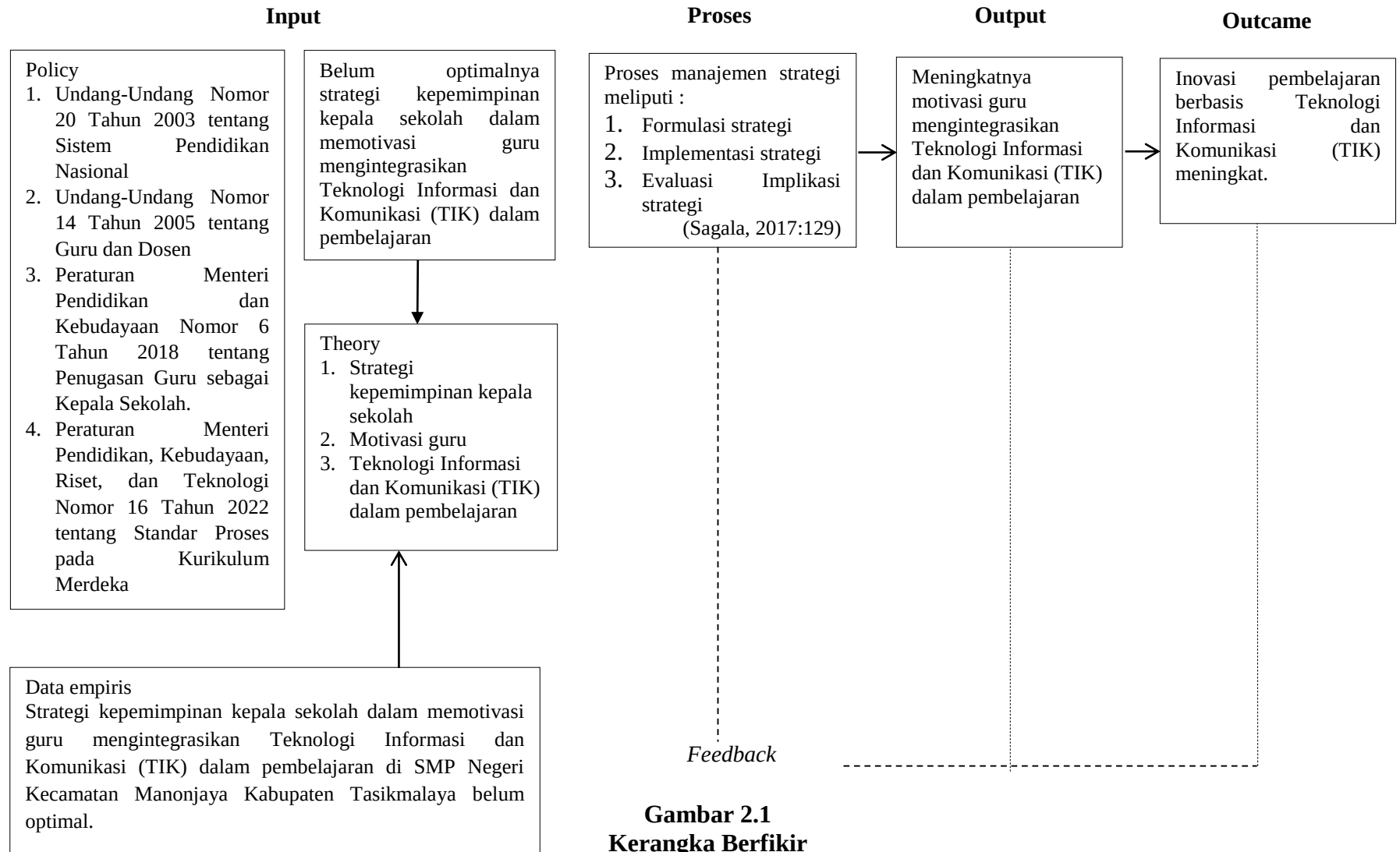
Berdasarkan uraian tersebut, kerangka berpikir penelitian ini berfokus pada tiga komponen utama. Pertama, strategi kepemimpinan kepala sekolah sebagai faktor pemicu atau penggerak inovasi pembelajaran. Kedua, kompetensi profesional guru sebagai faktor pelaksana utama inovasi berbasis TIK. Ketiga, interaksi antara kedua faktor tersebut yang memengaruhi efektivitas pembelajaran berbasis TIK. Pendekatan ini memungkinkan penelitian untuk menggali secara mendalam bagaimana kepala sekolah dan guru bersama-sama membangun inovasi pembelajaran yang adaptif dan relevan dengan kebutuhan abad ke-21, serta memberikan kontribusi empiris yang dapat dijadikan dasar bagi pengembangan kebijakan dan praktik pendidikan.

Dari uraian teori di atas, maka teori yang langsung menjawab Pertanyaan penelitian bisa dirangkum sebagai berikut :

NO	PERTANYAAN PENELITIAN	TEORI (Jawaban teoritis dari pertanyaan penelitian)
1	Bagaimana proses formulasi strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam memotivasi guru mengintegrasikan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) dalam pembelajaran?	Sagala (2017:129) menjelaskan bahwa formulasi kepemimpinan kepala sekolah yang baik adalah sebagai berikut: 1. Merumuskan visi, misi dan tujuan sekolah sebagai dasar arah kebijakan, 2. Melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal untuk mengidentifikasi peluang serta tantangan, 3. Menetapkan arah dan sasaran strategis yang ingin dicapai, 4. Menyusun strategi yang tepat guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan
2	Bagaimana implementasi	Kasim dan Surya (2025), menjelaskan bahwa

	strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam memotivasi guru mengintegrasikan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) dalam pembelajaran?	strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam memotivasi guru mengintegrasikan TIK dapat dilakukan melalui : 1. Penguatan infrastruktur digital 2. Meningkatkan kompetensi guru 3. Mengintegrasikan kurikulum dengan TIK 4. Manajemen dan pengelolaan digital
3	Bagaimana dampak implementasi strategi kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi guru dan keberhasilan integrasi Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) dalam pembelajaran?	Mulyasa (2019:119) strategi kepemimpinan kepala sekolah dapat berimplikasi terhadap : 1. Dampak terhadap Kompetensi Profesional Guru 2. Dampak terhadap Kualitas Proses Pembelajaran 3. Dampak terhadap Budaya Organisasi Sekolah 4. Dampak terhadap Hasil Belajar Peserta Didik

Berdasarkan uraian yang dijadikan pendekatan masalah dalam penelitian ini maka apabila diuraikan dalam bagan adalah sebagai berikut :



Gambar 2.1
Kerangka Berfikir