



Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

memengaruhi orang lain atau bawahannya agar mau bekerja sama untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu.<sup>4</sup>

Beberapa pakar mengemukakan tentang definisi kepemimpinan diantaranya yaitu:

- a. Gary Yukl menyatakan Kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama.<sup>5</sup>
- b. D.E Mc Farland mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses dimana pimpinan dilukiskan akan memberi perintah atau pengaruh, bimbingan atau proses mempengaruhi pekerjaan orang lain dalam memilih dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan.<sup>6</sup>
- c. Robbins (1991: 125) mendefenisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi sekelompok anggota agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran.<sup>7</sup>

Kepemimpinan merupakan aspek penting dalam sebuah sekolah. Kepemimpinan merupakan faktor penggerak organisasi melalui penanganan perubahan dan manajemen yang dilakukan sehingga keberadaan pemimpin bukan

<sup>4</sup> Emron Edison, Yohny Anwar, dan Imas Komariyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi dan Perubahan dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Pegawai dan Organisasi*, (Bandung : Alfabeta, 2017), hlm. 87

<sup>5</sup> *Ibid.*, hlm. 87

<sup>6</sup> Sudarwan Danim, *Kepemimpinan Pendidikan:Kepemimpinan Jenius (IQ + EQ), Etika, Perilaku Motivasional dan Mitos*, (Bandung:Alfabeta, 2010), hlm. 6

<sup>7</sup> M. Nur Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*, (Bogor : Ghalia Indonesia, 2014). hlm.188

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

hanya simbol yang ada atau tidaknya, tidak menjadi masalah tetapi keberadaannya memberi dampak positif bagi perkembangan organisasi. Pemimpin adalah inti dari manajemen. Manajemen akan tercapai tujuannya jika pemimpin mampu mengarahkan dan mengkoordinasikan anggota-anggota kelompok dalam mencapai tujuan.<sup>8</sup> Sementara itu, Hadari Nawawi mengatakan bahwa kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan atau kecerdasan mendorong sejumlah orang agar bekerja sama dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang terarah pada tujuan bersama.<sup>9</sup>

Berdasarkan beberapa definisi tentang kepemimpinan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan dapat dimaknai sebagai kualitas intelektual seseorang yang digunakan untuk memengaruhi, memotivasi, dan mengarahkan kepada orang lain baik secara individual maupun kelompok serta mampu memfasilitasi dengan cara mengoordinasi segala tugas yang telah ditetapkan sebelumnya untuk mencapai tujuan bersama dengan sebaik-baiknya. Dengan demikian, terdapat nilai unsur-unsur didalam kepemimpinan, yaitu :

1. Kepemimpinan itu memerlukan kemampuan intelektual untuk mengelola segala tugas yang telah ditetapkan sebelumnya untuk mencapai tujuan bersama.
2. Kepemimpinan memerlukan kemampuan untuk mengoordinasi, memfasilitasi, memberikan motivasi arahan kepada pegawai baik secara individual maupun kelompok.

<sup>8</sup> Ahmad Susanto, *Konsep Strategi, dan Implementasi Manajemen Peningkatan Kinerja Guru*, (Jakarta:Prenadamedia Group, 2016), hlm.1

<sup>9</sup>Sudaryono, *Leadership Teori dan Praktek Kepemimpinan*, (Tangerang:Nasional dan Jurnal Ilmiah, 2014), hlm. 8

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

3. Semakin tinggi kepemimpinan yang diduduki oleh seseorang dalam organisasi, nilai dan bobot strategik dari keputusan yang diambil semakin besar. Sebaliknya semakin rendah kepemimpinan yang diduduki oleh seseorang dalam organisasi, maka keputusan yang diambilnya lebih mengarah kepada hal-hal yang lebih operasional.
4. Kepemimpinan adalah aktivitas yang menghendaki seseorang untuk mengatur, mengarahkan, dan memengaruhi bawahan atau staf yang ada dalam organisasi tersebut.
5. Organisasi berperan sebagai wadah, tujuan, atau sasaran kegiatan atau pelaksanaan tugas, tanggung jawab, dan lingkungan.<sup>10</sup>

### 1.1 Karakteristik Kepemimpinan

Patron dalam Goodwill Too mengemukakan bahwa seorang pemimpin yang baik adalah orang yang setia dan konsisten menunjukkan karakteristik tertentu. Karakteristik yang dimaksud adalah sebagai berikut<sup>11</sup>:

- 1) Memimpin dengan contoh
- 2) Demokratis dan kooperatif
- 3) Sangat termotivasi dan mampu memotivasi orang lain
- 4) Penyayang
- 5) Komunikator yang baik
- 6) Memperlakukan semua karyawan dengan hormat, keadilan, dan kesetaraan
- 7) Prihatin tentang kesejahteraan karyawan

<sup>10</sup>Ahmad Susanto, *Konsep Strategi, dan Implementasi Manajemen ... Op.Cit.* hlm.6

<sup>11</sup> Sudarwan Danim, *Kepemimpinan Pendidikan:Kepemimpinan Jenius (IQ + EQ), Etika, Perilaku Motivasional dan Mitos*, (Bandung:Alfabeta, 2010), hlm. 14-15

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- 8) Mendorong partisipasi karyawan dengan umpan balik positif
- 9) Mendorong partisipasi karyawan dalam kebijakan, praktik, dan prosedur perusahaan
- 10) Tujuan diarahkan mendorong hasil
- 11) Menunjukkan baik perilaku etika dan moral
- 12) Mengakui dan menghargai ide-ide bagus dari rekan-rekan
- 13) Mengharapkan dan mendorong kinerja dari rekan-rekan]
- 14) Menjunjung komitmen yang dibuat
- 15) Berkomunikasi secara efektif dan profesional
- 16) Menginformasikan kepada rekan-rekan mengenai penyesuaian dengan jelas dan cepat
- 17) Terbuka dan aktif menjaga komunikasi dengan rekan
- 18) Menunjukkan ketrampilan mendengarkan yang baik
- 19) Menyelesaikan konflik secara adil dan tanpa rasa takut meminta bantuan
- 20) Memberikan umpan balik yang memadai
- 21) Memberikan persuasif positif untuk menciptakan keadaan fisik, mental, dan kesejahteraan sosial
- 22) Efektif meredam masalah disiplin
- 23) Menyediakan informasi yang memadai dan mempromosikan tepat waktu
- 24) Perbedaan individual dihormati dan dihargai
- 25) Menyediakan beban kerja yang masuk akal
- 26) Cekatan dalam bertindak dan efisien dalam pembuatan keputusan
- 27) Menyediakan dan mendukung kesempatan untuk kemajuan karyawan

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- 28) Memiliki integritas
- 29) Imajinasi yang brilian
- 30) Kemampuan beradaptasi dengan cepat untuk berubah
- 31) Kemampuan mengelola secara efisien
- 32) Kemampuan berfikir abstrak
- 33) Kemampuan analitis yang baik
- 34) Kesediaan bekerja keras
- 35) Seni mengilhami sementara informasi
- 36) Kemampuan untuk selalu menemukan waktu untuk karyawan
- 37) Pemecah persoalan
- 38) Kemampuan menciptakan visi dan menginspirasi orang lain untuk mengikuti
- 39) Mengembangkan teknik-teknik pembuatan keputusan yang tepat
- 40) Pujian didepan umum
- 41) Kritik konstruktif secara pribadi. Berkonsentrasi pada koreksi, bukan menyalahkan
- 42) Menekankan ketrampilan, bukan aturan. Mempertimbangkan hasil, bukan metode.

Menuru Gayla Hodge ciri – ciri atau karakteristik seorang pemimpin yang efektif dikelompokkan menjadi dua sifat penting. *Pertama*, mempunyai visi dan *kedua*, bekerja dari sudut efektivitas mereka. Berikut ini disajikan pendapat Gayla Hodge tentang sepuluh karakteristik pemimpin yang efektif<sup>12</sup>:

<sup>12</sup> *Ibid.*, hlm. 22-23

## Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- a) Memiliki visi
- b) Memiliki kefokusan untuk mencapai tujuan-tujuan yang akan membuat visi menjadi kenyataan.
- c) Memenangi dukungan untuk visinya dengan memanfaatkan gaya dan aktivitas yang paling cocok untuk mereka sebagai individu. Ketika bekerja dengan perilaku berpola dan menekankan efektivitas.
- d) Lebih terfokus untuk menjadi dari pada melakukannya
- e) Mengetahui bagaimana bekerja paling efisien dan efektif
- f) Memanfaatkan kekuatan untuk mencapai tujuan dengan memusatkan pada tujuan yang akan membuat visi menjadi kenyataan.
- g) Menjadi diri sendiri tidak mencoba menjadi orang lain
- h) Secara alami seorang pemimpin efektif mencari orang-orang dengan berbagai ciri efektivitas alam. Ketrampilan yang saling melengkapi dan sifat-sifat orang lain.
- i) Pemimpin yang mampu menarik orang lain untuk bekerja dan berada ditimnya
- j) Pemimpin yang terus mengembangkan kekuatan dalam rangka memenuhi kebutuhan baru dan mencapai tujuan baru.

## 1.2 Fungsi Kepemimpinan

Fungsi kepemimpinan pada dasarnya adalah menjalankan wewenang kepemimpinannya, yaitu menyediakan suatu sistem komunikasi, memelihara, kesediaan bekerja sama, dan menjamin kelancaran serta kebutuhan organisasi.

---

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Secara perinci fungsi-fungsi kepemimpinan itu adalah meliputi kegiatan-kegiatan atau tindakan untuk :

1. Pengambilan keputusan.
2. Pengembangan imajinasi.
3. Pendelegasian wewenang kepada bawahan.
4. Pengembangan kesetiaan para bawahan.
5. Pemrakarsaan, penggiatan, dan pengendalian rencana-rencana.
6. Pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya.
7. Pelaksanaan keputusan dan pemberian dorongan kepada para pelaksana
8. Pelaksanaan kontrol dan perbaikan kesalahan-kesalahan.
9. Pemberian tanda penghargaan kepada bawahan yang berprestasi.
10. Pertanggungjawaban semua tim <sup>13</sup>

Berdasarkan fungsi kepemimpinan yang dijalankan kepala sekolah sangat penting bagi kehidupan sekolah. Karna tanpa kepala sekolah semua tidak akan berjalan dengan lancar.

Menurut Veitzal Rivai, fungsi kepemimpinan memiliki dua dimensi, yaitu pertama, dimensi yang berkenaan dengan tingkat kemampuan mengarahkan (*direction*) dalam tindakan atau aktivitas pemimpin. Kedua, dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan (*support*) atau keterlibatan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pokok kelompok atau organisasi <sup>14</sup>

<sup>13</sup> Ahmad Susanto, *Konsep Strategi, dan Implementasi Manajemen Peningkatan Kinerja Guru*, (Jakarta : Prenadamedia Group,2016), hlm.10

<sup>14</sup> Imam Machali dan Ara Hidayat, *The Handbook Of Education Management : Teori dan Praktik Pengelolaan Sekolah Madrasah di Indonesia*, (Jakarta:Prenadamedia Group,2016), hlm.94



Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Sedangkan menurut Sondang P. Siagian menjelaskan bahwa fungsi-fungsi kepemimpinan sebagai berikut :

- a. Pimpinan sebagai penentu arah
- b. Pimpinan sebagai wakil dan juru bicara organisasi
- c. Pimpinan sebagai komunikator yang aktif
- d. Pimpinan sebagai mediator
- e. Pimpinan sebagai integrator.<sup>15</sup>

Selanjutnya Hadari Nawawi menyatakan bahwa fungsi-fungsi kepemimpinan adalah sebagai berikut :

- 1) Fungsi pengambil keputusan.

Mengambil keputusan merupakan unsur yang sangat penting. Bakat kepemimpinan seseorang dapat dilihat dari kemampuannya mengambil keputusan yang tepat. Keputusan yang tepat adalah keputusan yang berbobot dan dapat diterima bawahan.<sup>16</sup>

- 2) Fungsi instruktif.

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.

- 3) Fungsi konsultatif.

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Untuk memperoleh masukan berupa umpan balik (feedback) untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan.

