

**PENGARUH KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH TERHADAP  
MOTIVASI KERJA GURU DI MTs AI-HIKMAH KEDATON BANDAR  
LAMPUNG**

**Proposal**

**Diajukan untuk Melengkapi Tugas-tugas dan Memenuhi Syarat-syarat Guna  
Memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan Islam (S.Pd.I) Dalam Ilmu Tarbiyah  
dan Keguruan**



Oleh

<b>Nama</b>	<b>Turmiyati</b>
<b>NPM</b>	<b>1211030082</b>
<b>Jurusan</b>	<b>Kependidikan Islam</b>

**FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI RADEN INTAN  
LAMPUNG**

**TAHUN AJARAN 1437 H/2016 M**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH TERHADAP  
MOTIVASI KERJA GURU DI MTs AI-HIKMAH KEDATON BANDAR  
LAMPUNG**

**Proposal**

**Diajukan untuk Melengkapi Tugas-tugas dan Memenuhi Syarat-syarat Guna  
Memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan Islam (S.Pd.I) Dalam Ilmu Tarbiyah  
dan Keguruan**

**Pembimbing I**

**Prof. Dr. Hj. Nirva Diana, M.Pd.**

**Pembimbing II**

**Dr. Rijal Firdaos, M.Pd.**

**Oleh**

**Nama Turmiyati**

**NPM 1211030082**

**Jurusan Kependidikan Islam**



**FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI RADEN INTAN  
LAMPUNG  
TAHUN AJARAN 1437 H/2016 M**

## ABSTRAK

### PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS KEPALA MADRASAH TERHADAP MOTIVASI KERJA GURU DI MTs AL-HIKMAH KEDATON BANDAR LAMPUNG

Oleh:

**TURMIYATI**

Meneliti guru sebagai salah seorang pelaksana pendidikan di sekolah atau madrasah sangat diperlukan. Tidak jarang ditemukan guru yang kurang memiliki gairah dalam melakukan tugasnya, yang berakibat kurang berhasilnya tujuan yang ingin dicapai. Hal itu disebabkan oleh berbagai faktor, salah satunya adalah kurangnya motivasi guru dalam bekerja.

Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah semua guru MTs Al-Hikmah Kedaton Bandar Lampung sebanyak 37 orang. Penelitian ini merupakan penelitian populasi dimana semua populasi yang ada dijadikan sampel karena jumlahnya kurang dari 100. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah ada pengaruh gaya kepemimpinan Demokratis kepala Madrasah terhadap motivasi kerja guru di MTs Al-Hikmah Kedaton Bandar Lampung.

Untuk membuktikan hipotesis dalam penelitian ini metode pengumpulan data yang digunakan adalah teknik angket dan dokumentasi. Uji validitas menggunakan teknik korelasi *product moment* dari Pearson. Sedangkan uji reliabilitas menggunakan teknik *Alpha Cronbach* dengan bantuan *SPSS 16*. Selanjutnya untuk mengetahui hasil data yang dikumpulkan dilakukan perhitungan dengan menggunakan teknik regresi linier sederhana.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah Terhadap Motivasi Kerja Guru di MTs Al-Hikmah Kedaton Bandar Lampung dengan korelasi variabel bebas dengan variabel terikat adalah 0,648. Selain itu, sebesar 0,237 Pada Taraf Signifikansi 10%. Hal ini berarti kontribusi variabel X (Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah) terhadap variabel Y (Motivasi Kerja Guru) adalah 23,7%. Sehingga masih sisa 76,3% faktor lain yang dapat mempengaruhi Motivasi kerja guru di MTs Al-Hikmah Kedaton Bandar Lampung.

*Kata Kunci : Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah & Motivasi Kerja Guru*





**KEMENTERIAN KESEHATAN**  
**REPUBLIC OF INDONESIA**  
**PERATURAN MENTERI KESEHATAN REPUBLIK INDONESIA TENTANG**  
**KELEMBARAN**  
**NO. 12 TAHUN 2017 TENTANG KELEMBARAN**

**KELEMBARAN**

Dengan Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia tentang Kelembaran Terdaftar, Nomor Permenkes/No. 12/2017, dan Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia tentang Perubahan Atas Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia tentang Kelembaran Terdaftar, Nomor Permenkes/No. 12/2017.

**KELEMBARAN**

Ketua Komisi	Dr. H. Anwar, M.Pd.	
Sebelum	Dr. Permana, M.Pd.	
Anggota Komisi	Dr. H. Anwar, M.Pd.	
Anggota Komisi I	Dr. H. Anwar, M.Pd.	
Anggota Komisi II	Dr. H. Anwar, M.Pd.	

**Mengenal**  
**Kelembaran Terdaftar dan Keputusan**  
  
**Dr. H. Anwar, M.Pd.**  
**Menteri Kesehatan**

## MOTTO

يٰۤاٰدُوۤدُ اِنَّا جَعَلٰنَكَ خَلِيۡفَةً فِى الْاَرْضِ فَاۡحْكُمۡ بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ  
الْهَوٰى فَيُضِلَّكَ عَنۡ سَبِيۡلِ اللّٰهِ ۚ اِنَّ الَّذِيۡنَ يَظِلُّوۡنَ عَنۡ سَبِيۡلِ اللّٰهِ لَهُمْ عَذَابٌ  
شَدِيۡدٌۢ بِمَا نَسُوا۟ يَوْمَ الْحِسَابِ ﴿٢٦﴾

Artinya:

*“Hai Daud, Sesungguhnya Kami menjadikan kamu khalifah (penguasa) di muka bumi, Maka berilah keputusan (perkara) di antara manusia dengan adil dan janganlah kamu mengikuti hawa nafsu, karena ia akan menyesatkan kamu dari jalan Allah. Sesungguhnya orang-orang yang sesat dari jalan Allah akan mendapat azab yang berat, karena mereka melupakan hari perhitungan”.* (As-Shaad : 26)<sup>1</sup>



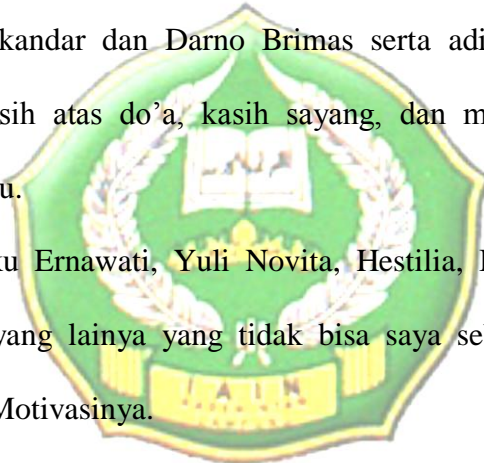
---

<sup>1</sup> Departemen Agama RI, Al-Qur'an Terjemah (Bandung: Cv. Diponegoro, As-Shaad : 26)

## PERSEMBAHAN

Skripsi ini dengan penuh rasa syukur penulis persembahkan kepada:

1. Ayahanda tercinta Barimin dan ibunda tercinta Samiyati yang tak henti-hentinya menyayangi, menasehati dan mendo'akan setiap langkahku, Ku persembahkan Skripsi ini sebagai tanda terima kasih, Tanda bakti, dan Tanda hormat yang bisa anakmu berikan saat ini.
2. Kakak tercinta Iskandar dan Darno Brimas serta adik ku tersayang Tri Lestari terima kasih atas do'a, kasih sayang, dan motivasi yang sudah diberikan kepadaku.
3. Sahabat-sahabat ku Ernawati, Yuli Novita, Hestilia, Iva Apriyanti, Ermi Nurfitriah, dan yang lainnya yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu terima kasih atas Motivasinya.
4. Almamaterku Tercinta Fakultas Tarbiyah IAIN Raden Intan Lampung yang telah memberiku banyak pengalaman dan pembelajaran yang akan selalu ku kenang.



## **RIWAYAT HIDUP**

Turmiyati lahir di Baturaja, pada tanggal 19 September 1993, anak kedua dari tiga bersaudara, putri dari pasangan Samiyati dan Barimin.

Pendidikan penulis bermula di SDN Banding Agung selesai pada Tahun 2006, kemudian melanjutkan pendidikan di SMP N 2 Punduh Pedada, pernah mengikuti kegiatan Ekstra Kurikuler yaitu PMR dan selesai pada tahun 2009, selanjutnya penulis melanjutkan pendidikan di SMK PGRI 4 Bandar Lampung, dan selesai pada Tahun 2012, Kemudian pada tahun 2012 penulis melanjutkan pendidikan ke Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Raden Intan Lampung dan diterima di Fakultas Tarbiyah dan Keguruan Jurusan Manajemen Pendidikan Islam.





## KATA PENGANTAR

*Assalamu'alaikum WR... WB...*

Alhamdulillah puji syukur kehadiran Allah SWT yang senantiasa memberikan Rahmat, Hidayah serta Karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini guna memenuhi syarat untuk meraih gelar Sarjana Pendidikan (S.Pd) di Fakultas Tarbiyah dan Keguruan Jurusan Manajemen Pendidikan Islam (MPI) IAIN Raden Intan Lampung dengan judul skripsi :

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS KEPALA MADRASAH TERHADAP MOTIVASI KERJA GURU DI MTs AL-HIKMAH KEDATON BANDAR LAMPUNG.**

Penulis menyadari bahwa sebagai manusia biasa tidak bisa lepas dari kesalahan dan kekhilafan, kenyataan ini menyadarkan penulis bahwa tanpa bantuan dari berbagai pihak, skripsi ini tidak akan terselesaikan dengan baik. Maka pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih dan penghormatan yang tulus kepada:

1. Drs. Amiruddin, M. Pd.I selaku Ketua Jurusan Manajemen Pendidikan Islam (MPI).
2. Sri Purwanti N, M.Pd dan Septa Aryanika, M.Pd selaku Sekretaris Jurusan Manajemen Pendidikan Islam.
3. Dr. H. Chairul Anwar, M.Pd selaku pembimbing I dan Dr. Rijal Firdaos, M.Pd selaku pembimbing II yang telah memberikan bimbingan dan pengarahannya.

4. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Tarbiyah yang telah mendidik dan memberi ilmu pengetahuan kepada penulis selama menuntut ilmu di Fakultas Tarbiyah IAIN Raden Intan Lampung.
5. Kepala Perpustakaan IAIN Raden Intan Lampung serta seluruh staf yang telah meminjamkan buku guna terselesaikannya skripsi ini.
6. Siti Masyithah, M.Pd selaku Kepala MTs Al-Hikmah Kedaton Bandar Lampung, serta seluruh staff yang telah membantu terselesaikannya skripsi ini.
7. Dan semua pihak yang membantu terselesaikannya skripsi ini yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu.



Semoga Allah SWT selalu melimpahkan rahmat-Nya kepada kita semua dan semoga skripsi ini bermanfaat bagi Pembaca, Akhir kata penulis mohon maaf bila ada kesalahan.

*Wassalamu 'alaikum WR... WB...*

2017

Bandar Lampung, 17 Maret

Penulis

Turmiyati

## DAFTAR ISI

Halaman

HALAMAN JUDUL .....

ABSTRAK .....

HALAMAN PERSETUJUAN .....

HALAMAN PENGESAHAN .....

MOTTO .....

PERSEMBAHAN .....

RIWAYAT HIDUP .....

KATA PENGANTAR .....

DAFTAR ISI .....

DAFTAR TABEL .....

DAFTAR LAMPIRAN .....

### BAB I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Rumusan Masalah .....	30
C. Hipotesis Penelitian .....	31
D. Tujuan Penelitian .....	32
E. Manfaat Kegunaan Penelitian .....	32

### BAB II. KAJIAN TEORI



A. Kepala Madrasah .....	
1. Peran Kepala Madrasah .....	
2. Tugas Pokok Kepala Madrasah .....	
B. Gaya Kepemimpinan .....	
C. Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah .....	
1. Pengertian Pemimpin dan Kepemimpinan .....	
2. Fungsi Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah .....	
3. Prinsip-Prinsip Kepemimpinan .....	
4. Metode Kepemimpinan .....	
D. Motivasi Kerja Guru .....	
1. Ciri-Ciri Motivasi .....	
2. Macam-Macam Motivasi .....	
E. Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Motivasi Kerja .....	
F. Kerangka Berfikir .....	
G. Penelitian yang Relevan .....	
H. Hipotesis Penelitian .....	



### **BAB III. METODE PENELITIAN**

A. Metode Penelitian .....	
B. Lokasi Penelitian .....	
C. Jenis Penelitian .....	
1. Variabel-Variabel Penelitian .....	
2. Hubungan Antar Variabel .....	
D. Populasi dan Sampel .....	
1. Populasi .....	
2. Sampel .....	
E. Definisi Operasional .....	
1. Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah .....	
2. Motivasi Kerja Guru .....	
F. Teknik Pengumpulan Data .....	

1. Kuesioner atau Angket .....	
2. Dokumentasi .....	
G. Instrumen Penelitian .....	
H. Pengujian Instrumen .....	
1. Uji Validitas Instrumen .....	
2. Uji Reliabilitas Instrumen .....	
I. Analisi Deskripsi Data .....	
J. Uji Prasyarat Analisis .....	
1. Uji Normalitas Data .....	
2. Uji Linearitas Data .....	
K. Teknik Analisis Data .....	

**BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

A. Deskripsi Data .....	
1. Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah (X) .....	
2. Deskripsi Variabel Motivasi Kerja Guru (Y) .....	
3. Uji Validitas dan Reliabilitas .....	
B. Analisis Data .....	
1. Uji Normalitas .....	
2. Uji Linearitas .....	
.....	
C. Pengujian Hipotesis .....	
D. Pembahasan .....	

**BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN**

A. Kesimpulan .....	
B. Saran .....	

**DAFTAR PUSTAKA .....**

LAMPIRAN .....



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1. Latar Belakang Masalah

Fungsi dan tujuan pendidikan nasional merupakan tujuan yang ingin dicapai oleh segenap bangsa Indonesia, adapun fungsi dan tujuan pendidikan nasional Indonesia ditetapkan oleh Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional UU No. 20 Tahun 2003 Bab 2 Pasal 3, sebagai berikut:

“Pendidikan Nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab”.<sup>2</sup>

Perihal kepemimpinan pada dasarnya adalah suatu proses sosial yang diadakan agar dapat dijadikan sebuah alat untuk menciptakan kebaikan bersama dalam suatu lingkup tertentu di masyarakat. Setiap kelompok organisasi baik yang bersifat sosial maupun politik selalu bergelut dengan kepemimpinan.

Makna kepemimpinan dapat dirumuskan sebagai berikut. “kepemimpinan berarti kemampuan dan kesiapan yang dimiliki oleh seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan, mengarahkan dan kalau perlu memaksa orang atau kelompok agar menerima pengaruh tersebut

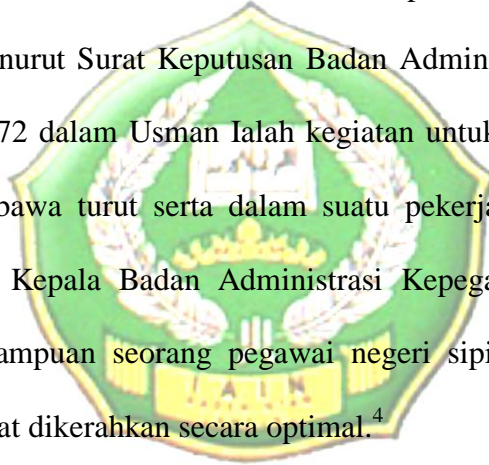
---

<sup>2</sup> Departemen Pendidikan, *Undang-Undang Republik Indonesia*, No.20 Tahun 2003, Tentang Sistem Pendidikan Nasional (Jakarta: Sinar Grafik, 2007), h. 5.

dan selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu tercapainya suatu tujuan tertentu yang telah ditetapkan”.

Kepemimpinan adalah sekumpulan dari serangkaian kemampuan dan sifat-sifat kepribadian, termasuk di dalamnya kewibawaan, untuk dijadikan sebagai sarana dalam rangka meyakinkan yang dipimpinnya agar mereka mau dan dapat melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan rela, penuh semangat, ada kegembiraan batin, serta merasa tidak terpaksa.<sup>3</sup>

Kepemimpinan menurut Surat Keputusan Badan Administrasi Kepegawaian Negara No. 27/KEP/1972 dalam Usman ialah kegiatan untuk meyakinkan orang lain sehingga dapat dibawa turut serta dalam suatu pekerjaan. Kepemimpinan menurut Surat Edaran Kepala Badan Administrasi Kepegawaian Negara No. 02/SE/1980 ialah kemampuan seorang pegawai negeri sipil untuk meyakinkan orang lain sehingga dapat dikerahkan secara optimal.<sup>4</sup>



Berdasarkan pendapat diatas dapat penulis simpulkan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses memimpin dengan keterampilan dan kemampuan yang dimilikinya dapat mempengaruhi orang lain sehingga orang tersebut mau mengikuti perintahnya.

Kepemimpinan yang efektif merupakan realisasi perpaduan bakat dan pengalaman kepemimpinan dalam situasi yang berubah-ubah karena berlangsung melalui interaksi antar sesama manusia. Maka begitu pentingnya kepemimpinan itu dalam kehidupan manusia, Rasulullah SAW Bersabda:

كلكم راع

---

<sup>3</sup> Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2003), h.26

<sup>4</sup> Jerry H. Makawimbang, *Kepemimpinan Pendidikan Yang Bermutu* (Bandung: Alfabeta, 2012), h. 7-8.



”masing-masing kamu adalah pengembala (pemimpin) dan masing-masing kamu harus bertanggung jawab atas kepemimpinanmu itu.” (HR. Bukhari).<sup>5</sup>

Dari hadits diatas dapat penulis simpulkan bahwa setiap manusia dituntut untuk mempertanggung jawabkan kepemimpinannya. Dalam memanfaatkan kepemimpinan ini potensi akan tumbuh dan berkembang dengan baik apabila dikembangkan dengan niat baik dan i'tikad yang baik pula.

Berbagai perubahan masyarakat, dan krisis multidimensi yang telah lama melanda indonesia menyebabkan sulitnya menemukan sosok pemimpin ideal yang memiliki komitmen tinggi terhadap tugas dan tanggung jawabnya. Dalam berbagai bidang kehidupan banyak ditemui pemimpin-pemimpin yang sebenarnya kurang layak mengemban amanah kepemimpinannya. Demikian halnya dalam pendidikan, tidak sedikit pemimpin-pemimpin pendidikan karbitan atau amatiran yang tidak memiliki visi dan misi yang jelas tentang lembaga pendidikan atau sekolah yang dipimpinnya. Kondisi seperti ini telah mengakibatkan buruknya iklim dan budaya sekolah, bahkan telah menimbulkan banyak konflik negatif dan stress para bawahan yang dipimpinnya. Hal ini tentu saja perlu penanganan yang serius, karena kepemimpinan pendidikan merupakan hal yang sangat penting dalam membangun sekolah efektif.

Kepemimpinan pendidikan berkaitan dengan masalah kepala sekolah dalam meningkatkan kesempatan untuk mengadakan pertemuan secara efektif dengan para guru dalam situasi yang kondusif. Dalam hal ini, perilaku kepala sekolah harus dapat mendorong kinerja para guru dengan menunjukkan rasa bersahabat,

---

<sup>5</sup> Ma'mur Daud, *Terjemah Hadits Shahih Muslim* (Jakarta: Widjaya, 1993), h. 14.

dekat dan penuh pertimbangan terhadap para guru, baik sebagai individu maupun sebagai kelompok. Perilaku instrumental kepala sekolah merupakan tugas-tugas yang diorientasikan dan diklarifikasi dalam peranan dan tugas-tugas para guru, sebagai individu dan sebagai kelompok. Perilaku kepala sekolah yang positif dapat mendorong, mengarahkan, dan memotivasi seluruh warga sekolah untuk kerja sama dalam mewujudkan visi, misi dan tujuan sekolah.

Kinerja kepemimpinan kepala sekolah merupakan upaya yang dilakukan dan hasil yang dapat dicapai oleh kepala sekolah dalam mengimplementasikan manajemen sekolah dalam mewujudkan tujuan pendidikan secara efektif dan efisien, produktif, dan akuntabel. Oleh karena itu, kepala sekolah memiliki posisi yang sangat penting dalam menggerakkan manajemen sekolah agar dapat berjalan sesuai dengan tuntutan masyarakat dan perkembangan kebutuhan zaman; khususnya kemajuan ilmu pengetahuan, teknologi, budaya dan seni.<sup>6</sup>

Kepala sekolah adalah seorang fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dengan murid yang menerima pelajaran.

Menurut Mulyono, bahwa kemajuan sekolah akan lebih penting bila orang memberikan atensinya pada kiprah kepala sekolah karena alasan-alasan sebagai berikut. *Pertama*, kepala sekolah merupakan tokoh sentral pendidikan. Hal ini dikarenakan bahwa kepala sekolah sebagai fasilitator bagi pengembangan pendidikan, sebagai pelaksana suatu tugas yang syarat dengan harapan dan

---

<sup>6</sup> Mulyasa, *manajemen kepemimpinan kepala sekolah* (Jakarta: Remaja Rosdakarya, 2013), h. 17-18

pembaharuan. Kemasan cita-cita mulia pendidikan secara tidak langsung juga diserahkan kepada kepala sekolah. Begitu pula optimisme para orang tua yang terkondisikan pada kepercayaan menyekolahkan anak-anaknya pada sekolah tertentu, tidak lain karena menggantungkan cita-citanya pada kepala sekolah.

*Kedua*, sekolah adalah suatu komunitas pendidikan yang membutuhkan seorang pemimpin untuk mendayagunakan potensi yang ada dalam sekolah. Pada tingkatan ini kepala sekolah sering dianggap identik, bahkan telah dikatakan bahwasanya wajah sekolah ada pada kepala sekolah. Peran kepala sekolah disini bukan hanya sebagai seorang akumulator, melainkan juga sebagai konseptor manajerial yang bertanggung jawab pada kontribusi masing-masing demi efektifitas dan efesiensi kelangsungan pendidikan.<sup>7</sup>

Pemimpin tidak berdiri disamping, melainkan mereka memberikan dorongan dan memacu (*to prod*), berdiri di depan yang memberikan kemudahan untuk kemajuan serta memberikan inspirasi organisasi dalam mencapai tujuan.

Seorang pemimpin dapat dibandingkan dengan seorang pemimpin orkes (orquestra). Pemimpin orkes berfungsi menghasilkan bunyi yang terkoordinasi dan tempo yang betul, melalui usaha terpadu dari para pemain musik (instrumentalist).

Kualitas kepemimpinan director orchestra akan mengalunkan suara yang tidak menentu (*desultory fashion*) atau dengan penuh kecermatan dan antusias.

Kepemimpinan adalah satu kekuatan penting dalam rangka pengelolaan, oleh sebab itu kemampuan memimpin secara efektif merupakan kunci utama menjadi seorang manajer yang efektif. Esensi kepemimpinan adalah kepengikutan

---

<sup>7</sup> Ibid, h. 61-62

(*followership*), kemauan orang lain atau bawahan untuk mengikuti keinginan pemimpin, itulah yang menyebabkan seseorang menjadi pemimpin. Dengan kata lain, pemimpin tidak akan terbentuk apabila tidak ada bawahan.

Dengan uraian Koontz tersebut kepala sekolah sebagai seorang pemimpin harus mampu:

- a. Mendorong timbulnya kemauan yang kuat dengan penuh semangat dan percaya diri para guru, staf, dan siswa dalam melaksanakan tugas masing-masing;
- b. Memberikan bimbingan dan mengarahkan para guru, staf dan para siswa serta memberikan dorongan memacudani berdiri di depan demi kemajuan dan memberikan inspirasi sekolah dalam mencapai tujuan.<sup>8</sup>

Syarat-syarat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin pendidikan, antara lain:

- a. Rendah hati dan sederhana
- b. Bersifat suka menolong
- c. Sabar dan memiliki kestabilan emosi
- d. Percaya kepada diri sendiri
- e. Jujur, adil dan dapat dipercaya
- f. Keahlian dalam jabatan<sup>9</sup>

Dalam hal ini penulis menyimpulkan bahwa dengan syarat-syarat yang ada di atas diharapkan agar kepemimpinan pendidikan dapat menjalankan tugas dan

---

<sup>8</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah (Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya)*, (Jakarta: PT.RajaGrafindo Persada, 2010), h. 104-105.

<sup>9</sup> Ibid, h. 30

tanggung jawabnya sebagai seorang pemimpin dengan baik, dalam hal ini yaitu Guru yang merupakan rekan kerja dalam lembaga pendidikan yang dipimpinnya.

