**BAB II**

**LANDASAN TEORI**

1. **Deskripsi Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan adalah perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin sebagaimana yang didefinisikan oleh Mullins dalam buku Miftah Thoha*“leadership style is the way in which the fuctions of leadership are carried out, the way in which the manager typically behaves towards members of the group”.[[1]](#footnote-2)* Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu dari seorang pemimpin.

Miftah Thoha mengemukakan pendapatnya mengenai gaya kepemimpinan. Miftah mengatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat.[[2]](#footnote-3)

Newstrom menyampaikan pendapatnya mengenai pengertian gaya kepemimpinan sebagai *“the total pattem of explicit and implicit leaders action as seen by employees is called leadership style.[[3]](#footnote-4)* Pengertian tersebut diatas menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan pola tindakan pemimpin secara keseluruhan yang dipersepsikan oleh karyawan.

Disamping itu kharisma juga turut menentukan pengakuan seseorang sebagai pemimpin yang berpengaruh. Jika kharisma itu dapat disamakan dengan power yang dapat memengaruhi pengikutnya secara non struktural maka berarti perlu dibedakan kepemimpinan sebagai *traits* atau sebagai  *psycological energy* yang timbul dari seorang pemimpin, sehingga dapat dirumuskan bahwa *leadership as power ti influenced,* dimana power of energy in memiliki daya tarik untuk memengaruhi komponen afeksi dan komponen kognisi sikap seseorang.

Bila suatu organisasi ingin sukses maka kepemimpina sangat dibutuhkan. Pemimpin dan kepemimpinan tidak lepas dari tipe dan fungsi atau peranannya. Menjadi tugas seorang pemimpin untuk memelihara struktur kelompok dan mengarahkan tujuan, serta untuk menengahi tuntutan yang timbul baik didalam maupun diluar kelompok.

Kegiatan-kegiatan manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, tidak akan aktif sampai pemimpin cepat bertindak utuk memotivasi setiap orang dan mengarahkan mereka mencapai tujuan. Jelas, bahwa peran kepemimpinan adalah merubah sesuatu yang potensial menjadi kenyataan. Hal tersebut adalah kegiatan pokok yang memberikan sukses bagi semua hal yang potensial, yaitu organisasi dan anggota-anggotanya.

Peran kepemimpinan adalah mengajak semua karyawan atau pengikut agar dengan penuh kemauan memberikan sumbangan dalam mencapai tujuan organisasi sesuai dengan kemauan para karyawan atau secara maksimal. Peranan kepemimpinan pada hakekatnya merupakan serangkaian tugas-tugas atau bagaimana posisi seorang pemimpin dalam memengaruhi dan mengerakkan karyawan, sehingga dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab karyawan/pegawai berperilaku mencapai tujuan oraganisasi yang telah ditetapkan.

Setiap individu mempunyai pengaruh terhadap individu-individu lainnya. Pengaruh tersebut tumbuh seiring dengan seberapa besar harapan yang diinginkan dalam perubahan dan perubahan apa (tujuan) yang ingin dicapai dalam organisasi yang dipimpinnya.

Ada beberapa pengertian kepemimpinan yang telah telah dikemukakan oleh beberapa pakar diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Menurut M. Karyadi dalam bukunya yang berjudul kepemimpinan menyatakan, Kepemimpinan adalah memproduksi dan memancarkan pengaruh terhadap kelompok-kelompok orang-orang tertentu sehingga mereka bersedia (willing) untuk berubah fikiran, pandangan, sikap,kepercayaan, dan sebagainya.[[4]](#footnote-5)
2. Menurut DR. Hadari Nawawi didalam bukunya yang berjudul Kepemimpinan Menurut Islam mengatakan, Kepemimpinan adalah sebagai perihal memimpin berisi kegiatan menuntun, membimbing, memandu, menunjukkan jalan, mengepalai, melatih agar orang-orang yang dipimpin dapat menge rjakan sendiri.[[5]](#footnote-6)
3. Menurut Hendiyat Soetopo dan Wasty Soemanto dalam bukunya yang berjudul Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan, Kepemimpinan adalah suatu kegiatan dalam membimbing suatu kelompok sedemikian hingga/rupa sehingga tercapai tujuan dari kelompok itu yaitu tujuan bersama.[[6]](#footnote-7)
4. Menurut Wahdjosumidjo dalam bukunya yang berjudul Kepemimpinan dan Motivasi, Kepemimpinan adalah:[[7]](#footnote-8)
5. Sesuatu yang melekat pada diri seorang pemimpin yang berupa sifat-sifat tertentu seperti: Kepribadian *(personality)*, Kemampuan *(abilit*y), dan Kesanggupan *(capability).*
6. Kepemimpinan adalah serangkaian kegiatan (activity) pemimpin yang tidak dapat dipisahkan dengan kedudukan (posisi) serta gaya atau perilaku pemimpin itu sendiri.
7. Kepemimpinan adalah sebagai proses antar hubungan antar interaksi antara pemimpin, bawahan dan situasi.

Kepemimpinan bisa diartikan suatu upaya menanamkan pengaruh dan bukan paksaan untuk memotivasi anggota-anggotanya (para guru) sehingga mereka bekerja sesuai dengan yang kepala sekolah kehendaki yaitu pencapaian tujuan organisasi (lembaga/institusi).[[8]](#footnote-9)

Kepemimpinan adalah gaya atau cara seorang pemimpin dalam mempengaruhi karyawanya untuk melaksanakan pekerjaannya. Berpengaruh atau tidaknya kepemimpinan terhadap karyawan dalam menjalankan aktifitas organisasi, sangat tergantung dari gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpinnya.

George R Terry menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain menurut keinginan keinginannya dalam suatu keadaan tertentu [[9]](#footnote-10), sedangkan menurut Malayu S.P. Hasibuan pemimpin adalah seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya untuk mengarahkan orang lain sera bertanggung jawab atas pekerjaan orang tersebut dalam mencapai suatu tujuan. Kepemimpinan adalah gaya seorang pemimpin mempengaruhi bawahannya, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif sesuai dengan perintahnya[[10]](#footnote-11)

Kepemimpinan yang efektif harus memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha semua pekerja (karyawan) dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi, tanpa kepemimpinan atau bimbingan hubungan antara tujuan perseorangan dan tujuan organisasi akan menjadi lemah.