<sup>15</sup> Sudaryono, *Leadership Teori dan Praktek Kepemimpinan*, (Tangerang:Nasional dan Jurnal Ilmiah, 2014), hlm. 68

<sup>16</sup> Imam Machali dan Ara Hidayat, *The Handbook Of ... Op.Cit*, hlm.112

## Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Diarangi mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## 4) Fungsi partisipatif.

Dalam fungsi ini, pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya.

## 5) Fungsi delegatif.

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat/menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan.<sup>17</sup>

Terkait dengan fungsi kepemimpinan sekolah setidaknya mencakup tujuh fungsi pokok sebagaimana yang dikenal dengan akronim EMASLIM (*educator, manager, administrator, supervisor, leader, innovator, dan motivator*).<sup>18</sup>

a) Kepala Sekolah sebagai Pendidik (*Educator*)

Kepala sekolah sebagai pendidik bukanlah semata-mata mendidik peserta didik (siswa), akan tetapi seluruh staf dan seluruh warga sekolah yang dipimpinnya.

b) Kepala Sekolah sebagai Manajer (*Manager*)

Kepala sekolah yang mempunyai tugas dan tanggung jawab merencanakan, mengorganisasikan, mengoordinasikan, dan mengontrol sumber-sumber sekolah yang ada untuk melaksanakan program pendidikan secara efektif, efisien, dan produktif.

<sup>17</sup> Sudaryono, *Leadership Teori dan Praktek, ... Op.Cit*, hlm. 68

<sup>18</sup> Imam Machali dan Ara Hidayat, *The Handbook Of Education Management : Teori dan Praktik Pengelolaan Sekolah Madrasah di Indonesia*, (Jakarta:Prenadamedia Group,2016), hlm.109-112

## Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## c) Kepala Sekolah sebagai Administrator

Kepala sekolah yang mempunyai tugas-tugas, antara lain : melakukan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengoordinasian, pengawasan terhadap berbagai bidang yang menunjang pendidikan, seperti: kurikulum, kesiswaan, kantor, kepegawaian, perlengkapan, keuangan dan perpustakaan.

## d) Kepala Sekolah sebagai Supervisor

Kepala sekolah yang harus mampu melakukan peran-peran supervisi pada seluruh kegiatan yang ada dimadrasah, dan melakukan kontrol agar seluruh kegiatan dapat berjalan secara efektif, efisien, dan produktif.

## e) Kepala Sekolah sebagai Leader

Kepala sekolah yang memiliki tanggung jawab menggerakkan seluruh sumber daya yang ada disekolah sehingga melahirkan etos kerja dan produktivitas yang tinggi dalam mencapai tujuan pembelajaran.

## f) Kepala Sekolah sebagai Innovator

Kepala sekolah yang memiliki pribadi yang dinamis dan kreatif, selalu mengembangkan diri untuk kemajuan sekolah dengan menemukan inovasi - inovasi dalam pembelajaran.

## g) Kepala Sekolah sebagai Motivator

Kepala sekolah yang harus senantiasa memberikan motivasi dan dorongan kepada semua pihak untuk maju, berkembang sesuai dengan keinginan individu, dan berkembang guna memajukan sekolah.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

### 1.3 Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah cara pemimpin bertindak dan/atau bagaimana memengaruhi anggotanya untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu. Berikut dijelaskan gaya kepemimpinan seseorang.

#### 1. Kepemimpinan Karismatik

Dalam teori kepemimpinan, House mengemukakan bahwa pemimpin yang karismatik bertindak dengan cara yang unik yang memiliki efek karismatik tertentu pada pengikut mereka. Menurut House karakteristik kepribadian seorang pemimpin karismatik termasuk menjadi dominan, memiliki keinginan yang kuat untuk memengaruhi orang lain, menjadi percaya diri, dan memiliki rasa yang kuat dari nilai moral sendiri.<sup>19</sup>

#### 2. Kepemimpinan Transformasional

Menurut Bass; Tiehy dan Devanna; Pawar dan Eastman mengemukakan bahwa, “Pemimpin Transformasional mirip pemimpin karismatik, namun mereka dibedakan oleh kemampuan istimewa mereka untuk memunculkan inovasi dan perubahan dengan mengakui kebutuhan dan kepentingan pengikut mereka, membantu mereka memandang masalah lama dengan cara baru, dan mendorong mereka untuk mempertanyakan status quo.

Pemimpin transformasional menginspirasi pengikut mereka tidak hanya untuk mempercayai dirinya sendiri secara pribadi, tapi juga mempercayai potensi mereka sendiri untuk membayangkan dan menciptakan masa depan organisasi yang lebih baik. Pemimpin

<sup>19</sup> Emron Edison, Yohny Anwar, dan Imas Komariyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi dan Perubahan dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Pegawai dan Organisasi*, (Bandung : Alfabeta, 2017), hlm. 92

## Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

transformasional menciptakan perubahan besar, baik dalam diri pengikut maupun organisasi mereka.”<sup>20</sup> Beberapa karakteristik dari pemimpin transformasional yaitu diantaranya : (1) Memiliki strategi yang jelas, (2) Kepedulian, (3) Merangsang anggota, (4) Menjaga kekompakkan tim dan (5) Menghargai perbedaan dan keyakinan.<sup>21</sup>

## 3. Kepemimpinan Transaksional.

Dalam pandangan Daft. “Pemimpin transaksional memperjelas peran dan persyaratan tugas bawahan, memelopori struktur, memberikan imbalan yang sesuai, serta mencoba memahami dan memenuhi kebutuhan sosial bawahan. Kemampuan pemimpin transaksional untuk memenuhi dapat meningkatkan produktivitas dan unggul dalam fungsi-fungsi manajemen. Mereka bekerja keras, bersikap toleran, dan bersikap adil. Mereka membanggakan diri karena menjalankan segala sesuatu dengan mulus dan efisien. Pemimpin transaksional banyak menekankan aspek-aspek non pribadi dari kinerja, seperti rencana, jadwal dan anggaran. Mereka memiliki rasa komitmen terhadap organisasi dan memenuhi norma dan nilai-nilai organisasi. Kepemimpinan transaksional penting bagi semua organisasi, namun memimpin perubahan memerlukan pendekatan yang berbeda.”<sup>22</sup>

## 4. Kepemimpinan Otokratis

Kepemimpinan otokratis disebut juga kepemimpinan diktator atau direktif. Kepemimpinan otokratis ini adalah (1) mengambil keputusan tanpa

<sup>20</sup> *Ibid.*, hlm.96

<sup>21</sup> *Ibid.*, hlm. 96

<sup>22</sup> *Ibid.*, hlm.97

## Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

berkonsultasi dengan para bawahannya yang harus melaksanakannya atau seseorang yang akan dipengaruhi keputusan tersebut. (2) Mereka menentukan apa yang harus dilakukan orang lain dan mengharapkan mereka mematuhi.

Satu keuntungan dari kepemimpinan otokratis ini adalah kecepatan dalam membuat keputusan. Pemimpin tidak harus memperoleh persetujuan para anggota kelompok sebelum memutuskan. Adapun kekurangan dalam kepemimpinan ini adalah berpengaruh pada semangat kelompok. Para anggota makin merasa tidak senang dengan cara putusan-putusan itu dibuat dan karenanya mendukung putusan-putusan itu hanya sekadarnya saja. Orientasi kepemimpinan otokratis ini difokuskan hanya untuk peningkatan produktivitas kerja bawahan dengan kurang memperhatikan perasaan dan kesejahteraan bawahan. Pimpinan menganut sistem manajemen tertutup kurang menginformasikan keadaan organisasi kepada bawahannya, pengkaderan kurang mendapat perhatian dari pemimpin.<sup>23</sup>

#### 5. Kepemimpinan Demokratis

Kepemimpinan demokratis mempertimbangkan keinginan dan ide-ide para bawahannya. Ini adalah pendekatan hubungan manusia dalam semua anggota kelompok dilihat sebagai penyumbang penting kepada putusan akhir. Gaya kepemimpinan ini dikenal pula dengan istilah kepemimpinan konsultatif atau konsensus. Orang yang menganut pendekatan ini

<sup>23</sup> Ahmad Susanto, *Konsep Strategi, dan Implementasi Manajemen Peningkatan Kinerja Guru*, (Jakarta:Prenadamedia Group,2016), hlm.8

## Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

melibatkan para bawahannya yang harus melaksanakan keputusan dalam proses pembuatannya, walaupun yang membuat keputusan akhir adalah pemimpin, tetapi hanya setelah menerima masukan dan rekomendasi dari para bawahan. Kritik terhadap pendekatan ini menyatakan bahwa keputusan yang paling baik tidak selalu menerapkan keputusan terbaik, dan bahwa kepemimpinan demokratis sesuai dengan sifatnya, cenderung menghasilkan keputusan yang disukai daripada keputusan yang paling tepat.<sup>24</sup>

#### 6. Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan partisipatif juga dikenal dengan istilah kepemimpinan terbuka dan bebas. Orang yang menganut pendekatan ini hanya sedikit memegang kendali dalam proses pengambilan keputusan. Ini hanya menyajikan informasi mengenai suatu permasalahan dan memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan suatu strategi dan pemecahannya. Tugas pemimpin adalah mengarahkan anggota kepada tercapainya konsensus. Asumsi yang mendasari gaya kepemimpinan ini adalah bahwa para bawahan akan lebih siap menerima tanggung jawab terhadap solusi, tujuan, dan strategi di mana mereka diberdayakan untuk mengembangkannya.

Kekurangan dari gaya kepemimpinan ini adalah bahwa dengan pembentukan konsensus banyak membuang waktu dan hanya akan berjalan bila semua orang yang terlibat memiliki komitmen terhadap

<sup>24</sup> *Ibid.*, hal 8-9

## Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

kepentingan utama suatu lembaga. Kepemimpinan partisipatif ini dalam kepemimpinannya dilakukan dengan persuasif, menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas dan partisipasi bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan agar mereka ikut memiliki organisasi. Pemimpin dengan gaya partisipatif ini akan mendorong pimpinan akan selalu membina bawahan untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar.<sup>25</sup>

#### 7. Kepemimpinan Berorientasi

Gaya kepemimpinan ini juga disebut kepemimpinan berdasarkan hasil atau berdasarkan sasaran. Orang yang menganut pendekatan ini meminta agar para bawahan atau anggota untuk memusatkan perhatiannya hanya pada tujuan yang ada. Hanya strategi yang menghasilkan kontribusi nyata dan dapat diukur dalam mencapai tujuan organisasi yang di bawah, pengaruh kepribadian dan faktor lain-nya yang tidak berhubungan dengan tujuan organisasi diminimumkan. Kekurangan yang ada dalam gaya ini adalah pemimpin cenderung memiliki fokus yang terlampau sempit dan sering kali berfokus pada perhatian yang keliru.<sup>26</sup>

#### 8. Kepemimpinan Situasional

Gaya kepemimpinan situasional dikembangkan oleh Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard di pusat studi kepemimpinan pada akhir tahun 1960 sampai 1982.

Gaya kepemimpinan yang dikembangkan oleh Hersey ini pada awalnya mengacu pada pendekatan teori situasional yang menekankan

<sup>25</sup> *Ibid.*, hlm. 9

<sup>26</sup> *Ibid.*, hlm. 9-10



Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

perilaku pemimpin dan merupakan model praktis yang dapat digunakan pemimpin untuk membuat keputusan dari waktu ke waktu secara efektif dalam rangka memengaruhi perilaku orang lain.