### **Kepala Sekolah Sebagai Supervisor**

Supervisor sebagai pengawas pendidikan bertindak sebagai stimulator, pembimbing dan konsultan bagi guru-guru dalam perbaikan pengajaran dan menciptakan situasi belajar mengajar yang baik. Selain itu juga supervisi diharapkan mampu membawa dampak perkembangan yang baik bagi kemajuan proses pengajaran melalui peningkatan kurikulum yang ada di sekolah sebagai salah satu sarana dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Ibrahim Bafadal menyatakan bahwa supervisi dapat diartikan sebagai layanan profesional. Layanan profesional tersebut berbentuk pemberian bantuan pada personel sekolah dalam meningkatkan kemampuannya sehingga lebih mampu mempertahankan dan melakukan perubahan penyelenggaraan sekolah dalam rangka meningkatkan pencapaian tujuan sekolah. Layanan profesional itu dapat juga berupa membantu guru meningkatkan kemampuannya dalam mengelola proses belajar mengajar dalam rangka pencapaian tujuan sekolah. Dengan demikian, supervisi pendidikan pada hakikatnya adalah serangkaian kegiatan membantu personel meningkatkan kemampuannya.<sup>10</sup>

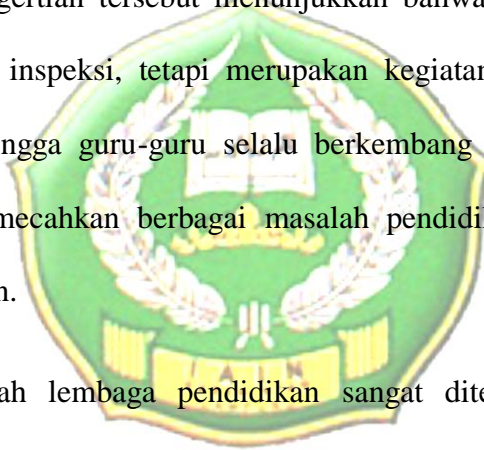
Secara umum supervisi adalah bantuan dari para pemimpin sekolah, yang tertuju kepada perkembangan kepemimpinan guru-guru dan personel sekolah lainnya dalam mencapai tujuan pendidikan. Bantuan tersebut dapat berupa

---

<sup>10</sup> Ibrahim Bafadal, *Dasar-Dasar Manajemen dan Supervisi Taman Kanak-Kanak* (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), h. 72.

dorongan, bimbingan dan kesempatan bagi pertumbuhan keahlian dan kecakapan guru-guru, seperti bimbingan dalam usaha dan pelaksanaan pemabaharuan-pemabharuan dalam pendidikan dan pengajaran, pemilihan alat-alat pengajaran dan metode-metode mengajar yang lebih baik, dan lain-lain. Dengan kata lain supervisi adalah suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai sekolah lainnya dalam melakukan pekerjaan secara efektif.<sup>11</sup>

Dari beberapa pengertian tersebut menunjukkan bahwa supervisi bukanlah kegiatan sesaat seperti inspeksi, tetapi merupakan kegiatan yang kontinu dan berkesinambungan sehingga guru-guru selalu berkembang dalam mengerjakan tugas dan mampu memecahkan berbagai masalah pendidikan dan pengajaran secara efektif dan efisien.



Keberhasilan sebuah lembaga pendidikan sangat ditentukan oleh peran kepemimpinan kepala sekolah. Karena kepala sekolah sebagai pemimpin dilembaganya, maka kepala sekolah harus mampu membawa lembaga kearah tercapainya tujuan yang telah ditentukan. Kepala sekolah harus mampu melihat adanya perubahan terhadap regulasi pendidikan dan kehidupan globalisasi.

Tujuan supervisi pendidikan adalah untuk mengembangkan situasi belajar mengajar yang baik. N.A. Ametembun merumuskan tujuan-tujuan supervisi pendidikan dengan memperhatikan beberapa faktor yang sifatnya khusus, sehingga dapat membantu mencari dan menentukan kegiatan supervisi yang lebih efektif. Adapun tujuan-tujuan itu adalah:

---

<sup>11</sup> Ibid, h. 76.

1. Membina kepala sekolah dan guru-guru untuk lebih memahami tujuan-tujuan pendidikan yang sebenarnya dan peranan sekolah mencapai tujuan itu.
2. Memperbesar kesanggupan kepala sekolah dan guru-guru untuk mempersiapkan peserta didiknya menjadi anggota masyarakat yang efektif.
3. Membantu kepala sekolah dan guru mengadakan diagnosis secara kritis terhadap aktivitas-aktivitasnya dan kesulitan mengajar belajar, serta menolong mereka merencanakan perbaikan-perbaikan.
4. Meningkatkan kesadaran kepala sekolah dan guru-guru serta warga sekolah lainya terhadap tata kerja yang demokratis dan kooperatif, serta memperbesar kesediaan untuk tolong menolong.
5. Memperbesar ambisi guru-guru untuk meningkatkan mutu layanannya secara maksimal dalam bidang profesinya (keahlian) meningkatkan 'achievement motive'.
6. Membantu pemimpin sekolah untuk mempopulerkan sekolah kepada masyarakat dalam mengembangkan program-program pendidikan.
7. Membantu kepala sekolah dan guru-guru untuk dapat mengevaluasi aktivitasnya dalam konteks tujuan-tujuan aktivitas perkembangan peserta didik, dan
8. Mengembangkan 'esprit de corps', guru-guru, yaitu adanya rasa kesatuan dan persatuan (kolegialitas) antar guru-guru.



Beberapa teknik supervisi yang dapat digunakan supervisor pendidikan antara lain:

- a. Kinjungan kelas secara berencana untuk dapat memperoleh gambaran tentang kegiatan belajar mengajar di kelas.
- b. Pertemuan pribadi antara supervisor dengan guru untuk membicarakan masalah-masalah khusus yang dihadapi guru.
- c. Rapat antara supervisor dengan para guru di sekolah, biasanya untuk membicarakan masalah-masalah umum yang menyangkut perbaikan dan atau peningkatan mutu pendidikan.
- d. Kunjungan antar kelas atau antar sekolah merupakan suatu kegiatan yang terutama untuk saling menukarkan pengalaman sesama guru atau kepala sekolah tentang usaha-usaha perbaikan dalam proses belajar mengajar.
- e. Pertemuan-pertemuan di kelompok kerja penilik, kelompok kerja kepala sekolah, serta pertemuan kelompok kerja guru, pusat kegiatan guru dan sebagainya. Pertemuan-pertemuan tersebut, dapat dilakukan oleh masing-masing kelompok kerja, atau gabungan yang terutama dimaksudkan untuk menemukan masalah, mencari alternatif penyelesaian, dan menerapkan alternatif masalah yang tepat.<sup>12</sup>

Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, mengevaluasi peserta didik pada

---

<sup>12</sup> Tim Dosen Administrasi Pendidikan Indonesia, Manajemen Pendidikan (Bandung: Alfabeta, 2011), h. 316-317.



pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar dan pendidikan menengah.<sup>13</sup>

Keberhasilan pendidikan di sekolah sangat ditentukan oleh keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola dan memberdayakan seluruh warga sekolah, termasuk pengembangan guru dan staf, dalam hal ini, peningkatan produktifitas dan prestasi kerja dapat dilakukan dengan meningkatkan perilaku warga sekolah melalui aplikasi konsep dan teknik manajemen personalia modern.

Pengembangan guru dan staf merupakan pekerjaan yang harus dilakukan kepala sekolah dalam manajemen personalia pendidikan, yang bertujuan untuk mendayakan guru dan staf secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal, namun tetap dalam kondisi yang menyenangkan. Sehubungan dengan itu, fungsi personalia yang harus dilaksanakan kepala sekolah adalah menarik, mengembangkan, menggaji dan memotivasi guru dan staf untuk mencapai tujuan pendidikan, membantu guru dan staf mencapai posisi dan standar perilaku, memaksimalkan perkembangan karier guru dan staf, serta ,menyelaraskan tujuan individu dan organisasi sekolah.

Pengembangan guru dan staf merupakan kegiatan untuk menentukan kebutuhan pegawai, baik kuantitatif maupun kualitatif untuk sekarang dan masa depan.<sup>14</sup>

Guru adalah satu komponen manusiawi dalam proses belajar mengajar, yang ikut berperan dalam usaha pembentukan sumber daya manusia yang potensial di bidang pembangunan. Oleh karena itu, guru yang merupakan salah satu unsur di

---

<sup>13</sup> Undang-Undang Guru dan Dosen (UU RI No. 14 Tahun 2005), (Jakarta: Sinar Grafika, 2012), h. 3.

<sup>14</sup> Ibid, h. 63-64

bidang kependidikan harus berperan serta secara aktif dan menempatkan kedudukannya sebagai tenaga profesional, sesuai dengan tuntutan masyarakat yang semakin berkembang. Dalam rangka ini guru tidak semata-mata sebagai pengajar yang melakukan transfer of knowledge, tetapi juga sebagai pendidik yang melakukan transfer of values dan sekaligus pembimbing yang memberikan pengarahan dan menuntun siswa dalam belajar.<sup>15</sup>



Penelitian ini berjudul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Motivasi Kerja Guru di MTs Al-Hikmah Kedaton" di dalamnya terdapat dua variabel sebagai berikut:

1. Variabel bebas (independent). Variabel bebas di bagi menjadi tiga sub variabel yaitu: gaya kepemimpinan kepala sekolah yaitu: Otokrasi, *Laissez-faire* dan Demokratis.
2. Variabel terikat (dependent). Variabel terikatnya adalah motivasi kerja.

Dari kedua variable diatas, peneliti ingin membuktikan bahwa keduanya mempunyai pengaruh antara variabel bebas dan variabel terikat.

Maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

Gaya kepemimpinan kepala sekolah (X) meliputi:

- a) Gaya kepemimpinan kepala sekolah otoriter (X1)
- b) Gaya kepemimpinan kepala sekolah *Laissez-faire* (X2)

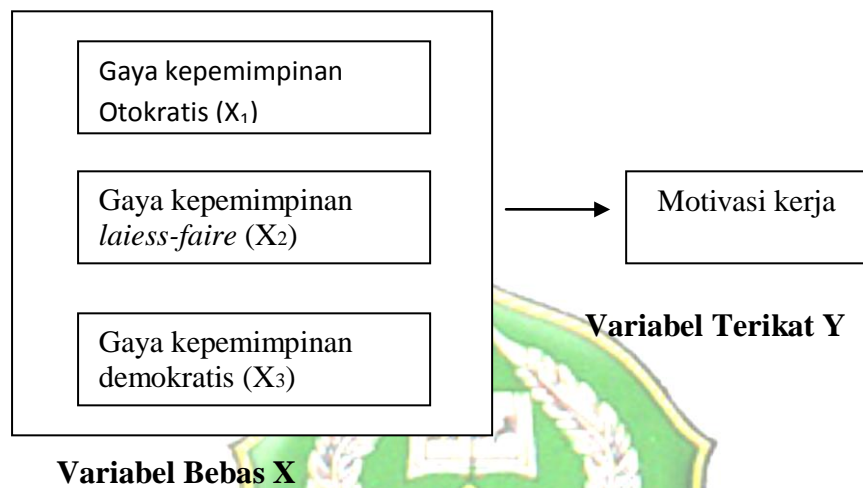
---

<sup>15</sup> sardiman

c) Gaya kepemimpinan kepala sekolah Demokratis (X3)

d) Motivasi kerja guru (Y) Meliputi:

Dari kesimpulan tersebut berikut rancangan penelitiannya:



Ket:

Gaya kepemimpinan (X) = Variabel Independen/ Bebas

Gaya kepemimpinan otoriter (X<sub>1</sub>) = Variabel Independen pertama

Gaya kepemimpinan *laissez-faire* (X<sub>2</sub>) = Variabel Independen kedua

Gaya kepemimpinan demokratis (X<sub>3</sub>) = Variabel Independen ketiga

Motivasi Kerja (Y) = Variabel dependen/terikat

—————> = Pengaruh secara simultan.

Dalam gambar diatas yang diamati adalah pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah sebagai variabel bebas (X) terhadap variabel Y yaitu motivasi kerja guru, variabel X ini terbagi menjadi 3 variabel sebagai pembagian dari macam-macam gaya kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan otokrasi sebagai (X<sub>1</sub>), gaya kepemimpinan *laissez-faire* (X<sub>2</sub>), dan gaya kepemimpinan demokratis (X<sub>3</sub>). Dari ketiga variabel X tersebut akan dihitung berapa besar pengaruhnya

terhadap motivasi kerja guru (Y). Hal ini ditandai dengan adanya garis pengaruh secara simultan ( ) yaitu garis yang menggambarkan pengaruh antara variabel X dan variabel Y.



## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah**

Dibawah ini beberapa pendapat para ahli mengenai kepemimpinan dan gaya kepemimpinan demokratis kepala madrasah:

##### **1. Pengertian Pemimpin dan Kepemimpinan**

Pemimpin berasal dari kata “leader” dan kepemimpinan berasal dari kata “leadership”. Pemimpin adalah orang yang paling berorientasi hasil, dimana hasil tersebut akan diperoleh jika pemimpin mengetahui apa yang diinginkannya. Kouzes dan Posner menyatakan bahwa pemimpin adalah pionir, sebagai seorang yang bersedia melangkah ke dalam situasi yang tidak diketahui. Kartono menyatakan bahwa pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki superioritas tertentu, sehingga dia memiliki kewibawaan dan kekuasaan untuk menggerakkan orang lain melakukan usaha bersama guna mencapai sasaran tertentu. Dengan demikian, yang dimaksud dengan pemimpin dalam lingkungan madrasah adalah seseorang yang berorientasi terhadap kemajuan sekolah, dimana ia merupakan pionir, yang memiliki kekuasaan dan kewibawaan untuk menggerakkan seluruh sumber daya madrasah guna mencapai visi dan melaksanakan misi madrasah. Kepala madrasah merupakan pemimpin dilingkungan madrasah.

Kepemimpinan menurut Robbins adalah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran. Kouzes dan Posner menyatakan bahwa kepemimpinan adalah penciptaan cara bagi orang untuk ikut berkontribusi dalam

menciptakan sesuatu yang luar biasa. Tzu dan Cleary berpendapat bahwa kepemimpinan adalah sebuah persoalan kecerdasan, kelayakan untuk dipercaya, kelembutan, keberanian dan ketegasan. Kartono menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk memberikan pengaruh yang konstruktif kepada orang lain untuk melakukan satu usaha kooperatif mencapai tujuan yang sudah direncanakan. Rivai menyatakan bahwa kepemimpinan adalah peranan dan juga suatu proses untuk mempengaruhi orang lain. Quible menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk menyelesaikan sesuatu melalui dan dengan menggunakan orang lain.

Kepemimpinan kepala madrasah berkenaan dengan kemampuan dan kompetensi kepala madrasah, baik *hard skill* maupun *soft skill*, untuk mempengaruhi sumber daya sekolah atau madrasah agar mampu mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan sekolah/madrasah. Kepemimpinan kepala madrasah yang efektif adalah kepemimpinan yang mampu memberdayakan seluruh potensi yang ada disekolah/madrasah dengan optimal, sehingga guru, staff, dan pegawai lainnya merasa ikut terlibat dalam pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh sekolah/madrasah. Kepemimpinan kepala sekolah/madrasah yang efektif adalah kepemimpinan yang mampu memberikan kepuasan bagi para *stakeholders* madrasah. Kepemimpinan kepala sekolah/madrasah yang efektif adalah kepemimpinan yang mampu memberikan inspirasi dan teladan yang baik bagi guru, staff, dan pegawai lainnya.<sup>16</sup>

---

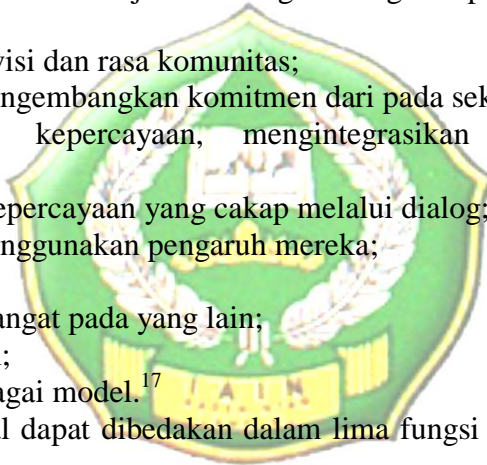
<sup>16</sup> Euis Karwati & Doni Juni Priansa, *Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah Membangun Sekolah yang Bermutu* (Bandung: Alfabeta, 2013), h. 163-164.

Dari uraian diatas, dapat penulis simpulkan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki dalam diri seseorang baik kemampuan secara alamiah aatau melalui pendidikan agar dapat mempengaruhi individu maupun kelompok dalam situasi tertentu sehingga dengan sukarela anggota organisasi tersebut mau bekerja semaksimal mungkin untuk mencapai tujuan.

## **2. Fungsi Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah**

Kepemimpinan memiliki sejumlah fungsi. Fungsi kepemimpinan menurut rivai adalah:

1. Menciptakan visi dan rasa komunitas;
2. Membantu mengembangkan komitmen dari pada sekedar memenuhinya;
3. Menginspirasi kepercayaan, mengintegrasikan pandangan yang berlainan;
4. Mendukung kepercayaan yang cakap melalui dialog;
5. Membantu menggunakan pengaruh mereka;
6. Memfasilitasi;
7. Memberi semangat pada yang lain;
8. Menopang tim;
9. Bertindak sebagai model.<sup>17</sup>



Secara operasional dapat dibedakan dalam lima fungsi pokok, seperti yang

dijelaskan oleh Nawawi dan Hadari sebagai berikut:

### **a. Fungsi Instruktif**

Fungsi ini berlangsung dan bersifat komunikasi satu arah. Sebagai pengambil keputusan, maka pemimpin berfungsi memerintahkan pelaksanaannya pada orang-orang yang dipimpin. Inti dari fungsi ini adalah kemampuan pimpinan menggerakkan orang lain agar melaksanakan perintah berdasarkan keputusan yang telah ditetapkannya.

### **b. Fungsi Konsultatif**

---

<sup>17</sup> Euis Karwati & Doni Juni Priansa, Op. Cit, h. 167.



Fungsi ini berlangsung dan bersifat komunikasi dua arah, meskipun pelaksanaannya sangat tergantung pada pihak pemimpin. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin sering memerlukan bahan pertimbangan, yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya. Ada beberapa cara untuk melakukan konsultasi, yaitu, konsultasi yang dilakukan secara terbatas, konsultasi yang dilakukan untuk mendengarkan pendapat dan saran, serta konsultasi yang dilakukan secara meluas dengan sebagian besar anggota kelompok.

Dengan menjalankan fungsi konsultatif, diharapkan akan ada dukungan terhadap keputusan-keputusan pemimpin dan akan lebih mudah untuk menginstruksikannya, sehingga kepemimpinan berlangsung efektif. Fungsi ini mengharuskan pimpinan belajar menjadi pendengar yang baik.

#### c. Fungsi Partisipasi

Fungsi ini tidak sekedar berlangsung dan bersifat dua arah, tetapi juga berwujud pelaksanaan hubungan manusia yang efektif antara pemimpin dengan orang yang dipimpin. Pemimpin harus berusaha untuk mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik pada saat pengambilan keputusan maupun dalam pelaksanaannya.

Di sisi lain fungsi ini juga berarti bahwa pemimpin harus bersedia untuk melaksanakan keputusannya. Pemimpin tidak boleh sekedar mampu membuat keputusan dan memerintahkan pelaksanaannya, tetapi juga ikut dalam proses pelaksanaannya. Namun demikian hal tersebut dilakukan dalam batas-batas tidak menggeser dan mengganti petugas yang



bertanggung jawab melaksanakannya. Keikutsertaan pemimpin harus tetap dalam fungsi sebagai pemimpin bukan pelaksana.

d. Fungsi Delegasi

Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Pemimpin harus dapat mempercayai orang lain, sesuai dengan jabatannya, jika diberi pelimpahan wewenang. Sedang penerima delegasi harus mampu memelihara kepercayaan tersebut dan melaksanakannya secara bertanggung jawab. Pendelegasian harus diberikan pada orang-orang kepercayaan. Penerima delegasi tersebut haruslah orang yang memiliki kesamaan prinsip dan aspirasi. Jika penerima delegasi tidak memiliki prinsip dan aspirasi yang sama justru dikhawatirkan orang tersebut akan menyalahgunakan wewenangnya dan lebih buruk lagi jika sekedar dipergunakan untuk mempersulit bahkan menghancurkan reputasi pemimpinnya.

e. Fungsi Pengendalian

Fungsi ini cenderung bersifat satu arah, tetapi tidak menutup kemungkinan untuk dilakukan dengan cara komunikasi dua arah. Maksud dari fungsi ini yaitu bahwa kepemimpinan yang sukses atau efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dengan koordinasi yang efektif, sehingga dapat mencapai tujuan secara maksimal. Fungsi pengendalian dapat diwujudkan dengan kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

Mengacu pada pendapat di atas, jika dilihat dari arah komunikasi, maka fungsi kepemimpinan dapat dibedakan menjadi dua, yaitu:

- a) bersifat komunikasi satu arah, fungsi kepemimpinan ini meliputi:  
fungsi instruktif dan fungsi pengendalian dan
- b) bersifat komunikasi dua arah, fungsi kepemimpinan ini meliputi:  
fungsi konsultatif, fungsi partisipasi, dan fungsi delegasi.

Kepemimpinan dapat berlangsung secara efektif jika dapat memenuhi fungsinya. Untuk itu pemimpin harus dapat menganalisa situasi sosial dari organisasi yang dia pimpin serta memanfaatkannya dengan cara melakukan kerja sama untuk mewujudkan fungsi kepemimpinan tersebut. Tanpa adanya bantuan dan kebersamaan dari orang-orang yang dipimpin, maka fungsi kepemimpinan tidak akan pernah terwujud.<sup>18</sup>

### 3. Prinsip-Prinsip Kepemimpinan

Covey membagi prinsip-prinsip kepemimpinan menjadi empat tingkat, yaitu:

- a. Tingkat personal. Prinsip dasar pada tingkat ini adalah terpercaya, artinya seorang pemimpin harus dapat dipercaya.
- b. Tingkat Antar Perseorangan. Dasar prinsip ini ialah percaya. Orang-orang dalam suatu organisasi harus saling mempercayai.
- c. Tingkat Manajerial. Kunci pada tingkat ini adalah perberdayaan. Apabila kedua prinsip tersebut di atas tidak berjalan pada kedua tingkat itu, pemberdayaan tidak akan berhasil sebagai prinsip utama tingkat manajerial. Sebaliknya, anggota atau pengikut harus dikendalikan.

---

<sup>18</sup> Hadari Nawawi dan M. Martini Hadari, *Kepemimpinan yang Efektif* (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 1995), h. 75-81.

- d. Tingkat Organisasional. Prinsip yang harus ada pada tingkat ini adalah penjuruan (*alینگemnt*), artinya masing-masing orang dalam organisasi bekerja menuju tercapainya misi pokok dengan sistem nilai yang sama. Demikian pula kebijakan dan sistem organisasi harus mendukung misi tersebut, dan upaya atau pengikut untuk menyelesaikan misi tersebut.<sup>19</sup>

#### 4. Metode Kepemimpinan

Metode kepemimpinan kepala sekolah yang sukses, dapat diadaptasi dari konsep Tead, ia menjelaskan tujuh metode kepemimpinan yang mempengaruhi setia tindakan pemimpin yang sukses, yaitu:

a. Memberi Perintah

Perintah timbul dari situasi formal dan informal, karena itu perintah adalah fakta fungsional dari kepala madrasah, baik berbentuk instruksi, komando, peraturan tata tertib, standar praktek atau prilaku yang harus dipatuhi oleh sumber daya manusia yang ada disekolah/madrasah.

b. Celaan dan pujian

Celaan harus dibeerikan secara obyektif dan tidak bersifat subyektif, juga tidak disertai emosi-emosi yang negatif. Celaan itu sebaiknya berupa teguran serta dilakukan secara rahasia, tidak secara terbuka dimuka umum. Pujian penting diberikan apabila guru, staff, dan pegawai lainnya telah melaksanakan tugasnya dengan baik, dan mampu berprestasi. Pujian ini bisa memberikan semangat, kegairahan kerja, tenaga baru dan dorongan emosional yang lebih segar.

---

<sup>19</sup> Bernardine R. Wirjana, *Kepemimpinan Dasar-dasar dan Pengembangannya* (Yogyakarta: Andi Ofside,2002), h. 28.

- c. Memupuk tingkah laku pribadi yang benar

Kepala sekolah harus bersifat obyektif dan jujur. Ia juga harus menjauhkan diri dari rasa pilih kasih atau rasa favoritisme tertentu, karena hal ini bisa menurunkan moral guru, staff, dan pegawai lainnya.

- d. Peka terhadap saran dan nasihat

Sifat kepala sekolah itu harus luwes dan terbuka, dan peka terhadap saran-saran eksternal yang sifatnya positif. Kepala madrasah harus menghargai pendapat orang lain, untuk kemudian mengkombinasikan dengan ide-ide yang dimilikinya.

- e. Memperkuat rasa kesatuan kelompok

Tim kerja merupakan kunci untuk menuju operasi yang sukses.



- f. Mengembangkan rasa tanggung jawab

Penyampaian kekuasaan yang disertai dengan pertanggung jawaban akan mengembangkan rasa kepercayaan bersama dan rasa hormat diantara guru, staff, dan pegawai lainnya dengan kepala sekolah.

- g. Membuat keputusan yang bernilai dan tepat pada waktunya

Seorang kepala madrasah harus memiliki kemampuan cepat dalam meramal berbagai situasi yang dihadapi.<sup>20</sup>

## **B. Gaya Kepemimpinan**

---

<sup>20</sup> Euis Karwati & Doni Juni Priansa, Op.Cit, h. 171-172.