Dengan mengembangkan kemampuan unutk mempengaruhi, dapat diperoleh suatu kepemimpinan. Kepemimpinan tesebut dapat diartikan sebagai kemampuan mengarahkan pengikut-pengikutnya untuk bekerja sama dengan kepercayaan serta tekun mengerjakan tugas-tugas yang diberikan oleh pimpinan.

Kepemimpinan adalah proses mendorong dan membantu orang lain untuk bekerja dengan atusias mencapai tujuan. Faktor manusialah yang mempertautkan kelompok dan memotivasinya untuk mencapai tujuan.

Berdasarkan beberapa pengertian yaang telah dikemukakan diatas sangatlah perlu kepemimpinan dalam suatu organisasi agar organisasi tersebut sukses dalam menacapai tujuan yang diinginkan. Para karyawan/bawahan yang baik berusaha ingin mengetahui seberapa besar mereka memberikan sumbangan dalam pencapaian tujuan organisasi, atau paling tidak semangat dan etos kerja yang tinggi memerlukan kepemimpinan yang dapat memacu motivasi kerja mereka. Organisasi berhasil memiliki satu sifat umum yang menyebabkan organisasi tersebut dapat dibedakan dengan organisasi yang tidak berhasil. Sifat dan ciri umum tersebut adalah kepemipinan yang efektif.

Pemimpin menggunakan pengaruhnya secara tidak memaksa untuk mengarahkan dan mengkoordinasikan kegiatan para anggota dalam rangka pencapaian tujuan organisasi, sehingga pemimpin memiliki sekelompok kualitas dan atau karakteristik dari atribut-atribut yang dirasakan serta mampu mempengaruhi keberhasilan.

Ada pendapat lain yang dikemukakan oleh koont O’Donnel dan Feihrich dalam Wahyosumidjo, mereka mengatakan bahwa yang dimaksud kepemimpinan secara umum adalah seni mempengaruhi atau proses mempengaruhi orang lain sehingga mereka dengan penuh kemauan berusaha kearah tercapainya tujuan organisasi[[11]](#footnote-12).

Dari penjabaran diatas dalam mendefinisikan kepemimpinan, terlihat beberapa kesamaan dan perbedaan penekanannya. Disatu pihak penekanannya bergantung pada kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain pada pencapaian tujuan tertentu, dilain pihak bergantung pada kemampuan seseorang mengarahkan orang lain untuk bekerjasama dalam mencapai tujuan.

Sehingga dari banyaknya definisi yang dijabarkan oleh para pakar diatas maka dapatlah kita simpulkan bahwa kepemimpinan merupakan perpaduan kecakapan antara insting dan naluri seni seorang pemimpin dalam mempengaruhi orang lain agar dapat bekerja sama guna mencapai tujuan yang ditetapkan bersama.

Dengan demikian kepemimpinan merupakan usaha yang dilakukan seseorang dengan hubungan antara seorang pemimpin dengan orang lain agar bersedia bekerja sama mengerjakan tugas-tugas dalam pencapaian tujuan organisasi.

Luthans menyebutkan ada 4 tipe utama kepemimpinan yaitu :

1. Directive leadership
2. Supportive leadership
3. Participative leadership
4. Achievement-oriented leadership[[12]](#footnote-13)

Syarat-syarat yang harus dimilki oleh pemimpin untuk berhasil dalam memimpin suatu organisasi menurut Ralph Stogdil, seorang yang meneliti adanya hubungan antar sifat-sifat pemimpin dengan kepemimpinan yang efektif. Sifat-sifat tersebut termasuk *social dan interpersonal skill, technical skill, administrative skill* dan pemimpin yang efektif (pendayagunaan pimpinan).

Dengan demikian kepemimpinan merupakan hubungan antara seorang pemimpin dengan orang lain dala rangka memengaruhi orang lain tersebut untuk bersedia bekerja sama melakukan tugas-tugas guna mencapai tujuan tertentu.

Kepemimpinan sebenarnya sudah melekat pada diri seorang pemimpin sebagaimana yang dijelaskan oleh teori genetik *(great man theory)* bahwa “*a leader is born, not made”*. Ungkapan ini sangat populer disaat itu sehingga menimbulkan pandangan bahwa seseorang dilahirkan dengan membawa sifat-sifat kepemimpinan, dan tidak perlu belajar lagi. Orang tua secara genetik menurunkan sifat-sifat utama seorang pemimpin.

Tetapi sifat-sifat tersebut perlu diasah agar lebuh tajam dan lebih luas lagi wawasannya, walaupun banyak faktor yang mempengaruhinya.

Gaya kepemimpinan dapat dibagi menjadi dua menurut teori-teori X dan teori Y sebagaimana yang dikemukakan oleh Douglas Mc Gregor. Teori X mempersentasekan gaya otoriter tradisional kepemimpinan dan teori Y mempersentasekan gaya humanistik yang bebasa dari prasangka. Jadi pemimpin yang menyukai teori X cenderung menyukai gaya kepemimpinan otoriter, sedangkan pemimpin yang menyukai teori Y lebih menyukai gaya kepemimpinan demokratik.

Karyawan yang tidak akan bekerja tanpa perintah memiliki tipe teori X, sebaliknya karyawan yang akan bekerja dengan sendirinya, tanpa perintah atau pengawasan dari atasannya memiliki tipe teori Y. Jadi karyawan yang sudah menyadari tugas dan tanggung jawab pekerjaannya adalah bentuk dari tipe Y.

Lebih jauh lagi teori X mengasumsikan bahwa : (1) manusia pada dasarnya tidak suka bekerja, dan bila mungkin akan menghindari pekerjaan; (2) karena sifat manusia tidak suka bekerja, maka manusia harus didorong atau dipaksa, diawasi, diancam dengan hukuman agar mereka mau berusaha mencapai sasaran organisasi; (3) pada umumnya manusia lebih suka diarahkan, ingin menghindari tanggung jawab, memiliki sifat ambisi, dan mengginginkan keamanan lebih dari segalannya.