Gaya kepemimpinan ini dikenal juga sebagai kepemimpinan tak tetap atau kontingensi. Asumsi yang digunakan dalam gaya ini adalah bahwa tidak ada satu pun gaya kepemimpinan yang tepat bagi seorang pemimpin dalam segala kondisi. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan situasional akan menerapkan suatu gaya tertentu berdasarkan pertimbangan atas faktor-faktor seperti pemimpin, pengikut, dan situasi dalam arti struktur tugas, peta kekuasaan, dan dinamika kelompok.<sup>27</sup>

#### 1.4 Prinsip – Prinsip Kepemimpinan

Pemimpin merupakan pelaku bertindak yang khas. Untuk membantu seorang pemimpin mengetahui dan melakukan tindakan kepemimpinan yang baik, berikut dijelaskan prinsip-prinsip kepemimpinan yaitu :

- a. Menegal diri sendiri dan mencari perbaikan diri
- b. Mahir secara teknis
- c. Carilah tanggung jawab dan mengambil tanggung jawab atas tindakan sebagai pimpinan
- d. Buatlah keputusan tepat waktu
- e. Menetapkan contoh
- f. Tahu orang-orang dan melihat keluar untuk kesejahteraan mereka.
- g. Jaga informasi pekerja

<sup>27</sup> *Ibid.*, hlm.10.



- h. Mengembangkan rasa tanggung jawab pada pekerjaan pribadi selaku pimpinan
  - i. Memastikan bahwa tugas-tugas dimengerti, diawasi dan dicapai.
  - j. Kereta sebagai sebuah tim
  - k. Gunakan kemampuan penuh organisasi.<sup>28</sup>

## 2. Pengertian Kepala Sekolah

Sekolah adalah lembaga yang bersifat kompleks dan unik. Bersifat kompleks karena sekolah sebagai organisasi didalamnya terdapat berbagai dimensi yang satu sama lain saling berkaitan dan saling menentukan. Sedang sifat unik, menunjukkan bahwa sekolah sebagai organisasi memiliki ciri-ciri tertentu yang tidak dimiliki oleh organisasi-organisasi lain. Ciri-ciri yang menempatkan sekolah memiliki karakter tersendiri, dimana terjadi proses belajar mengajar, tempat terselenggaranya kebudayaan kehidupan umat manusia.<sup>29</sup> Karena sifatnya yang kompleks dan unik tersebutlah, sekolah sebagai organisasi memerlukan tingkat koordinasi yang tinggi. Keberhasilan sekolah adalah keberhasilan kepala sekolah. Kepala sekolah yang berhasil apabila mereka memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan peranan kepala sekolah sebagai seseorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin sekolah.<sup>30</sup>

Adapun istilah kepala sekolah berasal dari dua kata *kepala* dan *sekolah*. *Kepala* dapat diartikan ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau sebuah

<sup>28</sup> Sudarwan Danim, *Kepemimpinan Pendidikan: Kepemimpinan Jenius (IQ + EQ), Etika, Perilaku Motivasional dan Mitos*, (Bandung: Alfabeta, 2010), hlm. 33-34

<sup>29</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoretik dan Permasalahannya*, (Jakarta : Rajagrafindo Persada 2007), hlm. 81

<sup>30</sup> *Ibid.*, hlm 81-82



lembaga. Sedangkan *sekolah* diartikan sebuah lembaga dimana tempat menerima dan memberi pelajaran.<sup>31</sup>

Sesuai dengan pasal 12 ayat 1 Peraturan Pemerintah Nomor 28 Tahun 1990 menyatakan bahwa kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana.<sup>32</sup>

Kepala sekolah adalah pemimpin pendidikan yang mempunyai peranan sangat besar dalam pengembangan mutu pendidikan disekolah. Berkembangnya semangat kerja. Kerja sama yang harmonis, minat terhadap perkembangan pendidikan, susasana kerja yang menyenangkan dan perkembangan mutu profesional guru ditentukan oleh kualitas kepemimpinan kepala sekolah. Sebagai pemimpin pendidikan, kepala sekolah harus mampu mendorong stafnya untuk memahami tujuan yang akan dicapai. Disamping itu kepala sekolah juga harus mampu membangkitkan semangat kerja yang tinggi. Ia harus menciptakan suasana kerja yang menyenangkan, aman dan penuh semangat.<sup>33</sup>

Kepala sekolah juga dapat didefenisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.<sup>34</sup>

<sup>31</sup>*Ibid.*, hlm. 83

<sup>32</sup>Ahmad Susanto, *Konsep Strategi, dan Implementasi Manajemen Peningkatan Kinerja Guru*, (Jakarta : Prenadamedia Group, 2016), hlm.11

<sup>33</sup>*Ibid.*, hlm.11

<sup>34</sup>Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoretik dan Permasalahannya*, (Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2007), hlm. 83



Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

4. Supervisor.

Kepala sekolah harus menguasai tentang kurikulum dikarenakan supervisi harus dilakukan oleh kepala sekolah dalam rangka mengetahui sejauh mana guru mampu melaksanakan pembelajaran.

5. Pemimpin.

Dalam rangka meningkatkan kompetensi guru, seorang kepala sekolah dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan manusia secara tepat dan fleksibel.

6. Pencipta Iklim Kerja.

Budaya dan iklim kerja yang kondusif akan memungkinkan setiap guru lebih termotivasi untuk menunjukkan kinerjanya secara unggul, yang disertai usaha untuk meningkatkan kompetensinya.

7. Wirausahawan.

Kepala sekolah dengan sikap kewirausahawan yang kuat akan berani melakukan perubahan-perubahan inovatif baik itu proses pembelajaran disekolah maupun kompetensi guru.

Sejauh mana kepala sekolah dapat mewujudkan peran-peran diatas, secara langsung maupun tidak langsung dapat memberikan kontribusi terhadap peningkatan kompetensi guru, yang pada gilirannya dapat membawa efek terhadap peningkatan mutu pendidikan disekolah.

## 2.2 Kompetensi Kepala Sekolah

Kompetensi merupakan gambaran tentang apa yang seharusnya dapat dilakukan seseorang dalam suatu pekerjaan, berupa kegiatan, perilaku dan hasil

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

yang seharusnya dapat ditampilkan atau ditunjukkan.<sup>37</sup> Berikut ini beberapa kompetensi yang muncul dari dalam diri seseorang kepala sekolah. Kompetensi yang dimiliki kepala sekolah itu, antara lain :

- a. Kompetensi kepribadian, merupakan kompetensi yang muncul dari dalam diri seorang kepala sekolah. Kompetensi yang dimiliki kepala sekolah itu, antara lain:
  - 1) Memiliki integritas kepribadian yang kuat sebagai pemimpin
  - 2) Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah.
  - 3) Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi
  - 4) Mampu mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah
  - 5) Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.
- b. Kompetensi manajerial, merupakan kemampuan kepala sekolah yang berupa kemampuan teknis dalam menjalankan tugasnya sebagai manajer pendidikan, yang terdiri dari:
  - 1) Mampu menyusun perencanaan sekolah untuk berbagai tingkatan perencanaan.
  - 2) Mampu mengembangkan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan
  - 3) Memimpin guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.

<sup>37</sup> *Ibid.*, hlm. 18-19

## Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- 4) Mampu mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal
- 5) Mampu mengelola sarana dan prasarana sekolah dalam rangka pendayagunaan secara optimal
- 6) Mampu mengelola hubungan sekolah-masyarakat dalam rangka kepengcarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah.
- 7) Mampu mengelola kesiswaan, terutama dalam rangka penerimaan siswa baru, penempatan siswa, dan pengembangan kapasitas siswa
- 8) Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional
- 9) Mampu mengelola keuangan sekolah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien.
- 10) Mampu mengelola ketatausahaan sekolah dalam mendukung kegiatan-kegiatan sekolah
- 11) Mengelola unit layanan khusus sekolah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan kesiswaan di sekolah
- 12) Mampu menciptakan budaya dan iklim kerja yang kondusif bagi pembelajaran siswa
- 13) Mampu mengelola sistem informasi sekolah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan
- 14) Terampil dalam memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah

## Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Diarangi mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Diarangi mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

15) Terampil mengelola kegiatan produksi/jasa dalam mendukung sumber pembiayaan sekolah dan sebagai sumber belajar siswa

16) Mampu melaksanakan pengawasan terhadap pelaksanaan kegiatan sekola sesuai standar pengawasan yang berlaku.

c. Kompetensi supervisi, merupakan kemampuan kepala sekolah untuk melakukan pengawasan profesional dalam bidang akademik yang dijalankan berdasarkan kaidah keilmuan tentang bidang pendidikan. Kompetensi supervisi ini terdiri dari:

- 1) Mampu melakukan supervisi sesuai prosedur dan teknik yang tepat.
- 2) Mampu melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan program pendidikan sesuai dengan prosedur yang tepat.

d. Kompetensi sosial, merupakan kemampuan kepala sekolah untuk bersosialisasi dengan masyarakat atau stakeholder pendidikan. Kompetensi sosial ini terdiri dari:

- 1) Terampil bekerja sama dengan orang lain berdasarkan prinsip-prinsip yang saling menguntungkan dan memberi manfaat bagi sekolah.
- 2) Mampu berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan
- 3) Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok

### 2.3 Tugas dan Fungsi Kepala Sekolah

Tugas utama kepala sekolah lebih dititik beratkan kepada fungsi pembelajaran dan administrasi. Secara khusus, tugas kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajar an bertugas untuk<sup>38</sup>:

<sup>38</sup> *Ibid.*, hlm. 24-25



## Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Diarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Diarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- a. Menentukan tujuan sekolah untuk mencapai
- b. Mengembangkan dan memacu harapan siswa untuk mencapai keberhasilan.
- c. Menentukan dan memacu standar akademi yang tinggi.
- d. Menilai dan memonitor penempatan siswa.
- e. Mempertahankan bobot waktu jam pengajaran.
- f. Mensyaratkan adanya pengetahuan kurikuler dan penyampaiannya yang berbibit.
- g. Mengoordinasikan kurikulum
- h. Memacu dan membantu perbaikan pengajaran.
- i. Mengadakan supervisi dan evaluasi terhadap pengajaran.
- j. Menciptakan lingkungan dan iklim kerja yang produktif.

Selain tugas pembelajaran yang telah disebutkan di atas, menurut Mc Crudy kepala sekolah memiliki tugas administratif, yakni kepala sekolah harus memfokuskan dirinya ke dalam enam bidang, yaitu: orang, media pembelajaran, sumber, kualitas pengawasan, koordinasi kegiatan sekolah, dan sup pemecahan masalah.

Adapun fungsi pemimpin pendidikan kepala sekolah adalah sebagai berikut<sup>39</sup>:

- a) Menciptakan suasana persaudaraan, kerja dengan penuh rasa kebebasan.

<sup>39</sup> *Ibid.*, hlm. 24



Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:  
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

- b) Membantu kelompok untuk mengorganisasi diri, yaitu ikut serta dalam memberikan rangsangan kepada kelompok dalam menetapkan dan menjelaskan tujuan.
- c) Membantu kelompok dalam menetapkan prosedur kerja, yaitu membantu kelompok dalam menganalisis situasi untuk kemudian menetapkan prosedur mana yang paling praktis dan efektif.
- d) Bertanggung jawab dalam mengambil keputusan bersama dengan kelompok.
- e) Memberi kesempatan kepada kelompok untuk belajar dari pengalaman. Pemimpin mempunyai tanggung jawab untuk melatih kelompok menyadari proses dan isi pekerjaan yang dilakukan dan berani menilai hasilnya secara jujur dan objektif.
- f) Bertanggung jawab dalam mengembangkan dan mempertahankan eksistensi organisasi.

Pengertian lainnya kepala sekolah merupakan faktor penentu dalam mengelola pendidikan disekolahnya demi tercapainya tujuan pendidikan. Oleh karena itu, kepala sekolah dituntut untuk mempunyai pengetahuan, kemampuan, dan ketrampilan yang memadai.<sup>40</sup>

Dengan demikian jelas bahwa kepala sekolah memiliki peran yang kuat dalam mengoordinasikan, menggerakkan, dan menyetarakan semua sumber daya pendidikan yang tersedia disekolah. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong sekolah untuk dapat mewujudkan visi,

<sup>40</sup> Ahmad Susanto, *Konsep Strategi, dan Implementasi Manajemen Peningkatan Kinerja Guru*, (Jakarta : Prenadamedia Group, 2016), hlm.11

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

misi, tujuan dan sasaran sekolahnya melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap.

