



## TEKNIK MEMOTIVASI UPAYA PEMBAHARUAN DI SEKOLAH

Oleh: Aceng Muhtaram Mirfani

( Waktu: 3 X 35 menit )

### I. Tujuan

- a. Tujuan Umum: Peserta mengenal dan memahami beberapa teknik memotivasi dalam konteks penyelenggaraan inovasi pendidikan.
- b. Tujuan Khusus: Setelah peserta mengikuti pembelajaran mereka dapat:
  1. Menemukenali unsur-unsur teknik perkalian valensi pada kasus obsesi pembaruan dirinya,
  2. Merumuskan tindakan-tindakan penerapan teknik perimbangan referensi pada kasus inovasi yang dihadapkan kepadanya,
  3. Memperagakan tindakan-tindakan penerapan teknik malar-berjangka untuk suatu kasus inovasi.



## II. Metode Penyampaian

Paket materi sosialisasi program pembaruan diberikan melalui metode-metode:

- a. Ceramah
- b. Diskusi
- c. Simulasi/Latihan

## III. Bahan Pembelajaran

### Pengantar

Jika ada suatu sekolah yang sangat dinamis dalam penyelenggaraan suatu upaya pembaruan sedangkan sekolah lainnya berjalan dengan sangat lambat, maka di antara sebab utama perbedaannya adalah terletak pada faktor motivasi. Dinamika suatu upaya pembaruan tercermin dari perilaku kelompok para pelaksananya, terutama perilaku yang diharapkan. Perilaku yang diharapkan dapat dikatakan sebagai perilaku yang berorientasi pada tujuan tertentu. Persoalan bagaimana perilaku itu muncul, disokong, dikuatkan, diarahkan, dan atau dihentikan adalah berkaitan dengan pandangan motivasi yang bertolak dari teori-teori proses.

Berdasar pada teori proses tentang motivasi, maka berkenaan dengan upaya memotivasi dalam menyelenggarakan suatu inovasi di sekolah patut mempertimbangkan faktor-faktor: harapan, keadilan, dan penguatan. Faktor harapan cocok dipertimbangkan dalam langkah-



langkah pemahaman, persuasi, dan pemutusan proses penyebaran inovasi. Faktor keadilan cocok dipertimbangkan dalam langkah implementasi inovasi. Dan faktor penguatan cocok dipertimbangkan dalam langkah konfirmasi proses penyebaran novasi.

Sesuai dengan pokok-pokok pikiran di atas, pada modul pelatihan ini diper-kenalkan tiga teknik dasar memotivasi dalam kaitannya dengan upaya penyebaran inovasi di sekolah. Tiap teknik dasar dikembangkan bertolak dari beberapa konsep yang masing-masing mengacu pada faktor harapan, yaitu Teknik Perkalian Valensi; mengacu pada faktor keadilan, yaitu Teknik Perimbangan Referensi, dan mengacu pada faktor penguatan, yaitu Teknik Malar Berkala.

### *Faktor Harapan Dalam Proses Inovasi*

Istilah harapan berkenaan dengan pendapat mengenai kemungkinan subyektif bahwa perilaku tertentu akan diikuti oleh hasil tertentu. Bagaimana agar seorang guru terdorong untuk memahami suatu inovasi? Maka yang perlu diper-timbangkan adalah bahwa pada diri guru tersebut ada pertanyaan hasil apa yang bisa diraih jika ia bergerak mengenali suatu inovasi tersebut. Apabila hasil yang menurutnya akan menyenangkan dan bisa ia peroleh (valensi) dan perolehannya itu bernilai tinggi baginya maka dorongan untuk mengenali inovasi itupun akan tinggi pula. Di antara prinsip yang penting untuk dipahami dari teori harapan adalah:

1. Bahwa motivasi adalah fungsi perkalian antara valensi dari setiap perolehan tingkat pertama dan harapan bahwa perilaku tertentu



akan diikuti oleh suatu perolehan tingkat pertama. Jadi jika harapan itu rendah, maka motivasinya kecil. Begitupun jika valensi dari suatu perolehan nol, maka nilai mutlak atau variasi dari besarnya harapan untuk menyelesaikannya sama sekali tidak akan berpengaruh.