Selanjutnya terjadi perubahan pola pikir dimana manajeman perusahaan mulai mengadopsi nilai-nilai yang lebih manusiawi dengan perlakuan lebih menghargai karyawannya. Inilah yang dijelaskan oleh teori Y, sehingga perubahan ini menimbulkan asumsi yang lain mengenai manusia. Jadi dimensi teori Y adalah : (1) keluarnya tenaga fisik dan mental dalam bekerja adalah sama seperti bermain atau beristirahat; (2) pengawasan eksternal dan ancaman hukuman bukan merupakan satu-satunya cara untuk membangkitkan usaha karyawan (kinerja) bagi pencapaian sarana organisasi.

Sumbangan pemikiran dari karya Mc Gregor adalah saran, bahwa sikap seorang pemimpin terhadap sifat manusia mempunyai pengaruh besar terhadap cara bagaimana orang itu bersikap sebagai seorang pemimpin. Seorang pemimpin harusnya merasa puas dengan selesainya pekerjaan tertentu dengan memenuhi kebutuhan-kebutuhan kelompoknya. Tingkat kepercayaan yang di punyai kelompok itu kepada pemimpin, maupun kesediaan akan melakukan apa yang dikatakan pemimpin itu kepadanya, merupakan pokok untuk keberadaan pemimpin itu. Pengikut-pengikut harus percaya kepada pemimpinnya. Adalah mutlak, bahwa pemimpin itu sadar akan peran yang diharapkan darinya.

Selain teori X dan teori Y, teori kepemimpinan berkembang lagi dengan adanya pendekatan teori kepemimpinan Z (model integratif perilaku organisasi yang diajukan oleh William Ouchi), yang mengambarkan dan menunjukkan bahwa perilaku para manajer harus sejalan dengan lingkungan organisasi. Teori kepemimpinan Z ini ditandai dengan ciri-ciri : (1) kepegawaian seumur hidup, (2) karier yang tidak dispesialisasikan, (3) tanggung jawab individu, (4) perhatian terhadap orang seutuhnya, (5) sistem pengendalian kurang formal, (6) pengambilan keputusan berdasarkan konsensus dan (7) laju promosi lebih lamban.

Perkembangan teori kepemimpinan terus bergerak dengan adanya teori Leader Member Exchange Theory (LMX) yang dikemukakan oleh Green dan Cashman. Teori Leader Member Exchange (LMX) ini terjadi “akibat dari tekanan waktu” sebagaimana yang diulas oleh Robbins dan Judge. Pemimpin menetapkan bahwa adanya sebuah hubungan khusus dengan suatu grup yang terdiri dari beberapa pengikutnya. Group ini dibagi menjadi dua yaitu : (1) *in group;* terdiri dari orang-orang yang dipercaya dan mendapat ketidak seimbangan dalam hal ini perhatian dari seorang pemimpin dan cenderung mendapatkan hak-hak khusus, (2) *out group;* terdiri dari orang-orang mendapat sedikit dari waktu yang diberikan oleh pemimpinnya, sedikit kontrol yang diberikan oleh pemimpin dengan *out group* berdasarkan pada wewenang yang formal. Agar hubungan Leader Member Exchange tetap utuh, pemimpin dan pengikutnya harus saling mengerti bagaimana cara membina hubungan yang baik.

Teori ini menyatakan bahwa pemimpin membangun suatu hubungan khusus dengan kelompok kecil dari para karyawannya. Mereka membentuk kelompok “orang dalam” mereka dipercaya, memperoleh perhatian yang lebih besar dari pemimpinnya, dan kemungkinan besara juga menerima hak-hak istimewa tertentu. Karyawan yang lain tidak masuk dalam kelompo tersebut. Mereka lebih sedikit dari waktu pemimpin, lebih sedikit penghargaan darinya, dan memiliki hubungan pemimpin-karyawan yang didasarkan pada intervensi otoritas formal.

Teori Jalur-Tujuan (Path-Goal Leadership Theory) yang diajukan oleh Robert House mengembangkan Teori Kepemimpinan Motivasional. Robert House membagi empat gaya kepemimpinan yang menjadi perilaku seorang pemimpin yaitu:

1) Kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi (Achievement Oriented)

2) Kepemimpinan direktif (Directive)

3) Kepemimpinan partisipatif (Participative)

4) Kepemimpinan Supportif (Supportive)[[13]](#footnote-14)

1. **Deskripsi Motivasi kerja**
2. **Pengertian Motivasi**

Motivasi berasal dari kata latin “Movere” yang berarti “Dorongan atau Daya Penggerak”. Motivasi ini hanya diberikan kepada manusia, khususnya kepada para bawahan atau pengikut.[[14]](#footnote-15)

Para pakar juga mengemukakan pendapat mereka yang berbeda-beda dalam mendefinisikan mengenai motivasi itu, di antaranya, Drs. Malayu S.P. Hasibuan mengatakan, Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.[[15]](#footnote-16) Dan sondang P. Siagian juga mengatakan bahwa mottivasi adalah daya dorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan dan bentuk keahlian atau keterampilan tenaga dan waktu untuk menyelengarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang talah ditentukan sebelumnya.[[16]](#footnote-17)

Handoko juga mengatakan bahwa, motivasi adalah keadaan dalam diri seseorang yang mengaktifkan aatau yang menggerahkan dan hal tersebut merupakan perilaku langsung tujuan tertentu.[[17]](#footnote-18) Lebih lanjut Sardiman berpendapat bahwa, motivasi merupakan faktor yang sangat penting karena dapat mengembangkan aktivitas dan inisiatif, dapat mengarahkan dan memelihara ketentuan dalam melakukan kegiatan belajar.[[18]](#footnote-19)

Dari beberapa teori motivasi diatas, penulis dapat menyimpulkan bahwa motivasi merupakan daya gerak (dorongan) dan ikhtiar untuk melakukan suatu tindakan atau kegiatan yang dipengaruhi oleh keinginan seseorang akan kebutuhan yang dipenuhinya.

