

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.

A. Kerangka Teori

1. Kemampuan

a. Pengertian

Menurut Thoha, Kemampuan adalah salah satu unsur dalam kematangan berkaitan dengan pengetahuan atau keterampilan yang dapat diperoleh dari pendidikan, pelatihan dan suatu pengalaman¹.

Sesungguhnya kemampuan ditujukan seseorang baru sebagian dari potensi yang terdapat pada dirinya sendiri. Dalam hal ini perlu adanya motivasi untuk menggerakkan agar prestasi kerja semakin dapat dilihat dan dirasakan oleh pengguna jasa Pegawai Negeri Sipil.

Kemampuan menunjukkan potensi orang untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan. Kemampuan itu mungkin dimanfaatkan atau mungkin juga tidak. Kemampuan berhubungan erat dengan kemampuan fisik dan mental yang dimiliki orang untuk melaksanakan pekerjaan dan bukan yang ingin dilakukannya².

Berdasarkan uraian di atas bahwa apabila ingin mencapai hasil yang maksimal seorang pegawai harus bekerja dengan sungguh-sungguh beserta

¹Miftah Thoha, *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2004, cet. 15, h. 35

²Gibson & Ivancevich & Donnely. *Organisasi dan manajemen. Perilaku, struktur, proses*. Edisi keempat. Jakarta: Erlangga. 1994.h, 104

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.

segenap kemampuan yang dimiliki ditunjang oleh sarana dan prasarana yang ada. Jika seorang pegawai bekerja dengan setengah hati maka pekerjaan yang dihasilkan tidaklah semaksimal yang diharapkan. Artinya bahwa kemampuan seseorang bisa diukur dari tingkat keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki dalam melaksanakan tugas yang dibebankan. Dengan keterampilan yang ada maka pegawai akan berusaha meningkatkan kualitas dan kuantitas hasil kerjanya.

Berdasarkan uraian di atas bahwa apabila ingin mencapai hasil yang maksimal seorang pegawai harus bekerja dengan sungguh-sungguh beserta segenap kemampuan yang dimiliki ditunjang oleh sarana dan prasarana yang ada. Jika seorang pegawai bekerja dengan setengah hati maka pekerjaan yang dihasilkan tidaklah semaksimal yang diharapkan. Artinya bahwa kemampuan seseorang bisa diukur dari tingkat keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki dalam melaksanakan tugas yang dibebankan. Dengan keterampilan yang ada maka pegawai akan berusaha meningkatkan kualitas dan kuantitas hasil kerjanya.

Ada 3 jenis kemampuan dasar yang harus dimiliki untuk mendukung seseorang dalam melaksanakan pekerjaan atau tugas, sehingga tercapai hasil yang maksimal³., yaitu:

³Moenir, A.S. 2008. *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara 2008, h, 18

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.

1) Technical Skill (Kemampuan Teknis)

Adalah pengetahuan dan penguasaan kegiatan yang bersangkutan dengan cara proses dan prosedur yang menyangkut pekerjaan dan alat-alat kerja.

2) Human Skill (Kemampuan bersifat manusiawi)

Adalah kemampuan untuk bekerja dalam kelompok suasana di mana organisasi merasa aman dan bebas untuk menyampaikan masalah.

3) Conceptual Skill (Kemampuan Konseptual)

Adalah kemampuan untuk melihat gambar kasar untuk mengenali adanya unsur penting dalam situasi memahami di antara unsur-unsur itu.

Menurut pengertian diatas, kemampuan teknis yang dimaksud adalah seorang pegawai di dalam organisasinya harus mampu dalam penguasaan terhadap metode kerja yang ada. Artinya bahwa seorang pegawai yang mempunyai kemampuan teknis yang meliputi prosedur kerja, metode kerja dan alat-alat yang ada seperti yang telah dinilai dapat meningkatkan hasil kerja pegawai sehingga lebih maksimal.

Kecakapan bersifat manusiawi disini merupakan kemampuan yang dimiliki oleh pegawai dalam bekerja dengan team work atau kelompok kerja, yakni dalam bekerja sama dengan sesama anggota organisasi. Hal ini penting sekali karena jika menutup diri maka tidak akan mencapai hasil kerja yang maksimal. Jadi kemampuan dalam berkomunikasi mengeluarkan ide, pendapat bahkan di dalam penerimaan pendapat maupun saran dari orang lain dapat menjadi faktor keberhasilan melaksanakan tugas yang baik.

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.

Jadi, human skill di sini merupakan kemampuan yang dimiliki oleh pegawai dalam bekerja dengan team work atau kelompok kerja di dalam organisasi seperti terurai di atas bahwa hal ini penting untuk mencapai hasil kerja yang maksimal.

Kemampuan yang ketiga adalah kemampuan konseptual, kemampuan disini bagaimana seorang pegawai apabila sebagai decision maker dalam menganalisis dan merumuskan tugas-tugas yang diembannya. Dengan kemampuan konseptual ini maka pekerjaan dapat terarah dan berjalan dengan baik karena dapat memilih prioritas-prioritas pekerjaan mana yang harus didahulukan dan sebelum bekerja cenderung menggunakan skala prioritas.

Dari bahasan-bahasan di atas maka di dalam mengukur kemampuan kerja, menggunakan indikator sebagai berikut:

a. Kemampuan teknis

- 1) Tingkat pendidikan dan jenis pendidikan
- 2) Tingkat pelaksanaan tugas sesuai dengan aturan dan target waktu yang telah ditetapkan
- 3) Tingkat pelaksanaan pekerjaan menggunakan peralatan sesuai dengan bidang tugasnya.