Tugas pokok dan fungsi kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan adalah sebagai berikut :

- a) Perencanaan sekolah dalam arti menetapkan arah sekolah sebagai lembaga pendidikan dengan cara merumuskan visi, misi, tujuan dan strategi pencapaian.
- b) Mengorganisasikan sekolah dalam arti membuat struktur organisasi, menetapkan staf dan menetapkan tugas dan fungsi masing-masing staf.
- c) Menggerakkan staf dalam artian memotivasi staf melalui internal marketing dan memberi contoh eksternal marketing.
- d) Mengawasi dalam arti melakukan supervisi, mengendalikan dan membimbing semua staf dan warga sekolah.
- e) Mengevaluasi proses dan hasil pendidikan untuk dijadikan dasar pendidikan dan pertumbuhan kualitas, serta melakukan problem solving baik secara analitis sistematis maupun pemecahan masalah secara kreatif dan menghindarkan serta menanggulangi konflik.<sup>41</sup>

Sebagai pemimpin pendidikan disekolahnya, seorang kepala sekolah mengorganisasikan sekolah dan personilnya yang bekerja didalamnya dalam situasi yang efektif, efisien, demokratis, dan kerjasama tim (team work) dibawah kepemimpinanya, program pendidikan untuk para siswa harus direncanakan, diorganisasikan, dilaksanakan dan dievaluasi.

<sup>41</sup> Hari Sudrajat, *Manajemen Peningkatan mutu Berbasis Sekolah*, (Bandung: Cipta Cekas Grafika, 2004) hlm.112



Dalam pelaksanaan program kepala sekolah harus dapat memimpin secara professional, para staf pengajar, bekerja secara ilmiah, penuh perhatian dan demokratis dengan menekankan pada perbaikan proses belajar mengajar secara terus-menerus. Kepala Sekolah juga mempunyai tugas pokok mengelola penyelenggaraan kegiatan pendidikan dan pembelajaran di sekolah. Secara lebih operasional tugas pokok kepala sekolah mencakup kegiatan menggali dan mendayagunakan seluruh sumber daya sekolah secara terpadu dalam kerangka pencapaian tujuan sekolah secara efektif dan efisien.

### 3. Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Dalam proses penyelenggaraan kepemimpinan kepala sekolah harus dapat mentransformasikan perubahan lingkungan untuk mewujudkan lingkungan sekolah yang kondusif dengan melalui pembentukan budaya kerja yang berkualitas.<sup>42</sup>

Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang mampu mendatangkan perubahan didalam diri setiap individu yang terlibat atau bagi seluruh organisasi untuk mencapai performa yang semakin tinggi. Seorang pemimpin tranformasional harus mampu melaksanakan tugas dan fungsinya untuk mewujudkan visi dengan memotivasi anggotanya dalam memberdayakan sumber daya yang ada.<sup>43</sup>

Menurut Aan Komariah dan Capi Triatna, pemimpin tranfomasional adalah agen perubahan dan bertindak sebagai katalisator yaitu memberi peran mengubah sistem kearah yang lebih baik. Katalisator adalah sebutan lain untuk

<sup>42</sup> *Ibid.*, hlm.59

<sup>43</sup> *Ibid.*, hlm.60

#### Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

pimpinan transformasional karena ia berperan meningkatkan segala sumber daya manusia yang ada. Berusaha memberikan reaksi yang menimbulkan semangat dan daya kerja cepat semaksimal mungkin, selalu tampil sebagai pelopor dan pembawa perubahan.<sup>44</sup>

Salah satu karakteristik pemimpin transformasional adalah memiliki kemampuan untuk bertindak sebagai agen perubahan dalam suatu organisasi, maka ia harus mampu menciptakan strategi-strategi pengembangan organisasi yang relevan. Jadi kepemimpinan transformasional merupakan upaya memotivasi pegawai untuk bekerja demi tercapai sasaran organisasi dan memuaskan kebutuhan mereka pada tingkat lebih tinggi. Kepemimpinan transformasional merupakan suatu proses yang pada dasarnya para pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang tinggi.

Menurut Aviola dalam Kaihatu fungsi utama dari seseorang pemimpin transformasional adalah memberikan pelayanan sebagai katalisator dari perubahan, namun saat bersamaan sebagai seorang pengawas dari perubahan. Beberapa ciri khusus bagi kepemimpinan transformasional dalam membangkitkan dan memotivasi kepada para pengikutnya, sebagai berikut<sup>45</sup> :

1. Mengartikulasikan dan mengomunikasikan secara jelas
2. Menjelaskan cara mencapai visi tersebut
3. Bertindak dengan kepercayaan yang tinggi dan positif
4. Mengekspresikan kepada pegawai

<sup>44</sup> *Ibid.*, hlm.61

<sup>45</sup> *Ibid.*, hlm.61

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

5. Menggunakan cara dramatis dan simbolis untuk menekankan pada kata-kata atau kalimat kunci
6. Menjadi contoh suri teladan pada pegawai
7. Memberdayakan anggota untuk mencapai visi tersebut.

Kepemimpinan transformasional adalah kemampuan seorang pemimpin bekerja dengan dan/atau melalui orang lain untuk mentransformasikan secara optimal sumber daya dalam rangka mencapai tujuan yang bermakna sesuai dengan target capaian yang telah ditetapkan. Sumber daya dimaksud dapat berupa sumber daya manusia, fasilitas, dan faktor-faktor eksternal keorganisasian.<sup>46</sup>

Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang memiliki wawasan jauh ke depan dan berupaya memperbaiki dan mengembangkan organisasi bukan untuk saat ini saja tapi di masa datang. Oleh karena itu pemimpin transformasional adalah pemimpin yang dapat dikatakan sebagai pemimpin yang visioner.<sup>47</sup>

Dengan demikian, pemimpin transformasional adalah agen perubahan dan bertindak sebagai katalisator, yaitu yang memberi peran mengubah sistem ke arah yang lebih baik. Berusaha memberikan reaksi yang menimbulkan semangat dan daya kerja cepat semaksimal mungkin, selalu tampil sebagai pelopor dan pembawa perubahan. Seorang pemimpin transformasional memandang nilai-nilai organisasi sebagai nilai-nilai luhur yang perlu dirancang dan ditetapkan oleh seluruh staf sehingga para staf mempunyai rasa memiliki dan komitmen dalam pelaksanaannya.

<sup>46</sup> *Ibid.*, hlm.61

<sup>47</sup> *Ibid.*, hlm.62

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Untuk menjawab dan menghadapi tuntutan masyarakat terhadap perubahan yang terjadi, maka dibutuhkan gaya kepemimpinan yang mampu menumbuhkan kesadaran, keyakinan, memotivasi, mengembangkan dan memberdayakan anggotanya berdasarkan nilai-nilai yang dijunjung tinggi.

Aan dan Cepi berpendapat bahwa menjadi tugas pemimpin untuk mentransformasikan nilai-nilai organisasi untuk membantu mewujudkan visi organisasi. Maka gaya kepemimpinan yang dibutuhkan dalam menghadapi perubahan ini adalah gaya kepemimpinan transformasional. Menurut mereka pemimpin transformasional adalah agen perubahan dan bertindak sebagai katalisator, yaitu yang memberi peran mengubah sistem ke arah yang lebih baik. Katalisator adalah sebutan lain untuk pemimpin transformasional karena ia berperan meningkatkan segala sumber daya manusia yang ada.<sup>48</sup>

Dalam organisasi sekolah, sumber daya manusia yang dimaksud dapat berupa pimpinan, kepala sekolah, guru, dan staf. Komitmen dan motivasi guru dalam bekerja dan kultur sekolah memberi efek positif bagi perkembangan organisasi sekolah dan perbaikan perolehan hasil belajar siswa.

Oleh karena itu, maka kepemimpinan transformasional memiliki fokus transformasi pada guru sebagai ujung tombak proses pembelajaran, maka kepemimpinan transformasional adalah seorang pemimpin yang mempunyai keahlian mendiagnosis, selalu meluangkan waktu dan mencurahkan perhatian dalam upaya untuk memecahkan masalah dari berbagai aspek.

<sup>48</sup> *Ibid.*, hlm.62

**Hak Cipta Diindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Kepemimpinan transformasional kepala sekolah akan memberi rasa aman, percaya diri, dan saling percaya bagi guru dalam bekerja. Kepala sekolah memberi perhatian kepada setiap guru untuk mengembangkan segi profesionalnya. Ia memiliki visi yang jelas dan mampu memengaruhi guru untuk berpikir dan mengembangkan atau mencari berbagai alternatif baru. Sebagai kepala sekolah yang menerapkan kepemimpinan transformasional, maka ia harus dapat memotivasi stakeholder dengan baik agar tujuan dapat tercapai.

Dengan kepemimpinan transformasional ini kepala sekolah mampu memberikan kesempatan dan atau mendorong ang semua unsur yang ada di sekolah, seperti guru, siswa, staf, orang tua, agai masyarakat dan sebagainya bersedia tanpa paksaan, berpartisipasi secara optimal dalam mencapai tujuan ideal sekolah. Oleh karena itu, dalam kepemimpinan transformasional kepala sekolah adalah sangat baik di terapkan bagi sekolah yang ingin melakukan pembaruan pendidikan. Selain itu, kepemimpinan itu juga sejalan dengan gaya manajemen yang diperlukan dalam manajemen berbasis sekolah.

### 3.1 Dimensi Kepemimpinan Transformasional

Menurut Bass dan avolio dalam komariah terdapat dasar kepemimpinan transformasional dengan beberapa dimensi yaitu sebagai berikut<sup>49</sup>:

- a) *Charisma* (memiliki Karisma)<sup>50</sup>

<sup>49</sup> Ahmad Susanto, *Konsep Strategi, dan Implementasi Manajemen Peningkatan Kinerja Guru*, (Jakarta : Prenadamedia Group, 2016), hlm.63-64

<sup>50</sup> Husaini Usman, *Manajemen, teori, praktik, dan riset pendidikan* (Jakarta : Bumi Aksara, 2008), hlm 323



## Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- Kepemimpinan kepala sekolah yang mempengaruhi para pengikutnya dengan ikatan-ikatan emosional yang kuat sehingga menimbulkan rasa kagum dan segan kepada pribadi pemimpinnya.
- Mampu membangkitkan motivasi yang kuat untuk selalu bekerja keras, kesadaran akan kehidupan berorganisasi, menghormati dan merasa memiliki dan merasa bertanggung jawab terhadap organisasi.

Dalam komponen ini yang terkait dengan fungsi charisma yaitu:

- 1) Mengembangkan karakter pribadi yang terpuji, jujur, dapat dipercaya, dan memiliki integritas tinggi.
  - 2) Mampu memecahkan masalah dengan pendekatan yang santun, lembut, dan arif.
  - 3) Memiliki sifat kebapakan (paternalistik) yaitu tegas, arif dalam mengambil keputusan dan sifat keibuan (maternalistik) yaitu lembut, rela berkorban, pendamai, tempat mencurahkan perasaan hati.
- b) *Idealized Influence* (Pengaruh Idealisme)
- Kepemimpinan kepala sekolah yang memiliki idealisme yang tinggi, visi yang jelas, dan kesadaran akan tujuan yang jelas.
  - Kepala sekolah memiliki visi pendidikan yang memahami tujuan sekolah dan mampu mewujudkannya.

Fungsi ini mendatangkan rasa hormat (respect) dan percaya diri (confidence) dalam diri para guru, pegawai, dan warga sekolah lainnya.

Karakteristik atau komponen kepemimpinan dalam fungsi ini berupa:

## Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- 1) Melibatkan para staff, guru, dan pegawai serta stakeholder lainnya dalam penyusunan visi, misi, tujuan, rencana strategis sekolah, dan program kerja tahunan sekolah
  - 2) Kepemimpinan yang selalu mengutamakan mutu secara terencana, sistematis, dan berkesinambungan.
- c) *Inspirational motivation* (Motivasi yang inspiratif)
- Kepemimpinan kepala sekolah yang mengilhami dan selalu memberikan semangat kepada para guru, pegawai, dan semua warga sekolah lainnya untuk berprestasi.
  - Kepala sekolah yang mampu menempatkan diri sebagai orang yang patut diteladani.
  - Kepala sekolah yang menggunakan prinsip kebersamaan dalam menangani beban tugas.
  - Kepala sekolah yang mampu mengekspresikan harapanharapan yang jelas dan mendemonstrasikan komitmen terhadap pencapaian tujuan pendidikan di sekolah.