2. Bahwa valensi yang berhubungan dengan berbagai macam perolehan tingkat satu merupakan fungsi perkalian antara jumlah valensi yang melekat pada semua perolehan tingkat kedua dan pertautan antara pencapaian perolehan tingkat pertama dengan pencapaian perolehan tingkat kedua.

Adapun yang dimaksud dengan perolehan tingkat pertama adalah hasil yang berhubungan dengan pelaksanaan pekerjaan itu sendiri. Sedangkan hasil tingkat kedua adalah peristiwa atau konsekuensi yang ditimbulkan oleh hasil tingkat pertama. Apabila guru-guru diharapkan melakukan dialog profesional di KKG dalam mengatasi permasalahan tugas mengajarnya, maka perolehan tingkat pertamanya bisa berujud: prekuensi kehadiran, prekuensi berpendapat, atau juga tingkat kemangkirannya. Lalu perolehan tingkat keduanya dapat berupa: promosi, tambahan insentif, atau bahkan sebaliknya berupa penahanan promosi, pengurangan jatah insentif.

### *Penerapan Teknik Perkalian Valensi (TPV)*



Teknik memotivasi dengan perkalian valensi dalam langkah pemahaman, persuasi, dan keputusan inovasi dilakukan melalui hal-hal berikut:

1. Tekankan pengenalan inovasi pada segi fungsi/ manfaat
2. Jelaskan fungsi inovasi dengan kaitan tuntutan profesi
  1. Jadikan pemenuhan tuntutan profesi sebagai kriteria berprestasi
  2. Tanamkan bahwa kepuasan profesi menjadi kebutuhan
  3. Yakinkan citra profesional akan meningkatkan harga diri
  4. Bicarakan nilai harga diri itu membuka peluang karir

Coba Anda periksa seberapa cepat TPV siap untuk Anda terapkan  
(Format latihan 07: aplikasi TPV)

### ***Faktor Keadilan Dalam Proses Inovasi***

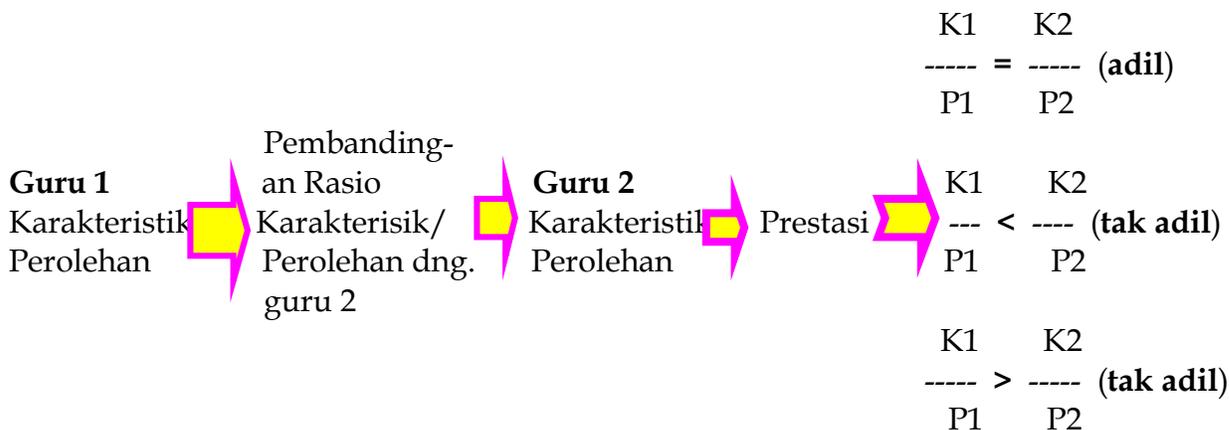
Bahwa perilaku individu di dalam menerapkan suatu inovasi dimotivasi pula oleh keinginan untuk diperlakukan secara adil. Faktor keadilan mengandung unsur adanya pribadi-pribadi, perbandingan, karakteristik individu, dan perolehan. Keadilan dapat dirasakan seseorang apabila rasio dari usahanya terhadap perolehannya sama dengan rasio dari usaha pada karakteristik individu lain terhadap perolehan individu yang bersangkutan.