Gaya kepemimpinan adalah sikap, gerak-gerik, atau penampilan yang dipilih pemimpin dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya. Gaya yang dipakai oleh seorang pemimpin satu dengan yang lainnya berbeda, tergantung pada situasi dan kondisi kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Gaya kepemimpinan adalah suatu pola perilaku yang konsisten yang ditunjukkan oleh pemimpin dan diketahui pihak lain ketika pemimpin berusaha mempengaruhi kegiatan-kegiatan orang lain.<sup>21</sup>

Raph White dan Ronald Lippitt menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu gaya yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi bawahan. Adapun gaya kepemimpinan tersebut adalah: Gaya pemimpin yang otokratis yang didasarkan atas kekuatan pada tangan seseorang, gaya kepemimpinan demokratis hanya memberi perintah setelah mengadakan konsultasi terlebih dahulu dengan bawahan, gaya kepemimpinan *laissez faire* tidak pernah mengendalikan bawahaannya sepenuhnya. Istilah gaya secara kasar adalah sama dengan cara yang dipergunakan pemimpin didalam mempengaruhi para pengikutnya. Kepemimpinan suatu organisasi perlu mengembangkan staf dan membangun iklim motivasi yang menghasilkan tingkat produktifitas yang tinggi, maka pemimpin perlu memikirkan gaya kepemimpinannya.<sup>22</sup>

Secara umum, tiga gaya kepemimpinan kepala sekolah yang paling luas dikenal adalah gaya kepemimpinan otokratis, demokratis, dan *laissez faire*. Masing-masing diuraikan sebagai berikut:

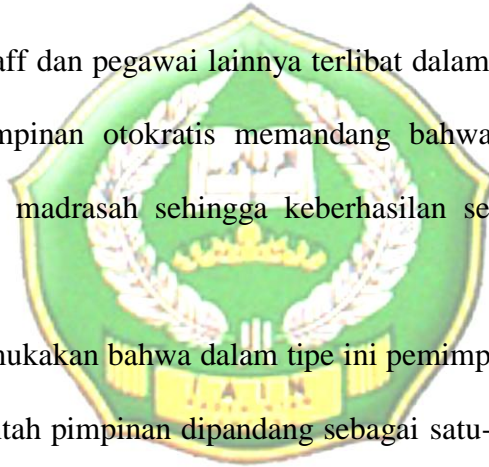
---

<sup>21</sup> Ibid, h. 178.

<sup>22</sup> Meetabied, <http://meetabied.wordpress.com/2009/12/24/gaya-kepemimpinan/> di Download pada tanggal 20 Desember 2016.

## 1. Gaya kepemimpinan otokratis

Gaya kepemimpinan otokratis ini meletakkan seorang kepala Madrasah sebagai sumber kebijakan. Kepala madrasah merupakan segala-galanya. Guru, staff, dan pegawai lainya dipandang sebagai orang yang melaksanakan perintah kepala madrasah. Oleh karena itu, guru, staff, dan pegawai lainya hanya menerima instruksi saja dan tidak diperkenankan membantah maupun mengeluarkan ide atau pendapat bagi kepala madrasah. Posisi tersebut tidak memungkinkan kepala madrasah serta guru, staff dan pegawai lainnya terlibat dalam soal keorganisasian sekolah. Tipe kepemimpinan otokratis memandang bahwa segala sesuatunya ditentukan oleh kepala madrasah sehingga keberhasilan sekolah terletak pada kepala madrasah.



Daryanto mengemukakan bahwa dalam tipe ini pemimpin bertindak sebagai penguasa tunggal. Perintah pimpinan dipandang sebagai satu-satunya yang paling benar sehingga tidak boleh dibantah. Oleh karena itu tidak ada pilihan lain bagi bawahan selain tunduk dan patuh di bawah kekuasaan sang pemimpin.<sup>23</sup>

Hendiyat Soetopo dan Wasty Sumanto mengungkapkan bahwa sifat kepemimpinan pada tipe ini seolah-olah tidak tampak, karena pemimpin memberikan kebebasan penuh kepada seluruh anggotanya dalam melaksanakan tugasnya. Pemimpin mempunyai keyakinan bahwa dengan memberikan kebebasan yang seluas-luasnya terhadap bawahan, maka semua usahanya akan cepat berhasil.<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> Daryanto, *Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pembelajaran* (Yogyakarta: Gava Media, 2011), h. 134.

<sup>24</sup> Hendiyat Soetopo dan Wasty Soemanto, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 1995), h. 8.

Dapat penulis simpulkan bahwa gaya kepemimpinan otoriter sebenarnya seorang pemimpin bertindak sebagai diktator terhadap anggota-anggota kelompoknya. Dimana seorang pemimpin menganggap dirinya lebih dalam segala hal dibandingkan dengan bawahannya.

## 2. Gaya kepemimpinan demokratis

Gaya kepemimpinan ini menyajikan ruang kesetaraan dalam pendapat, sehingga guru, staff, dan pegawai lainnya memiliki hak yang sama untuk berkontribusi dalam tanggung jawab yang diembannya. Gaya kepemimpinan ini memandang guru, staff dan pegawai lainnya sebagai bagian dari keseluruhan sekolah, sehingga mendapat tempat sesuai dengan harkat dan martabatnya sebagai manusia. Kepala madrasah memiliki tanggung jawab dan tugas untuk mengarahkan, mengontrol, dan mengevaluasi, serta mengkoordinasi berbagai pekerjaan yang diemban guru, staff dan pegawai lainnya.

Danim menyatakan bahwa inti demokrasi adalah keterbukaan dan keinginan memposisikan pekerjaan dari, oleh, dan untuk bersama. Landasan dari kepemimpinan demokratis adalah anggapan dengan adanya interaksi dinamis maka tujuan organisasi akan tercapai.<sup>25</sup>

Dapat penulis simpulkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis adalah seorang pemimpin yang selalu berusaha menstimulasi anggota-anggotanya agar bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan bersama.

## 3. Gaya kepemimpinan laissez faire

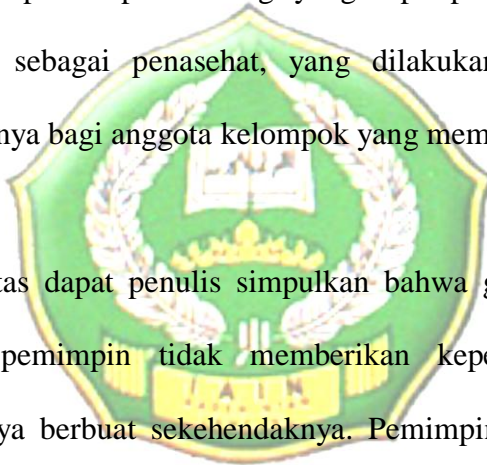
---

<sup>25</sup> Sudarman Danim, *Menjadi Komunitas Pembelajar: Kepemimpinan Transformasional dalam Komunitas Organisasi Pembelajaran* (Jakarta: Bumi Aksara, 2004), h. 75-76.



Gaya kepemimpinan ini memberikan kebebasan mutlak kepada guru, staff, dan pegawai lainnya. Semua keputusan dalam pelaksanaan tugas dan pekerjaan diserahkan sepenuhnya kepada guru, staff, dan pegawai lainnya. Dalam hal ini kepala madrasah bersifat pasif dan tidak memberikan keteladanan dalam kepemimpinannya.<sup>26</sup>

Daryanto mengemukakan bahwa kepemimpinan dijalankan dengan memberikan kebebasan penuh pada orang yang dipimpin. Pemimpin hanya memfungsikan dirinya sebagai penasehat, yang dilakukan dengan memberi kesempatan untuk bertanya bagi anggota kelompok yang memerlukan.<sup>27</sup>



Dari paparan diatas dapat penulis simpulkan bahwa gaya kepemimpinan otokratis sebenarnya pemimpin tidak memberikan kepemimpinannya, dia membiarkan bawahannya berbuat sekehendaknya. Pemimpin sama sekali tidak memberikan kontrol dan koreksi terhadap pekerjaan bawahannya.

#### 4. Gaya Kepemimpinan Kharismatik

Karisma merupakan atribusi yang berasal dari proses interaktif antara pemimpin dan para pengikut. Atribut-atribut kharisma antara lain rasa percaya diri, keyakinan yang kuat, sikap tenang, kemampuan berbicara dan yang penting adalah bahwa atribut-atribut dan visi pemimpin tersebut relevan dengan kebutuhan para pengikut. Berbagai teori tentang kepemimpinan kharismatik telah dibahas dalam kegiatan belajar ini. Teori kepemimpinan kharismatik dari House

---

<sup>26</sup> Euis Karwati & Doni Juni Priansa, Op. Cit, h. 178-179.

<sup>27</sup> Daryanto, *Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pembelajaran* (Yogyakarta: Gava Media, 2011), h.



menekankan pada identifikasi pribadi, pembangkitan motivasi oleh pemimpin dan pengaruh pemimpin terhadap tujuan-tujuan dan rasa percaya diri para pengikut.

Kepemimpinan karismatik lebih menekankan kepada identifikasi pribadi sebagai proses utama mempengaruhi dan internalisasi sebagai proses sekunder. Teori konsep diri sendiri menekankan internalisasi nilai, identifikasi sosial dan pengaruh pimpinan terhadap kemampuan diri dengan hanya memberi peran yang sedikit terhadap identifikasi pribadi. Sementara itu, teori penularan sosial menjelaskan bahwa perilaku para pengikut dipengaruhi oleh pemimpin tersebut mungkin melalui identifikasi pribadi dan para pengikut lainnya dipengaruhi melalui proses penularan sosial, pada sisi lain, penjelasan psikoanalitis tentang kharisma memberikan kejelasan kepada kita bahwa pengaruh dari pemimpin berasal dari identifikasi pribadi dengan pemimpin tersebut. Karisma merupakan sebuah fenomena. Ada beberapa pendekatan yang dapat digunakan oleh seorang pemimpin karismatik untuk merutinisasi karisma walaupun sukar untuk dilaksanakan. Kepemimpinan karismatik memiliki dampak positif maupun negatif terhadap para pengikut dan organisasi.<sup>28</sup>

Dalam penelitian ini peneliti lebih menekankan kepada tipe kepemimpinan demokratis, karena:

- a. berdasarkan angket pra observasi ternyata semua kepala sekolah mengarah pada tipe kepemimpinan demokratis,
- b. guru dilibatkan dalam memecahkan masalah yang ada, dan
- c. guru diikutsertakan dalam pembuatan keputusan.

---

<sup>28</sup> Jerry H. Makawimbang, *Kepemimpinan Pendidikan yang bermutu* (Bandung: Alfabeta, 2012), h. 36-37.

Kepemimpinan yang sesuai dengan saat sekarang ini adalah kepemimpinan demokratis. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan Indrafachrudi bahwa dengan begitu akan terjadi kerjasama antara kepala sekolah dengan guru dan karyawan lain untuk mencapai tujuan bersama. Segala keputusan diambil melalui musyawarah dan kesepakatan bersama. Kepala sekolah menghargai pendapat para guru dan memberi kesempatan untuk mengembangkan inisiatif dan daya kreatifnya. Kepala sekolah memberikan dorongan kepada guru-guru untuk mengembangkan keterampilannya terkait usaha-usaha mereka dalam mencoba suatu metode yang baru.



Dengan demikian, sekolah yang dipimpinnya akan terus berjalan lancar sekalipun saat kepala sekolah sedang tidak berada di sekolah. Sebab otoritas sepenuhnya didelegasikan ke bawah, sehingga semua orang merasa pasti dan aman, juga merasa senang menunaikan tugas-tugasnya.

Pemimpin yang demokratis bisa berfungsi sebagai *katalisator* yang bisa mempercepat proses-proses secara wajar, dan membantu pencapaian objek yang ingin dicapai dengan cara yang paling sesuai dengan kondisi kelompok tersebut. Pemimpin demokratis biasanya dihormati dan dihargai. Dia dianggap sebagai simbol kebaikan dan “orang sendiri”, karena ia bersedia bekerja sama dengan semua anggota kelompok. Semua anggota kelompok selalu ingin bertatap muka serta bertukar pikiran dengan dirinya yang dianggap sangat simpatik. Bentuk-

bentuk keberhasilan yang telah dicapai selalu dianggap sebagai hasil dari kerja sama.

Kepemimpinan yang demokratis itu dalam situasi yang normal, keadaannya lebih *superior* daripada kepemimpinan otoriter maupun bebas. Sebab utamanya ialah:

- a. orang bisa menghimpun dan memanfaatkan semua informasi dan kearifan dari semua anggota kelompok, dan
- b. orang tidak menyandarkan diri pada kepandaian maupun kemampuan pemimpin saja.



Di bawah kepemimpinan demokratis pasti terdapat disiplin kerja dan ketepatan kerja yang jauh lebih tinggi daripada kedua tipe kepemimpinan lainnya. Alasannya karena kelompok itu sendiri yang mendominasi suasana. Tekanan sosial dan kontrol sosial yang diberikan oleh setiap anggota kelompok kepada sesama anggota lainnya memaksa semua anggota untuk bertingkah laku sesuai dengan norma kelompok.<sup>29</sup>

Kartini Kartono menyatakan bahwa pemimpin yang demokratis tidak pernah memberikan perintah tanpa menjelaskan pentingnya masalah, serta menerangkan secara rinci semua detail pelaksanaannya. Pemimpin juga mendiskusikan semua masalah dengan kelompoknya. Ia memperlakukan orang-

---

<sup>29</sup> Soekarto Indrafachrudi, *Bagaimana Memimpin Sekolah yang Efektif* (Bogor: Ghalia Indonesia, 2006), h. 21.

orang yang dipimpinnya sebagai teman kerja. Informasi mengenai kemajuan organisasi selalu diberikan, serta menjelaskan rencana dan kemungkinan bagi perkembangan masa mendatang. Dengan begitu semua anggota mengetahui apa yang harus diperbuat setiap hari dan untuk apa mereka melakukannya. Selain itu pemimpin demokratis juga mampu menciptakan iklim psikis yang dapat memberikan sekuritas emosional, agar setiap orang dapat bertingkah laku positif dan jujur.

Dalam kepemimpinan demokratis ada penekanan pada disiplin diri, dari kelompok untuk kelompok. Delegasi otoritas dalam iklim demokratis bukan berarti kekuasaan pemimpin dianggap hilang, tetapi justru memperkuat posisi pemimpin karena didukung oleh semua anggota. Pemimpin mampu mewujudkan pikiran dan aspirasi dari anggota dalam perbuatan nyata. Semua permasalahan dihadapi dan dipecahkan secara bersama-sama. Pemimpin juga mengutamakan kerja kelompok untuk tujuan:

- a) pemupukan gairah kerja,
- b) peningkatan produktivitas,
- c) peningkatan moral, dan
- d) usaha perbaikan kondisi sosial pada umumnya.<sup>30</sup>

Kartini Kartono menyatakan bahwa biasanya kepemimpinan demokratis berlangsung mantap dengan gejala-gejala sebagai berikut.

- a. Organisasi dengan segenap bagian-bagiannya berjalan lancar, sekalipun pemimpin tersebut tidak ada di kantor.

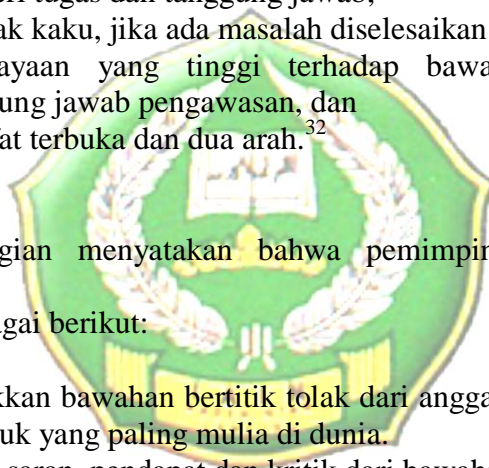
---

<sup>30</sup> Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2011), h. 193.

- b. Otoritas sepenuhnya didelegasikan ke bawah dan masing-masing orang menyadari tugas serta kewajibannya sehingga mereka merasa senang, puas, pasti, dan rasa aman dalam melaksanakan setiap tugas kewajibannya.
  - c. Diutamakan tujuan-tujuan kesejahteraan pada umumnya.
  - d. Pemimpin berfungsi sebagai katalisator untuk mempercepat dinamisme dan kerja sama demi pencapaian tujuan organisasi dengan cara yang paling cocok dengan jiwa kelompok dan situasinya.<sup>31</sup>
- Dijelaskan lebih lanjut oleh Danim adapun ciri-ciri kepemimpinan

demokratis antara lain:

- a. beban kerja organisasi menjadi tanggung jawab bersama,
- b. pimpinan menganggap bawahan sebagai komponen pelaksana, dan secara integral harus diberi tugas dan tanggung jawab,
- c. disiplin, tetapi tidak kaku, jika ada masalah diselesaikan bersama,
- d. memiliki kepercayaan yang tinggi terhadap bawahan dengan tidak melepaskan tanggung jawab pengawasan, dan
- e. komunikasi bersifat terbuka dan dua arah.<sup>32</sup>



Sondang P. Siagian menyatakan bahwa pemimpin yang demokratis memiliki sifat-sifat sebagai berikut:

- a. Dalam menggerakkan bawahan bertitik tolak dari anggapan bahwa manusia merupakan makhluk yang paling mulia di dunia.
- b. Senang menerima saran, pendapat dan kritik dari bawahan.
- c. Mengutamakan kerja sama dalam mencapai tujuan.
- d. Memberikan kebebasan kepada bawahan tetapi juga tetap membimbingnya.<sup>33</sup>

Dari beberapa pendapat di atas, penulis menyimpulkan ciri-ciri

kepemimpinan demokratis adalah sebagai berikut:

- a. Beban kerja ditanggung bersama.
- b. Mau menerima pendapat, kritik dan saran.
- c. Bawahan dianggap sebagai komponen pelaksana.
- d. Disiplin tapi tidak kaku.
- e. Melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan.
- f. Percaya kepada bawahan dengan tetap melakukan pengawasan.
- g. Komunikasi dua arah.
- h. Ada kerjasama dengan guru.

---

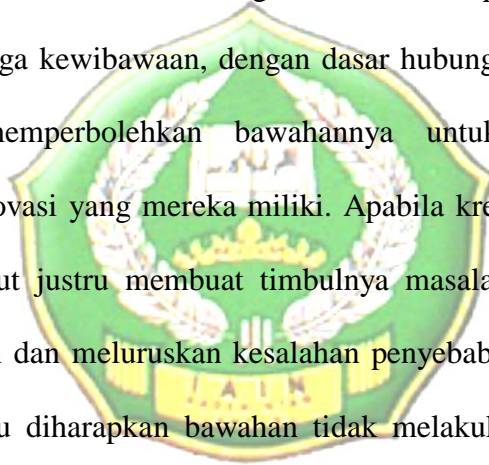
<sup>31</sup> Ibid, h. 86.

<sup>32</sup> Sudarwan Danim, *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok* (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), h. 76.

<sup>33</sup> Ngilim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010), h. 52.

- i. Mengutamakan kepentingan bersama.
  - j. Memberi kesempatan pada guru untuk mengembangkan inisiatif dan daya kreatifnya.
  - k. Bersifat bijaksana dalam pembagian tugas dan tanggung jawab.
  - l. Bersifat ramah tamah.
  - m. Selalu bersedia menolong guru dan karyawan lain.
  - n. Mampu menciptakan suasana kekeluargaan yang sehat dan menyenangkan.
  - o. Menganggap keberhasilan yang dicapai sebagai hasil kerja sama.
  - p. Dihormati dan dihargai.
  - q. Memperlakukan orang-orang yang dipimpinnya sebagai teman kerja.
- Berdasarkan ciri-ciri yang ada, maka dapat dikatakan bahwa pemimpin

dengan tipe ini biasanya dihormati dan disegani, karena mampu mengembangkan, memelihara, dan menjaga kewibawaan, dengan dasar hubungan manusiawi yang efektif. Pemimpin memperbolehkan bawahannya untuk mengembangkan kreativitas dan daya inovasi yang mereka miliki. Apabila kreativitas dan inovasi yang dihasilkan tersebut justru membuat timbulnya masalah, maka pemimpin akan menegur bawahan dan meluruskan kesalahan penyebab terjadinya masalah tersebut. Dengan begitu diharapkan bawahan tidak melakukan kesalahan yang sama dan menjadi lebih bertanggung jawab.



Berdasarkan teori di atas, penulis mengembangkan indikator tipe kepemimpinan demokratis sebagai berikut.

- a. Beban kerja ditanggung bersama.
- b. Mau menerima pendapat, kritik dan saran.
- c. Bawahan dianggap sebagai komponen pelaksana.
- d. Disiplin tapi tidak kaku.
- e. Melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan.
- f. Percaya kepada bawahan dengan tetap melakukan pengawasan.
- g. Komunikasi dua arah.
- h. Ada kerjasama dengan guru.
- i. Mengutamakan kepentingan bersama.
- j. Memberi kesempatan pada guru untuk mengembangkan inisiatif dan daya kreatifnya.
- k. Bersifat bijaksana dalam pembagian tugas dan tanggung jawab.
- l. Bersifat ramah tamah.
- m. Selalu bersedia menolong guru dan karyawan lain.



- n. Mampu menciptakan suasana kekeluargaan yang sehat dan menyenangkan.
- o. Menganggap keberhasilan yang dicapai sebagai hasil kerja sama.
- p. Dihormati dan dihargai.
- q. Memperlakukan orang-orang yang dipimpinnya sebagai teman kerja.

Tipe kepemimpinan demokratis ini memang paling sesuai dengan konsep Islam Yang mana di dalamnya banyak menekankan prinsip musyawarah untuk mufakat. Hal ini sebagaimana terdapat dalam Q.S Ali Imron ayat 159, yang berbunyi:

فِيمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ  
فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ  
سُحْبُ الْمُتَوَكِّلِينَ

Artinya:

*“Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu Berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, Maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya”*

Berdasarkan ayat di atas, tepat sekali apabila kepemimpinan demokratis itu diterapkan dalam lembaga pendidikan. Hal ini dikarenakan dalam kepemimpinan



demokrasi ini setiap personal dapat berpartisipasi secara aktif dalam mengembangkan misi kedewasaan anak.

Kepala madrasah dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar.<sup>34</sup> Pemimpin yang dalam bahasa Inggris disebut *leader* dari akar kata *to lead* yang terkandung arti yang saling erat berhubungan: bergerak lebih awal, berjalan di depan, mengambil langkah pertama, berbuat paling dulu, memelopori, mengarahkan pikiran-pendapat-tindakan orang lain, membimbing, menuntun, menggerakkan orang lain melalui pengaruhnya. Selanjutnya, penulis akan menjelaskan definisi kepemimpinan menurut para ahli. Definisi kepemimpinan yang dikemukakan oleh para ahli berbeda-beda antara yang satu dengan yang lain. Hoy dan Miskol, sebagaimana dikutip Purwanto, mengemukakan bahwa definisi kepemimpinan hampir sebanyak orang yang meneliti dan mendefinisikannya.<sup>35</sup>

Kepala Madrasah terdiri dari dua kata yaitu “kepala” dan “madrasah”. Kata “kepala” dapat diartikan “ketua” atau “pemimpin” dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedang “madrasah (sekolah)” adalah sebuah lembaga dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran.<sup>4</sup> Menurut Wahjosumidjo, secara sederhana kepala madrasah (sekolah) dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah (sekolah) dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana

---

<sup>34</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya* (Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 1999), h. 81

<sup>35</sup> Ngali Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2007), h. 26.

terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.<sup>36</sup> Jadi dapat diambil kesimpulan bahwa kepala madrasah (sekolah) merupakan seseorang yang diberi tugas oleh bawahannya untuk memimpin suatu madrasah dimana di dalam madrasah diselenggarakan proses belajar mengajar. Di dalam menjalankan tugasnya kepala madrasah bertanggung jawab terhadap kualitas sumber daya manusia yang ada. Hal ini bertujuan agar mereka mampu menjalankan tugas-tugas yang telah diberikan kepada mereka. Selain itu seorang kepala madrasah juga bertanggung jawab tercapainya pendidikan. Ini dilakukan dengan menggerakkan bawahan ke arah tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

### **1. Peran Kepala Madrasah**

Kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan dituntut untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya yang berkaitan dengan kepemimpinan pendidikan dengan sebaik mungkin, termasuk di dalamnya sebagai pemimpin pengajar.<sup>37</sup> Harapan yang segera muncul dari para guru, siswa, staf administrasi, pemerintah dan masyarakat adalah agar kepala sekolah dapat melaksanakan tugas kepemimpinannya dengan seefektif mungkin untuk mewujudkan visi, misi dan tujuan yang diemban dalam mengoptimalkan sekolah. selain itu juga memberikan perhatian kepada pengembangan individu dan organisasi.

---

<sup>36</sup> Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, *Kamus Besar bahasa Indonesia* (Jakarta: Perum Balai Pustaka, 1988), h. 420.

<sup>37</sup> Sulistyorini, *Manajemen Pendidikan Islam* (Surabaya: Elkaf, 2006), h. 133.

Peran seorang pemimpin, akan sangat menentukan kemana dan akan menjadi apa organisasi yang dipimpinnya. Sehingga dengan kehadiran seorang pemimpin akan membuat organisasi menjadi satu kesatuan yang memiliki kekuatan untuk berkembang dan tumbuh menjadi lebih besar. Begitu juga dengan kepala madrasah sebagai pemimpin lembaga pendidikan formal mempunyai peranan yang sangat penting dalam pemberdayaan tenaga kependidikan.