Komponen kepemimpinan dalam fungsi *Inspirational motivation* yaitu sebagai berikut:

- 1) Menerapkan gaya kepemimpinan yang demokratis, partisipatif, dan kolektif
- 2) Lebih menekankan pengembangan suasana kerja yang kondusif, informal, rileks, dan didukung motivasi intrinsik yang kuat sebagai landasan peningkatan produktivitas kerja

## Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- 3) Mengembangkan nilai-nilai kebersamaan, kesadaran kelompok dan berorganisasi, menghargai consensus, saling percaya, toleransi, semangat untuk maju, dan kesadaran untuk berbagi dalam kreativitas dan ide-ide baru serta komitmen kuat untuk sekolah lebih maju
  - 4) Peduli dan mengembangkan nilai-nilai afiliatif
  - 5) peduli dan mengembangkan nilai-nilai kreativitas para guru, pegawai, dan siswa
  - 6) mengembangkan kerja sama tim yang kuat dan kompak.
- d) *Intellectual stimulation* (Rangsangan Intelektual)
- Kepemimpinan kepala sekolah yang mengarahkan para guru, pegawai, dan warga sekolah lainnya dengan selalu menggunakan pertimbangan rational.
  - Kepemimpinan kepala sekolah yang selalu mendorong dan membuka peluang timbulnya kreativitas dan inisiatif baru, ide-ide baru dan cara-cara baru dalam mengerjakan sesuatu.

Dalam komponen ini, yang terkait berupa:

- 1) Kepemimpinan yang menekankan pengembangan budaya kerja yang positif, etos kerja, etika kerja, disiplin, transparan, mandiri, dan berkeadilan
- 2) Lebih bersifat memberdayakan para guru dan staf daripada memaksakan kehendak kepala sekolah
- 3) Kepemimpinan yang mendidik

## Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- 4) Kompeten dalam hal-hal teknis pekerjaan maupun pendekatan dalam relasi interpersonal
- e) *Individualized consideration* (Kepedulian terhadap Individu)
  - Kepemimpinan kepala sekolah yang memberikan fokus perhatian pada individu dan kebutuhan pribadinya.
  - Kepemimpinan kepala sekolah yang mampu mendengarkan dengan seksama dan membuat pertimbangan berdasarkan kebutuhan dan potensi untuk mengembangkan kinerja, prestasi, dan karir para guru, pegawai, dan warga sekolah lainnya.

Dalam komponen ini, yaitu:

- 1) Kepemimpinan yang tanggap dan peduli dengan kepedulian para anggota.
- 2) Berorientasi pada pengembangan profesionalisme para guru dan pegawai.
- 3) Kepemimpinan yang peduli terhadap perasaan dan kebutuhan pengikutnya.

Karakteristik-karakteristik tersebut diatas sangat penting untuk menghadapi persaingan yang global dan bersifat strategis sehingga para pegawai dalam hal ini para guru merasakan adanya suatu kepercayaan, kebanggaan, loyalitas dan rasa hormat, dan akhirnya mereka termotivasi.

Bass dalam Harsiwi beranggapan bahwa unjuk kerja kepemimpinan transformasional yang baik adalah apabila para pemimpin dapat menjalankan salah satu atau kombinasi dari empat cara tersebut, yaitu idealized influence,

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration. Pemimpin yang seperti ini akan dianggap oleh rekan-rekan atau pegawai mereka sebagai pemimpin yang efektif dan memuaskan.

Di lain kesempatan, Bass dalam Andarika mengemukakan ada tiga cara seorang pemimpin transformasional memotivasi pegawai, yaitu dengan:

- a) Mendorong pegawai untuk lebih menyadari arti penting hasil usaha,
- b) Mendorong pegawai untuk mendahulukan kepentingan kelompok.
- c) Meningkatkan kebutuhan pegawai yang lebih tinggi seperti harga diri dan aktualisasi diri.

Bass dan Aviola (1994: 43) memandang bahwa kepemimpinan transformasional ini sangat menghargai manusia, bawahan, kinerja dan pertumbuhan organisasi adalah atas inisiatif, motivasi, serta kinerja yang dipersembahkan oleh bawahan atau staf. Bass menggambarkan dimensi kepemimpinan transformasional ini sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 4.1

### 3.2 Prinsip-prinsip Kepemimpinan Transformasional

Menurut Eka Prihatin paradigma baru dari kepemimpinan transformasional mengangkat tujuh prinsip untuk menciptakan kepemimpinan transformasional yang strategis, yaitu sebagai berikut<sup>51</sup> :

1. Simplikasi.

Keberhasilan dari kepemimpinan diawali dengan sebuah visi yang akan menjadi cermin dan tujuan bersama.

2. Motivasi.

<sup>51</sup>Sudaryono, *Leadership Teori dan Praktek Kepemimpinan*, (Tangerang:Nasional dan Jurnal Ilmiah, 2014), hlm.208-209

## Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Kemampuan untuk mendapatkan komitmen dari setiap orang yang terlibat terhadap visi yang sudah dijelaskan adalah hal yang kedua yang perlu kita lakukan.

### 3. Fasilitasi.

Kemampuan secara umum untuk secara efektif memfasilitasi pembelajaran yang terjadi didalam organisasi secara kelembagaan, kelompok ataupun individual

### 4. Inovasi.

Kemampuan untuk secara berani dan bertanggung jawab melakukan suatu perubahan bilamana diperlukan dan menjadi suatu tuntutan dengan perubahan yang terjadi.

### 5. Mobilitas.

Pengalokasian semua sumber daya yang ada untuk melengkapi dan memperkuat setiap orang yang terlibat didalamnya dalam mencapai visi dan tujuan.

### 6. Siap Siaga.

Kemampuan untuk selalu siap belajar tentang diri mereka sendiri dan menyambut perubahan dengan paradigma baru yang positif

### 7. Tekad.

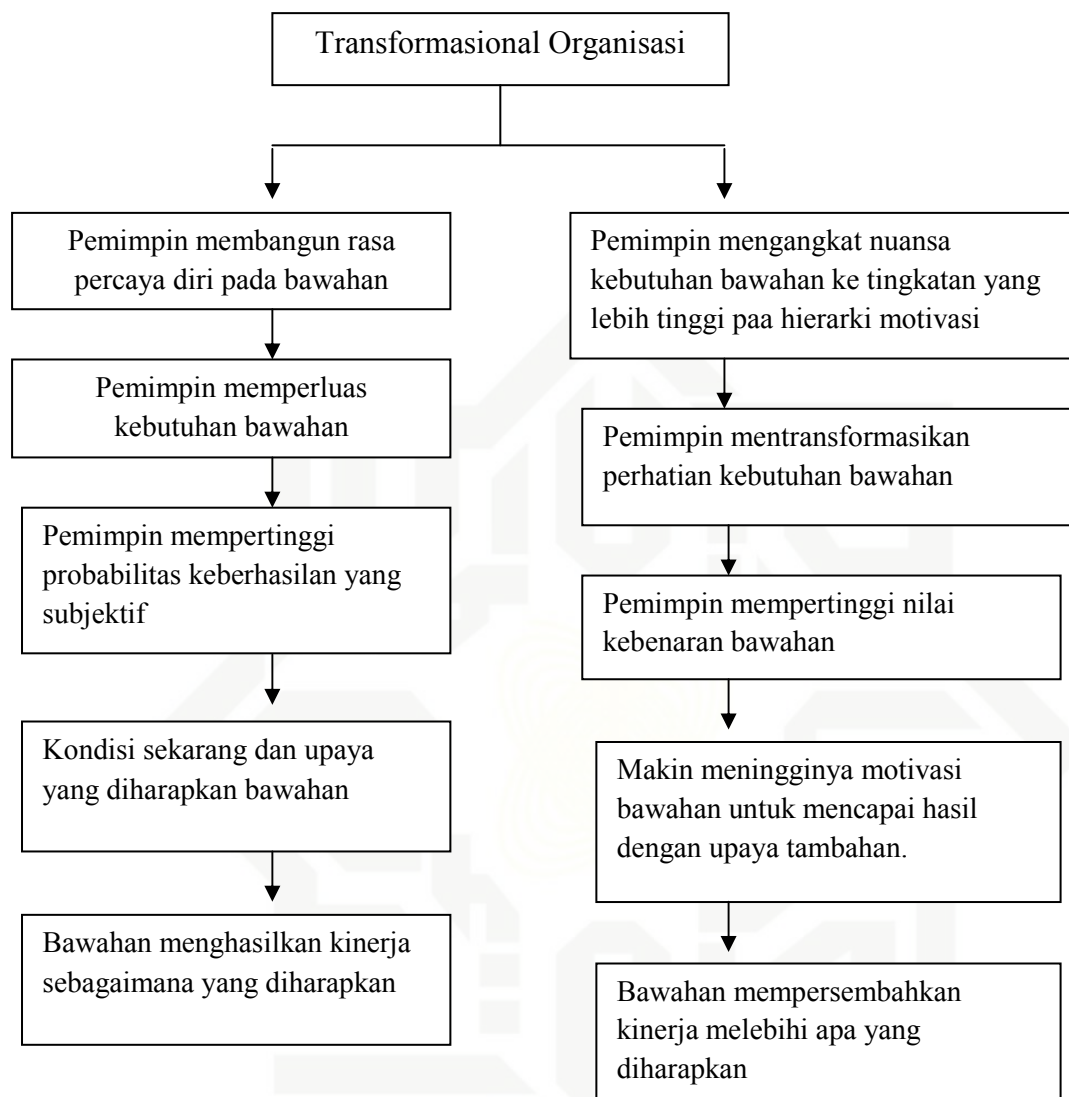
Kemampuan untuk selalu sampai pada akhir, tekad bulat untuk menyelesaikan sesuatu dengan baik dan tuntas. Untuk ini tentu perlu pula didukung oleh pengembangan disiplin, spiritualitas, emosi, dan fisik serta komitmen.

## Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



**Gambar 2.1 Dimensi Kepemimpinan Transformasional**

### 3.3 Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah

Dalam bidang pendidikan, seiring dengan upaya pembaruan yang dilakukan, bentuk kepemimpinan juga penting untuk diformulasikan. Pentingnya kepemimpinan kepala sekolah dalam pengelolaan sekolah model manajemen berbasis sekolah adalah agar kepala sekolah dapat mengimplementasikan upaya-

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

upaya pembaruan dalam kependidikan. Tanpa dibarengi kepemimpinan kepala sekolah yang aspiratif terhadap perubahan, upaya pembaharuan pendidikan seideal apa pun yang dirancang tampaknya tidak akan membawa hasil optimal<sup>52</sup>.

Kepemimpinan transformasional diharapkan dapat menjawab tantangan pelaksanaan manajemen berbasis sekolah melalui tiga unsur, yaitu : karisma, konsideran individual dan stimulasi intelektual pada diri kepala sekolah.

Seorang kepala sekolah yang memiliki kepemimpinan transformasional memiliki sikap menghargai ide-ide baru, cara dan metode baru, serta praktik-praktik baru yang dilakukan para guru dalam proses kegiatan belajar mengajar disekolahnya. Menurut Luthnan terdapat tujuh sikap dari seorang kepala sekolah yang telah berhasil menerapkan gaya kepemimpinan transformasionalnya, yaitu :

- a. Mengidentifikasi dirinya sebagai agen perubahan
- b. Memiliki sifat pemberani
- c. Memercayai orang lain
- d. Bertindak atas dasar sistem nilai
- e. Meningkatkan kemampuannya secara terus-menerus
- f. Memiliki kemampuan untuk menghadapi situasi yang rumit, tidak jelas, dan tidak menentu.
- g. Memiliki visi ke depan atau visioner<sup>53</sup>

Sejalan dengan dimensi kepemimpinan transformasional, maka terdapat faktor yang dapat memengaruhi kepemimpinan kepala sekolah yang transformasional<sup>54</sup>, yaitu :

<sup>52</sup> Ahmad Susanto, *Konsep Strategi, dan Implementasi Manajemen Peningkatan Kinerja Guru*, (Jakarta:Prenadamedia Group,2016), hlm.47

<sup>53</sup> *Ibid.*, hlm. 68



## Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

1) *Idealized Influence* (Pengaruh Idealisme).