Khusus mengenai motivasi banyak faktor yang mendorong individu melakukan aktivitas atau melakukan tugas pekerjaannya. Faktor-faktornya antara lain: 1) sikap individu terhadap objek, 2) kepercayaan, 3) nilai-nilai, 4) kebutuhan, dan 5) tujuan.

Sehubungan dengan itu, Daviews mengelompokkan motivasi dalam dua bagian, yaitu motivasi instrinsik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi instrinsik adalah dorongan yang datang dari dalam diri seseorang untuk melakukan sesuatu, sedangankan motivasi ekstrinsik adalah dorongan yang datang dari luar diri seseorang untuk melakukan sesuatu.[[19]](#footnote-20)

Dari berbagai penelitian yang dilakukan tentang motif dan kebutuhan, pada umumnya para psikolog sepakat bahwa terdapat banyak sekali motif atau kebutuhan yang dimiliki oleh manusia dalam mempertahankan dan melangsungkan hidupnya. Disamping itu terdapat pula perbedaan diantara mereka jenis-jenis kebutuhan yang terdapat pada manusia sehingga berpengaruh pada motivasi dan perilaku yang ditampakkannya.

Dibawah ini akan disajikan beberapa kebutuhan yang dianggap relavan dan berpengaruh terhadap perilaku individu dalam organisasi:

1. Kebutuhan hidup *(existence needs,* yaitu kebutuhan yang berkaitan dengan masalah-masalah fisik seperti makanan dan perumahan dapat dipuaskan secara langsung atau tidak langsung oleh organisasi melalui pendapatan *(income)* atau gaji oleh para anggota organisasi
2. Kebutuhan akan keamanan *(security needs)* yaitu kebutuhan yang melibatkan perlindungan akan fisik atau kehilangan pendapatan. Kebutuhan ini dapat terwujudkan melalui mengurangi kondisi kerja yang penuh bahaya dan pengamanan terhadap resiko kemiskinan, berupa antara lain asuransi kesehatan, asuransi cacat tubuh, dana pensiun, promosi jabatan atau kontrak kerja yang relatif lama dan lain sebagainya
3. Kebutuhan berafiliasi *(affiliation needs)* yaitu kebutuhan yang melibatkan keinginan untuk mencari teman dan hubungan antarpersonal yang didasari atas saling memberi dan menerima. Kebutuhan ini memungkinkan karyawan untuk membangun suatu bentuk persahabatan dengan karyawan lain atau dengan klien serta orang-orang disekitarnya.
4. Kebutuhan akan adanya penghargaan *(esteem needs),* yang didasarkan bahwa manusia itu pada prinsipnya menginginkan adanya apresiasi, penghormatan dan status. Penghargaan ini diwujudkan dalam bentuk pujian, penghargaan atau prestasi yang telah diraih dan pengakuan atas simbol status yang dimiliki.
5. Kebutuhan untuk tidak bergantung dengan orang lain *(independence needs).* Ini dilandasi dengan adanya penjelasan bahwa manusia itu pada dasarnya bergantung dengan orang yang lebih dewasa untuk memuaskan keinginannya. Agar eksistensinya diakui maka manusia berusaha untuk berdikari dengan segala kemampuannya. Proses ini akan menentukan bagaimana seseorang merespon bentuk otoritas dan kesempatan untuk berdiri sendiri serta bertanggung jawab penuh atas pekerjaan yang dibebankan kepadanya.
6. Kepuasan akan prestasi dan kompetensi *(achievement and competence needs)*, setiap manusia secara fitrah memiliki kebutuhan kompetensi yang mendorong untuk belajar bersosialisasi dengan lingkungan sekitarnya.[[20]](#footnote-21)

Berbagai pendapat tentang pengertian motivasi yang dikemukakan para ahli seperti diatas menimbulkan beberapa teori yang berkaitan dengan motivasi seseorang dalam menjalakan aktifitasnya. Walaupun demikian, sebelum dijabarkan lebih lanjut tentang teori-teori motivasi, ada beberapa yang perlu ditekankan berkaitan dengan motivasi. Pada hakekatnya, perilaku seseorang dalam melakukan suatu aktifitas dapat ditentukan oleh keinginan yang kuat dalam dirinya untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Keinginan yang kuat tersebut dinamakan motivasi, dimana fungsi bertindak sebagai pendorong untuk mencapai tujuan.

Disamping itu juga, dapat diketahui bahwa seseorang yang melakukan aktifitas tidak didukung dengan motivasi yang mantap dan konsisten, motivasi tersebut dapat berubah. Hal tersebut tergantung pada kondisi yang mendukungnya. Perubahan motivasi yang terjadi dalam diri seseorang lebih banyak disebabkan oleh kepuasan kebutuhan, maka secara otomatis telah memotivasikan perilakunya untuk berbuat sesuatu.

Adapun teori-teori yang berkaitan dengan motivasi diataranya sebagai berikut :

1. **Teori Dini Motivasi**

Teori ini muncul pada dasawarsa 1950-an yang berhasil melahirkan konsep-konsep motivasi. Tiga teori yang dirumuskan selama itu, diantaranya :

* 1. Teori hirarki (anak tangga) kebutuhan
  2. Teori Motivasi-Higiene[[21]](#footnote-22)

1. **Teori hirarki (anak tangga) kebutuhan**

Teori ini di kemukakan oleh Abraham Maslow, ia menghipotesiskan bahwa didalam diri semua manusia ada lima jenjang kebutuhan, yaitu:

1. Faali (fisiologis) antaralain rasa lapar,haus perlindungan (pakaian dan perumahan), sex dan kebutuhan ragawi lain.
2. Keamanan; antaralain keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional
3. Sosial; mencakup kasih sayang, rasa memiliki, diterima baik dan persahabatan.
4. Penghargaan; mencakup faktor rasa hormat internal seperti harga diri, otonomi, dan prestasi, dan faktor hormat eksternal seperti; status, pengakuan dan perhatian.
5. Aktualisasi diri; dorongan untuk menjadi apa yang ia mampu menjadi; mencakup pertumbuhan, mencapai potensialnya, dan pemenuhan diri.