Karenanya dorongan untuk menjalankan inovasi akan tinggi apabila keadilan dirasakan oleh para klien pembaharuan atau inovasi. Guru yang merasakan adanya ketidakadilan akan tertekan untuk mengembalikan keadilan. Tekanan akan semakin besar manakala



ketidakadilanpun makin besar. Berdasar hal tersebut beberapa arah tindakan guru dapat diikuti. Misalnya seorang guru mungkin berusaha menaikkan atau menurunkan perolehannya, jika perolehan itu lebih rendah dari perolehan guru lain yang dijadikan perbandingan olehnya.

Teori keadilan tentang motivasi dapat digambarkan sebagai berikut:



Keterangan:

- K1 = Karakteristik Guru 1
- P1 = Perolehan Guru 1
- K2 = Karakteristik Guru 2
- P2 = Perolehan Guru 2

### Penerapan Teknik Perimbangan Referensi (TPR)

Berkaitan dengan faktor keadilan dalam proses inovasi, maka teknik memo-tivasi dengan perimbangan referensi dalam langkah implementasi inovasi dapat dilakukan melalui hal-hal berikut:

1. Buat kriteria pemberian penghargaan
2. Tetapkan aturan pemberian penghargaan sesuai tingkat prestasi
3. Tunjukkan bukti-bukti penghargaan kepada individu satu atas prestasinya sebagaimana kepada individu lain atas prestasi serupa.



4. Bicarakan selalu alasan penghargaan yang berbeda sebab prestasi yang tidak sama.
5. Jelaskanlah perubahan nilai penghargaan atas prestasi kini dengan prestasi serupa di masa lalu diberlakukan bagi seluruh individu.

Sekarang Anda uji seberapa tinggi kreasi Anda untuk menerapkan *TPR* (*Format latihan 08: aplikasi TPR*).

### **Faktor Penguatan Dalam Proses Inovasi**

Istilah penguatan berkenaan dengan rangsangan yang dihadirkan atau dihindarkan sebagai akibat suatu perilaku yang karenanya keseringan munculnya perilaku itu meningkat. Hadirnya rangsangan mengikuti konsekuensi perilaku dan menyebabkan perilaku berulang dikenal sebagai penguatan positif. Sebaliknya pengurangan atau penghindaran rangsangan mengikuti konsekuensi perilaku dan menyebabkan perilaku berulang dikenal sebagai penguatan negatif.

Penggunaan hukuman selalu berhubungan dengan berkurangnya frekuensi tanggapan apabila tanggapan itu diikuti oleh rangsangan yang bersyarat. Ada dua macam hukuman, yaitu:

1. Hukuman removal atau penghilangan. Hukuman removal terjadi apabila suatu penguatan positif dihilangkan secara bersyarat. Misalnya kemangkiran guru dalam kegiatan KKG menyebabkan tertahannya promosi guru yang bersangkutan.



2. Hukuman application atau penerapan. Hukuman ini terjadi apabila suatu penguatan negatif diterapkan secara bersyarat. Misalnya guru ditegur kepala sekolah karena mengajar dengan jelek.

Keberulangan perilaku diperlukan dalam langkah konfirmasi suatu inovasi, yaitu guna mempertahankan keputusan klien untuk melanjutkan penerapan inovasi dan menghindari keputusan untuk menghentikan inovasi. Dalam hal ini pengaturan waktu secara tepat diperlukan dalam penggunaan imbalan ataupun hukuman. Bagi langkah konfirmasi dari proses inovasi, pengaturan waktu dapat mempertimbangkan jadwal yang terus-menerus (malar) dan jadwal yang sewaktu-waktu.