Pihak sekolah dalam menggapai visi dan misi pendidikan perlu di tunjang oleh kemampuan kepala sekolah dalam menjalankan roda kepemimpinannya. Meskipun pengangkatan kepala sekolah tidak dilakukan secara sembarangan, bahkan di angkat dari guru yang sudah berpengalaman atau mungkin sudah lama menjabat sebagai wakil kepala madrasah, namun tidak sendirinya membuat kepala sekolah menjadi profesional dalam melaksanakan tugasnya. Berbagai kasus masih banyak menunjukkan masih banyak kepala madrasah yang terpaku dengan urusan-urusan administrasi yang sebenarnya bisa dilimpahkan kepada tenaga administrasi. Dalam pelaksanaanya pekerjaannya kepala sekolah merupakan pekerjaan berat yang menuntut kemampuan ekstra.<sup>38</sup> Dalam melaksanakan tugasnya sebagai pemimpin formal suatu lembaga pendidikan, kepala sekolah atau madrasah sedikitnya harus mampu berfungsi sebagai *educator*, manajer, administrator, supervisor, *leader*, inovator dan motivator.

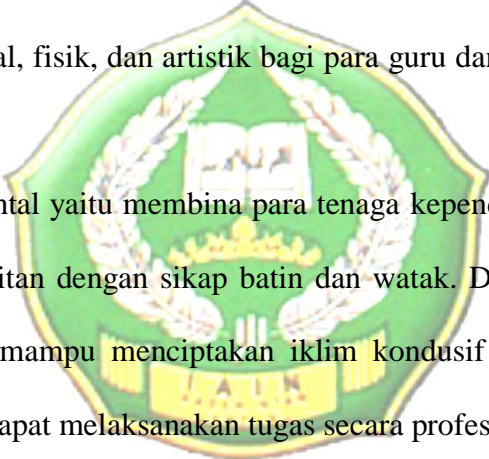
#### 1. Kepala sekolah sebagai *educator* (pendidik)

---

<sup>38</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), h. 98.

Dalam melaksanakan fungsinya sebagai *educator*, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolahnya. Menciptakan iklim yang kondusif, memberikan dorongan kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik.

Dalam peranan sebagai pendidik, kepala sekolah harus berusaha menanamkan, memajukan, dan meningkatkan sedikitnya empat macam nilai yaitu pembinaan mental, moral, fisik, dan artistik bagi para guru dan staf di lingkungan kepemimpinannya.<sup>39</sup>

- 
- a. Pembinaan mental yaitu membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan sikap batin dan watak. Dalam hal ini kepala sekolah harus mampu menciptakan iklim kondusif agar setiap tenaga kependidikan dapat melaksanakan tugas secara profesional.
  - b. Pembinaan moral yaitu membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan ajaran baik buruk mengenai suatu perbuatan, sikap, dan kewajiban sesuai dengan tugas masing-masing tenaga kependidikan. Kepala sekolah harus berusaha memberi nasehat kepada seluruh warga sekolah.
  - c. Pembinaan fisik yaitu membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan kondisi jasmani atau badan, kesehatan, dan penampilan mereka secara lahiriah. Kepala sekolah profesional harus mampu memberikan dorongan agar para tenaga kependidikan terlibat

---

<sup>39</sup> Ibid, h. 99-100.

secara aktif dan kreatif dalam berbagai kegiatan olahraga, baik yang diprogramkan di sekolah maupun yang diselenggarakan oleh masyarakat sekitar.

- d. Pembinaan artistik yaitu membina tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan kepekaan manusia terhadap seni keindahan. Hal ini biasanya dilakukan setiap akhir tahun ajaran.

## 2. Kepala sekolah sebagai manajer

Manajemen pada hakikatnya merupakan suatu proses merencana, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan upaya organisasi dengan segala aspeknya agar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien.<sup>40</sup>

Kepala sekolah sebagai manajer mempunyai peran yang menentukan dalam pengelolaan manajemen sekolah, berhasil tidaknya tujuan sekolah dapat dipengaruhi bagaimana kepala sekolah menjalankan fungsi-fungsi manajemen. Fungsi-fungsi manajemen tersebut adalah *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *actuating* (penggerakan), dan *controlling* (pengontrol).<sup>41</sup>

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.

---

<sup>40</sup> Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2000), h. 1

<sup>41</sup> Abdullah Munir, *Menjadi Kepala Sekolah Efektif* (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2008), h. 16.

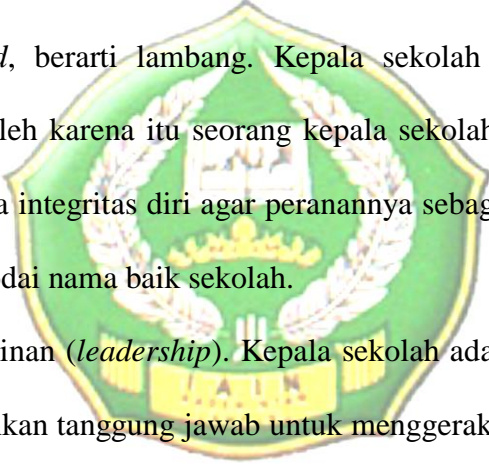
*Pertama*, mendayagunakan tenaga kependidikan melalui kerjasama atau kooperatif, dimaksudkan bahwa dalam peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus mementingkan kerjasama dengan tenaga kependidikan dan pihak lain yang terkait dalam melaksanakan kegiatan. Sebagai manajer kepala sekolah harus mau dan mampu mendayagunakan seluruh sumber daya sekolah dalam rangka mewujudkan visi, misi dan mencapai tujuan. Kepala sekolah harus mampu menghadapi berbagai persoalan di sekolah, berpikir secara analitik, dan konseptual, menjadi juru penengah dalam memecahkan berbagai masalah yang dihadapi oleh para tenaga kependidikan yang menjadi bawahannya, serta berusaha mengambil keputusan yang memuaskan bagi semua pihak.

*Kedua*, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya. Dalam hal ini kepala sekolah harus bersikap demokratis dan memberikan kesempatan kepada seluruh tenaga kependidikan untuk mengembangkan potensinya secara optimal. Misalnya memberi kesempatan untuk meningkatkan profesinya melalui berbagai penataran, *workshop*, seminar, diklat, dan loka karya sesuai dengan bidangnya masing-masing.

*Ketiga*, mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan, dimaksudkan bahwa kepala sekolah harus berusaha untuk mendorong keterlibatan semua tenaga

kependidikan dalam kegiatan di sekolah (partisipatif).<sup>42</sup>Peran kepala sekolah, yang menjalankan peran dan fungsinya sebagai manajer, sebagaimana yang diungkapkan oleh Wahjosumidjo yaitu: (a) peranan hubungan antar perseorangan, (b) peranan informasional, dan (c) sebagai pengambil keputusan. Dari tiga peranan kepala sekolah sebagai manajer tersebut, dapat diuraikan sebagai berikut:

a. Peranan Hubungan antar Perseorangan (*Interpersonal roles*)

- 
- a) *Figurehead*, berarti lambang. Kepala sekolah dianggap lambang sekolah. Oleh karena itu seorang kepala sekolah harus selalu dapat memelihara integritas diri agar peranannya sebagai lambang sekolah tidak menodai nama baik sekolah.
- b) Kepemimpinan (*leadership*). Kepala sekolah adalah pemimpin yang mencerminkan tanggung jawab untuk menggerakkan seluruh sumber daya yang ada di sekolah, sehingga dapat melahirkan etos kerja dan produktivitas yang tinggi untuk mencapai tujuan.
- c) Penghubung (*liasion*). Kepala sekolah menjadi penghubung antara kepentingan sekolah dengan kepentingan lingkungan di luar sekolah. Sedangkan secara internal fungsi penghubung kepala sekolah menjadi alat perantara antara guru, staf sekolah lainnya, dan siswa, untuk memperoleh informasi dari berbagai pihak demi tercapainya keberhasilan pendidikan.

b. Peranan Informasional (*Informational roles*)

---

<sup>42</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), h. 103-104 .



- a) Sebagai *monitor*. Kepala sekolah selalu mengadakan pengamatan terhadap lingkungan, karena kemungkinan adanya informasi-informasi yang berpengaruh terhadap sekolah.
- b) Sebagai *disseminator*. Kepala sekolah bertanggungjawab untuk menyebarluaskan dan membagi-bagi informasi kepada para guru, staf sekolah, dan orang tua murid.
- c) *Spokesman*. Kepala sekolah menyebarkan informasi kepada lingkungan di luar yang dianggap perlu.
- c. Sebagai pengambil keputusan (*desicional roles*)
- a) *Entrepreneur*. Kepala sekolah selalu berusaha memperbaiki penampilan sekolah melalui berbagai macam pemikiran program-program yang baru serta melakukan survei untuk mempelajari berbagai persoalan yang timbul di lingkungan sekolah.
- b) Orang yang memperhatikan gangguan (*Disturbance handler*). Kepala sekolah harus mampu mengantisipasi gangguan yang timbul dengan memperhatikan situasi dan ketepatan keputusan yang diambil.
- c) Orang yang menyediakan segala sumber (*A resource allocator*). Kepala sekolah bertanggungjawab untuk menentukan dan meneliti siapa yang akan memperoleh atau menerima sumber-sumber yang disediakan dan dibagikan. Sumber-sumber yang dimaksud meliputi; sumber daya manusia, dana, peralatan, dan berbagai sumber kekayaan sekolah yang lain.

d) *A negotiator roles*. Kepala sekolah harus mampu untuk mengadakan pembicaraan dan musyawarah dengan pihak luar untuk menjalin dan memenuhi kebutuhan.<sup>43</sup>

e) *Kepala sekolah* sebagai manajer harus mengetahui tugas-tugas yang harus dilaksanakan, sebagaimana yang dikemukakan oleh Wahjosumidjo antara lain sebagai berikut:<sup>44</sup>

(a) Kepala sekolah bekerja dengan dan melalui orang lain. Artinya kepala sekolah berperilaku sebagai saluran komunikasi di lingkungan sekolah (*as channel of communication within the organization*)

(b) Kepala sekolah bertanggungjawab dan mempertanggungjawabkan. Kepala sekolah bertindak dan bertanggungjawab atas segala tindakan yang dilakukan oleh bawahan. Perbuatan yang dilakukan oleh para guru, staf, siswa, dan orang tua siswa tidak dapat dilepaskan dari tanggungjawab kepala sekolah.

(c) Kepala sekolah harus berfikir secara analitik dan konseptual. Kepala sekolah harus dapat memecahkan persoalan melalui satu analisis, kemudian menyelesaikan persoalan dengan satu solusi yang *feasible*. serta harus dapat melihat setiap tugas sebagai suatu keseluruhan yang saling berkaitan.

---

<sup>43</sup> Wahjosumidjo, *Op. Cit*, h. 90-92.

<sup>44</sup> *Ibid*, h. 97-99.

(d) Kepala sekolah adalah seorang *mediator* atau juru penengah.

Dalam lingkungan sekolah sebagai suatu organisasi di dalamnya terdiri dari manusia yang mempunyai latar belakang dan karakter yang berbeda-beda yang bisa menimbulkan konflik, untuk itu kepala sekolah harus jadi penengah dalam konflik tersebut.

(e) Kepala sekolah adalah seorang politisi. Kepala sekolah harus

dapat membangun hubungan kerja sama melalui pendekatan persuasi dan kesepakatan (*compromise*). Peran politis kepala sekolah dapat berkembang secara efektif, apabila: (1) dapat dikembangkan prinsip jaringan saling pengertian terhadap kewajiban masing-masing, (2) terbentuknya aliansi atau koalisi, seperti organisasi profesi, OSIS, Komite Sekolah, dan sebagainya; (3) terciptanya kerjasama (*cooperation*) dengan berbagai pihak, sehingga aneka macam aktivitas dapat dilaksanakan.

(f) Kepala sekolah adalah seorang diplomat. Dalam berbagai macam pertemuan kepala sekolah adalah wakil resmi sekolah yang dipimpinnya.

(g) Kepala sekolah mengambil keputusan-keputusan sulit. Tidak ada suatu organisasi apapun yang berjalan mulus tanpa problem. Demikian pula sekolah sebagai suatu organisasi tidak luput dari persoalan dan kesulitan-kesulitan. Dan apabila terjadi kesulitan-

kesulitan kepala sekolah diharapkan berperan sebagai orang yang dapat menyelesaikan persoalan yang sulit tersebut.

3. Kepala sekolah sebagai administrator

Peranan kepala sekolah sebagai administrator pendidikan pada hakekatnya, kepala sekolah mempunyai pengetahuan yang cukup tentang kebutuhan nyata masyarakat serta kesediaan dan ketrampilan untuk mempelajari secara kontinu perubahan yang sedang terjadi di masyarakat sehingga sekolah melalui program-program pendidikan yang disajikan senantiasa dapat menyesuaikan diri dengan kebutuhan baru dan kondisi baru.<sup>45</sup>

Kepala sekolah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktifitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan, pendokumenan seluruh program sekolah. Secara spesifik, kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi peserta didik, mengelola administrasi sarana prasarana, mengelola administrasi personalia, mengelola administrasi keuangan dan mengelola administrasi kearsipan. Kegiatan tersebut perlu dilakukan secara efektif dan efisien agar dapat menunjang produktifitas madrasah.

Peranan kepala sekolah sebagai administrator pendidikan bertolak dari hakekat administrasi pendidikan adalah mendayagunakan berbagai sumber (manusia, sarana dan prasarana, serta berbagai media pendidikan lainnya) secara

---

<sup>45</sup> Akhmad Sanusi. dkk, *Produktivitas Pendidikan Nasional* (Bandung: IKIP Bandung, 1986), h. 17

optimal, relevan, efektif dan efisien guna menunjang pencapaian tujuan pendidikan. Sebagai administrator kepala sekolah bekerjasama dengan orang dalam lingkungan pendidikan (sekolah). Ia melibatkan komponen manusia dengan berbagai potensinya, dan juga komponen manusia dengan berbagai jenisnya. Semuanya perlu ditata dan dikoordinasikan atau didayagunakan untuk mencapai tujuan pendidikan. Sebagai administrator pendidikan, kepala sekolah harus menggunakan prinsip pengembangan dan pendayagunaan organisasi secara kooperatif, dan aktifitas-aktifias yang melibatkan keseluruhan personel, dan orang-orang sumber dalam masyarakat.<sup>46</sup>

Untuk itu, kepala sekolah harus mampu menjabarkan kemampuan di atas dalam tugas-tugas operasional sebagai berikut:

Kemampuan mengelola kurikulum harus diwujudkan dalam penyusunan kelengkapan data administrasi pembelajaran, data administrasi bimbingan konseling, data administrasi kegiatan praktikum, dan data administrasi kegiatan belajar peserta didik di perpustakaan.

Kemampuan mengelola administrasi peserta didik harus diwujudkan dalam penyusunan kelengkapan data administrasi peserta didik, data administrasi kegiatan ekstrakurikuler, dan data administrasi hubungan kepala sekolah dengan orang tua peserta didik. Kemampuan mengelola administrasi personalia harus diwujudkan dalam pengembangan kelengkapan data administrasi tenaga guru, dan data administrasi tenaga kependidikan non guru.

---

<sup>46</sup> W. Mantja, *Manajemen Pendidikan dan Supervisi Pengajaran* (Malang: Wineka Media, 2005), h. 51.

Kemampuan mengelola administrasi sarana prasarana harus diwujudkan dalam pengembangan kelengkapan data administrasi gedung dan ruang, data meubeler, data administrasi alat mesin kantor (AMK), data administrasi alat laboratorium dan lain sebagainya.

Kemampuan mengelola administrasi kearsipan, harus diwujudkan dalam pengembangan kelengkapan data administrasi surat masuk, surat keluar, surat keputusan, dan surat edaran.

Kemampuan mengelola administrasi keuangan harus diwujudkan dalam pengembangan administrasi keuangan rutin, pengembangan administrasi keuangan yang bersumber dari masyarakat dan orang tua peserta didik, yang bersumber dari pemerintah<sup>47</sup>, misalnya Bantuan Operasional Sekolah (BOS), Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA), Block Grant, dan dana lainnya. Menurut Purwanto, sebagai administrator pendidikan, kepala sekolah mempunyai tugas dan tanggungjawab melaksanakan fungsi-fungsi administrasi yang diterapkan ke dalam kegiatan-kegiatan sekolah yang dipimpinnya seperti; membuat rencana atau program tahunan, menyusun organisasi sekolah, melaksanakan pengordinasian dan pengarahan, serta melaksanakan pengelolaan kepegawaian.<sup>48</sup> Kepala sekolah harus berusaha agar semua potensi yang ada pada unsur manusia maupun yang ada pada alat, perlengkapan, keuangan dan sebagainya dapat dimanfaatkan sebaik-baiknya, agar tujuan sekolah dapat tercapai dengan sebaik-baiknya pula.

---

<sup>47</sup> *Ibid*, h. 107-108.

<sup>48</sup> Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), h. 112.

Kepala sekolah sebagai administrator, harus memiliki berbagai ketrampilan sebagai bekal untuk dapat melaksanakan manajemen pendidikan secara lebih baik, diantaranya ketrampilan teknis (*technical skill*), ketrampilan hubungan manusia (*human relation skill*), dan ketrampilan konseptual (*conceptual skill*).<sup>49</sup>

a. *Technical skill*

- a) Menguasai pengetahuan tentang metode, proses, prosedur dan teknik melaksanakan kegiatan khusus.
- b) Kemampuan untuk memanfaatkan serta mendayagunakan sarana, peralatan yang diperlukan dalam mendukung kegiatan yang bersifat khusus.

b. *Human skill*

- a) Kemampuan untuk memahami perilaku manusia dan proses kerjasama.
- b) Kemampuan untuk memahami isi hati, sikap dan motif orang lain berbuat sesuatu.
- c) Kemampuan untuk berkomunikasi secara jelas dan efektif.
- d) Kemampuan untuk menciptakan kerjasama yang efektif, kooperatif, praktis dan diplomatis.

c. *Conceptual skill*

- a) Kemampuan analisis.
- b) Kemampuan berpikir rasional.
- c) Cakap dalam berbagi konsepsi.
- d) Mampu menganalisis berbagai kejadian.
- e) Mampu mengantisipasi perintah.
- f) Mampu mengenali berbagai macam kesempatan dan problem-problem sosial.<sup>50</sup>

4. Kepala sekolah sebagai *supervisor*

Salah satu tugas kepala sekolah sebagai supervisor adalah mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan. Kepala sekolah sebagai supervisor harus diwujudkan dengan kemampuan menyusun, dan melaksanakan

---

<sup>49</sup> Munir, *Op. Cit*, h. 16.

<sup>50</sup> Wahjosumidjo, *Op. Cit*, h. 101.



program supervisi pendidikan, serta memanfaatkan hasilnya. Kemampuan menyusun program supervisi pendidikan harus diwujudkan dalam penyusunan program supervisi kelas, pengembangan program supervisi untuk kegiatan ekstrakurikuler, pengembangan program supervisi perpustakaan, laboratorium dan ujian.

Supervisi pendidikan merupakan bantuan yang sengaja diberikan supervisor kepada guru untuk memperbaiki dan mengembangkan situasi belajar mengajar termasuk menstimulir, mengkoordinasi dan membimbing secara berlanjutan pertumbuhan guru-guru secara lebih efektif dalam tercapainya tujuan pendidikan.<sup>51</sup> Supervisi mempunyai fungsi penilaian (*evaluation*) dengan jalan penelitian (*research*) dan merupakan usaha perbaikan (*improvement*). Menurut Swearingen yang dikutip oleh Syaiful Sagala dalam bukunya administrasi pendidikan kontemporer, fungsi supervisi pendidikan adalah mengkoordinir semua usaha sekolah, memperlengkapi kepemimpinan sekolah, memperkuat pengalaman guru, menstimulasi situasi belajar mengajar, memberikan fasilitas dan penilaian terus menerus, menganalisis situasi belajar mengajar, memberikan kepada setiap anggota, dan mengintegrasikan tujuan pendidikan.<sup>52</sup>

Sehubungan dengan hal tersebut jelaslah bahwa fungsi pokok kepala madrasah sebagai supervisor terutama ialah membantu guru-guru dan staf lainnya dalam mengembangkan potensi-potensi mereka sebaik-baiknya. Untuk mengembangkan potensi-potensi mereka dengan kecakapan yang mereka miliki. Ngalim Purwanto dalam bukunya yang berjudul “Administrasi dan Supervisi

---

<sup>51</sup> Saiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2009), h. 117.

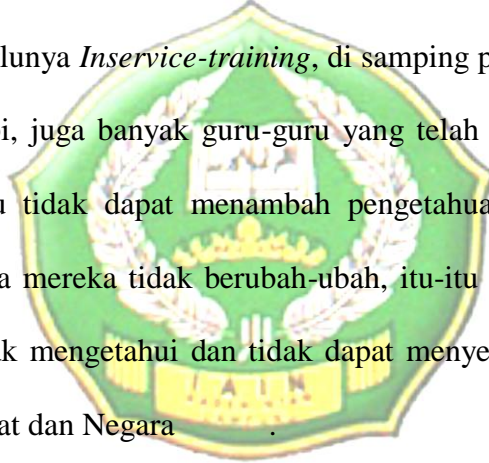
<sup>52</sup> *Ibid*, h. 101.

Pendidikan”, menyarankan dua jenis fungsi supervisi yang penting untuk dilakukan:

a. *Inservice-training*

*Inservice-training* atau pendidikan dalam jabatan merupakan bagian yang integral dari program supervisi yang harus diselenggarakan oleh sekolah-sekolah setempat untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan sendiri dan memecahkan persoalan –persoalan sehari-hari yang menghendaki pemecahan segera.

Sebab-sebab perlunya *Inservice-training*, di samping pendidikan persiapan yang kurang mencukupi, juga banyak guru-guru yang telah keluar dari sekolah, guru tidak pernah atau tidak dapat menambah pengetahuan mereka sehingga menyebabkan cara kerja mereka tidak berubah-ubah, itu-itu saja dan begitu saja tiap tahun. Mereka tidak mengetahui dan tidak dapat menyesuaikan diri dengan perkembangan masyarakat dan Negara



Program *Inservice-training* dapat melingkupi berbagai kegiatan seperti mengadakan kursus, *workshop*, seminar, kunjungan-kunjungan ke sekolah lain, ceramah-ceramah dan demonstrasi mengajar dengan metode baru.

b. *Upgrading*

Pengertian *Upgrading* (penataran) sebenarnya tidak jauh berbeda dengan *inservice training*. *Upgrading* ialah usaha kegiatan yang bertujuan untuk meninggikan atau meningkatkan taraf ilmu pengetahuan dan kecakapan para pegawai, guru-guru, atau petugas pendidikan lainnya, sehingga dengan demikian keahliannya bertambah luas dan mendalam.

Contoh *Upgrading* yang biasa dilakukan kalangan guru-guru dan petugas-petugas lainnya antara lain: memberi kesempatan kepada guru-guru SD yang

berijazah SGB atau sedrajat untuk mengikuti KGA/KGP agar memiliki pengetahuan yang setingkat dengan SGA/SPG atau memberi kesempatan kepada pegawai administrasi (tata usaha) yang memiliki ijazah SLP untuk mengikuti KPAA (Kursus Pegawai Administrasi tingkat Atas) dan sebagainya.<sup>53</sup>

#### 5. Kepala sekolah sebagai *leader*

Kepala sekolah sebagai *leader* harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas.

Kepemimpinan yang efektif harus mengedepankan ketrampilan kepemimpinan, meningkatkan kualitas kepemimpinan. Oleh sebab itu kepemimpinan pemimpin secara efektif merupakan kunci untuk menjadi seorang manajer yang efektif. Esensi kepemimpinan adalah kepengikutan (*followership*), kemauan orang lain atau bawahan untuk mengikuti keinginan pemimpin, itulah yang menyebabkan seseorang menjadi pemimpin. Dengan kata lain pemimpin tidak akan terbentuk apabila tidak ada bawahan.

Kemampuan yang harus diwujudkan kepala sekolah sebagai *leader* dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan, dan kemampuan berkomunikasi.

Kepribadian kepala sekolah sebagai *leader* akan tercermin dalam sifat-sifat: (1) jujur, (2) percaya diri, (3) tanggungjawab, (4) berani mengambil resiko dan keputusan, (5) berjiwa besar, (6) emosi yang stabil, dan (7) teladan.<sup>54</sup>

---

<sup>53</sup> Ngalim Purwanto, *Op. Cit.*, h. 49.

<sup>54</sup> E.Mulyasa, *Op. Cit.*, h.115.