Dari titik pandang motivasi,teori ini mengatakan bahwa meskipun tidak meskipun tidak ada kebutuhan yang pernah dipenuhi secara lengkap, suatu kebutuhan yang di puaskan secara cukup banyak (substansi) tidak lagi memotivasi. Jadi, jika kita ingin memotivasi seseorang, menurut Maslow, anda perlu memahami sedang berada pada anak tangga manakah orang itu dan memfokuskan pada penemuan kebutuhan-kebutuhan itu atau diatas kebutuhan tingkat itu.

Kemudian Maslow memisahkan kelima kebutuhan tesebut sebagai order tinggi dan order rendah. Kebutuhan fisiologi dan kebutuhan rasa aman digambarkan sebagai kebutuhan order rendah, kemudian kebutuhan sosial, kebuthan akan penghargaan dan aktualisasi diri sebagai kebutuhan order tinggi. Kebutuhan tersebut dibedakan berdasarkan alasan bahwa kebutuhan order tinggi dipenuhi secara internal (didalam diri orang itu), sedangkan kebutuhan order rendah dipenuhi berdasarkan sumber eksternal (misalnya: dengan upah, kontak serikat buru dan masa kerja).

1. **Teori motivasi-Higiene**

Teori motivasi-Higiene dikemukakan oleh psikolog Fredrick Herzberg, dia menyelidiki pertanyaan, “apa yang diinginkan orang-orang dari pekerjaan mereka?”, ia meminta orang untuk menguraikan, secara rinci situasi-situasi dimana mereka merasakan luar biasa baik atau buruk mengenai pekerjaan mereka.

Dalam teori ini faktor-faktor intrinsik dihubungkan dengan kepuasan kerja, sementara faktor-faktor ekstrinsk dikaitkan dengan ketidak puasan.

Menurut Herzberg, faktor-faktor pegantar akan kepuasan kerja kepada kepuasan kerja terpisah dan berbeda dari faktor-faktor yang menghantar ketidakpuasan kerja. Oleh karena itu, manajer yang berusaha menghilangkan faktor-faktor yang menciptakan ketidak puasan kerja dapat membawa ketentraman, tetapi belum tentu motivasi. Mereka akan menentramkan angkatan kerja bukannya motivasi mereka, akibatnya karakteristik kebijakan dan administrasi perusahaan, hubungan antar prbadi,kondisi kerja dan gajitelah dicirikan oleh Herzberg sebagai faktor-fakto Higiene. Jika fator-faktor tersebut tidak terpenuhi orang-orang tidak akan terpuaskan.

Teori motivasi-Higiene ini memiliki kekuarangan, kritik terhadap teori ini antara lain adalah sebagai berikut:

1. Prosedur yang digunakan Herzberg terbatas oleh metodologinya. Bila hal-hal berlangsung baik orang cenderung mengganggap berkat diri mereka. Sebaliknya, mereka menyalahkan lingkungan luar akan adanya kegagalan.
2. Kedalaman metodologi Herzberg dipertanyakan,karena penelitian harus memerlukan penafsiran, mungkin mereka dapat mencemari penemuan dengan menafsirkan satu respon dengan suatu cara dan memperlakukan respon lain yang serupa secara berbeda.
3. Teori tersebut memberikan penjelasan kepuasan kerja, yang sebenarnya teori tersebut bukan teori motivasi
4. Tidak digunakan ukuran keseluruhan kepuasan apapun.
5. Teori tersebut tidak konsisiten dengan riset sebelumnya. Teori motivasi-Higiene mengambil variabel-variabel situasional
6. Herzberg mengandaikan suatu hubungan antara kepuasan dan produktifitas, tetapi metode riset yang dia gunakan hanya memandang kepada konsumen, bukan produktivitas.
7. **Teori Kontemporer tentang Motivasi**
8. **Teori ERG**

Teori ini dikemukakan oleh Clayton Aldelfer dari Universitas Yale yang telah mengkaji ulang teori hirarki kebutuhan Maslow untuk mengandengankan dengan lebih dekat riset empiris. Hirarki kebutuhan hasil penyempurnaannya disebut denga teori ERG.[[22]](#footnote-23)

Clayton Aldelfer berangapan ada tiga kelompok kebutuhan inti yaitu: eksistensi, hubungan dan pertumbuhan. Ketiga pendapatnya tersebut dinamakan teori ERG.

Kolompok eksistensi memperdulikan pemberian persyaratan eksistensi materil dasar kita mencakup butir-butir yang oleh Maslow disebut sebagai kebutuhan faali dan keamanan. Kelompok kedua adalah kelompok hubungan yaitu hasrat yang kita miliki untuk memelihara hubungan antar pribadi yang penting, hasrat sosial dan status menuntut interaksi dengan orang lain agar dipuaskan, dan hasrat ini sesuai dengan kebutuhan sosial Maslow dan komponen eksternal dari klasifikasi penghargaan Maslow.

Perbedaan antara teori Maslow dengan teori ERG tentang hirarki kebutuhan diantaranya; Maslow mengikuti kemajuan yang bertingkat dan berliku, sedangkan teori ERG tidak mengandaikan suatu hirarki yang tegar dimana kebutuhan yang lebih rendah harus lebih dahulu dipuaskan dengan cukup banyak sebelum orang dapat maju terus. Misalnya, seorang dapat mengusahakan pertumbuhan meskipun eksistensi dan hubungan belum sipuaskan, atau ketiga kategori kebutuhan dapat beroperasi sekaligus.