### **Penerapan Teknik Malar Berjangka (TMB)**

Dari sejumlah teknik penguatan yang dipandang lebih cocok untuk digunakan dalam memotivasi proses inovasi ialah kombinasi teknik penguatan terus-menerus (malar) dengan teknik penguatan sewaktu-waktu atau disebut teknik malar berjangka (TMB). Operasi teknik penguatan malar berjangka dalam langkah konfirmasi inovasi dilakukan melalui hal-hal berikut:

1. Setelah keputusan mana yang terjadi dalam langkah konfirmasi proses inovasi, maka tetapkan jenis-jenis penguatan (positif dan negatif) yang cocok untuk digunakan.
2. Kembangkan rumusan tindakan konsekuensi dari setiap jenis penguatan.



3. Buatlah janji-janji realistik untuk mengendalikan tingkat toleransi.
4. Susun jadwal penguatan dengan mempertimbangkan kecenderungan toleransi (seberapa lama penguatan dapat ditunda) klien inovasi.
5. Tuangkan jenis penguatan yang dianggap cocok pada jadwal dengan pertimbangan kebutuhan pengulangannya.
6. Operasikan jadwal penguatan dan evaluasi keefektifannya.

Kini coba Anda kenali profesionalitas Anda sebagai pimpinan institusi (*Format latihan 09: aplikasi TMB*).

## IV Latihan dan Tugas

### Format Latihan 07

- PETUNJUK:
- *Latihan penerapan TPV instruksi 1 dilakukan secara individu dan instruksi 2 berkelompok 3 orang*
  - *Jadikan pengalaman sendiri pada saat sekarang ini sebagai peragaan kasus.*
  - *Lakukan sesuai instruksi.*

Instruksi 1: - *Coba renungkan kehadiran kita pada pelatihan ini.*

- *Lengkapilah pernyataan-pernyataan berikut:*

- a. Saya menikuti penataran ini sebab akan memperoleh hasil-hasil, yang diantaranya:
1. ....
  2. ....



3. ....

b. Hasil-hasil yang akan saya peroleh akan digunakan untuk:

1. ....

2. ....

3. ....

a. Dengan pemanfaatan hasil-hasil penataran tersebut, saya yakin perubahan yang dapat terjadi pada citra profesi yang saya tekuni yaitu:

1. ....

2. ....

3. ....

b. Karena itu saya optimis untuk memasuki jenjang karir berikutnya, paling tidak berperan sebagai: ....., atau sebagai: .....

Instruksi 2: *Sebetulnya anda bisa terus mengembangkan harapan harapan yang mungkin bisa diraih (valensi). Namun yang penting pada latihan ini Anda diminta mengantisipasi tindakan yang mungkin bisa dilakukan sendiri terhadap guru-guru. Coba lanjutkan!*

a. Saya ingin agar guru-guru menerapkan suatu inovasi, yaitu berupa .....



- b. Saya akan jelaskan nilai guna dari inovasi tersebut sebagai berikut:
  - 1. ....
  - 2. ....
  - 3. ....
  
- c. Saya akan jelaskan bahwa nilai guna dari inovasi tersebut amat penting bagi profesi guru. Di antara pernyataan yang penting yang akan saya utarakan:
  - 1. ....
  - 2. ....
  
- d. Bagi guru yang telah berhasil menjalankan inovasi akan dipertimbangkan untuk diajukan sebagai calon guru teladan. Peraturannya akan saya tetapkan sebagai berikut:
  - 1. ....
  - 2. ....
  
- e. Saya akan menunjukkan bahwa dalam pekerjaan profesi kependidikan ada kepuasan tersendiri. Cara yang akan saya tempuh ialah:
  - 1. ....
  - 2. ....



f. Saya akan bercerita kepada guru-guru bahwa jika sekolah berhasil mengangkat citra guru maka keteladanan kepada guru akan tumbuh. Ilustrasi cerita adalah sebagai berikut:

1. Penampilan guru secara fisik .....
- .....
2. Gaya guru dalam berbicara .....
- .....
3. Sikap guru dalam pergaulan dengan murid .....
- .....