Pengetahuan kepala sekolah terhadap tenaga kependidikan akan tercermin dalam kemampuan: (1) memahami kondisi tenaga kependidikan (guru dan non guru), (2) memahami kondisi dan karakteristik peserta didik, (3) menyusun program pengembangan tenaga kependidikan, (4) menerima masukan, saran dan kritik dari berbagai pihak untuk meningkatkan kepemimpinannya.<sup>55</sup>

Pemahaman terhadap visi dan misi sekolah akan tercermin dari kemampuannya untuk: (1) mengembangkan visi sekolah, (2) mengembangkan misi sekolah, dan (3) melaksanakan program untuk mewujudkan visi dan misi ke dalam tindakan.<sup>56</sup>



Kemampuan mengambil keputusan akan tercermin dari kemampuannya dalam; (1) mengambil keputusan bersama tenaga kependidikan di sekolah, (2) mengambil keputusan untuk kepentingan internal sekolah, dan (3) mengambil keputusan untuk kepentingan eksternal sekolah.<sup>57</sup>

Kemampuan berkomunikasi akan tercermin dari kemampuannya untuk: (1) berkomunikasi secara lisan dengan tenaga kependidikan di sekolah, (2) menuangkan gagasan dalam bentuk tulisan, (3) berkomunikasi secara lisan dengan peserta didik, (4) berkomunikasi secara lisan dengan orang tua dan masyarakat

---

<sup>55</sup> Ibid, h. 116.

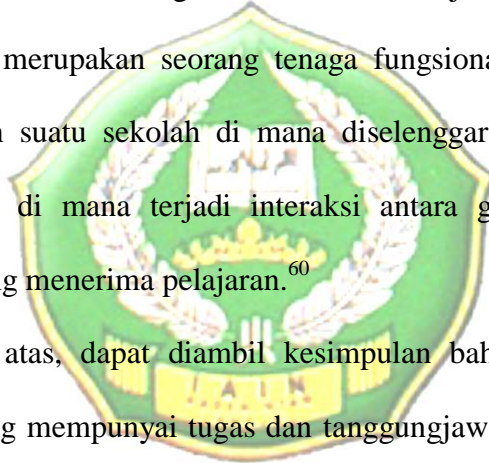
<sup>56</sup> Ibid, h. 116.

<sup>57</sup> Ibid, h. 117

lingkungan sekitar sekolah.<sup>58</sup>

Untuk mencapai tujuan sekolah yang efektif dan efisien, kepala sekolah perlu mengadakan pembagian kerja yang jelas bagi guru-guruyang menjadi anak buahnya. Dengan pembagian kerja yang baik, pelimpahan wewenang dan tanggungjawab yang tepat serta mengingat prinsip-prinsip pengorganisasian, kiranya kegiatan sekolah akan berjalan lancar dan tujuan dapat tercapai secara optimal.<sup>59</sup> Terkait dengan hal tersebut, Wahjosumidjo mengatakan,

bahwa kepala sekolah merupakan seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.<sup>60</sup>



Berkenaan

dengan pernyataan di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa kepala sekolah merupakan seorang yang mempunyai tugas dan tanggungjawab untuk memimpin suatu lembaga pendidikan (sekolah), yang di dalamnya diselenggarakan proses belajar mengajar untuk mencapai suatu tujuan. Oleh karena itu keberhasilan proses belajar mengajar, tidak bisa terlepas dan merupakan bagian dari tugas dan tanggung jawab kepala sekolah. Kepala sekolah mempunyai tugas dan bertanggung jawab terhadap kualitas sumber daya manusia (guru, tenaga non kependidikan, dan staf sekolah lainnya), karena kepala sekolah merupakan seorang pejabat profesional dalam organisasi sekolah, yang bertugas mengatur semua sumber daya manusia dalam organisasi (sekolah), dan bekerja sama dengan

---

<sup>58</sup> Ngalim Purwanto, *Op. Cit.*, h. 115-116

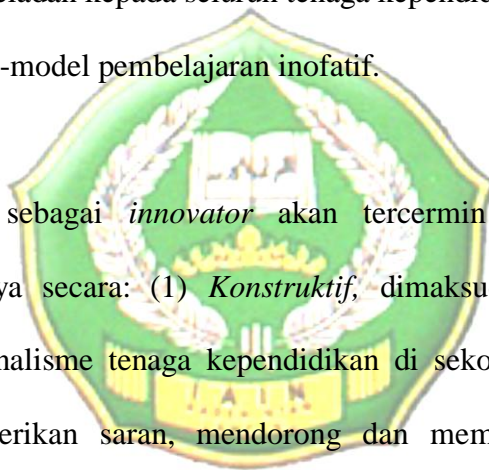
<sup>59</sup> Daryanto, *Administrasi Pendidikan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2006), h. 83.

<sup>60</sup> Wahjosumidjo, *Op. Cit.*, h. 83.

tenaga kependidikan (guru) yang bertanggung jawab dalam mendidik anak, untuk mencapai keberhasilan pendidikan.

6. Kepala sekolah sebagai *inovator*

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai inovator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalani hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di sekolah, dan mengembangkan model-model pembelajaran inovatif.



Kepala sekolah sebagai *innovator* akan tercermin dari cara-cara ia melakukan pekerjaannya secara: (1) *Konstruktif*, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus berusaha memberikan saran, mendorong dan membina setiap tenaga kependidikan agar dapat berkembang secara optimal dalam melakukan tugas-tugas yang diembannya. (2) *Kreatif*, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus berusaha mencari gagasan dan cara-cara baru dalam melaksanakan tugasnya. (3) *Delegatif*, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus berupaya mendelegasikan tugas kepada tenaga kependidikan sesuai dengan deskripsi tugas, jabatan serta kemampuan masing-masing. (4) *Integratif*, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus berusaha mengintegrasikan semua kegiatan, sehingga dapat menghasilkan sinergi untuk mencapai tujuan



sekolah secara efektif, efisien dan produktif. (5) *Rasional* dan *obyektif*, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus berusaha bertindak berdasarkan pertimbangan rasio dan obyektif. (6) *Pragmatis*, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus berusaha menetapkan kegiatan atau target berdasarkan kondisi dan kemampuan nyata yang dimiliki oleh setiap tenaga kependidikan, serta kemampuan yang dimiliki oleh sekolah. (7) *Keteladanan*, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus berusaha memberikan teladan dan contoh yang baik. (8) *Adaptabel* dan *fleksibel*, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus mampu beradaptasi dan fleksibel dalam menghadapi situasi baru, serta berusaha menciptakan situasi kerja yang menyenangkan dan memudahkan para tenaga kependidikan untuk beradaptasi dalam melaksanakan tugasnya.<sup>61</sup> Kepala sekolah sebagai *innovator* harus mampu mencari, menemukan, dan melaksanakan berbagai pembaharuan di sekolah. Gagasan baru tersebut misalnya *moving class*. *Moving class* adalah mengubah strategi pembelajaran dari pola kelas tetap menjadi kelas bidang studi, sehingga setiap bidang studi memiliki kelas tersendiri, yang dilengkapi dengan alat peraga dan alat-alat lainnya. *Moving class* ini bisa dipadukan dengan pembelajaran terpadu, sehingga dalam suatu laboratorium

---

<sup>61</sup> E.Mulyasa, *Op. Cit.*, h.118-119.



bidang studi dapat dijaga oleh beberapa orang guru (fasilitator), yang bertugas memberikan kemudahan kepada peserta didik dalam belajar.<sup>62</sup>

#### 7. Kepala sekolah sebagai motivator

Sebagai motivator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan pusat sumber belajar melalui pengembangan pusat sumber belajar.<sup>63</sup>

Budaya dan iklim kerja yang kondusif akan memungkinkan setiap guru lebih termotivasi untuk menunjukkan kinerjanya secara optimal, yang disertai usaha untuk meningkatkan kompetensinya. Oleh karena itu, dalam upaya menciptakan budaya dan iklim kerja yang kondusif, kepala sekolah hendaknya memperhatikan prinsip-prinsip sebagai berikut: (1) para guru akan bekerja lebih giat apabila kegiatan yang dilakukannya menarik dan menyenangkan, (2) tujuan kegiatan perlu disusun dengan jelas dan diinformasikan kepada para guru sehingga mereka mengetahui tujuan dia bekerja, para guru juga dapat dilibatkan dalam penyusunan tujuan tersebut, (3) pemberian hadiah lebih baik dari hukuman, namun sewaktu-waktu hukuman juga diperlukan, dan (4) usahakan untuk memenuhi kebutuhan *sosio-psiko-fisik* guru, sehingga memperoleh kepuasan.

## 2. Tugas Pokok Kepala Madrasah

---

<sup>62</sup> Ibid, h. 119.

<sup>63</sup> E. Mulyasa, *Op. Cit.*, h. 120.

Tugas pokok kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Tugas kepala sekolah menurut Wahjosumidjo adalah:

1. Saluran komunikasi, bekerja melalui orang lain  
Kepala sekolah berperilaku sebagai saluran komunikasi dilingkungan sekolah yang dipimpinya.
2. Bertanggung jawab dan mempertanggung jawabkannya.  
Kepala sekolah bertindak dan bertanggung jawab atas segala tindakan yang dilakukan oleh bawahan.
3. Kemampuan menghadapi persoalan  
Dengan waktu dan sumber yang terbatas, kepala sekolah harus mampu menghadapi berbagai persoalan.
4. Berfikir analistik dan konsepsional.  
Kepala sekolah harus dapat memecahkan persoalan melalui suatu analisis, kemudian menyelesaikan persoalan dengan satu solusi yang *feasible*.
5. Kepala sekolah sebagai juru penengah.  
Dalam lingkungan sekolah sebagai satu organisasi, didalamnya terdiri dari manusia yang latar belakangnya berbeda-beda.
6. Kepala sekolah sebagai politisi  
Kepala sekolah harus dapat membangun hubungan kerja sama melalui pendekatan persuasi kesempatan.<sup>64</sup>

### C. Motivasi Kerja Guru

Istilah Motivasi (*Motivation*) berasal dari bahasa latin, yakni *movere*, yang berarti “menggerakkan”. Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi. Motivasi adalah usaha pemberian dorongan pada seseorang agar mau bertindak dengan cara yang diinginkan dalam mencapai tujuan yang diharapkan. Sementara menurut Winkel (1989) bahwa motif adalah daya penggerak di dalam diri orang untuk melakukan aktivitas–aktivitas tertentu. Jadi motivasi diartikan

---

<sup>64</sup> Euis Karwati, Op.Cit, h. 129-130

sebagai motif yang sudah menjadi aktif pada saat melakukan perbuatan.<sup>65</sup>

Menurut Flippo, motivasi adalah suatu keahlian, dalam mengarahkan pegawai dan tujuan organisasi sekaligus tercapai.

*“Directing or motivation is essence, it is a skill in aligning employee and organizational interest so that behavior result in achievement of employee want simultaneously with attainment or organizational objectives”.*<sup>66</sup>

Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerjasama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Motivasi yang diberikan pada individu atau kelompok bisa dibagi menjadi dua yaitu manajemen positif dan negatif. Motivasi positif adalah proses untuk mencoba mempengaruhi orang lain agar menjalankan sesuatu yang kita inginkan dengan cara memberikan kemungkinan untuk mendapatkan ‘hadiah’. Sedangkan yang negatif adalah usaha mempengaruhi orang lain dengan cara menakut-nakuti.<sup>67</sup> Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah suatu aktivitas dalam pemberian atau penggerakan yang dapat menimbulkan kegairahan kerja seseorang agar mau bekerja untuk mencapai tujuan organisasi maupun tujuan individu.

Mangkunegara menjelaskan, “Motivasi kerja adalah kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja”.<sup>68</sup> Sedangkan Siswanto berpendapat “Motivasi kerja adalah sebagai integral dari jalinan kerja dalam rangka proses

---

<sup>65</sup> Darsono, Max, dkk. *Belajar dan Pembelajaran* (Semarang: CV IKIP Semarang Press, 2002), h. 61.

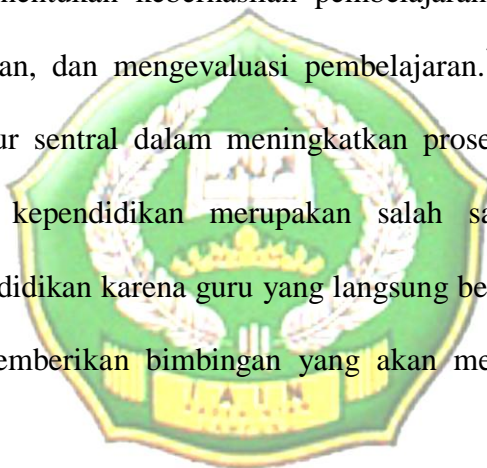
<sup>66</sup> Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* ( Jakarta: PT Bumi Aksara, 2005), h. 143.

<sup>67</sup> *Ibid.*, h. 144.

<sup>68</sup> A. P. Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja SDM*, (Bandung: PT Refika Aditama, 2006), h. 94.

pembinaan, pengembangan dan pengarahan sumberdaya manusia dalam suatu organisasi”.<sup>69</sup> Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar dan pendidikan menengah.<sup>70</sup>

Sebagai salah satu komponen dalam belajar mengajar (PBM), guru memiliki posisi yang sangat menentukan keberhasilan pembelajaran dalam merancang, mengelola, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran.<sup>71</sup> Ia juga memiliki kedudukan sebagai figur sentral dalam meningkatkan proses belajar mengajar. Guru sebagai tenaga kependidikan merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan tujuan pendidikan karena guru yang langsung bersinggungan dengan peserta didik untuk memberikan bimbingan yang akan menghasilkan tamatan yang diharapkan.



Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah suatu aktivitas yang bisa menimbulkan dorongan pada diri seseorang atau kelompok agar bertindak dan melakukan sesuatu tindakan bekerja, dimana seseorang yang mempunyai motivasi kerja tinggi akan berusaha melaksanakan tugasnya dengan sekuat tenaga agar pekerjaannya berhasil.

Dalam Al Qur'an surat Ar-Ra'd ayat 11 dijelaskan:

---

<sup>69</sup> B. Siswanto, *Manajemen Modern. Konsep dan Aplikasi*, ( Bandung: Sinar Baru, 1990), h. 31.

<sup>70</sup> Undang-Undang Guru dan Dosen : UU RI No. 14 Tahun 2005 (Jakarta: Sinar Grafika, 2012), h. 3.

<sup>71</sup> Syafruddin Nurdin dan M Basyiruddin Usman, *Guru Profesional dan Implementasi Kurikulum* (Jakarta: Ciputat Press, 2007), h. 7.

لَهُمْ مَعْقَبَاتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَ لَهُمْ مِّنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ  
مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ وَمَا لَهُمْ  
مِّنْ دُونِهِ مِنْ وَّالٍ ﴿١١﴾

Artinya:

*"bagi manusia ada malaikat-malaikat yang selalu mengikutinya bergiliran, di muka dan di belakangnya, mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak merubah Keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri. dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap sesuatu kaum, Maka tak ada yang dapat menolaknya; dan sekali-kali tak ada pelindung bagi mereka selain Dia".*

Berdasarkan ayat di atas kita dapat saya simpulkan bahwa untuk dapat mengubah suatu keadaan, seseorang harus berusaha dan berdoa. Berusaha disini adalah dengan bekerja. Seseorang tidak akan bekerja jika dia tidak memiliki keinginan yang ingin diraihinya. Dan hal itulah yang disebut motivasi yang mempengaruhi mereka untuk bekerja lebih giat agar apa yang menjadi tujuan mereka dapat tercapai.

### 1. Ciri-ciri motivasi

Menurut Sardiman dalam buku interaksi dan motivasi belajar mengajar bahwa motivasi yang ada pada diri setiap orang memiliki ciri-ciri sebagai berikut:<sup>72</sup>

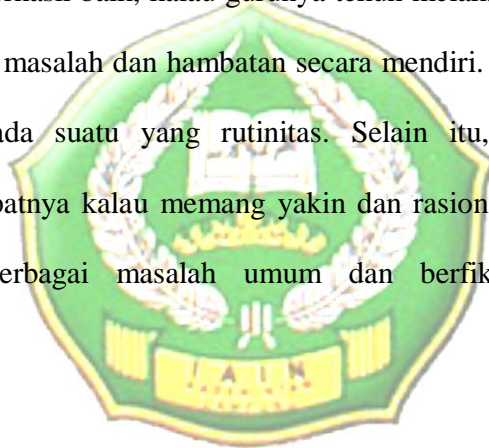
- a. Tekun menghadapi tugas (dapat terus menerus dalam waktu yang lama, tidak pernah berhenti sebelum selesai)
- b. Ulet menghadapi kesulitan (tidak lekas putus asa)
- c. Menunjukkan minat terhadap bermacam-macam masalah.
- d. Lebih senang bekerja sendiri.

---

<sup>72</sup> Sardiman, *Op Cit.* h. 83.

- e. Cepat bosan pada tugas-tugas yang rutin (hal-hal yang bersifat mekanis,berulang-ulang begitu saja, sehingga kurang kreatif)
- f. Dapat mempertahankan pendapatnya (kalau sudah yakin akan sesuatu)
- g. Tidak pernah mudah melepaskan hal yang diyakini.
- h. Senang mencari dan memecahkan masalah soal-soal.

Dengan demikian dapat kita simpulkan bahwa seseorang yang memiliki motivasi kerja, memiliki ciri-ciri tersebut di atas. Apabila seseorang memiliki ciri-ciri tersebut, berarti orang itu memiliki motivasi yang cukup kuat. Ciri-ciri motivasi seperti itu akan sangat penting dalam kegiatan belajar mengajar. Karena kegiatan belajar mengajar akan berhasil baik, kalau gurunya tekun melaksanakan pekerjaannya, ulet dalam memecahkan masalah dan hambatan secara mandiri. Guru yang produktif tidak akan terjebak pada suatu yang rutinitas. Selain itu, juga harus berani mempertahankan pendapatnya kalau memang yakin dan rasional. Bahkan peka dan *responsive* terhadap berbagai masalah umum dan berfikir bagaimana cara pemecahannya.



### 3. Macam-Macam Motivasi

Malone membedakan dua bentuk motivasi yang meliputi motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik timbul tidak memerlukan rangsangan dari luar karena memang telah ada dalam diri individu sendiri, yaitu sesuai atau sejalan dengan kebutuhan. Sedangkan motivasi ekstrinsik timbul karena adanya rangsangan dari luar individu. Misalnya dalam bidang tugas yang dilakukan oleh guru terkait dengan minatnya dalam melakukan tugas sebagai guru. Minat



tersebut timbul dari diri seorang guru untuk melakukan tugas karena berhubungan dengan manfaat yang diperolehnya dari tugas yang dilaksanakannya.<sup>73</sup>

Menurut Sardiman A.M, bahwa motivasi terbagi menjadi dua macam, yaitu:

#### 1. Motivasi Intrinsik

Menurut Sardiman A.M, yang dimaksud motivasi instrinsik adalah “motif-motif yang menjadi aktif atau fungsinya tidak perlu dirangsang dari luar, karena didalam diri setiap individu sudah ada dorongan untuk melakukan sesuatu”.<sup>74</sup>

Bentuk motivassi ini adalah motivasi pengabdian, beramal, berbuat kebaikan, berprestasi, bertanggung jawab, menyalurkan dan mengembangkan bakat, minat atau perhatian yang sifatnya tidak mengharapkan pamrih materi dan non materi. Sedangkan menurut Husaini Usman motivasi intrinsik adalah motivasi yang timbul dari dalam diri individu sendiri.<sup>75</sup>

Dari kedua pendapat yang telah diuraikan diatas tersebut, maka penulis dapat mengambil kesimpulan bahwa motivasi intrinsik adalah suatu dorongan (penggerak) yang tidak perlu mendapat rangsangan dari luar, karena dorongan itu sudah ada dalam diri individu, sehingga apa yang telah menjadi tugasnya akan dikerjakan dengan baik, dengan kesadaran, kecintaan serta dengan rasa tanggung jaawab.

#### a. Motivasi Ekstrinsik

---

<sup>73</sup> Hamzah B. Uno, *Teori Motivasi dan Pengukurannya* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2016), h. 66.

<sup>74</sup> Sardiman, *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2004), h.

71.

<sup>75</sup> Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan* (Bumi Aksara: Jakarta, 2008), h. 244.



Yang dimaksud motivasi ekstrinsik adalah motif yang aktif dan berfungsi karena adanya rangsangan dari luar.<sup>76</sup> Kondisi ini merupakan faktor luar yang sudah ada atau yang sudah disengaja diadakan yang didalam kaitannya dengan kebutuhan dan keperibadian, yang mendasari keyakinan dan menimbulkan kemauan untuk melakukan kegiatan yang dipandang paling tepat dan paling baik. Faktor luar yang menjadi motivasi ini antara lain berbentuk pemberian hadiah, insentif, pujian, situasi kerja yang menyenangkan, prestasi yang menyenangkan atasan dan lainnya.

Berdasarkan uraian diatas jelas bahwa motivasi merupakan proses psikologi (kejiwaan) pada seseorang yang berlangsung dalam interaksi kepribadian (sifat, watak, sikap, pengetahuan, bakat dan lainnya) yang berbeda-beda memenuhi kebutuhan sebagai manusia. Dengan kata lain bahwa kedua motivasi tersebut harus saling melengkapi karena kepala sekolah yang efektif harus selalu berusaha menggugah dan mengembangkan motivasi tersebut secara maksimal, baik dari dirinya maupun para anggota kelompok, bawahannya serta kepentingan organisasi.

Dalam ajaran Islam telah memberi petunjuk atau tuntunan supaya seorang pemimpin berlaku bijaksana dalam memberikan motivasi atau dorongan pada bawahannya, hal ini sesuai dengan firman Allah SWT. Dalam surah An-Nahl : 125 yang berbunyi:

---

<sup>76</sup> Sardiman, Op. Cit, h. 71.

أَدْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحِكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَدِّ لَهُم بِآيَاتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ ۗ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ ﴿١٢٥﴾

Artinya:

*“serulah (manusia) kepada jalan Tuhan-mu dengan hikmah dan pelajaran yang baik dan bantahlah mereka dengan cara yang baik. Sesungguhnya Tuhanmu Dialah yang lebih mengetahui tentang siapa yang tersesat dari jalan-Nya dan Dialah yang lebih mengetahui orang-orang yang mendapat petunjuk”.*

Dari ayat tersebut diatas, dapat diambil kesimpulan bahwa: seorang pemimpin dalam memberikan motivasi atau dorongan kepada bawahannya tidak boleh dengan cara yang kasar, namun hendaknya seorang pemimpin dalam memberikan motivasi atau dorongan kepada bawahannya dengan cara yang baik serta bijaksana karna hal itu akan lebih baik dan mendapat tanggapan dari bawahannya secara ikhlas dan tanpa merasa dipaksa.

Pada dasarnya manusia memerlukan motivasi karena menurut teori X yang dikembangkan oleh McGregor yang menyatakan bahwa:

1. Manusia pada dasarnya malas dan akan menghindari dari pekerjaan jika dapat.
2. Manusia harus diperintah, dikontrol dan diberi motivasi.
3. Manusia senang menghindar dari tanggung jawab yang diberikan kepadanya.
4. Tidak berambisi dan cukup menjadi anak buah saja
5. Tidak mempunyai kemauan untuk mandiri.

Berdasarkan pendapat yang dikutip diatas, dapat disimpulkan bahwa motivasi ekstrinsik sangat diperlukan dalam kehidupan manusia, mengingat sifat manusia lebih banyak memerlukan dorongan atau teguran dalam melaksanakan pekerjaannya.<sup>77</sup>

---

<sup>77</sup> Husaini Usman, Op. Cit, h. 233.

Berdasarkan beberapa keterangan diatas, dapat diambil kesimpulan bahwa yang dimaksud dengan motivasi ekstrinsik adalah:” dorongan yang datangnya dari luar yang dengan adanya dorongan tersebut seseorang tergerak hatinya untuk bekerja. Mungkin tanpa adanya motivasi atau dorongan dari luar maka seseorang akan malas untuk melakukan suatu pekerjaan.

#### **D. Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Motivasi Kerja**

Gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang sangat kuat terhadap motivasi sebab keberhasilan seorang pemimpin dalam menggerakkan orang lain untuk mencapai suatu tujuan tergantung pada bagaimana pemimpin itu menciptakan motivasi di dalam diri setiap karyawan.<sup>78</sup> Pemimpin bersaha mempengaruhi atau memotivasi bawahannya agar dapat bekerja sesuai dengan tujuan yang diharapkan pemimpin. Motivasi kerja yang tinggi dapat didukung oleh gaya kepemimpinan yang tepat, sehingga gaya kepemimpinan yang kurang tepat dalam penerapannya akan kurang memotivasi bawahannya dalam melakukan aktivitas-aktivitasnya.

Tugas seorang pemimpin yang utama dalam sebuah lembaga dapat memberikan sumbangan yang besar berupa tenaga dan fikiran terhadap lembaganya agar tujuan lembaga tersebut dapat tercapai. Tidak setiap orang dapat melaksanakan gaya kepemimpinan dengan baik, karena tugas-tugas dalam strategi kepemimpinan menuntut suatu tanggung jawab yang besar.