1. **Teori kebutuhan McClelland**

Teori kebutuhan McClelland dikemukakan oleh David McClelland dan kawan-kawannya. Teori ini memfokuskan pada tiga kebutuhan; prestasi (achievement), kekuasaan (power), pertalian (afiliasi).[[23]](#footnote-24) Kebutuhan ini ditetapkan sebagai berikut:

1. Kebutuhan akan prestasi; dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, bergulat untuk sukses.
2. Kebutuhan akan kekuasaan; kebutuhan untuk membuat orang berperilaku dalam suatu cara yang orang-orang itu (tanpa dipaksa) tidak akan berprilaku demikian.
3. Kebutuhan akan afiliasi; hasrat untuk hubungan antar pribadi yang ramah dan akrab.
4. **Teori evaluasi kognitif**

Pada teori ini seorang peneliti mengemukakan bahwa diperkenankannya ganjaran-ganjaran ekstrinsik seperti upah, untuk upaya kerja yang sebelumnya secara intrinsik memberikan ganjaran karena adanya kesenangan yang dikaitkan dengan isi kerja itu sendiri, akan cenderung mengurangi tingkat motivasi keseluruhan, pendapat ini disebut teori evaluasi kognitif.[[24]](#footnote-25)

Secara historis, ahli teori motivasi umumnya mengasumsikan bahwa motivasi intrinsik misalnya; prestasi, tanggung jawab, dan kompetensi tidak bergantung pada motivator ekstrinsik seperti; upah tinggi, promosi, hubungan yang baik dan kondisi kerja yang menyenangkan. Artinya rangsangan satu tidak akan mempengaruhi yang lain, tetapi teori ini menyarankan sebaliknya.

1. **Teori penetapan tujuan**

Dalam dasawarsa 1960-an Edwin Locke mengemukakan bahwa maksud untuk bekerja kearah suatu tujuan merupakan sumber utama dari motivasi kerja, artinya tujuan memberi tahu karyawan apa yang perlu dikerjakan dan betapa banyak upaya yang akan dihabiskan. Bukti dengan kuatnya mendukung nilai dari tujuan. Lebih tepatnya, kita dapat mengatakan bahwa tujuan-tujuan khusus meningkatkan kinerja; bahwa tujuan sulit, bila diterima baik menghasilkan kinerja yang lebih tinggi dari pada tujuan mudah; dan umpan balik menghantar kekinerja yang lebih tinggi dari pada yang bukan umpan balik.[[25]](#footnote-26)

Teori penentuan tujuan sebelumnya mengandaikan bahwa seseorang individu berkomitmen terhadap tujuan, artinya bertekat untuk tidak menurunkan atau meninggalkan tujuan. Ini paling besar kemungkinan untuk terjadi bila tujuan-tujuan itu diumumkan, bial individu memiliki *locos of control internal,* dan bila tujuan-tujuan itu ditentukan sendiri bukannya ditugaskan.

1. **Teori Penguatan (reinforcement theory)**

Teori ini berlawanan dengan teori penentuan tujuan, karena merupakan suatu hampiran kognitif, yang mengemukakan bahwa tujuan seorang individu mengarahkan tindakannya. Dalam teori penguatan, kita mempunyai suatu pendekatan perilaku *(behavioristic)*, yang berargumen bahwa penguatanlah yang mengkondisikan perilaku. Jelas secara fisiologis keduanya berlawanan.[[26]](#footnote-27) Para ahli teori penguatan memandang perilaku disebabkan lingkungan. Kita tidak perlu peduli, demikian mereka berargumen, akan peristiwa-peristiwa kognitif internal, apa yang mengendalikan perilaku adalah pemerkuat setiap konsekuensi yang bila dengan segera mengikuti suatu respon, meningkatkan kemungkinan bahwa perilaku itu akan diulang.

Teori penguatan mengabaikan keadaan internal dari individu dan memusatkannya hanya semata-mata pada apa yang terjadi pada seseoarang bila ia mengambil suatu tindakan. Karena teori ini tidak memperdulikan apa yang mengawali perilaku, dalam arti yang seksama, teori ini bukan teori motivasi, tetapi teori ini memberikan suatu analisa yang ampuh terhadap apa yang mengandalikan perilku, dan untuk alasan inilah teori ini lazim dipertimbangkan dalam pembahasan motivasi.

1. **Teori Harapan**

Teori inilah yang dewasa ini diterima secara luas mengenai motivasi yaitu teori harapan (ekspektasi) dari Victor Vroom. Teori harapan beragumen bahwa “kekuatan dari suatu kecenderungan untuk bertindak dengan suatu cara tertentu bergantung pada kekuatan dari suatu harapan bahwa tindakan itu akan diikuti oleh suatu keluaran tertentu dari pada daya tarik dari keluaran tersebut bagi individu tersebut juga.

Teori ini memfokuskan pada tiga hubungan yaitu:

1. Hubungan upaya kerja probabilitas yang dipersepsikan oleh individu yang mengeluarkan sejumlah upaya tertentu itu akan mendorong kinerja.
2. Hubungan kinerja ganjaran. Derajat sejauh mana individu itu menyakini bahwa berkinerja pada suatu tingkat tertentu akan mendorong tercapainya suatu keluaran yang diinginkan.
3. Hubungan ganjaran hubungan pribadi. Derajat sejauh mana ganjaran-ganjaran membentuk organisasional memenuhi tujuan akan kebutuhan pribadi seseorang individu dan potensi daya tarik ganjaran untuk individu tersebut.[[27]](#footnote-28)
4. **Pengertian Kerja**

Kerja merupakan pengeluaran energi untuk kegiatan yang dibutuhkan oleh seseorang untuk mencapai tujuan tertentu. Namun terkadang kerja juga didefinisikan sebagai sesuatu yang dikeluarkan oleh seseorang sebagai profesi, sengaja dilakukan untuk mendapatkan penghasilan.

Menurut Malayu S.P. Hasibuan dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia mengatakan bahwa kerja adalah sejumlah aktivitas fisik dan mental yang dilakukan seseorang untuk mengerjakan suatu pekerjaan.[[28]](#footnote-29)

Dari penjelasan diatas maka sesunguhnya orientasi manusia dalam bekerja itu ada tiga bagian, sebagai berikut:

1. Orientasi ekonomi; pekerja memandang pekerjaan dari sudut pandang besaran uang yang didapat
2. Orientasi sosial; pekerjaan sebagai suatu lingkungan sosial yang didominasi oleh hubungan interpersonal/loyalitas personal.
3. Orientasi psikologis; pekerja mengembangkan diri dan memenuhi kebutuhannya.
4. **Pengertian Motivasi Kerja**

Motivasi kerja diartikan sebagai sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja atau pendorong semangat kerja. Ibrahim Bafadal (Sarbini, 2004:21) mengutip Hoy dan Miskel (1987) dan Sergiovanni (1987) menyatakan bahwa motivasi kerja guru adalah kemauan guru untuk mengerjakan tugas-tugasnya yang ditambahkan oleh Wiles (1955) bahwa  tinggi rendahnya motivasi kerja guru sangat mempengaruhi performansinya dalam menyelesaikan tugas-tugasnya.