Kepala sekolah merupakan sosok ideal yang dapat dijadikan sebagai panutan bagi guru dan stafnya, dipercaya, dihormati, dan mampu mengambil keputusan yang terbaik untuk kepentingan sekolah.

2) *Inspirational Motivation* (Motivasi yang Inspiratif).

Kepala sekolah dapat memotivasi seluruh guru dan stafnya untuk memiliki komitmen terhadap visi organisasi dan mendukung semangat tim dalam mencapai tujuan-tujuan pendidikan di sekolah.

3) *Intellectual Stimulation* (Rangsangan Intelektual)

Kepala sekolah dapat menumbuhkan kreativitas dan inovasi seluruh guru dan stafnya untuk memiliki komitmen terhadap visi organisasi dan mendukung semangat tim dalam mencapai tujuan-tujuan pendidikan di sekolah.

4) *Individual Consideration* (Kepedulian terhadap Individu)

Kepala sekolah dapat bertindak sebagai pelatih dan penasihat bagi guru dan stafnya.

Adapun implementasi model kepemimpinan transformasional dalam situasi pendidikan perlu memperhatikan beberapa hal, yaitu <sup>55</sup> :

- 1) Mengacu pada nilai-nilai agama yang terkandung dalam sistem organisasi atau instansi sekolah
- 2) Disesuaikan dengan nilai-nilai yang terkandung dalam sistem organisasi atau instansi sekolah.

<sup>54</sup> *Ibid.*, hlm. 68

<sup>55</sup> *Ibid.*, hlm. 68-69





## Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Motivasi adalah suatu perubahan energi yang berciri timbulnya suatu perasaan yang didahului oleh reaksi-reaksi yang ingin mencapai tujuan. Oleh karena manusia selalu berusaha mencapai tujuan. Menurut Mc. Donald, “*Motivation is a energy change within person characterized by affective and anticipatory goal reactions*” Motivasi adalah perubahan energi dalam diri seseorang yang ditandai dengan munculnya afektif dan reaksi untuk mencapai tujuan. Perumusan ini mempunyai tiga unsur yang saling berkaitan sebagai berikut<sup>58</sup>:

- a. Motivasi dimulai dari adanya perubahan energi dalam pribadi. Perubahan-perubahan dalam motivasi timbul dari perubahan-perubahan tertentu didalam sistem neurofisiologi dalam organisme manusia, misalnya adanya perubahan dalam sistem pencernaan akan menimbulkan motif lapar. Akan tetapi ada perubahan energi yang tidak diketahui.
- b. Motivasi ditandai dengan timbulnya perasaan (affective arousal). Mulamula merupakan ketegangan psikologi, lalu merupakan suasana emosi. Suasana emosi ini menimbulkan kelakuan yang bermotif.
- c. Motivasi ditandai oleh reaksi-reaksi untuk mencapai tujuan. Pribadi yang bermotivasi mengadakan respon-respon yang tertuju kearah suatu tujuan. Respon-respon itu berfungsi mengurangi ketegangan yang disebabkan oleh perubahan energi dalam dirinya.

Motivasi penting bagi proses belajar mengajar, karena motivasi menggerakkan organisme, mengarahkan, tindakan serta memilih tujuan belajar

<sup>58</sup> Oemar Hamalik, *Psikologi Belajar Dan Mengajar*, (Bandung: Sinar Baru 1992), hlm.173-174



Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

merupakan keinginan yang terdapat pada seseorang yang merangsang untuk melakukan tindakan - tindakan atau sesuatu yang menjadi dasar atau alasan seseorang berperilaku.<sup>62</sup> Sedangkan pengertian motivasi kerja menurut Ernest J.Mc Cormicks yang dikutip oleh Anwar Prabu Mangkunegara adalah sebagai berikut:

*Work motivation is defined as conditions which influence the arousal, direction, and maintenance of behaviors relevant in work settings.* (Motivasi kerja didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan, dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja).<sup>63</sup>

Motivasi berasal dari kata *movere* yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan agar mau bekerja sama secara produktif dan berhasil mencapai tujuan yang telah ditentukan.<sup>64</sup>

Tujuan motivasi menurut Saydam pada hakekatnya tujuan pemberian motivasi adalah untuk :

- 1) Merubah perilaku karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan
- 2) Meningkatkan gairah dan semangat kerja karyawan
- 3) Meningkatkan disiplin kerja
- 4) Meningkatkan prestasi kerja karyawan
- 5) Meningkatkan produktivitas dan efisiensi
- 6) Mempertinggi moral kerja karyawan

<sup>62</sup> Husaini Usman, *Manajemen: Teori, Praktek, dan Riset Pendidikan*, hlm. 250.

<sup>63</sup> Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya: 2000), hlm. 94.

<sup>64</sup> M. Manullang, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Medan: Akhasa Sakti, 2017), hlm. 235

## Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- 7) Meningkatkan rasa tanggung jawab
- 8) Menumbuhkan loyalitas karyawan pada perusahaan.<sup>65</sup>

Metode motivasi dibedakan menjadi dua yaitu motivasi langsung dan motivasi tidak langsung.

- a) Motivasi langsung. Motivasi yang diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasannya. Jadi sifatnya khusus, seperti pujian, penghargaan, tunjangan hari raya, bonus dan bintang jasa.
- b) Motivasi tidak langsung. Motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja atau kelancaran tugas sehingga para karyawan bersemangat melakukan pekerjaan. Misalnya kusri yang nyaman, mesin yang baik, ruang kerja yang terang dan nyaman, suasana pekerjaan yang serasi, serta penempatan yang tepat. Motivasi tidak langsung besar pengaruhnya untuk merangsang semangat kerja karyawan sehingga menjadi produktif.<sup>66</sup>

Selanjutnya jenis motivasi ada dua yaitu motivasi positif dan motivasi negatif:

1. Motivasi Positif. Motivasi positif maksudnya manajer memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada bawahan yang mempunyai prestasi melebihi karyawan yang lain. Dengan adanya motivasi ini maka semangat kerja karyawan akan meningkat karena pada umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja.

<sup>65</sup> *Ibid.*, hlm. 235

<sup>66</sup> *Ibid.*, hlm. 235-236

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Motivasi Negatif. Motivasi negatif maksudnya manajer menghukum bawahan jika cara kerja mereka tidak baik. Dengan motivasi demikian semangat kerja bawahan dalam jangka pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka panjang berakibat kurang baik. Kedua jenis motivasi itu penggunaannya harus tepat dan seimbang supaya dapat meningkatkan semangat kerja karyawan. Motivasi positif baik digunakan untuk jangka panjang dan motivasi negatif baik digunakan untuk jangka pendek.<sup>67</sup>

Motivasi Kerja adalah sesuatu hal yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja dan dengan singkat, motivasi kerja adalah pendorong semangat kerja. Salah satu aspek memanfaatkan pegawai ialah pemberian motivasi (daya perangsang) kepada pegawai, dengan istilah populer sekarang pemberian kegairahan bekerja kepada pegawai. Telah dibatasi bahwa memanfaatkan pegawai yang memberi manfaat kepada perusahaan. Ini juga berarti bahwa setiap pegawai yang memberi kemungkinan bermanfaat kedalam perusahaan, diusahakan oleh pimpinan agar kemungkinan itu menjadi kenyataan. Usaha untuk merealisasi kemungkinan tersebut ialah dengan jalan memberikan motivasi. Motivasi ini dimaksudkan untuk memberikan daya perangsang kepada pegawai yang bersangkutan agar pegawai tersebut bekerja dengan segala daya dan upayanya.

Sedangkan pengertian motivasi kerja menurut Ernest J. Mc Cormicks yang dikutip oleh Anwar Prabu Mengkunegara adalah sebagai berikut: *Work motivation is defined as conditions which influence the arousal, direction, and maintenance*

<sup>67</sup> *Ibid.*, hlm.236

#### Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

*of behaviors relevant in work settings.* (Motivasi kerja definisikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan, dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja).<sup>68</sup>

“Motivasi kerja guru adalah suatu proses yang dilakukan untuk menggerakkan guru agar perilaku mereka dapat diarahkan pada upaya-upaya yang nyata untuk mencapai tujuan yang telah diucapkan.”<sup>69</sup> Guru memerlukan motivasi agar dapat melaksanakan proses pembelajaran secara efektif dan efisien karena motivasi sangat memengaruhi kinerja guru. Bahkan Imam Ghazali menyatakan bahwa pekerjaan guru itu berhubungan langsung dengan hati. Seorang guru adalah berurusan langsung dengan hati dan jiwa manusia. Jadi untuk dapat membangkitkan hatinya guna melakukan pembelajaran yang berlandaskan karena Allah, guru memerlukan motivasi yang kuat. Adanya motivasi kerja akan menimbulkan dorongan atau semangat dalam mengerjakan tugas atau aktivitas yang dilakukan sehingga dapat diperoleh hasil yang memuaskan.

Dalam memotivasi bawahannya dilakukan dengan memberikan tanggung jawab dan kesempatan yang luas bagi mereka untuk secara bijaksana mengambil keputusan terhadap pekerjaan mereka. Motivasi kerja akan meningkat jika mereka diberikan kepercayaan dan kesempatan untuk membuktikan kemampuannya

Proses motivasi diawali dari adanya kebutuhan akan sesuatu yang kemudian menimbulkan usaha-usaha motivasi. Usaha-usaha motivasi ini memengaruhi tingkat kinerja seseorang dalam melakukan kegiatan. Semakin tinggi motivasinya semakin baik kinerja yang dilakukan. Produktivitas atau

<sup>68</sup>Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya: 2000), hlm. 94.

<sup>69</sup>Hamzah B. Uno, *Teori Motivasi dan Pengukuran*, hlm. 71-72



kinerja yang dilakukan akan memengaruhi insentif organisasi dan ganjaran akan memengaruhi kepuasan. Apabila kepuasan terpenuhi maka akan timbul pula kebutuhan-kebutuhan baru, dan berulang terus menerus

Menurut Sardiman dalam buku interaksi dan motivasi belajar mengajar bahwa motivasi yang ada pada diri setiap orang memiliki ciri-ciri sebagai berikut<sup>70</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.
- 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 disimpulkan 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

<sup>70</sup> Sardiman, A.m, *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar* (Jakarts : PT Raja Grafindo Persada 2000), hlm..83

kegiatan belajar mengajar akan berhasil baik, kalau gurunya tekun melaksanakan pekerjaannya, ulet dalam memecahkan masalah dan hambatan secara mandiri.

#### 4.1 Jenis - Jenis Motivasi

Dalam melakukan suatu perbuatan yang bersifat sendiri, seseorang selalu didorong oleh motivasi tertentu baik yang objektif maupun yang subyektif. Adapun motivasi kerja itu sendiri mempunyai jenis sebagai berikut <sup>71</sup>:

- 1) Motivasi intrinsik yakni dorongan yang terdapat dalam pekerjaan yang dilakukan. Misalnya : bekerja karena pekerjaan itu sesuai dengan bakat dan minat, dapat diselesaikan dengan baik karena memiliki pengetahuan dalam menyelesaikan. Menurut Sardiman motif intrinsik adalah motif yang berfungsi tidak perlu dirangsang dari luar, karena dalam diri setiap individu sudah ada dorongan untuk melakukan sesuatu.
- 2) Motivasi ekstrinsik yakni dorongan yang kuat berasal dari pekerjaan yang sedang dilakukan. Misalnya : bekerja karena upah atau gaji yang tinggi, mempertahankan kedudukan yang baik dan lain-lain.

Kedua jenis motivasi tersebut merupakan satu kesatuan yang sangat menentukan keberhasilan seseorang dalam memperoleh hasil kerja yang optimal, walau bagaimanapun bakat dan keahlian seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan mesti dihargai karena penghargaan memiliki arti dan pengaruh yang sangat besar bagi setiap orang pendorong dan penunjang dalam mengeksplorasi segala kemampuan dan keahliannya.