Selain daripada itu, untuk menimbulkan motivasi kerja yang tinggi dibutuhkan suatu tindakan yang dapat menumbuhkan motivasi kerja guru pada

---

<sup>78</sup> Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan* (Jakarta: Rajawali Pers, 2008).

suatu lembaga. Dan tindakan tersebut berasal dari pemimpin atau yang biasa disebut dengan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan sangatlah berpengaruh terhadap motivasi kerja guru, karena didalam motivasi kerja guru untuk memenuhi kebutuhannya sangat membutuhkan dukungan dari seorang pemimpin, karena itu setiap pemimpin harus mengetahui secara jelas tentang apa yang dibutuhkan oleh guru/staff dan lembaga tersebut agar dapat bekerja sama secara efektif. Dan selain daripada itu guru/karyawan juga harus mengetahui apa yang diinginkan oleh pemimpin dan lembaga agar tercapainya tujuan bersama, yaitu tujuan guru/karyawan dalam memenuhi kebutuhannya dan tujuan lembaga tersebut, sehingga jelas disini, bahwa peranan seorang pemimpin sangat besar dalam mengatur bawahan dan pekerjaan agar setiap karyawan/guru dalam melaksanakan tugas pekerjaannya benar-benar menunjukkan usaha-usaha kearah peningkatan motivasi kerja.

Jadi, pada garis besarnya dapat penulis simpulkan bahwa gaya kepemimpinan dapat meningkatkan motivasi kerja.

#### **E. Kerangka Berfikir**

Motivasi merupakan dorongan atau menggerakkan. Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mengarahkan daya dan potensi agar bekerja mencapai tujuan yang ditentukan. Pada dasarnya seorang bekerja karena keinginan memenuhi kebutuhan hidupnya. Dorongan keinginan pada diri seseorang dengan orang yang lain berbeda sehingga perilaku manusia cenderung beragam di dalam bekerja. Motivasi mengacu kepada suatu proses mempengaruhi pilihan-pilihan individu terhadap bermacam-macam bentuk kegiatan yang dikehendaki.

Motivasi kerja merupakan motivasi yang terjadi pada situasi dan lingkungan kerja yang terdapat pada suatu organisasi atau lembaga. Keberhasilan dan kegagalan pendidikan memang sering dikaitkan dengan motivasi kerja guru. Pada dasarnya manusia selalu menginginkan hal yang baik-baik saja, sehingga daya pendorong atau penggerak yang memotivasi semangat kerjanya tergantung dari harapan yang akan diperoleh mendatang jika harapan itu menjadi kenyataan maka seseorang akan cenderung meningkatkan motivasi kerjanya.

Kepemimpinan adalah norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pemimpin pada saat dia mencoba untuk mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Norma perilaku tersebut diaplikasikan dalam bentuk tindakan-tindakan dalam aktifitas kepemimpinannya untuk mencapai tujuan suatu organisasi melalui orang lain.

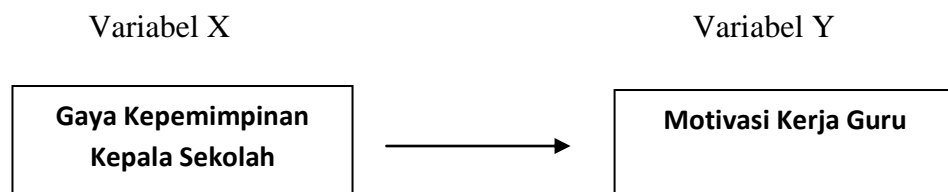
Pada umumnya pemimpin (kepala sekolah) masih banyak yang belum menerapkan gaya kepemimpinannya secara optimal. Kepala sekolah masih memperlakukan bawahannya dengan sama tanpa memperhatikan perbedaan individual antara guru yang satu dengan guru yang lainnya. Kepala sekolah belum menerapkan gaya kepemimpinan yang efektif dan efisien dalam kepemimpinannya di sekolah. Kepala sekolah dituntut untuk mampu memperhatikan dan memberikan perlakuan yang berbeda sesuai dengan kematangan bawahannya.

Kualitas pendidikan akan dapat terwujud bila guru dalam proses pembelajaran dapat melaksanakan tugasnya dengan baik dan benar, cara kerja yang baik dapat menghasilkan prestasi kerja yang optimal. Sehingga terdapat

hubungan positif antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dengan Motivasi Kerja guru MTs. Hal ini berarti semakin baik Motivasi kerja yang diberikan guru, maka semakin baik pula kepemimpinan seorang kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya.

Kepemimpinan seorang Kepala Sekolah akan dapat diterima oleh guru-guru apabila kepemimpinan yang diterapkan sangat cocok dan disukai oleh guru-gurunya. Sehingga guru akan memiliki kecenderungan untuk meningkatkan kinerjanya. Dengan menggunakan gaya kepemimpinan yang tepat, harapannya dapat meningkatkan Motivasi kerja para guru. Yang terpenting dalam gaya kepemimpinan ini adalah pengarahan dan dukungan dari kepala sekolah yang dapat disesuaikan dengan tingkat kematangan seorang guru.

Dengan demikian bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah memiliki pengaruh positif terhadap Motivasi kerja guru khususnya Madrasah Tsanawiyah. Hal ini dapat dikatakan bahwa semakin baik kepemimpinan seorang kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya maka semakin baik pula Motivasi kerja seorang guru. Secara ringkas kerangka berpikir dari penelitian ini dapat dilihat pada paradigma penelitian pada gambar dibawah ini.



Gambar 1

Model Hubungan Antara Variabel Penelitian

## F. Penelitian yang Relevan

Penelitian yang relevan dengan penelitian ini adalah penelitian milik Anita Juniarti yang berjudul pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Motivasi Kerja guru di MAN Malang II Batu. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja guru di MAN Malang II Batu. Peneliti berharap setelah dilakukan penelitian ini akan memberikan manfaat terhadap peneliti selanjutnya untuk dijadikan acuan penelitian.

### **G. Hipotesis Penelitian**

Hipotesis adalah suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian sampai terbukti melalui data yang terkumpul.<sup>79</sup> Suatu hipotesis akan diterima apabila data yang dikumpulkan mendukung pernyataan maka hipotesis diterima. Hipotesis merupakan anggapan dasar yang kemudian membuat suatu teori yang masih harus diuji kebenarannya. Berdasarkan kerangka berpikir yang diuraikan di atas maka dapat diajukan suatu hipotesis dalam penelitian ini hipotesis tersebut adalah: "Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap Motivasi Kerja Guru."

---

<sup>79</sup> Suharsimi Arikunto, Op. Cit, 2005, h. 67.



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Metode Penelitian**

Metode adalah “cara yang tepat untuk melakukan dengan menggunakan pikiran secara seksama untuk mencapai tujuan”. Adapun menurut Sutrisno Hadi penelitian adalah “sebagai usaha menemukan, mengembangkan, dan menguji suatu pengetahuan atau kebenaran, usaha-usaha yang dilakukan dengan cara menggunakan metode-metode ilmiah”.

Dari uraian diatas dapat penulis simpulkan bahwa metode penelitian (metode research) adalah cara yang dilakukan seseorang untuk melakukan, mengembangkan dan menguji sesuatu dengan menggunakan metode-metode ilmiah.

Statistik Parametrik, yaitu statistik yang menggunakan data interval atau selang dan rasio berdasarkan fakta yang bersifat pasti dan berdasarkan sampel. Data diambil dengan memberi peluang yang sama atau independen, serta tidak bias.

Data Parametrik juga dicirikan oleh suatu populasi yang berdistribusi normal dan mempunyai varians yang sama.

Statistik Non-Parametrik adalah statistik yang tidak memerlukan pembuatan asumsi tentang bentuk distribusi atau bebas distribusi, sehingga tidak memerlukan asumsi terhadap populasi yang akan diuji.

Dalam penelitian ini juga menggunakan populasi dan sampel. Populasi merupakan satuan objek atau subjek yang memiliki kualitas serta karakteristik

tertentu untuk dipelajari oleh peneliti kemudian ditarik kesimpulan. Sedangkan sampel adalah bagian dari kualitas dan karakteristik yang dimiliki populasi. Sampel yang diambil harus betul-betul representatif karena kesimpulan yang diambil dari sampel tersebut akan diberlakukan untuk populasi.<sup>80</sup>

Penelitian ini dilakukan pada Kepala Sekolah, Guru, serta pihak lain yang berkompeten dalam penelitian. Dari keduanya yang nantinya akan diberi beberapa pertanyaan yang berupa angket.

## **B. Lokasi Penelitian**

Pada awal tahun 1989 mulai berdatangan siswa/i yang ingin mengikuti belajar di Madrasah Al-Hikmah (pada waktu itu belum ada Pesantrennya / baru ada Madrasah saja), baik dari Bandar Lampung maupun dari luar Bandar Lampung, Ada yang kost di rumah-rumah penduduk di sekitar Madrasah Al-Hikmah dan ada juga yang oleh orang tuanya diserahkan dan dititipkan untuk tinggal bersama-sama keluarga Bapak KH. Muhammad Sobari, dengan harapan agar dapat mengikuti kegiatan pengajian yang diasuhnya. Pada tanggal 1 November 1989 keluarlah Piagam Pondok Pesantren dari Kantor Wilayah Departemen Agama Provinsi Lampung nomor : 04/PP/KD/1989.

Dalam hal ini peneliti mengambil lokasi penelitian di MTs Al-Hikmah, yang letaknya di Jl. Sultan Agung Gg. Raden Saleh No. 23 Way Halim Kedaton Bandar Lampung. Lokasi penelitian ini letaknya cukup strategis yakni terletak di jalur angkutan kota, hal ini akan mempermudah MTs Al-Hikmah Kedaton untuk mengembangkan diri. Peneliti memilih lokasi ini guna mengetahui pengaruh gaya

---

<sup>80</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D* (Bandung: Alfabeta, 2013), h. 117.

kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru MTs Al-Hikmah Kedaton tersebut.

### **C. Jenis Penelitian**

Penelitian merupakan suatu proses yang terdiri atas beberapa langkah, salah satunya adalah menentukan desain penelitian. Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian korelasional, yaitu penelitian yang dirancang untuk menentukan tingkat hubungan variabel yang berbeda dalam suatu subjek penelitian. Penelitian ini menggunakan metode penelitian korelasional karena ingin mengetahui seberapa besar pengaruh/hubungan antar variabel dimana. Terdapat variabel bebas (Independen Variabel) dan variabel terikat (Dependen Variabel).

#### **1. Variabel-variabel penelitian**

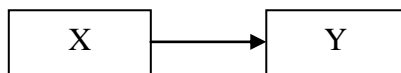
Dalam penelitian ini memiliki dua buah variabel, yaitu Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah (X) sebagai variabel bebas dan Motivasi Kerja Guru (Y) sebagai variabel terikat.

#### **2. Hubungan antar variabel**

Paradigma penelitian merupakan pola hubungan antara variabel yang akan diteliti. Sehingga paradigma penelitian dalam hal ini dapat diartikan sebagai pola pikir yang menunjukkan hubungan antara variabel yang akan diteliti sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab melalui

penelitian, teori yang digunakan untuk merumuskan hipotesis, jenis dan jumlah hipotesis, dan teknik analisis statistik yang akan digunakan.<sup>81</sup>

Berdasarkan kajian teori dan kerangka berpikir, dapat digambarkan hubungan antara variabel dalam penelitian. Hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat dapat digambarkan sebagai berikut :



X = Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah

Y = Motivasi Kerja guru

#### **D. Populasi dan Sampel**

##### **1. Populasi**

Populasi adalah seluruh data yang menjadi perhatian kita dalam suatu ruang lingkup dan waktu yang kita tentukan atau wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Jadi populasi bukan hanya orang, tetapi juga obyek dan benda-benda alam yang lain. Populasi juga bukan sekedar jumlah yang ada pada obyek/subyek yang dipelajari, tetapi meliputi seluruh karakteristik/sifat yang dimiliki oleh subyek atau obyek itu.<sup>82</sup>

---

<sup>81</sup> Sugiyono, *Metodologi Penelitian Pendidikan: Pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2008). h. 65.

<sup>82</sup> Sugiyono, Op. Cit, H. 117.

Berdasarkan pendapat tersebut, populasi adalah keseluruhan obyek yang akan diteliti. Populasi dalam penelitian ini adalah Kepala Madrasah, Guru, serta staff yang berkompeten dalam penelitian.

## **2. Sampel**

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut.<sup>83</sup> Sampel yang diambil dalam penelitian ini Kepala Sekolah, Guru serta Pihak lain yang berkompeten dalam penelitian. Suharsimi Arikunto dalam bukunya yang lain bahwa: untuk sekedar ilustrasi atau pegangan, maka apabila subjeknya kurang dari 100, lebih baik diambil semua, sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Sebaliknya apabila subjeknya besar diatas 100, maka dapat diambil prosentase dengan kisaran 10-15% atau 20-25%.<sup>84</sup>

Dengan pedoman pendapat diatas, maka jumlah guru yang menjadi populasi dalam penelitian ini penulis jadikan sampel total, sehingga dalam penelitian penulis akan menggunakan jenis penelitian populasi. Sebab seluruh populasi yang ada di tempat penelitian yang berjumlah 37 orang di jadikan sampel total.

## **E. Definisi Operasional**

Definisi operasional variabel dalam penelitian ini adalah:

### **1. Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah**

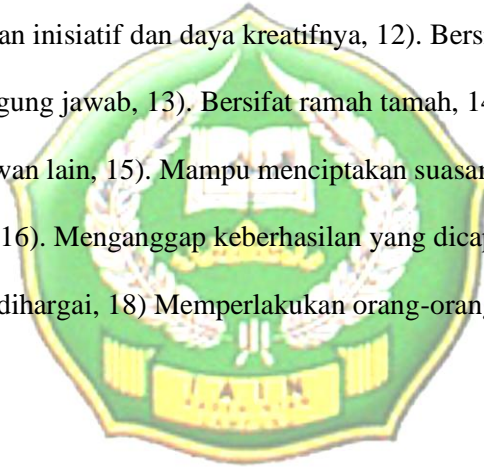
Gaya kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah yaitu suatu perwujudan tingkah laku dari seorang Kepala Madrasah yang digunakan untuk mempengaruhi

---

<sup>83</sup> Ibid, h. 118.

<sup>84</sup> Suharsimi Arikunto, Metodologi Penelitian (Jakarta: Rajawali Pers, 2010), h. 115.

bawahannya supaya mau mengerjakan tugasnya dengan senang hati untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditentukan bersama, pengukurannya dengan indikator: 1). Beban kerja ditanggung bersama, 2). Mau menerima pendapat, kritik dan saran, 3). Bawahan dianggap sebagai komponen pelaksana, 4). Disiplin tapi tidak kaku, 5). Melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan, 6). Percaya kepada bawahan dengan tetap melakukan pengawasan, 8). Komunikasi dua arah, 9). Ada kerjasama dengan guru, 10). Mengutamakan kepentingan bersama, 11). Memberi kesempatan pada guru untuk mengembangkan inisiatif dan daya kreatifnya, 12). Bersifat bijaksana dalam pembagian tugas dan tanggung jawab, 13). Bersifat ramah tamah, 14). Selalu bersedia menolong guru dan karyawan lain, 15). Mampu menciptakan suasana kekeluargaan yang sehat dan menyenangkan, 16). Menganggap keberhasilan yang dicapai sebagai hasil kerja sama, 17). Dihormati dan dihargai, 18) Memperlakukan orang-orang yang dipimpinnya sebagai teman kerja.



## 2. Motivasi Kerja Guru

Motivasi kerja adalah dorongan dari dalam diri dan luar diri seseorang, untuk melakukan sesuatu yang terlihat dari dimensi internal dan dimensi eksternal. Atau dengan kata lain, motivasi kerja guru memiliki dua dimensi, yaitu: (1) dimensi dorongan Internal, dan (2) dimensi dorongan Eksternal.

### **F. Teknik Pengumpulan Data**

Dijelaskan bahwa metode pengumpulan data merupakan cara yang digunakan peneliti dalam mengumpulkan data penelitiannya. Lebih lanjut

dikatakan bahwa untuk memperoleh data-data yang diinginkan sesuai dengan tujuan peneliti sebagai bagian dari langkah pengumpulan data merupakan langkah yang sukar karena data yang salah akan menyebabkan kesimpulan-kesimpulan yang ditarik akan salah pula.<sup>85</sup> Agar terhindar dari kesalahan ini, peneliti berupaya mengkaji secara mendalam terhadap berbagai persoalan yang berkaitan erat dengan metode pengumpulan data.

Pemilihan metode penelitian ini dipengaruhi oleh beberapa faktor, seperti: obyek penelitian, tujuan penelitian, sampel penelitian, lokasi, sumber data, waktu dan dana yang tersedia, jumlah tenaga peneliti dan teknis analisis data yang digunakan.

Ada beberapa metode atau teknik dalam mengumpulkan data-data penelitian yang dapat dipilih oleh seorang penulis. Dalam penelitian ini menggunakan metode pengumpulan data sebagai berikut :

#### 1. Metode Angket

Metode angket adalah sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden dalam arti laporan tentang pribadinya atau hal-hal yang ingin ia ketahui.<sup>86</sup> Metode angket digunakan untuk memperoleh data mengenai pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Madras terhadap Motivasi Kerja Guru dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran di sekolah.

#### 2. Metode Dokumentasi

---

<sup>85</sup> Suharsimi Arikunto, *Op. Cit.* h 23

<sup>86</sup> *Ibid.* h. 268



Metode dokumentasi adalah metode pengumpulan data yang bersumber pada hal-hal yang tertulis, seperti buku-buku, majalah, dokumen, peraturan-peraturan, notulen, rapat, catatan harian dan sebagainya.<sup>87</sup> Teknik atau metode dokumentasi digunakan untuk mengumpulkan data tentang struktur organisasi, visi dan misi, dan daftar guru. Penggunaan metode dokumentasi membutuhkan ketelitian.

Adapun alasan penggunaan metode dokumentasi adalah :

- a. Dapat memperoleh data konkrit yang dapat dievaluasi setiap saat.
- b. Lebih efektif dan efisien untuk mengungkap data yang penulis harapkan.
- c. Data yang akan diungkapkan berupa hal tertulis yang telah didokumentasikan.

#### **G. Instrumen Penelitian**

Pada prinsipnya meneliti adalah melakukan pengukuran terhadap fenomena sosial maupun alam. Oleh karena itu, harus ada alat ukur yang baik. Alat ukur dalam penelitian biasanya dinamakan instrumen penelitian. Jadi instrumen penelitian adalah suatu alat yang digunakan untuk mengukur fenomena alam ataupun sosial yang diamati. Secara spesifik semua fenomena ini disebut variabel penelitian. Jumlah instrumen penelitian tergantung pada jumlah variabel penelitian yang telah ditetapkan untuk diteliti. Maka dalam penelitian ini

---

<sup>87</sup>*Ibid.* h. 274

diperlukan dua instrumen yaitu instrumen untuk mengukur gaya kepemimpinan Demokratis kepala Madrasah dan untuk mengukur motivasi kerja guru di MTs Al-Hikmah Kedaton Bandar Lampung.

Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala likert. Menurut Hasan “Skala Likert merupakan jenis skala yang digunakan untuk mengukur variabel peneliti (fenomena sosial spesifik) seperti sikap, pendapat dan persepsi sosial seseorang atau sekelompok orang”.<sup>71</sup>

Dengan skala Likert. Maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pertanyaan atau pernyataan. Dalam suatu instrument penelitian pasti memerlukan alat ukur yang berfungsi untuk mengukur variabel yang diteliti, hal ini dikarenakan jumlah instrumen yang digunakan dalam penelitian akan bergantung pada jumlah variabel yang diteliti.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan instrumen pedoman Dokumentasi dan metode angket. Peneliti menggunakan 4 (empat) alternatif pilihan jawaban yang disediakan dalam angket yang telah dimodifikasi dari skala Likert yaitu:

1. Sangat sering = Skor 4
2. Sering = Skor 3
3. Kadang-Kadang = Skor 2
4. Tidak Pernah = Skor 1

**Tabel 3. Kisi-kisi Instrumen Untuk Mengukur Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah**

<b>Indikator</b>	<b>Butir Pertanyaan</b>	<b>No. Item</b>
Beban kerja ditanggung bersama	1. Beban Kerja Madrasah menjadi tanggung jawab bersama	1

Mau menerima pendapat, Kritik dan Saran	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepala madrasah mau menerima pendapat dari guru maupun karyawan lain</li> <li>2. Kepala madrasah memberikan kesempatan pada guru untuk mengemukakan pendapat</li> <li>3. Kepala madrasah selalu memberikan kesempatan kepada para guru untuk memberikan saar rapat</li> </ol>	2,6,27
Bawahan dianggap sebagai komponen pelaksana	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepala madrasah memberi tugas dan tanggung jawab kepada guru</li> </ol>	3
disiplin tapi tidak kaku	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepala madrasah bersikap disiplin tapi tidak kaku</li> </ol>	4
<b>Indikator</b>	<b>Butir Pertanyaan</b>	<b>No. Item</b>
Melibatkan baawahan dalam pengambilan keputusan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepala madrasah mengikutsertakan guru dalam pengambilan keputusan</li> <li>2. Kepala madrasah selalu melibatkan para guru dalam merumuskan dan menetapkan peraturan madrasah</li> </ol>	5,26
Percaya kepada bawahan dengan tetap melakukan pengawasan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepala madrasah mempercayai guru, tetapi tetap melakukan tanggung jawabnya sebagai seorang pengawas</li> <li>2. Kepala madrasah berperan menyatukan, mengkoordinir, serta menggerakkan bawahannya.</li> </ol>	7,30
Komunikasi dua arah	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Komunikasi yang dilakukan bersifat terbuka dan dua arah</li> <li>2. kepala madrasah memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan karirnya</li> <li>3. kepala madrasah memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan keilmuannya</li> </ol>	8,28,29
Ada kerja sama dengan guru	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dalam mencapai tujuan kepala madrasah selalu menjalin kerja sama dengan guru</li> <li>2. Kerja sama yang dilakukan sangat baik</li> </ol>	9,23
Mengutamakan kepentingan bersama	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. kepala madraasah lebih mengutamakan kepantingan bersama dari pada kepentingan individu</li> </ol>	10
Memberi kesempatan pada guru untuk mengembangkan inisiatif dan daya kreatifnya	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. kepala madrasah memberi kesempatan pada guru untuk mengembangkan inisiatifnya</li> <li>2. kepala madrasah memberi kesempatan pada guru untuk mengembangkan kreatifitasnya</li> <li>3. kepala madrasah tidak membatasi kreatifitas yang dimiliki guru</li> </ol>	11,12,24
Bersifat bijaksana dalam	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. kepala madrasah membagikan tanggung jawab</li> </ol>	13,14,25

pembagian tugas dan tanggung jawab	<p>secara bijaksana</p> <p>2. kepala madrasah membagikan tanggung jawab secara bijaksana</p> <p>3. jika terjadi kesalahan yang dilakukan oleh para guru dalam menjalankan tugasnya kepala madrasah selalu meluruskannya</p>	
Bersifat ramah tamah	1. kepala madrasah memiliki sifat ramah	15
<b>Indikator</b>	<b>Butir Pertanyaan</b>	<b>No. Item</b>
Selalu bersedia menolong guru dan karyaawan lain	1. Kepala madrasah selalu bersedia menolong guru dan karyawan lain dengan memberi petunjuk apabila diperlukan	16
Mampu menciptakan suasana kekeluargaan yang sehat dan menyenangkan	<p>1. Kepala madrasah mampu menciptakan suasana kekeluargaan yang menyenangkan</p> <p>2. Kepala madrasah mampu menciptakan suasana kekeluargaan yang sehat</p>	20,18
Menganggap keberhasilan yang dicapai sebagai hasil kerja sama	1. Kepala madrasah menganggap bahwa keberhasilan yang dicapai sebagai hasil kerja sama	19
Dihormati dan dihargai	1. Kepala madrasah dihormati dan dihargai	21
Memperlakukan orang-orang yang dipimpinnya sebagai teman kerja	1. Kepala madrasah memperlakukan orang yang dipimpinnya sebagai teman kerja	22

Peneliti menggunakan 4 (empat) alternatif pilihan jawaban yang disediakan dalam angket yang telah dimodifikasi dari skala Likert yaitu:

1. Sangat sering = Skor 4
2. Sering = Skor 3
3. Kadang-Kadang = Skor 2
4. Tidak Pernah = Skor 1

Tabel 4. **Kisi-kisi Instrumen untuk mengukur Motivasi Kerja Guru**

<b>Indikator</b>	<b>Butir Pertanyaan</b>	<b>No. Item</b>
Tanggung jawab guru dalam melaksanakan tugas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tugas-tugas berat yang saya hadapi, membuat saya tidak bersemangat lagi untuk bekerja.</li> <li>2. Setiap pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya, saya kerjakan dengan baik.</li> <li>3. Saya melakukan hal yang terbaik dalam tugas saya, meskipun harus mengorbankan urusan lain.</li> <li>4. Saya berusaha bekerja secara mandiri dalam tugas saya, tanpa menggantungkan diri pada orang lain.</li> </ol>	1, 24, 20, 30
Melaksanakan Tugas dengan Target yang jelas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tugas merupakan bagian dari hidup saya</li> <li>2. Untuk mencapai tujuan yang telah saya tetapkan, saya berusaha mengerahkan seluruh kemampuan yang ada dalam diri saya.</li> <li>3. Tugas-tugas saya selesaikan tepat waktu</li> </ol>	2, 8,18
Memiliki Tujuan yang jelas dan menantang	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tugas-tugas berat bagi saya membuat tantangan untuk maju</li> <li>2. Mengerjakan tugas yang menantang, bagi saya merupakan kesempatan untuk maju.</li> <li>3. Tugas-tugas yang menantang, membuat saya untuk meningkatkan kemampuan kerja saya</li> </ol>	3, 5, 6
Ada umpan balik atas hasil kerjanya	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Saya ingin agar pekerjaan saya selalu ada umpan baliknya</li> <li>2. Biasanya saya keberatan jika diberikan tugas baru diluar tugas rutin saya.</li> </ol>	26,13
Memiliki perasaan senang dalam bekerja	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Saya terdorong untuk bekerja, karena ada metode kerja baru yang saya dapatkan</li> <li>2. Dalam melaksanakan tugas, saya berusaha melakukan yang terbaik menurut ukuran saya.</li> </ol>	29,7
Selalu berusaha untuk mengungguli orang lain	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dalam melakukan tugas-tugas yang bersifat kompetitif, saya berusaha melebihi teman-teman.</li> <li>2. Saya menciptakan hal-hal baru untuk meningkatkan keberhasilan tugas.</li> </ol>	10,19
Diutamakan prestasi dari apa yang dikerjakannya	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Untuk mencapai prestasi prestasi kerja yang tinggi, saya bersedia mengerjakan tugas tambahan.</li> <li>2. Penghargaan atas prestasi yang saya kerjakan, mendorong saya bekerja lebih giat.</li> <li>3. Saya berusaha bekerja keras untuk mencapai</li> </ol>	23, 9, 17, 4, 21