**Format Latihan 08**

- PETUNJUK:
- *Latihan penerapan TPR dilakukan individual saja.*
  - *Di antara Saudara diminta tampil di muka kelas untuk simulasi.*

Instruksi 1: *Kajilah ilustrasi berikut lalu lengkapi apa yang diminta sesuai daya kreasi anda!*

Pak Ogah Taramenta ialah guru yang biasanya lebih awal dari guru-guru lainnya untuk menerapkan suatu ide yang dihasilkan KKG. Dalam kegiatan KKG, bahkan ia senantiasa aktif menyumbangkan pikirannya. Sekarang ia berbalik menjadi enggan merespon ide-ide dan bukan saja pasif, tapi malahan menghindari kegiatan-kegiatan KKG. Sebabnya ternyata ia merasakan perlakuan sekolah yang diperolehnya sama saja dengan guru-guru lain yang



hampir tidak pernah mengikuti kegiatan KKG.

Agar hal semacam kasus tersebut tidak terjadi di lingkungan sekolah yang saya bina, maka akan saya kembangkan sistem pemberian penghargaan terhadap prestasi yang ditunjukkan guru dengan kriteria sebagai berikut:

1. Guru yang menghadiri kegiatan KKG berturut-turut untuk setiap kelipatan tiga diberi poin sejumlah .....
2. Setiap tiga kali sumbang saran yang diberikan dalam kegiatan akan diberi poin sejumlah .....
3. Setiap penerapan suatu gagasan di beri poin sejumlah .....
4. Bagi yang telah mencapai jumlah poin sebanyak ....., kepada yang bersangkutan akan dianugraahkan predikat sebagai .....

Instruksi 2 : *Saudara diminta mengembangkan model tingkatan predikat yang saatnya nanti bisa dianugraahkan kepada guru-guru atas prestasi yang dicapainya.*

Sebagai contoh:

- predikat tingkat I = GURU HEBAT
- predikat tingkat II = GURU HEBAT PRESTASI
- predikat tingkat III = GURU HEBAT PRESTASI GUNA



Model tingkatan predikat guru yang saya kembangkan adalah:

- predikat tingkat I = .....
- predikat tingkat II = .....
- predikat tingkat III = .....

Instruksi 3 : *Siapkan suatu bentuk acara penganugrahan predikat kepada guru untuk disimulasikan.*