Motivasi kerja adalah motivasi yang menyebabkan *seseorang*  bersemangat dalam *mengerjakan tugas*  karena kebutuhannya terpenuhi.

Pernyataan Wilesyang dikutip Bafadal (Sarbini, 2004:21)mengidentifikasikan 8 kebutuhan guru, yaitu: (1) rasa aman dan hidup layak, (2) kondiri kerja yang menyenangkan, (3) rasa diikutsertakan, (4) perlakuan yang jujur dan wajar, (5) rasa mampu, (6) pengakuan dan penghargaan, (7) ikut ambil bagian dalam pembuatan kebijakan sekolah, dan (8) kesempatan mengembangkan self respect*.[[29]](#footnote-30)*

Beberapa uraian yang telah dijelaskan diatas, yang dimaksud dengan motivasi kerja dalam penelitian iniadalah dorongan guru untuk melaksanakan tugasnya yang disebabkan oleh keinginan berhubungan dengan orang lain (afiliasi), keinginan untuk mendapatkan status, penghargaan dari orang lain dan keinginan untuk mengaktualisasikan dirinya melalui pekerjaan yang dilakukannya. Selain itu motivasi kerja juga bentuk usaha guru dalam melaksanakan tugas yang diwujudkan dalam bentuk kerja keras, kepuasan dalam bekerja dan kemampuan kooperatif dengan teman sejawat, dengan demikian berdasarkan teori-teori tentang motivasi diatas, maka dapat dirumuskan dimensi dan indikator motivasi bekerja,yaitu:

1. Dorongan untuk melakasanakan tugas dengan baik, meliputi; keinginan untuk berafiliasi, mendapatkan status atau tingkatan sosial tertentu dalam kehidupan masyarakat luas, mendapatkan penghargaan orang lain dan keinginan untuk mengaktualisasikan dirinya
2. Usaha untuk melaksanakan tugas dengan baik, meliputi; bekerja keras, kepuasan dalam bekerja, kemampuan kooperatif dengan teman sejawat.
3. **Hasil Penelitian yang Relevan**
4. Marwa, dalam penelitiannya yang berjudul*,* “Pengaruh Pelaksanaan Supervisi Kepala Sekolah Terhadap Motivasi Kerja Guru di MIN Wawosunggu Kec. Moramo Kab. KONSEL” menyatakan bahwa dalam suatu lembaga pendidikan dalam hal ini sekolah yang menjadi kunci atau penggerak utam adalah pemimpin (kepala sekolah), berhasil atau tidaknya sebuah sekolah tergantung dari campur tanggan kepala sekolah. Tugas dan tanggung jawabnya apabila dijalankan dengan baik dan sesuai dengan fungsi serta koridornya maka visi dan misi sekolah akan tercapai. Motivasi kerja guru juga sangat penting dalam menunjang tercapainya tujuan sekolah. Penelitian ini disimpulkan: *pertama,* kondisi pelaksanaan supervisi kepala sekolah di MIN Wawosunggu cukup bagus hal ini dapat dilihat pada program-program layanan supervisi yang telah dilaksanakan oleh kepala sekolah pada guru-guru. *kedua,* kondisi motivasi kerja guru di MIN Wawosunggu menunjukkan keadaan yang belum optimal, dalam artian pada keadaan tertentu guru masih sering melakukan pelanggaran baik secara administrasi, kedisiplinan maupun aktivitas-aktivitas lainnya, namun masih dalam batas toleransi. *ketiga,* pelaksanaan sepervisi kepala sekolah mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi kerja guru di MIN Wawosunggu, dimana hasil ini telah dibuktikan dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa r hit (0,645) lebih besar dari r tab (0,514) maka Ha diterima dan Ho ditolak. Adapun pada analisis koefisien determinasi, dengan cara mengkuadratkan koefisiensi yang ditemukan yaitu 0,6452= 0,41. Hal ini berarti variabel motivasi kerja guru = 89% ditentukan oleh variabel yang tejadi pada variabel pelaksanaan supervisi kepala sekolah. Jadi dapat dikatakan bahwa pengaruh pekalsanaan supervisi kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru 41% dan sisanya 59%. Sedangakan t hitung = 3,027 ≥ t tab = 2,131, maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh pelaksanaan supervisi kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru di MIN Wawosunggu Kecamatan Moramo Kabupaten Konawe Selatan signifikan.
5. Ulpan, dalam penelitian yang berjudul *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Terhadap Efektivitas Mengajar Guru di Madrasah Aliyah Negeri I Kendari (MAN I Kendari)* mengatakan bahwa seorang pemimpin harusnya mampu mengkolaborasikan gaya kepemimpinan yang ada. Disamping itu, kepala sekolah seharusnya melakukan upaya-upaya pemberian *rewards* (penghargaan) dan *incentives* (kepedulian) bagi guru/staf yang memberikan kontribusi dalam pengembangan sekolah dan memberikan hukuman *(punishments)* bagi mereka yang merendahkan kualitas, prestasi, standar, dan nilai-nilai yang telah menjadi acuan secara nasional, kepala sekolah juga berkewajiban memastikan bahwa para guru memahami, menyetujui dan mendapatkan penghargaan melalui kegiatan-kegiatan yang dilakukannya dalam meningkatkan efektivitas mengajar guru.

Kesimpulan dari penelitian ini adalah; pertama, terdapat pegaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap efektivitas mengajar guru di MAN 1 Kendari yaitu berdasarkan hasil uji t = 6,917, maka Ho ditolak H1 diterima, maka dapat dikatakan terdapat pengaruh yang signifikan.