<sup>71</sup>Sardiman, A.m, *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar* (Jakarta : PT Raja Grafindo Persada 2000), hlm. 87

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

## 4.2 Teori Motivasi

### a. Teori Motivasi Maslow

Motivasi berawal dari adanya kekurangan dalam diri seseorang atau kebutuhan yang belum terpenuhi. Seseorang dalam melakukan suatu aktivitas tertentu selalu didorong oleh motif-motif tertentu, yaitu merupakan upaya memenuhi kebutuhan-kebutuhannya. Adapun tingkat kebutuhan manusia yang mendorong manusia untuk bekerja menurut Maslow adalah<sup>72</sup>:

#### 1) Kebutuhan aktualisasi diri ( *Selfactualization* ).

Kebutuhan aktualisasi diri dipenuhi dengan menggunakan kecakapan, kemampuan, keterampilan, dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan atau luar biasa yang sangat sulit dicapai orang lain.

#### 2) Kebutuhan akan penghargaan diri/status ( *Esteemneeds* ).

Kebutuhan akan pengakuan serta penghargaan prestise timbul karena adanya prestasi, tetapi selamanya tidak demikian.

#### 3) Kebutuhan akan cinta (love) atau afiliasi ( *socialneeds* ).

Kebutuhan afiliasi adalah kebutuhan sosial misalnya berteman, mencintai serta diterima dalam pergaulan lingkungan kerjanya. Manusia pada dasarnya selalu ingin berkelompok dan tidak seorangpun manusia ingin hidup menyendiri. Kebutuhan itu terdiri dari :

a) Kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain di tempat ia bekerja.

<sup>72</sup> Emron Edison, Yohny Anwar, dan Imas Komariyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi dan Perubahan dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Pegawai dan Organisasi*, (Bandung : Alfabeta, 2017), hlm. 175

## Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

b) Kebutuhan akan perasaan dihormati. Karena manusia merasa dirinya penting. Serendah-rendahnya pendidikan dan kedudukan seseorang tetap merasa dirinya penting.

c) Kebutuhan akan perasaan kemajuan dan tidak sanggup menyenangi kegagalan. Kemajuan di segala bidang merupakan keinginan dan kebutuhan yang menjadi idaman setiap orang

d) Kebutuhan akan perasaan ikut serta. Setiap karyawan akan merasa senang. Jika diikuti dalam berbagai kegiatan dan mengemukakan saran atau pendapat pada pimpinan.

4) Kebutuhan akan keamanan dan keselamatan (*Safetyneeds*).

Jika kebutuhan psikologis sudah sedikit terpenuhi maka kebutuhan ini dapat menjadi motivasi. Kebutuhan ini merupakan rasa aman dari kecelakaan dan keselamatan dalam melaksanakan pekerjaan. Kebutuhan ini mengarah pada bentuk kebutuhan akan keamanan dan keselamatan jika di tempat kerja pada saat mengerjakan pekerjaan pada waktu jam-jam tertentu.

5) Kebutuhan fisik (*Physicalneeds*). Kebutuhan fisik adalah kebutuhan yang diperlukan untuk mempertahankan kelangsungan hidup seorang seperti sandang, pangan, papan. Organisasi membantu individu dengan menyediakan gaji yang baik, keuntungan serta kondisi kerja untuk memuaskan kebutuhannya.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## b. Teori Motivasi McClland

Teori yang diajukan oleh McClland berisikan bahwa manusia pada hakikatnya mempunyai kemampuan untuk berprestasi di atas kemampuan orang lain. Dalam teorinya McClland membedakan tiga jenis kebutuhan manusia, yaitu *Need for Achievement* –N-Ach (kebutuhan untuk berprestasi), *Need for power* (kebutuhan untuk berkuasa) dan *Need for affiliation* (kebutuhan untuk berafiliasi).<sup>73</sup>

Orang yang memiliki kadar *n-ach* yang tinggi akan memiliki sifat-sifat rajin bekerja, kalau mengerjakan sesuatu ingin berhasil dengan sebaik-baiknya, merasa lebih puas dengan hasil kerja yang baik daripada upah yang diterimanya dari pekerjaan itu dan selalu ingin berbuat lebih banyak melebihi apa yang sudah dibuatnya.<sup>74</sup>

### 4.3 Ciri – Ciri Motivasi Kerja

Interaksi dan motivasi belajar mengajar bahwa motivasi yang ada pada diri setiap orang memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

1. Tekun menghadapi tugas
2. Ulet menghadapi kesulitan
3. Menunjukkan minat terhadap bermacam-macam masalah
4. Lebih senang bekerja sendiri
5. Cepat bosan pada tugas-tugas yang rutin
6. Dapat mempertahankan pendapatnya.

<sup>73</sup> Desmita, *Psikologi Perkembangan Peserta Didik*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2011), hlm. 61-63

<sup>74</sup> Djameluddin Ancok dan Fuat Nashori Suroso, *Psikologi Islam: Solusi Islam atas Problem-Problem Psikologi*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 1995), hlm. 85-86

## Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

7. Tidak pernah mudah melepaskan hal yang diyakini.
8. Senang mencari dan memecahkan masalah soal-soal.<sup>75</sup>

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seseorang yang memiliki motivasi kerja, memiliki ciri-ciri di atas, apabila seseorang memiliki ciri-ciri tersebut, berarti orang itu mempunyai motivasi kerja yang cukup tinggi. Ciri-ciri motivasi sangat penting dalam kegiatan sekolah karena setiap kegiatan akan berhasil dengan dengan baik.

Motivasi dilihat dari dasar pembentukannya<sup>76</sup> :

- a. Motif bawaan.

Motif bawaan adalah motif yang dibawa sejak lahir, jadi motivasi itu ada tanpa dipelajari. Sebagai contoh misalnya: dorongan untuk makan, dorongan untuk minum, dorongan untuk bekerja, untuk beristirahat, dan dorongan seksual. Motif-motif ini sering kali disebut motif-motif yang diisyaratkan secara biologis.

- b. Motif yang dipelajari.

Maksudnya motif-motif yang timbul karena dipelajari. Sebagai contoh : dorongan untuk mengajar sesuatu dalam masyarakat. Motif-motif ini seringkali disebut dengan motif-motif yang diisyaratkan secara social . sebab manusia hidup dalam lingkungan social dengan sesama manusia yang lain, sehingga motivasi itu terbentuk. Sebab justru dengan kemampuan berhubungan, kerjasama didalam masyarakat tercapailah

<sup>75</sup> <http://rastodio.com/manajemen/faktor-faktor-dan-ciri-ciri-yang-memengaruhi-motivasi-kerja.html>

<sup>76</sup> Sardiman, A.m, *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar* (Jakarts : PT Raja Grafindo Persada 2000), hlm. 86

**Hak Cipta Diindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

suatu kepuasan diri. Sehingga manusia perlu mengembangkan sifat-sifat ramah, kooperatif, membina hubungan baik dengan sesama, apalagi orang tua dan guru. Dalam kegiatan belajar mengajar, hal ini dapat membantu dalam usaha mencapai prestasi

#### **4.4 Faktor – Faktor yang mempengaruhi Motivasi Kerja Guru**

Motivasi sebagai proses batin atau proses psikologis dalam diri seseorang, sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor tersebut antara lain :

- a. Faktor Eksternal : Faktor eksternal faktor pendorong yang datang dari luar diri seseorang terutama dari organisasi tempatnya bekerja. Faktor eksternal ini meliputi:
  - 1) Lingkungan kerja
  - 2) Pemimpin dan kepemimpinannya
  - 3) Tuntutan perkembangan organisasi atau tugas
  - 4) Dorongan atau bimbingan atasan
- b. Faktor Internal : Faktor internal merupakan faktor daya dorong yang timbul dari dalam diri masing-masing karyawan, berupa:
  - 1) Pembawaan individu
  - 2) Tingkat pendidikan
  - 3) Pengalaman masa lampau
  - 4) Keinginan atau harapan masa depan.

Motivasi tinggi jika usaha menghasilkan sesuatu yang melebihi harapan. Motivasi rendah jika usahanya menghasilkan kurang dari yang diharapkan

## Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Menurut AA Anwar Prabu Mangkunegara, faktor yang memengaruhi motivasi kerja karyawan meliputi:

1. Perbedaan karakteristik individu: meliputi kebutuhan,, minat, sikap, dan nilai.
2. Perbedaan karakteristik pekerjaan. Hal ini berhubungan dengan persyaratan jabatan untuk setiap pekerjaan.
3. Perbedaan karakteristik organisasi (lingkungan kerja) yang meliputi peraturan kerja, iklim kerja., dan budaya kerja yang disepakati.<sup>77</sup>

Sedangkan menurut Vroom yang dikutip oleh Hasibuan, tinggi rendahnya motivasi seseorang ditentukan oleh tiga komponen, yaitu:

- a. Ekspektasi (harapan) keberhasilan pada suatu tugas
- b. Instrumentalis, yaitu penilaian tentang apa yang akan terjadi jika berhasil dalam melakukan suatu tugas (keberhasilan tugas untuk mendapatkan outcome tertentu).
- c. Valensi, yaitu respon terhadap outcome seperti perasaan positif, netral, atau negatif.<sup>78</sup>

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Kepemimpinan Menurut Jodeph Reitz, terdapat beberapa faktor yang dapat memengaruhi efektivitas pemimpin, yaitu:

<sup>77</sup> Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya: 2000), hlm. 74.

<sup>78</sup> Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen ...*, hlm. 160.



Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- a) Kepribadian, pengalaman masa lalu dan harapan pimpinan hal ini mencakup nilai nilai, latar belakang dan pengalamannya memengaruhi pilihan akan gaya.
- b) Pengharapan dan perilaku atasan, pemimpin secara jelas memakai gaya yang berorientasi pada tugas.
- c) Karakteristik, harapan perilaku bawahan akan memengaruhi terhadap gaya kepemimpinan.
- d) Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan akan memengaruhi gaya kepemimpinan.
- e) Iklim dan kebijakan organisasi memengaruhi harapan dan perilaku bawahan.
- f) Harapan perilaku rekan.<sup>79</sup>

Kepala sekolah perlu meningkatkan kemampuan dan keterampilan para pelaksana pendidikan. Kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja guru dapat melalui :

- 1) Pengaturan lingkungan fisik. Lingkungan yang kondusif akan dapat menumbuhkan motivasi kerja guru dalam melaksanakan tugasnya.
- 2) Pengaturan suasana kerja. Suasana kerja yang tenang dan menyenangkan akan dapat membangkitkan kinerja para guru.
- 3) Disiplin. Disiplin dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme guru di sekolah. Kepala sekolah harus berusaha menanamkan disiplin kepada semua bawahannya.

<sup>79</sup> Ahmad Susanto, M.Pd, *Konsep Strategi, dan Implementasi Manajemen Peningkatan Kinerja Guru*, (Jakarta : Prenadamedia Group, 2016), hlm. 1

## Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.
- 4) Pemberian dorongan. Agar dapat meningkatkan profesionalisme tenaga pendidik, kepala sekolah harus memperhatikan motivasi para tenaganya dan faktor-faktor lain yang berpengaruh.
  - 5) Pemberian penghargaan. Adanya penghargaan yang diberikan kepala sekolah kepada guru akan dapat merangsang guru untuk meningkatkan profesionalisme kerjanya secara positif dan produktif.<sup>80</sup>

Sebagai pemimpin dalam suatu lembaga pendidikan hendaknya kepala sekolah memiliki pengetahuan yang luas dan keterampilan kepemimpinan. Hal itu perlu dimiliki agar mampu mengendalikan, dan mendorong bawahannya dalam menjalankan tugas dengan jujur, tanggung jawab, efektif dan efisien.