	<p>prestasi terbaik.</p> <p>4. Saat berhadapan dengan tugas yang amat berat, saya terdorong untuk bekerja lebih giat.</p> <p>5. Saya selalu ada inisiatif dalam melakukan hal-hal terbaik untuk meningkatkan kualitas kerja.</p>	
Selalu berusaha untuk memenuhi kebutuhan hidup dan kebutuhan kerjanya	<p>1. Pemilihan pegawai teladan mendorong saya untuk mengembangkan diri.</p> <p>2. Dorongan untuk sukses membuat saya selalu cepat-cepat dalam menyelesaikan tugas.</p> <p>3. Saya berusaha mencari informasi untuk mengatasi berbagai tantangan dalam tugas saya.</p> <p>4. Bagi saya, meninggalkan tugas untuk keperluan keluarga merupakan hal yang biasa.</p> <p>5. Terlambat dalam melaksanakan tugas merupakan hal yang biasa bagi saya.</p>	11, 25, 28, 14, 12
Senang memperoleh pujian dari apa yang dikerjakannya	1. Melihat hasil pekerjaan saya memperoleh pujian dari orang lain, saya bekerja lebih baik.	27
Bekerja dengan harapan memperoleh insentif	1. Untuk menyelesaikan tugas, saya memilih cara termudah meskipun hasilnya tidak maksimal.	16
Bekerja dengan harapan ingin memperoleh perhatian dari teman dan atasan	<p>1. Bagi saya, keberhasilan dalam pekerjaan merupakan hal yang paling utama.</p> <p>2. Saya berusaha untuk selalu tekun dalam bekerja</p>	15,22

## H. Pengujian Instrumen

Pada penelitian ini validitas instrumen dapat dilakukan dengan pengujian validitas konstruk (*construct validity*) dan pengujian validitas isi (*content validity*). Menurut Sugiyono dalam buku *Statistika Untuk Penelitian*,<sup>88</sup> untuk menguji validitas konstruk, maka dapat digunakan pendapat para ahli (*experts judgement*). Dalam hal ini setelah instrumen dikonstruksi tentang aspek-aspek yang akan diukur dengan berlandaskan teori tertentu, maka selanjutnya dikonsultasikan dengan ahli. Para ahli diminta pendapatnya tentang instrumen

<sup>88</sup> Sugiyono. *Metodologi Penelitian Pendidikan: Pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta. 2006.h.177



yang telah disusun itu. Para ahli bisa berpendapat: instrumen dapat digunakan tanpa perbaikan, atau dapat digunakan tetapi perlu ada perbaikan dan mungkin tidak layak digunakan dan harus dirombak total.

Untuk memperoleh data yang relevan dan akurat maka diperlukan alat untuk mengambil data yang dapat dipertanggung jawabkan, yaitu alat ukur yang valid dan reliabel.

Uji coba instrumen pada penelitian ini menggunakan teknik uji coba terpakai. Artinya pelaksanaan uji coba dilakukan bersamaan dengan pelaksanaan penelitian yang sesungguhnya dan hasilnya langsung digunakan untuk analisis selanjutnya. Hal ini mengacu pada saran Suharsimi Arikunto dalam Slamet Waljito, yang menyarankan apabila uji coba yang diambil dari populasi yang sama sedangkan dari pengolahan data diketahui validitas dan reliabilitinya sudah memenuhi ketentuan, maka tidak ada salahnya jika data tersebut dipakai untuk data penelitian.

#### 1. Uji Validitas Instrumen

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan atau kesahihan sesuatu instrument.<sup>89</sup> Sebuah instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan dan sebuah instrumen dikatakan valid apabila dapat mengungkap data dari variabel yang diteliti secara tepat. Sugiyono, pengujian validitas tiap butir digunakan analisis item dengan teknik korelasi, yaitu mengkorelasikan skor tiap butir dengan skor total yang merupakan jumlah tiap skor butir.

---

<sup>89</sup> Suharsimi Arikunto. *Prosedur Penelitian*. Jakarta: PT. Rineka Cipta. 2010.h.211



Uji validitas digunakan untuk mengetahui kelayakan butir-butir dalam suatu daftar pertanyaan dalam mendefinisikan suatu variable. Uji validitas sebaiknya dilakukan pada setiap butir pertanyaan di uji validitas. Hasil r hitung kita bandingkan dengan r tabel dimana  $df=n-2$  dengan sig 5%. Jika  $r \text{ tabel} < r \text{ hitung}$  maka valid.<sup>90</sup> Dalam penelitian ini r tabel diperoleh dari nilai signifikan yang sebesar 0,05 atau sig 5% dan  $n=37$ , sehingga nilai r tabel adalah 0,325.<sup>91</sup>

$$r_{xy} = \frac{N \Sigma XY - (\Sigma X)(\Sigma Y)}{\sqrt{\{N\Sigma X^2 - (\Sigma X)^2\} \{N\Sigma Y^2 - (\Sigma Y)^2\}}}$$

Keterangan:

$r_{xy}$  = Koefisien korelasi antara x dan y (koefisien korelasi product moment)

N = Jumlah subyek uji coba

$\Sigma X$  = Jumlah X (skor butir)

$\Sigma X^2$  = Jumlah X kuadrat

$\Sigma Y$  = Jumlah Y (skor Faktor)

$\Sigma Y^2$  = Jumlah Y kuadrat

$\Sigma XY$  = Jumlah Y kuadrat

Dimana X = Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah, dan

<sup>90</sup> Wiratna Sujarweni, *Metodologi Penelitian Bisnis dan Ekonomi*, Pustakabarupress, Yogyakarta, 2015, hlm. 108

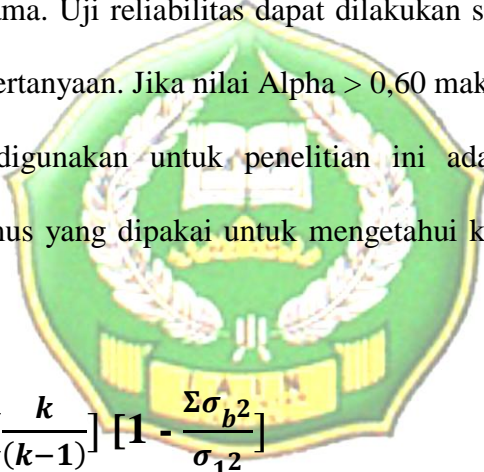
<sup>91</sup> Sugiyono. *Metodologi Penelitian Pendidikan: Pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta. 2006.h.187

Y = Motivasi Kerja Guru

## 2. Uji Reliabilitas Instrumen

Suatu instrumen dapat cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai pengumpul data jika instrument tersebut sudah baik. Instrumen yang sudah baik dan dapat dipercaya akan dapat menghasilkan data yang dapat dipercaya juga.<sup>92</sup> Meskipun datanya memang benar sesuai dengan kenyataannya, maka berapa kalipun diambil tetap sama. Uji reliabilitas dapat dilakukan secara bersama-sama terhadap seluruh butir pertanyaan. Jika nilai Alpha > 0,60 maka reliable.

Pengujian yang digunakan untuk penelitian ini adalah dengan teknik *Cronbach's Alpha*. Rumus yang dipakai untuk mengetahui koefisien *Cronbach's Alpha*, yaitu :<sup>93</sup>


$$r_{11} = \left[ \frac{k}{(k-1)} \right] \left[ 1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_1^2} \right]$$

$r_{11}$  = Reliabilitas instrumen

K = Banyaknya butir pertanyaan atau banyaknya soal

$\sum \sigma_b^2$  = Jumlah varians butir

$\sigma_b^2$  = Varians total

## I. Analisis Deskripsi Data

---

<sup>92</sup> Suharsimi Arikunto. *Prosedur Penelitian*. (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2010), h.221

<sup>93</sup> *Ibid*, h.223

Untuk mendeskripsikan data dalam penelitian ini menggunakan komputer dengan program SPSS *versi 16.0 for windows*, yang mana akan diperoleh harga rerata (*Mean*), standar deviasi (SD), median, serta nilai maksimum dan minimum.

*Mean* merupakan nilai rata-rata yang dihitung dengan cara menjumlahkan semua nilai yang ada dan membagi total nilai tersebut dengan banyaknya sampel.<sup>94</sup>

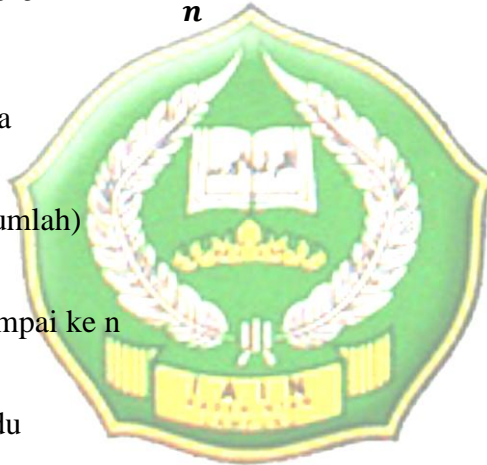
$$\text{Mean} = X = \frac{\sum xi}{n}$$

$X$  = Mean/ rata-rata

$\Sigma$  = Sigma (baca jumlah)

$xi$  = Nilai x ke I sampai ke n

$n$  = Jumlah individu



Penetapan jumlah kelas interval, rentang data dan panjang kelas dapat ditentukan dengan rumus sebagai berikut:

- 1) Menghitung jumlah kelas =  $1+3,3\log n$ , dengan jumlah responden penelitian.
- 2) Menghitung rentang data = data terbesar-data terkecil+1
- 3) Menghitung panjang kelas = rentang : jumlah kelas.

## J. Uji Prasyarat Analisis

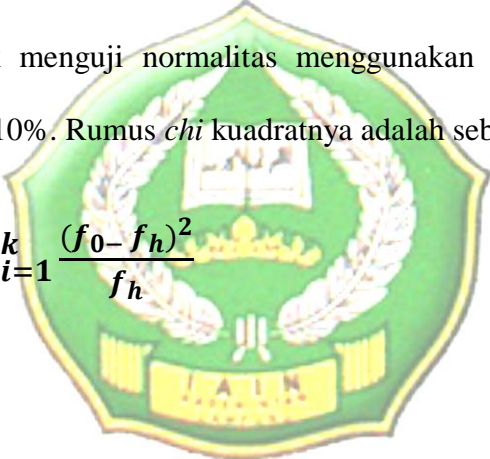
---

<sup>94</sup> Sugiyono. *Statika Untuk Penelitian*. (Bandung :Alfabeta, 2011).h.49

Sebelum menentukan teknik statistik yang akan digunakan dalam analisis data, terlebih dahulu harus melakukan pengujian data yang dimiliki. Pengujian dalam penelitian ini meliputi uji normalitas dan uji linieritas.

### 1. Uji Normalitas Data

Penggunaan statistik parametris mensyaratkan bahwa data setiap variabel yang akan dianalisis harus berdistribusi normal. Oleh karena itu sebelum pengujian hipotesis dilakukan, maka terlebih dahulu akan dilakukan pengujian normalitas data. Untuk menguji normalitas menggunakan rumus *chi* kuadrat dengan taraf signifikan 10%. Rumus *chi* kuadratnya adalah sebagai berikut:<sup>95</sup>


$$\chi^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(f_0 - f_h)^2}{f_h}$$

$\chi^2$  = Chi kuadrat

$f_0$  = Frekuensi yang diobservasi

$f_h$  = Frekuensi yang diharapkan.

Untuk mengetahui normalitas data dapat dilakukan dengan membandingkan antara *chi* kuadrat hitung dengan *chi* kuadrat tabel. Bila harga *chi* kuadrat hitung lebih kecil atau sama dengan harga *chi* kuadrat tabel ( $\chi^2_{hit} \leq \chi^2_{tab}$ ) maka distribusi data dinyatakan normal. Bila harga *chi* kuadrat hitung lebih besar harga *chi* kuadrat tabel ( $\chi^2_{hit} > \chi^2_{tab}$ ) maka distribusi data dinyatakan tidak normal.<sup>96</sup>

### 2. Uji Linieritas

Uji linearitas dimaksudkan untuk mengetahui pola hubungan antara masing-masing variabel bebas dengan variabel terikat apakah berbentuk linear atau tidak.

---

<sup>95</sup> Sugiyono. *Statika Untuk Penelitian*. (Bandung :Alfabeta, 2011), h.107

<sup>96</sup> Sugiyono. *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Bandung :Alfabeta. 2008.h.241-243

Uji linearitas dapat diketahui dengan menggunakan uji F. Adapun rumus yang digunakan yaitu:

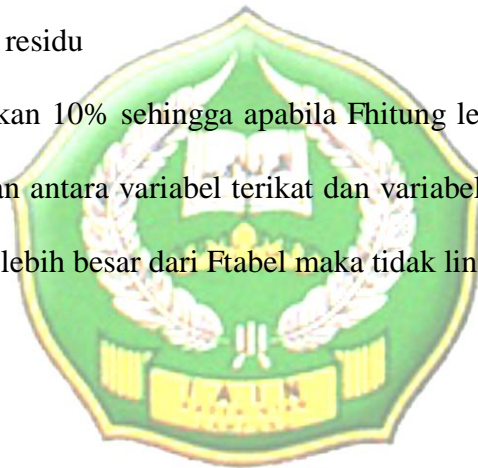
$$F_{reg} = \frac{RK_{reg}}{RK_{res}}$$

$F_{reg}$  = Harga bilangan F untuk garis regresi

$RK_{reg}$  = Rerata kuadrat garis regresi

$RK_{res}$  = Rerata kuadrat residu

Signifikan ditetapkan 10% sehingga apabila  $F_{hitung}$  lebih kecil dari  $F_{tabel}$  maka dianggap hubungan antara variabel terikat dan variabel bebas adalah linier. Sebaliknya jika  $F_{hitung}$  lebih besar dari  $F_{tabel}$  maka tidak linier.



Rumus Regresi Linier Sederhana:

$$Y = a + b X^1$$

Keterangan:

Y = variabel terikat

X = variabel bebas

a = intersep

b = koefisien regresi/slop

## **K. Teknik Analisis Data**

Data penelitian yang terkumpul kemudian dilanjutkan dengan proses analisa data. Teknik analisis data yang dilakukan dalam penelitian ini menggunakan analisis korelasi sederhana. Analisis korelasi dalam penelitian ini digunakan untuk mencari besarnya hubungan variabel bebas dan terikat serta digunakan untuk melakukan uji hipotesis yang telah diajukan. Teknik korelasi yang digunakan adalah korelasi *pearson product moment*. Rumusan korelasi *product moment* sebagai berikut :<sup>97</sup>

$$r_{xy} = \frac{N \Sigma XY - (\Sigma X)(\Sigma Y)}{\sqrt{\{N \Sigma X^2 - (\Sigma X)^2\} [N \Sigma Y^2 - (\Sigma Y)^2]}}$$



Keterangan:

$r_{xy}$  = Koefisien korelasi antara x dan y (koefisien korelasi product moment)

N = Jumlah subyek uji coba

$\Sigma X$  = Jumlah X (skor butir)

$\Sigma X^2$  = Jumlah X kuadrat

$\Sigma Y$  = Jumlah Y (skor Faktor)

$\Sigma Y^2$  = Jumlah Y kuadrat

$\Sigma XY$  = Jumlah Y kuadrat

Dimana X = Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah, dan

Y = Motivasi kerja guru

Kemudian untuk menguji signifikan  $r_{xy}$  dengan dibandingkan harga  $r_{tabel}$ . Apabila nilai r yang diperoleh dari perhitungan sama atau lebih besar dari  $r_{tabel}$ ,

---

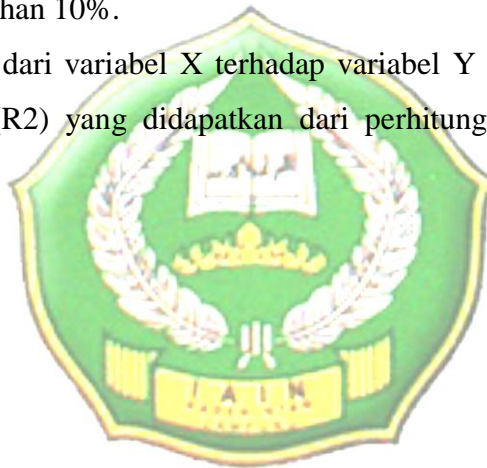
<sup>97</sup> Sugiyono. *Metodologi Penelitian Pendidikan: Pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta. 2006.h.228

maka korelasi antara kedua variabel tersebut signifikan. Akan tetapi jika nilai  $r_{xy}$  lebih kecil dari nilai  $r_{tabel}$ , maka korelasi tersebut tidak signifikan. Signifikansi variabel bebas dengan variabel terikat dikonsultasikan dengan *rproduct moment* sebagai berikut :<sup>98</sup>

Hubungan signifikan bila : rhitung sama dengan atau lebih besar dari  $r_{tabel}$  ( $r_{hitung} \geq r_{tabel}$ ) pada taraf kesalahan 10%.

Hubungan tidak signifikan bila : rhitung lebih kecil dari  $r_{tabel}$  ( $r_{hitung} \leq r_{tabel}$ ) pada taraf kesalahan 10%.

Nilai sumbangan dari variabel X terhadap variabel Y dapat diketahui dari koefisien determinasi ( $R^2$ ) yang didapatkan dari perhitungan korelasi *product moment* di atas.



---

<sup>98</sup> Sugiyono. *Metodologi Penelitian Pendidikan: Pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D.* (Bandung: Alfabeta. 2006), h.258

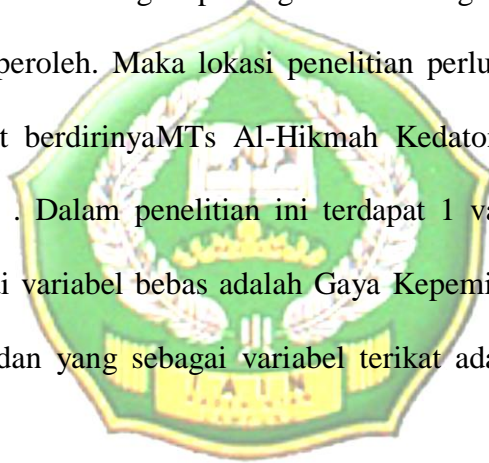


## **BAB IV**

### **ANALISIS DATA**

#### **A. Deskripsi Data**

Penelitian ini dilakukan di MTs Al-Hikmah Kedaton Bandar Lampung, terletak di Jl. Sultan Agung Gg. Raden Saleh No. 23 Kedaton Bandar Lampung. Penetapan lokasi penelitian sangat penting dalam rangka mempertanggungjawabkan data yang diperoleh. Maka lokasi penelitian perlu ditetapkan terlebih dahulu. Sejarah singkat berdirinya MTs Al-Hikmah Kedaton Bandar Lampung Pada 09 Oktober 1985 . Dalam penelitian ini terdapat 1 variabel bebas dan 1 variabel terikat. Sebagai variabel bebas adalah Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah (X) dan yang sebagai variabel terikat adalah Motivasi Kerja Guru (Y).



Berikut ini akan diuraikan deskripsi data penelitian yang meliputi harga rerata (*mean*), standar deviasi, dan frekuensi serta histogram penelitian dari semua variabel.

#### **1. Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah (X)**

Berdasarkan analisa deskriptif yang diolah dengan menggunakan bantuan program *SPSS versi 16.0 for Windows*, untuk variabel Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah (X) dapat diketahui rerata (*mean*)=106.35, dan SD = 10,748, Selain data tersebut dapat diketahui pula

nilai maksimum=120 dan nilai minimum=90. Berikut adalah perhitungannya sehingga dapat dibuat tabel distribusi frekuensi.

Jumlah Kelas Interval

$$\begin{aligned} K &= 1 + 3,3 \log n \\ &= 1 + 3,3 \log 37 \\ &= 1 + 3,3 * 1,58 \\ &= 6,214 = 6 \end{aligned}$$

Rentang Data (*Range*)

$$\begin{aligned} \text{Rentang data} &= \text{Data terbesar} - \text{data terkecil} + 1 \\ &= 120 - 90 + 1 = 31 \end{aligned}$$

Panjang Kelas

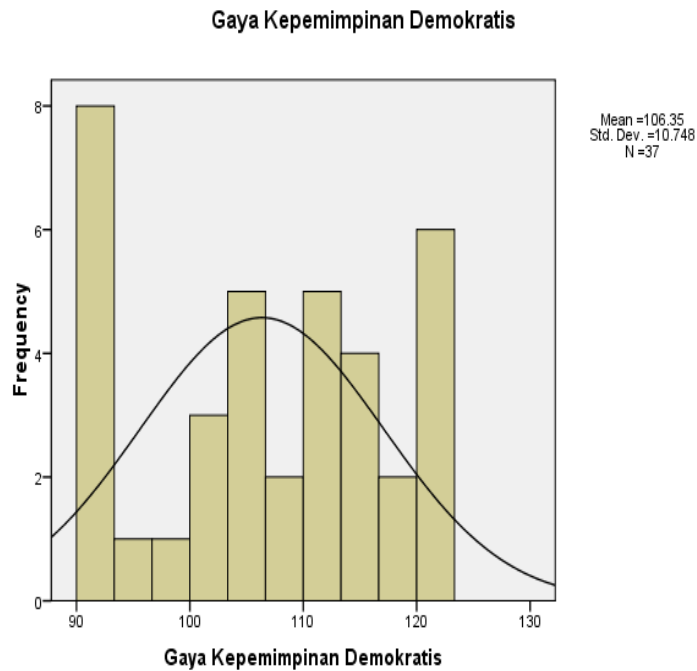
$$\begin{aligned} \text{Panjang kelas} &= \text{Rentang data} : \text{jumlah kelas interval} \\ &= 31 : 6 = 5,167 \text{ dibulatkan menjadi } 5 \end{aligned}$$

Tabel 7. **Distribusi Frekuensi Data Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah**

No.	Kelas Interval	Jumlah Responden	Persentase (%)
1	90 – 95	9	24,4
2	96 – 101	3	8,1
3	102 – 107	6	16,2
4	108 – 113	7	18,9
5	114 – 119	6	16,2
6	120 – 125	6	16,2
Jumlah		37	100

Data Primer diolah

Gambar 1. Histogram Distribusi Frekuensi Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah



## 2. Deskripsi Variabel Motivasi Kerja Guru (Y)

Berdasarkan analisa deskriptif yang diolah dengan menggunakan bantuan program *SPSS versi 16.0 for Windows*, untuk variabel Motivasi kerja guru (Y) dapat diketahui rerata (*mean*)= 4,16, dan standar deviasi (*SD*)= 1,537. Selain data tersebut dapat diketahui pula nilai maksimum=120 dan nilai minimum=78. Berikut adalah perhitungannya sehingga dapat dibuat tabel distribusi frekuensi.