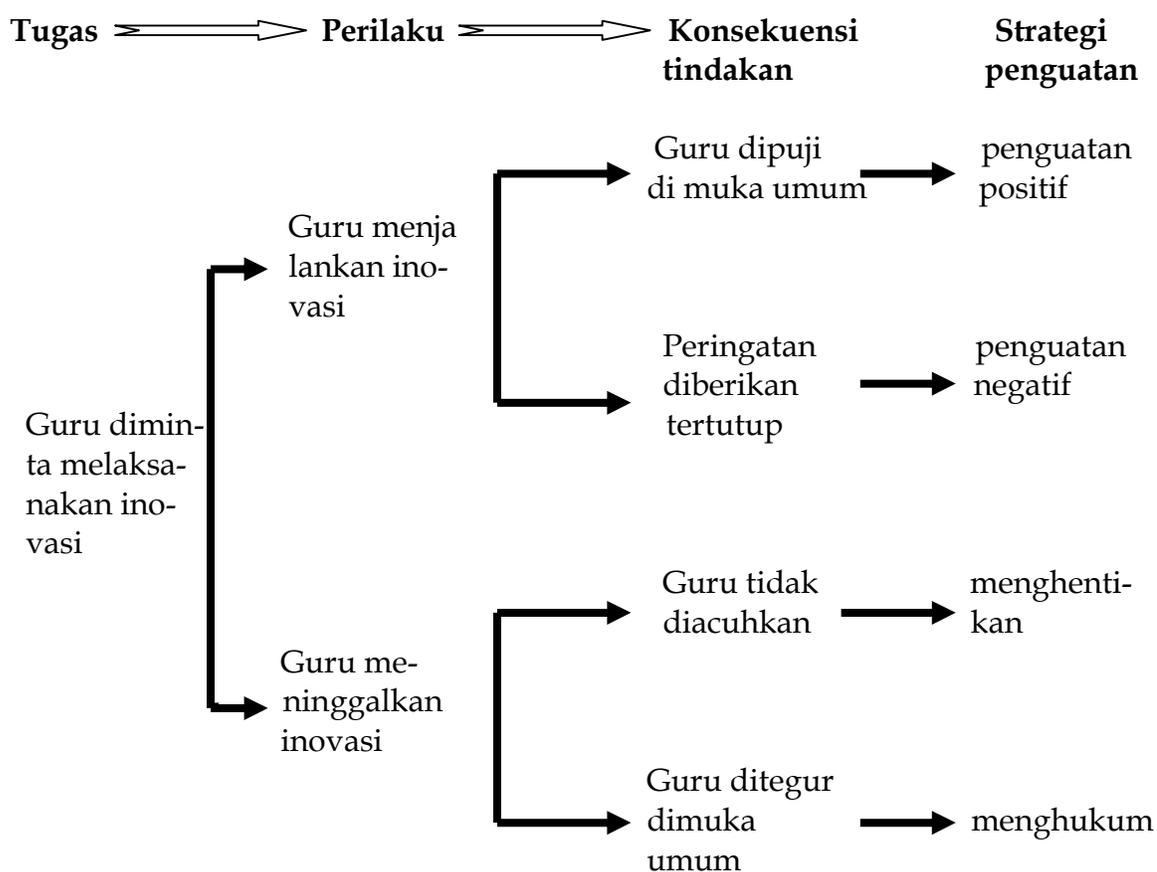
- a. Waktu penganugrahan, yaitu pada saat .....
- b. Langkah-langkah saat penganugrahan .....
- c. Pernyataan penganugrahan .....



### Format Latihan 09

- PETUNJUK:
- Latihan penerapan TMB dilakukan individual saja.
  - Jadikan pengalaman sendiri pada saat sekarang ini sebagai peragaan kasus.
  - Lakukan sesuai instruksi.

Instruksi 1: Perhatikan kerangka model penguatan berikut:



Instruksi 2: Untuk meningkatkan citra guru di mata murid, maka kepada guru-guru ditugaskan mengajar dengan berpakaian adat. Coba rumuskan konsekuensi tindakan yang akan Saudara lakukan untuk masing-masing strategi penguatan!



- penguatan positif = .....
- penguatan negatif = .....
- penghentian = .....
- menghukum = .....

Instruksi 3: *Bentuk kelompok masing-masing berlima. Coba bergiliran pada kelompok masing-masing mendemonstrasikan tindakan yang telah dirumuskan.*

Instruksi 4: *Coba komentari ekspresi yang ditampilkan setiap selesai yang mendemonstrasikan*

#### **IV. Daftar Rujukan**

Vroom, Victor H. (1964), *Work and Motivation*, New York: John Wiley & Sons.

Hammer, W. Clay & Organ, Bennis W. (1978), *Organizational Behavior: An Applied Psychological Approach*, Plano, Tex.: Bussiness Publications, Inc.

Pritchard, R.D. & Deleo, P. J. (1973), *Experimental Test of the Valence-Instrumentality Relationship in Job Performance*, (dalam Journal of Applied Psychology, April)

Cambpbell, J.P. & Pritchard, R. D. (1976) *Motivation Theory in Industrial and Organizational Psychology*, (dalam Handbook of Industrial and Organizational Psychology), Chicago: Rand McNally.



Goodman, Paul S. & Friedman, Abraham (1971), *An Examination of Adam's Theory of Inequity*, Administrative Science Quartely, Desember.

== mrf ==