1. **Kerangka Berpikir**

Memiliki pemimipin yang arif, bijaksana, memiliki wawasan luas, kreatif dan inovatif, amanah, gesit, ulet dan kharismatik merupakan dambaan organisasi manapun didunia ini. Walaupun figur sempurna demikian sulit diperoleh, setidaknya dalam praktik kepemimpinan seorang kepala sekolah harus mampu menggunakan gaya kepemimpinan yang ada.

Dengan gaya kepemimpinan demikian sudah barang tentu memberikan kesanggupan internal atau motivasi kerja yang tinggi para pelaku pendidikan (guru) untuk merencanakan, melaksanakan, dan mengupayakan hasil-hasil maksimal atas usahanya dalam menerapkan pembinaan yang komprehensif terhadap peserta didik. Terselenggaranya sistem pembinaan yang demikian tentu saja memberikan angin segar bagi efektifnya perjalanan sebuah institusi pendidikan dalam hal ini SMA Negeri 1 Soropia Kab. Konawe untuk meraih mimpi-mimpinya mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan dan dirumuskan.

Konstelasi pengaruh positif gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja guru di SMA Negeri 1 Soropia Kab. Konawe dapat digambarkan sebagai berikut:

Motivasi Kerja

Guru

Gaya

Kepemimpinan

Gambar 1. Konstelasi pengaruh langsung positif gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru di SMA Negeri 1 Soropia Kab. Konawe.

1. **Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan tinjauan pustaka, landasan teori, rujukan hasil-hasil penelitian yang relevan dan kerangka berpikir seperti yang telah diuraikan sebelumnya maka permasalahan yang telah dikemukakan diatas dapat diberikan jawaban sementara yang selanjutnya akan dibuktikan tingkat penerimaannya melalui penelitian.

Hipotesis penelitian adalah terdapat pengaruh langsung positif gaya kepemimpinan kepala sekolah (X) terhadap motivasi kerja guru di SMA Negeri 1 Soropia Kabupaten Konawe (Y).

1. Miftah Thoha, *Kepemimpinan Dalam Manajemen Suatu Pendekatan Perilaku,* Jakarta, Rajawali Pers, 1983, hal. 30 [↑](#footnote-ref-2)
2. Ibid., hal.49 [↑](#footnote-ref-3)
3. Ibid., hal. 50 [↑](#footnote-ref-4)
4. M. Karyadi, *Kepemimpinan*, Bandung, Karya Nusantara, 1989, hal. 3 [↑](#footnote-ref-5)
5. Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Islam*, Yogyakarta, Gajah Mada Universiti Press, 1993, hal. 28 [↑](#footnote-ref-6)
6. Hendiyat Soetopo dan Wasti Soemanto, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*, Jakarta, Bina Aksara, 1988, hal. 1 [↑](#footnote-ref-7)
7. Wahjosumidjo, *Kepemimpinan dan Motivasi*, Jakarta: Ghalia Indonesia, 1987, hal. 26 [↑](#footnote-ref-8)
8. Drs. Indriyo Gitosudarmo, M.Com dan Drs. Agus Mulyono, *Prinsip Dasar Manajemen*, Yogyakarta, PT BPFE, 2001, hal. 217 [↑](#footnote-ref-9)
9. Paul Hersey, *Manajemen Perilaku Organisasi,* Jakarta, Erlangga, 1995, hal. 98 [↑](#footnote-ref-10)
10. Drs. H. Malayu S.P. hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia,* Jakarta, PT. Bumi Aksara, 2009, hal. 13 [↑](#footnote-ref-11)
11. Koort O’Donnel dan Feihrich, *Kepemipinan Kepala Sekolah,* Jakarta, Raja Grafindo, 2003, hal. 17 [↑](#footnote-ref-12)
12. Fred Luthans, *Organization Behavior,* Singapore, Mic Graw Hill, International Edition, 2008, hal.291 [↑](#footnote-ref-13)
13. Stephen P. Robbins, *Teori Organisasi: Struktur, Desain, dan Aplikasi,* Terjemahan Yusuf Udayana, Jakarta, Prenhalindo, 1996, hal. 244 [↑](#footnote-ref-14)
14. Malayu S.P. Hasibuan, *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*, Jakarta, Bumi Aksara, 1996, hal. 92 [↑](#footnote-ref-15)
15. Ibid., hal . 94 [↑](#footnote-ref-16)
16. Sondang P. Siagian, *Teori Motivasi Dan Aplikasinya,* Jakarta, Rineka Cipta, 2001, hal. 197 [↑](#footnote-ref-17)
17. Martin Handoko, *Motivasi Daya Pengerak Tinggkah Laku*, Yogyakarta, Kanisius, 1992, hal. 45 [↑](#footnote-ref-18)
18. Sardiman A.M. *Interaksi Dan Motivasi Belajar Mengajar,* Jakarta, Grafindo Persada, 1994, hal.91 [↑](#footnote-ref-19)
19. Ivor K. Daviews, *Pengelolaan Belajar (terj),* Jakarta, Rajawali, 1991, hal.214 [↑](#footnote-ref-20)
20. Robin, P. Stepen, *Perilaku Organisasi,* Jakarta, PT. Prenhallindo, 2001, hal.173-174 [↑](#footnote-ref-21)
21. Ibid, hal.167 [↑](#footnote-ref-22)
22. Ibid, hal.171-172 [↑](#footnote-ref-23)
23. Ibid, hal.173-174 [↑](#footnote-ref-24)
24. Ibid, hal.175-176 [↑](#footnote-ref-25)
25. Ibid, hal.177 [↑](#footnote-ref-26)
26. Ibid, hal.179 [↑](#footnote-ref-27)
27. Ibid, hal.185 [↑](#footnote-ref-28)
28. Malayu. S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia,*  Jakarta, PT. Bumi Aksara, 2009, hal.41 [↑](#footnote-ref-29)
29. <http://id.shvoong.com/writing-and-speaking/presenting/2132956-teori-pengharapan.> *diunduh pada hari minggu tanggal 9 Desember 2012.* [↑](#footnote-ref-30)