Jumlah Kelas Interval

$$K = 1 + 3,3 \log n$$

$$= 1 + 3,3 \log 37$$

$$= 1 + 3,3 * 1,58$$

$$= 6,241 = 6$$

Rentang Data (*Range*)

Rentang data = Data terbesar – data terkecil + 1


$$= 120 - 78 + 1 = 43$$

Panjang Kelas

Panjang kelas = Rentang data : jumlah kelas interval

$$= 43 : 6 = 7,167 \text{ dibulatkan menjadi } 7$$

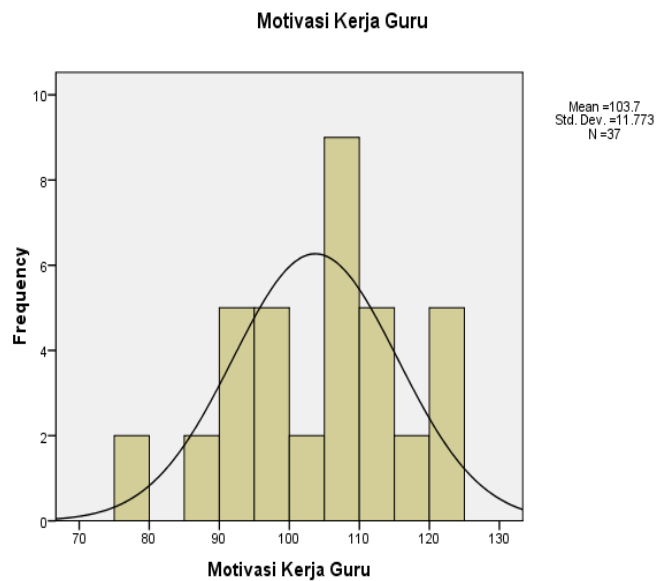
Tabel 8. **Distribusi Frekuensi Data Motivasi Kerja Guru**



No.	Kelas Interval	Jumlah Responden	Persentase (%)
1	78 – 84	2	5,4
2	85 – 91	5	13,5
3	92 – 98	6	16,2
4	99 – 105	3	8,1
5	106 – 113	14	37,9
6	114 – 121	7	18,9
Jumlah		37	100

Data Primer diolah

Gambar 2 : **Histogram Distribusi Frekuensi Data Motivasi Kerja Guru**



### 3. Uji Validitas dan Reliabilitas

#### 1) Uji Validitas dan Reliabilitas Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah

Uji validitas merupakan suatu instrumen yang dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang ingin diukur dari variable-variabel yang diteliti. Untuk mengetahui tingkat validitas, Pengukuran validitas yang penulis lakukan dengan menggunakan metode komputersasi SPSS 16 dengan menggunakan rumus *product moment person* dan dengan nilai signifikansi yang sebesar 0,05 dengan jumlah responden sebanyak 37. Adapun hasil output perhitungan uji validitas yang dilakukan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 9. Hasil Uji Validitas Instrumen Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah

MBS	R Hitung	R Tabel	Valid/Tidak Valid

Gaya_1	0,663	0,325	Valid
Gaya_2	0,687	0,325	Valid
Gaya_3	0,633	0,325	Valid
Gaya_4	0,541	0,325	Valid
Gaya_5	0,729	0,325	Valid
Gaya_6	0,638	0,325	Valid
Gaya_7	0,728	0,325	Valid
Gaya_8	0,675	0,325	Valid
Gaya_9	0,723	0,325	Valid
Gaya_10	0,635	0,325	Valid
Gaya_11	0,604	0,325	Valid
Gaya_12	0,796	0,325	Valid
Gaya_13	0,734	0,325	Valid
Gaya_14	0,703	0,325	Valid
Gaya_15	0,676	0,325	Valid
Gaya_16	0,557	0,325	Valid
Gaya_17	0,581	0,325	Valid
Gaya_18	0,665	0,325	Valid
Gaya_19	0,635	0,325	Valid
Gaya_20	0,739	0,325	Valid
Gaya_21	0,636	0,325	Valid
Gaya_22	0,680	0,325	Valid
Gaya_23	0,752	0,325	Valid
Gaya_24	0,638	0,325	Valid
Gaya_25	0,747	0,325	Valid
Gaya_26	0,704	0,325	Valid
Gaya_27	0,549	0,325	Valid
Gaya_28	0,573	0,325	Valid
Gaya_29	0,618	0,325	Valid
Gaya_30	0,690	0,325	Valid

Sumber: data primer diolah tahun 2017.

Berdasarkan pada tabel 9 diatas, dapat disimpulkan bahwa uji validitas pada variable X dinyatakan valid karena  $r_{hitung} > r_{tabel}$ .

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui konsistensi alat ukur dan menunjukkan sejauh mana alat ukur tersebut dapat dipercaya dan diandalkan dalam penelitian. Pada hal ini uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan *Cronbach Alpha* dengan bantuan program SPSS, dengan kriteria bahwa hasil alpha hitung  $> 0,60$  maka data yang diujikan memiliki tingkat reabilitas yang baik. Adapun hasil dari *output* SPSS sebagai berikut:

Tabel 10. Hasil Uji Reliabilitas (X)

No.	Variabel	Alpha Cronbach	Keterangan
1.	Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah	0,956	Reliabel

Sumber: data primer diolah tahun 2017

Dari hasil uji reabilitas dapat dilihat pada *output Reability Statistic* didapatkan perhitungan koefisien *Cronbach's Alpha* diatas sebesar  $0,956 > 0,60$  maka dapat disimpulkan bahwa alat ukur dalam penelitian tersebut realibel.

## 2) Uji Validitas dan Reliabilitas Motivasi Kerja Guru

Tabel 11. Hasil Uji Validitas Instrumen Kinerja Guru

Kinerja	R Hitung	R Tabel	Valid/Tidak Valid
Motivasi_1	0,561	0,325	Valid
Motivasi_2	0,772	0,325	Valid



Motivasi_3	0,532	0,325	Valid
Motivasi_4	0,757	0,325	Valid
Motivasi_5	0,461	0,325	Valid
Motivasi_6	0,627	0,325	Valid
Motivasi_7	0,672	0,325	Valid
Motivasi_8	0,607	0,325	Valid
Motivasi_9	0,719	0,325	Valid
Motivasi_10	0,851	0,325	Valid
Motivasi_11	0,687	0,325	Valid
Motivasi_12	0,429	0,325	Valid
Motivasi_13	0,486	0,325	Valid
Motivasi_14	0,477	0,325	Valid
Motivasi_15	0,637	0,325	Valid
Motivasi_16	0,646	0,325	Valid
Motivasi_17	0,677	0,325	Valid
Motivasi_18	0,643	0,325	Valid
Motivasi_19	0,819	0,325	Valid
Motivasi_20	0,705	0,325	Valid
Motivasi_21	0,677	0,325	Valid
Motivasi_22	0,590	0,325	Valid
Motivasi_23	0,803	0,325	Valid
Motivasi_24	0,752	0,325	Valid
Motivasi_25	0,738	0,325	Valid
Motivasi_26	0,756	0,325	Valid
Motivasi_27	0,632	0,325	Valid
Motivasi_28	0,628	0,325	Valid
Motivasi_29	0,665	0,325	Valid
Motivasi_30	0,656	0,325	Valid

Sumber: data primer diolah tahun 2017

Berdasarkan pada tabel 11 diatas, dapat disimpulkan bahwa uji validitas pada variable Y dinyatakan valid karena  $r_{hitung} > r_{tabel}$ .

Setiap uji dalam statistik tentu mempunyai dasar dalam pengambilan keputusan sebagai acuan untuk membuat kesimpulan. Begitu pula dengan uji Validitas Product Pearson Correlation, dalam uji validitas ini, dasar pengambilan keputusannya adalah sebagai berikut:

- a. Jika nilai  $r_{hitung} > r_{tabel}$  maka alat ukur tersebut dinyatakan valid

b. Jika nilai  $r_{hitung} < r_{tabel}$  maka alat ukur tersebut dinyatakan tidak valid.

Dari hasil uji validitas diatas ternyata koefisien korelasi semua butir pertanyaan lebih dari  $r_{tabel}$  yaitu 0,325, maka dengan demikian semua item pertanyaan tentang Kepemimpinan Demokratismanajemen berbasis sekolah terhadap Motivasi kerja guru, sudah valid.<sup>99</sup>

Tabel 12. Hasil Uji Reliabilitas Variabel (Y)

No.	Variabel	Alpha Cronbach	Keterangan
1.	Motivasi Kerja Guru	0,944	Reliabel

Sumber: data primer diolah tahun 2017

Dari hasil uji reabilitas dapat dilihat pada *output Reability Statistic* didapatkan perhitungan koefisien *Cronbach's Alpha* diatas sebesar  $0,944 > 0,60$  maka dapat disimpulkan bahwa alat ukur dalam penelitian tersebut realibel.

Dari hasil uji reliabilitas di atas didapat nilai Alpha kepemimpinan demokratis kepala sekolah. (X) sebesar 0,944 dan Motivasi kerja guru (Y) sebesar 0,944 dan kesimpulannya kuesioner yang di gunakan dalam penelitian ini dinyatakan reliabel karena nilai alphanya  $> 0,60$ . Ini berarti bahwa alat ukur yang di gunakan dalam penelitian ini sudah memiliki kemampuan untuk memberikan hasil pengukuran yang konsisiten dalam mengukur gejala yang sama.<sup>100</sup>

## B. Analisis Data

<sup>99</sup> Ali Idris Soentoro, *Metode Penelitian Administrasi*, Bandung, Alfabeta, 2015, h.135

<sup>100</sup> *Ibid.*, h.156

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan teknis analisis data regresi sederhana dengan bantuan *SPSS 16*. Adapun tahap pelaksanaan analisis meliputi tahap uji persyaratan analisis dan tahap uji hipotesis.

### 1. Uji Prasyarat Analisis

#### 1) Uji Normalitas

Diperoleh hasil perhitungan uji normalitas menggunakan *Kolmogorov Smirnov* sebagai berikut:



Tabel 14. Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		Unstandardized Residual
N		37
Normal Parameters <sup>a</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	11.53417189
Most Extreme Differences	Absolute	.093
	Positive	.051
	Negative	-.093
Kolmogorov-Smirnov Z		.567
Asymp. Sig. (2-tailed)		.905

a. Test distribution is Normal.

--	--

Sumber : data diolah menggunakan *Spss16*, 2017

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa diketahui bahwa nilai signifikansi sebesar 0,905 lebih besar dari 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa data Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah (X) dan Motivasi kerja guru (Y) berdistribusi normal.



## 2) Uji Linearitas

Diperoleh hasil perhitungan uji linieritas dengan menggunakan analisis statistik yang terdapat dalam program *Statistical Product & Service Sollution 16.00 (SPSS)* sebagai berikut:

Tabel 15. Uji Linearitas

ANOVA Table					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Motivasi Kerja	2647.063	20	132.353	.904	.590
Guru * Gaya					
Linearity	200.393	1	200.393	1.369	.259
Deviation from Linearity	2446.670	19	128.772	.879	.609
Within Groups	2342.667	16	146.417		
Total	4989.730	36			

Sumber : data diolah menggunakan *SPSS 16*, 2017

Berdasarkan tabel di atas, di peroleh nilai signifikansi= 0,609> dari 0,05. Yang artinya terdapat hubungan linear secara signifikan antara variable Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah (X) Terhadap Motivasi kerja guru (Y).

### C. Pengujian Hipotesis

Hipotesis merupakan dugaan sementara atas rumusan masalah. Untuk itu hipotesis harus diuji kebenarannya secara empiris. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan analisis korelasi *Product Moment*. Analisis tersebut digunakan untuk mengetahui koefisien korelasi baik secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama. Adapun hipotesis yang diuji adalah sebagai berikut :

Ha : “ Terdapat pengaruh yang signifikan antara Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah Terhadap Motivasi Kerja Guru”.

Ho : “ Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah Terhadap Motivasi Kerja Guru”.

Koefisien korelasi dicari untuk menguji hipotesis dengan melihat seberapa besar pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah (X) terhadap Motivasi Kerja Guru (Y). Berdasarkan analisis yang telah dilakukan menggunakan bantuan program komputer *SPSS versi 16.0 for Windows*, didapatkan koefisien korelasi antara X terhadap Y sebesar 0,648. Nilai koefisien korelasi ini selanjutnya dikonsultasikan dengan tabel koefisien korelasi sebagai berikut :

Tabel 16. Uji Hipotesis

**Correlations**

		Gaya KD	Motivasi KG
Gaya KD	Pearson Correlation	1	.648**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	37	37
Motivasi KG	Pearson Correlation	.648**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	37	37

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Tabel 17. Koefisien Korelasi X Terhadap Y**

Korelasi	Rhitung	Rtabel	R <sup>2</sup>
X terhadap Y	0,648	0,325	0,237

Pada tabel terlihat bahwa rhitung lebih besar dari rtabel ( $0,648 > 0,325$ ), sehingga dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  yang berbunyi “ Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah terhadap Motivasi Kinerja Guru di MTs Al-Hikmah Kedaton Bandar Lampung”, **ditolak**. Sebaliknya  $H_a$  “Terdapat pengaruh yang signifikan antara Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah terhadap Motivasi Kinerja Guru di MTs Al-Hikmah Kedaton Bandar Lampung”, **diterima**.

Berdasarkan tabel di atas juga diperoleh nilai korelasi antara X dan Y sebesar 64,8%. Selain itu, sebesar 23,7% variabel Y dijelaskan oleh variabel X dan sekitar ( $100\% - 23,7\% = 76,3\%$ ) dijelaskan oleh sebab-sebab lain. Dengan kata lain, MBS memberikan pengaruh terhadap kinerja guru sebesar 23,7%.

**D. Pembahasan**

Pembahasan dalam penelitian ini adalah tentang pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah Terhadap Motivasi Kerja guru di

MTs Al-Hikmah Kedaton Bandar Lampung. Gaya kepemimpinan adalah sikap, gerak-gerik, atau penampilan yang dipilih pemimpin dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya. Gaya yang dipakai oleh seorang pemimpin satu dengan yang lainnya berbeda, tergantung pada situasi dan kondisi kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Gaya kepemimpinan adalah suatu pola perilaku yang konsisten yang ditunjukkan oleh pemimpin dan diketahui pihak lain ketika pemimpin berusaha mempengaruhi kegiatan-kegiatan orang lain. Untuk mencapai tujuan pendidikan di sekolah secara optimal yang mempunyai fungsi terdiri dari merencanakan (*planning*), mengorganisasikan (*organizing*), mengarahkan (*directing*), mengkoordinasikan (*coordinating*), mengawasi (*controlling*), dan mengevaluasi (*evaluation*).

Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerjasama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Motivasi yang diberikan pada individu atau kelompok bisa dibagi menjadi dua yaitu manajemen positif dan negatif. Motivasi positif adalah proses untuk mencoba mempengaruhi orang lain agar menjalankan sesuatu yang kita inginkan dengan cara memberikan kemungkinan untuk mendapatkan 'hadiah'. Sedangkan yang negatif adalah usaha mempengaruhi orang lain dengan cara menakut-nakuti.

motivasi kerja adalah suatu aktivitas yang bisa menimbulkan dorongan pada diri seseorang atau kelompok agar bertindak dan melakukan sesuatu tindakan



bekerja, dimana seseorang yang mempunyai motivasi kerja tinggi akan berusaha melaksanakan tugasnya dengan sekuat tenaga agar pekerjaannya berhasil.

Berdasarkan dari hasil analisis pada instrumen Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Motivasi Kerja Guru, semua butir pertanyaan yang telah diujikan kepada responden (guru) dinyatakan valid dan reliabel. Sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Sugiyono menyebutkan instrumen yang valid dan reliabel merupakan syarat mutlak untuk mendapatkan hasil penelitian yang valid dan reliabel.

Analisis hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah terhadap motivasi kerja guru secara positif dan signifikan. Hasil analisis menunjukkan korelasi variabel bebas dengan variabel terikat adalah 0,648 dan  $R^2 = 0,237$ . Hasil tersebut memiliki arti bahwa hipotesis yang berbunyi “Terdapat pengaruh yang signifikan antara Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah terhadap Motivasi Kerja Guru di MTs Al-Hikmah Kedaton Bandar Lampung”, **diterima**. Determinasi Pengaruh gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah terhadap Motivasi Kerja Guru Adalah  $0,648 \times 100 = 64,8\%$ . Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah terhadap Motivasi Kerja Guru sebesar 23,7% dan sebesar 76,3% merupakan faktor lain yang dapat mempengaruhi Motivasi Kerja Guru.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

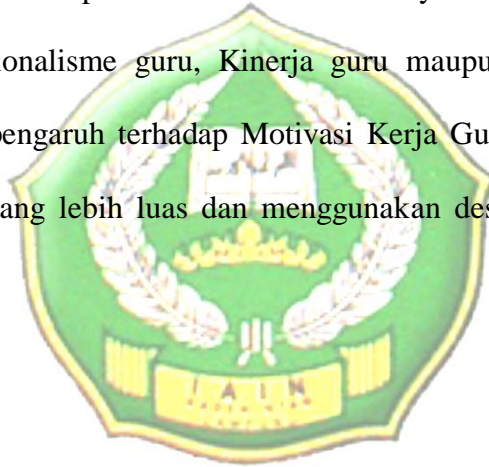
Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan pada BAB sebelumnya, kesimpulan penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Terhadap Motivasi Kerja Guru di MTs Al-Hikmah Kedaton Bandar Lampung memiliki kecenderungan sangat baik. Selain itu, hasil penelitian juga menunjukkan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah Terhadap Motivasi Kerja Guru di MTs Al-Hikmah Kedaton Bandar Lampung, dengan nilai korelasi antara X dan Y sebesar 64,8%. Selain itu, sebesar 23,7% variabel Y dijelaskan oleh variabel X dan sekitar  $(100\% - 23,7\% = 76,3\%)$  dijelaskan oleh sebab-sebab lain. Dengan kontribusi Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Terhadap Motivasi Kerja Guru adalah sebesar 23,7% sehingga masih ada 76,3% faktor lain yang mempengaruhi Motivasi Kerja Guru.

#### **B. Saran**

Berdasarkan kesimpulan hasil penelitian, dapat disampaikan saran-saran sebagai berikut:

1. Penerapan Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah di MTs Al-Hikmah Kedaton Bandar Lampung menunjukkan kecenderungan yang sangat baik. Dengan demikian, keadaan ini hendaknya dapat ditingkatkan, yaitu melalui upaya-upaya penyelenggaraan tata kelola yang baik yaitu dengan adanya partisipasi, transparansi, dan akuntabilitas.

2. Motivasi Kerja guru telah menunjukkan kecenderungan yang sangat baik. Hal ini hendaknya dapat ditingkatkan, bahkan lebih ditingkatkan lagi sehingga peserta didik memiliki prestasi yang baik dalam bidang akademik maupun non akademik, serta dapat menghasilkan lulusan yang siap kerja.
3. Peneliti lain diharapkan untuk dapat mengembangkan penelitian dengan melakukan penelitian pada variabel lain misalnya kepemimpinan kepala sekolah, Profesionalisme guru, Kinerja guru maupun lingkungan kerja yang dapat berpengaruh terhadap Motivasi Kerja Guru, serta melakukan pada populasi yang lebih luas dan menggunakan desain penelitian yang lain.



## DAFTAR PUSTAKA

- A. P. Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja SDM*, Bandung: PT Refika Aditama, 2006.
- Arikunto, Suharsimi, *Metodologi Penelitian*, Jakarta: Rajawali Pers, 2010.
- B. Siswanto, *Manajemen Modern. Konsep dan Aplikasi*, Bandung: Sinar Baru, 1990.
- B. Uno, Hamzah, *Teori Motivasi dan Pengukurannya*, Jakarta: PT Bumi Aksara, 2008.
- Departemen Agama RI, *Al-Qur'an Terjemah*, Bandung: Cv. Diponegoro.
- Departemen Agama RI, *Metodik Khusus Pengajaran Agama Islam*, Jakarta: Direktorat Pembinaan Perguruan Tinggi Agama Islam, 1981.
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, *Kamus Besar bahasa Indonesia*, Jakarta: Perum Balai Pustaka, 1988.
- Departemen Pendidikan, *Undang-Undang Republik Indonesia No.20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional*, Jakarta: Sinar Grafik, 2007.
- Danim, Sudarman, *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*, Jakarta: Rineka Cipta, 2004.
- \_\_\_\_\_, Sudarman, *Menjadi Komunitas Pembelajar: Kepemimpinan Transformasional dalam Komunitas Organisasi Pembelajaran*, Jakarta: Bumi Aksara, 2004.
- Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, Jakarta: Rineka Cipta, 2006.
- \_\_\_\_\_, *Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pembelajaran*, Yogyakarta: Gava Media, 2011.
- Darsono, Max, dkk. *Belajar dan Pembelajaran* (Semarang: CV IKIP Semarang Press, 2002).
- Daud, Ma'mur, *Terjemah Hadits Shahih Muslim*, Jakarta: Widjaya, 1993.
- E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005.
- \_\_\_\_\_, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007.
- Fattah, Nanang, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2000.
- Hadi, Sutrisno, *Metodologi Research*, Yogyakarta: Andi Offset, 2001.
- Hasibuan, Malayu, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT Bumi Aksara, 2005.
- Hamalik, Oemar, *Proses Belajar Mengajar*, Jakarta: Bumi Aksara, 2001.
- <http://meetabied.wordpress.com/2009/12/24/gaya-kepemimpinan/> diakses pada Tanggal 20 Juli 2016.
- Indrafachrudi, Soekarto, *Bagaimana Memimpin Sekolah yang Efektif*, Bogor: Ghalia Indonesia, 2006.
- Irfani Arista, [http://www.Kompasiana.com/Irfaniarista/Perkembangan-Pendidikan-Di-Indonesia\\_54f984e4a33311f1068b52e0](http://www.Kompasiana.com/Irfaniarista/Perkembangan-Pendidikan-Di-Indonesia_54f984e4a33311f1068b52e0) Di Download Tanggal 19 September 2016.

- Karwati, Euis., Doni Juni Priansa, *Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah Membangun Sekolah yang Bermutu*, Bandung: Alfabeta, 2013.
- Kadarman, A. M., Yusuf Udaya, *Pengantar Ilmu Manajemen*, Jakarta: Prenhalindo, 2001.
- Kholis, Nur, *Manajemen Berbasis Sekolah, Teori, Model dan Aplikasi*, Jakarta: Grasindo, 2003.
- Kartono, Kartini, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta: Rajawali Pers, 2008.
- \_\_\_\_\_, Kartini, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2011.
- Munir, Abdullah, *Menjadi Kepala Sekolah Efektif*, Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2008.
- Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional: dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2003.
- \_\_\_\_\_, *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: Remaja Rosdakarya, 2013.
- Meetabied, <http://meetabied.wordpress.com/2009/12/24/gaya-kepemimpinan/> di Download pada tanggal 20 Desember 2016.
- Makawimbang, Jerry H., *Kepemimpinan Pendidikan yang Bermutu*, Bandung: Alfabeta, 2012.
- Mukhtar, *Desain Pembelajaran di Era Reformasi*, Jakarta: Misaka galiza, 2003.
- Nawawi, Hadari., M. Martini Hadari, *Kepemimpinan yang Efektif*, Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 1995.
- Nurdin, Syafruddin., M Basyiruddin Usman, *Guru Profesional dan Implementasi Kurikulum*, Jakarta: Ciputat Press, 2007.
- Partanto, Puis. A., Dahlan Al Barry, *Kamus Ilmiah*, Surabaya: Arkola, 1994.
- Purwanto, Ngalm, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004.
- \_\_\_\_\_, Ngalm, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2007.
- \_\_\_\_\_, Ngalm, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010.
- Rifa'I, M. Moh, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: Jemmar, 1986.
- Sanusi, Akhmad., dkk, *Produktivitas Pendidikan Nasional*, Bandung: IKIP Bandung, 1986.
- Sagala, Saiful, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2009.
- Sardiman, *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*, Jakarta: Rajawali, 1986.
- \_\_\_\_\_, *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2004.
- Sutisna, <http://wacana.siap.web.id/2014/09/Pradigma-Pendidikan-Masa-depan.html#.VYd7RCeg7NE>, di Download Tanggal 19 September 2016.
- Suprayogo, Imam, *Revormulasi Visi Pendidikan Islam*, Malang: Stain Press, 1999.
- Sutikno, Sobri, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Lombok: Holistica, 2014.



- Suetopo, Hendyat., Wasty Suemanto, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*, Malang: Bina Aksara, 1999.
- \_\_\_\_\_, Hendiyat., Wasty Soemanto, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 1995.
- Sujarweni, Wiratna, *Metodologi Penelitian Bisnis dan Ekonomi*, Pustakabarupress, Yogyakarta, 2015.
- Sugiyono, *Metodologi Penelitian Pendidikan: Pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D*, Bandung: Alfabeta, 2006.
- \_\_\_\_\_, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, Bandung : Alfabeta, 2008.
- \_\_\_\_\_, *Statika Untuk Penelitian*, Bandung :Alfabeta, 2011.
- \_\_\_\_\_, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*, Bandung: Alfabeta, 2013.
- \_\_\_\_\_, *Metodologi Penelitian Pendidikan: Pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D*, Bandung: Alfabeta. 2006.
- \_\_\_\_\_, *Metodologi Penelitian Pendidikan: Pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D*, Bandung: Alfabeta, 2008.
- S. Margono, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, Jakarta: Rineka Cipta, 2004.
- Surahmad, Winarno, *Pengantar Penelitian Ilmiah: Dasar, Metode dan Teknik*, Bandung: Tarsito, 1998.
- Subrata, Sumardi, *Metode Penelitian*, Jakarta: Rajawali, 2013.
- Sulistiyorini, *Manajemen Pendidikan Islam*, Surabaya: Elkaf, 2006.
- Undang-Undang Guru dan Dosen : UU RI No. 14 Tahun 2005, Jakarta: Sinar Grafika, 2012.
- Uno, Hamzah B, *Teori Motivasi dan Pengukurannya*, Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2016.
- Usman, Husaini, *Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, Bumi Aksara: Jakarta, 2008.
- Wahab, Abdul Aziz, *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2008.
- Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 1999.
- \_\_\_\_\_, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2011.
- Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran*, Bandung: Alfabeta, 2012.
- Wirjana, Bernardine R, *Kepemimpinan Dasar-dasar dan Pengembangannya*, Yogyakarta: Andi Ofside, 2002.
- W. Mantja, *Manajemen Pendidikan dan Supervisi Pengajaran*, Malang: Wineka Media, 2005.