Pembentukan suatu tim tidak dengan sendirinya akan berjalan sebagaimana yang diharapkan. Untuk itu, diperlukan usaha mengatasi faktor-faktor yang dapat menghambat kesuksesan kerja sama tim dan dibutuhkan pula berbagai upaya agar tim dapat mencapai misi dan tujuan pembentukannya. Ada tiga komponen saling berkaitan yang saling mempengaruhi kinerja dan produktivitas suatu tim yaitu sebagai berikut <sup>81</sup>:

- a) Organisasi Secara Keseluruhan

Budaya suatu organisasi akan menentukan sikap, perilaku dan cara berpikir seluruh anggota organisasi dalam mencapai misi dan tujuan yang dipengaruhi oleh filosofi organisasi, norma, kode etik, sistem penghargaan, dan harapan dari para anggota organisasi.

<sup>80</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah... Op.Cit*, hlm. 120-122

<sup>81</sup> M. Nur Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*, (Bogor : Ghalia Indonesia, 2014). hlm.208

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

b) Tim kerja

Tim kerja akan mencapai kinerja dan produktivitas yang diharapkan apabila dilakukan dengan manajemen rapat atau pertemuan yang baik, adanya peranan dan tanggung jawab yang jelas, mampu melaksanakan manajemen konflik, adanya prosedur operasi yang jelas dan simple, serta pencapaian misi tim

c) Para individu anggota tim.

Sikap individu anggota tim harus memiliki beberapa persyaratan agar kinerja dan produktivitas meningkat, yaitu memiliki kesadaran diri untuk bekerja sama untuk mencapai tujuan tim, memiliki apresiasi terhadap perbedaan individu, bersikap empati dan perhatian yang besar dalam menyelesaikan tugas masing-masing individu anggota tim.

King dalam Goetsch dan Davis menganjurkan 10 strategi yang ia sebut Sepuluh Perintah Tim untuk meningkatkan kinerja suatu tim dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Kesepuluh strategi tersebut adalah sebagai berikut<sup>82</sup>:

1. Saling Ketergantungan.

Saling ketergantungan diperlakukan di antara para anggota tim dalam hal informasi sumber daya, pelaksanaan tugas, dan dukungan, Adanya saling ketergantungan dapat memperkuat kebersamaan tim.

<sup>82</sup> M. Nur Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*, (Bogor : Ghalia Indonesia, 2014). hlm.208-209

## Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## 2. Perluasan Tugas.

Setiap tim harus diberi tantangan, karena reaksi atau tanggapan terhadap tantangan tersebut akan membentuk semangat persatuan (*esprit de corps*), kebanggaan dan kesatuan tim

## 3. Penjajaran (Alignment).

Anggota tim harus bersedia menyisihkan sikap individualisnya dalam rangka mencapai misi bersama.

## 4. Bahasa yang Umum.

Pemimpin tim harus mengusahakan penggunaan bahasa yang umum karena biasanya (pemasaran, akuntansi, produksi, dan lain-lain) memiliki istilah teknis sendiri-sendiri.

## 5. Kepercayaan dan Respek.

Dibutuhkan waktu dan usaha untuk membentuk kepercayaan dan respek agar setiap anggota tim dapat bekerja sama.

## 6. Memperhatikan Bakat Anggota Tim.

Setiap orang memiliki bakat dan kemampuan yang berbeda. Oleh karena itu, pemimpin yang baik harus dapat memperhatikan bakat tertentu setiap anggota tim sehingga kepemimpinan dan keanakbuahan dapat dibagi bersama

## 7. Keterampilan Memecahkan Masalah.

Tim harus banyak menggunakan waktunya untuk membina kemampuan anggotanya dalam memecahkan masalah, karena masalah merupakan hal yang selalu dihadapi setiap organisasi.

## Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## 8. Keterampilan Menangani Konflik.

Dalam lingkungan kerja yang high pressure dan kompetitif, konflik merupakan hal yang tidak terelakkan. Perbedaan pendapat adalah hal yang wajar. Oleh karena itu, dalam Total Quality Manajemen dibutuhkan keterampilan dalam menerima perbedaan pendapat (ide, masalah dan saran pemecahan) dan menyampaikan ketidaksetujuan terhadap pendapat orang lain tanpa harus menyakiti hati orang yang bersangkutan.

## 9. Penilaian Tindakan.

Penilaian dilakukan dengan memantau dan membandingkan apa yang telah dilakukan dengan pernyataan misi dan rencana tindakan yang ada. Rencana tindakan berisi tujuan, sasaran, jangka waktu, dan penugasan, serta tanggung jawab setiap anggota

## 10. Penghargaan.

Kesuksesan yang dicapai suatu tim yang efektif dapat diperkuat dengan jalan merayakannya. Penghargaan dan pengakuan atas tugas yang terlaksana dengan baik akan memotivasi anggota tim untuk bekerja lebih giat dan tangkas dalam rangka mencapai tujuan berikutnya

Seseorang guru akan melakukan semua pekerjaan dengan baik apabila ada faktor pendorongnya. Faktor-faktor yang mendorong seseorang mau bekerja menurut Peterson dan Plowman adalah sebagai berikut:

## a. Keinginan untuk dapat hidup

Untuk mempertahankan hidup, orang akan mau bekerja.

**Hak Cipta Diindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Seperti memperoleh kompensasi yang memadai atau pekerjaan yang tetap walaupun penghasilan masih mencukupi.

b. Keinginan untuk memiliki

Keinginan untuk memiliki sesuatu menjadi pemicu seseorang mau bekerja, seperti keinginan untuk memiliki benda.

c. Keinginan akan kekuasaan

Seseorang akan mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk di akui, dihormati oleh orang lain untuk memperoleh status yang tinggi.

d. Keinginan akan pengakuan

Keinginan seseorang untuk menjadi orang yang berperan dalam masyarakat atau pemimpin dalam suatu lembaga akan mendorong seseorang untuk bekerja.

Dalam memotivasi guru, kepala sekolah harus mengetahui motivator-motivator yang dimiliki oleh guru. Orang mau bekerja untuk dapat memenuhi kebutuhan, baik kebutuhan yang disadari, maupun kebutuhan yang tidak disadari, berbentuk materi atau non materi serta kebutuhan fisik dan rohani.

**B. Penelitian Yang Relevan**

1. Hal ini di dukung oleh penelitian Imam Erfendi (2005:2) yang berjudul “*Pengaruh Pengalaman guru, Motivasi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar di Kecamatan Tenggaraeng Kabupaten Kutai Kartanegara*”. Hasil penelitian tersebut memperlihatkan bahwa

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- pengalaman guru, motivasi dan kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru.
2. Hal sama dikemukakan oleh Sri Kustilah (2005: 2) dalam penelitiannya yang berjudul *“Kontribusi Kesejahteraan Guru, Iklim Kerja, dan Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru IPS SMP di Kota Yogyakarta”*. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa adanya sumbangan efektif antara kesejahteraan guru, iklim kerja dan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru.
  3. Penelitian yang dilakukan Andi Ardhyansyah (2009: 83) dengan judul *” Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru SD Negeri di Kecamatan Rappocini Kota Makassar”*. Hasil penelitian mengungkapkan terdapat hubungan yang positif dan signifikan persepsi guru terhadap gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru, memberi petunjuk bahwa penerapan gaya kepemimpinan yang tepat mempunyai hubungan dengan kinerja guru sehingga dengan penemuan ini maka seorang pemimpin harus dapat menyesuaikan diri dengan situasi bawahan. Dengan demikian maka gaya kepemimpinan yang diterapkan dapat memberikan sumbangan yang sangat berarti bagi pembinaan hubungan-hubungan antar individu dalam kelompok dan merupakan bantuan bagi peningkatan kualitas dan kegiatan kerja dalam lembaga yang dipimpinnya.
  4. 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.

### C. Konsep Operasional

Tabel 2.1  
Kepemimpinan Kepala Sekolah  
(Variabel yang mempengaruhi)

Variabel	Sub Variabel	Indikator	No. Item
Kepemimpinan Kepala Sekolah	Kepala sekolah yang memiliki karisma ( <i>charisma</i> )	• Kepala sekolah merupakan panutan/ keteladan	1,2
		• Kepala sekolah dapat dipercaya	3
		• Kepala sekolah mampu mengemban amanah	4
		• Kepala sekolah dihormati oleh sesama warga sekolah	5-7
		• Kepala sekolah mampu mengambil keputusan yang terbaik untuk kepentingan sekolah	8 – 10
	Pengaruh idealisme kepala sekolah ( <i>idealized influence</i> )	• Kepala sekolah mengawal ketercapaian visi organisasi yang jelas	11,12
		• Kepala sekolah mampu mengkomunikasikan visi organisasi yang jelas	13
		• Kepala sekolah mampu mengkomunikasikan misi sekolah.	14
		• Kepala sekolah mampu mengkomunikasikan tujuan sekolah	15
	Kepala sekolah memiliki motivasi yang inspiratif bagi guru ( <i>inspirational motivation</i> )	• Kepala sekolah selalu memberi motivasi	16,17
		• Kepala sekolah memberikan dukungan terhadap gagasan guru	18,19
		• Kepala sekolah memberikan dorongan semangat	20,21
		• Kepala sekolah memberikan inspirasi kepada guru, karyawan, dan siswa	22 – 24
	Rangsangan intelektual kepala sekolah kepada guru ( <i>intellectual stimulation</i> )	• Kepala sekolah memberikan hak yang sama	25, 26
		• Kepala sekolah menumbuhkan semangat inovasi	27, 28

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



## Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

sekolah	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepala sekolah mendukung cara-cara kerja guru</li> <li>• Kepala sekolah melibatkan partisipasi guru dalam menyelesaikan masalah</li> <li>• Kepala sekolah memiliki kecerdasan/intelektual</li> </ul>	29, 30 31, 32 33
	Kepedulian kepala sekolah terhadap individu guru ( <i>individual consideration</i> ) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepala sekolah memberikan bimbingan kepada guru, karyawan, dan siswa.</li> <li>• Kepala sekolah memberikan nasehat kepada guru, karyawan, dan siswa</li> </ul>	34 – 37 38 – 40

Tabel 2.2  
Peningkatan Motivasi Kerja Guru  
(Variabel yang dipengaruhi)

Variabel	Sub Variabel	Indikator	No.Item			
Peningkatan Motivasi Kerja Guru	Perencanaan Pembelajaran	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perumusan tujuan pembelajaran</li> <li>• Pemilihan dan pengorganisasian bahan belajar/materi pelajaran</li> <li>• Pemilihan media/alat pembelajaran</li> <li>• Skenario atau kegiatan pembelajaran</li> <li>• Pemilihan sumber belajar</li> <li>• Penilaian hasil belajar</li> </ul>	1, 2, 3 4 – 8 9 - 13 14 - 18 19 - 21 22 – 25			
		Pelaksanaan Pembelajaran	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kemampuan membuka pelajaran</li> <li>• Penguasaan bahan belajar (materi pelajaran)</li> <li>• Interaksi pembelajaran/skenario pembelajaran</li> <li>• Sikap guru dalam proses pembelajaran</li> <li>• Evaluasi pembelajaran</li> <li>• Kemampuan menutup kegiatan pembelajaran</li> </ul>	26 - 29 30 - 33 34 - 41 42 - 45 46 - 48 49 – 52		
			Pelaksanaan Penilaian Hasil Belajar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memberikan test atau ulangan akhir pokok bahasan</li> <li>• Memberikan penilaian hasil belajar</li> <li>• Memeriksa hasil tugas atau test siswa</li> <li>• Daftar hasil pelaksanaan penilaian</li> </ul>	53 54 55 56	
				Tindak Lanjut Hasil Penilaian	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengolah dan menginformasikan hasil penilaian</li> <li>• Melaksanakan program perbaikan</li> <li>• Melaksanakan program pengayaan</li> </ul>	57, 58 59 60

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

#### D. Hipotesis Penelitian

Hipotesis adalah suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian sampai terbukti melalui data yang terkumpul.<sup>83</sup>

Suatu hipotesis akan diterima apabila data yang dikumpulkan mendukung pernyataan maka hipotesis diterima.

Hipotesis merupakan asumsi atau 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 kepemimpinan kepala sekolah terhadap peningkatan motivasi kerja guru"

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

<sup>83</sup> Suharsimi Arikunto, *Dasar-dasar evaluasi pendidikan*, (Jakarta: Bina Aksara, 2001), hlm. 67