4) Tingkat penyelesaian terhadap masalah

b. Kemampuan bersifat manusiawi

- 1) Tingkat kerja sama dengan orang lain
- 2) Tingkat membangun suasana kerja

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.

3) Tingkat pelaksanaan kerja dengan inisiatif

c. Kemampuan konseptual

1) Tingkat kejelasan keputusan-keputusan yang berkaitan dengan bidang tugasnya.

2) Tingkat penggunaan skala prioritas dalam menyelesaikan pekerjaan.

2. Pengertian Kepemimpinan Kepala Madrasah

a. Pendekatan Studi Kepemimpinan

Fiedler dan Charmer dalam kata pengantar bukunya yang berjudul *Leadership and Effective Management*, mengemukakan bahwa persoalan utama kepemimpinan dapat dibagi ke dalam tiga masalah pokok, yaitu: (1) bagaimana seseorang dapat menjadi seorang pemimpin, (2) bagaimana para pemimpin itu berperilaku, dan (3) apa yang membuat pemimpin itu berhasil.⁴

Sehubungan dengan masalah di atas, studi kepemimpinan yang terdiri dari berbagai macam pendekatan pada hakikatnya merupakan usaha untuk menjawab atau memberikan pemecahan persoalan yang terkandung di dalam ketiga permasalahan tersebut.

Hampir seluruh penelitian kepemimpinan dapat dikelompokkan ke dalam empat macam pendekatan, yaitu pendekatan pengaruh kewibawaan, sifat, perilaku dan situasional.⁵

⁴ Fred E. Fiedler and Martin M. Charmer. *Leadership and Effective Management*. (Glenview Illionis: Scott, Foresman and Company, 1974). h. -

⁵ Wahjosumidjo *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2007), h. 19.

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.

Berikut uraian ke empat macam pendekatan tersebut :

1) Pendekatan pengaruh kewibawaan (*power influence approach*)

Menurut pendekatan ini, keberhasilan pemimpin dipandang dari segi sumber dan terjadinya sejumlah kewibawaan yang ada pada para pemimpin, dan dengan cara yang bagaimana para pemimpin menggunakan kewibawaan tersebut kepada bawahan.

Pendekatan ini menekankan proses saling mempengaruhi, sifat timbal balik dan pentingnya pertukaran hubungan kerjasama antara para pemimpin dengan bawahan. French dan Raven dalam Wahjosumidjo mengemukakan bahwa:

Berdasarkan hasil penelitian terdapat pengelompokan sumber dari mana kewibawaan tersebut berasal, yaitu: (1) *Legitimate power*: bawahan melakukan sesuatu karena pemimpin memiliki kekuasaan untuk meminta bawahan dan bawahan mempunyai kewajiban untuk menuruti atau mematuhi, (2) *Coersive power*: bawahan mengerjakan sesuatu agar dapat terhindar dari hukuman yang dimiliki oleh pemimpin, (3) *Reward power*: bawahan mengerjakan sesuatu agar memperoleh penghargaan yang dimiliki oleh pemimpin, (4) *Referent power*: bawahan melakukan sesuatu karena bawahan merasa kagum terhadap pemimpin, bawahan merasa kagum atau membutuhkan untuk menerima restu pemimpin, dan mau berperilaku pula seperti pemimpin, dan (5) *Expert power*: bawahan mengerjakan sesuatu karena bawahan percaya pemimpin

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.

memiliki pengetahuan khusus dan keahlian serta mengetahui apa yang diperlukan.⁶

Kewibawaan merupakan keunggulan, kelebihan atau pengaruh yang dimiliki oleh kepala sekolah. Kewibawaan kepala sekolah dapat mempengaruhi bawahan, bahkan menggerakkan, memberdayakan segala sumber daya sekolah untuk mencapai tujuan sekolah sesuai dengan keinginan kepala sekolah.

Berdasarkan pendekatan pengaruh kewibawaan, seorang kepala sekolah dimungkinkan untuk menggunakan pengaruh yang dimilikinya dalam membina, memberdayakan, dan memberi teladan terhadap guru sebagai bawahan. *Legitimate* dan *coersive power* memungkinkan kepala sekolah dapat melakukan pembinaan terhadap guru, sebab dengan kekuasaan dalam memerintah dan memberi hukuman, pembinaan terhadap guru akan lebih mudah dilakukan. Sementara itu dengan *reward power* memungkinkan kepala sekolah memberdayakan guru secara optimal, sebab penghargaan yang layak dari kepala sekolah merupakan motivasi berharga bagi guru untuk menampilkan performan terbaiknya. Selanjutnya dengan *referent* dan *expert power*, keahlian dan perilaku kepala sekolah yang diimplementasikan dalam bentuk rutinitas kerja, diharapkan mampu meningkatkan motivasi kerja para guru.

⁶ Ibid., h. 21.

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.

2) Pendekatan sifat (*the trait approach*)

Pendekatan ini menekankan pada kualitas pemimpin. Keberhasilan pemimpin ditandai oleh daya kecakapan luar biasa yang dimiliki oleh pemimpin, seperti tidak kenal lelah, intuisi yang tajam, wawasan masa depan yang luas, dan kecakapan meyakinkan yang sangat menarik.

Menurut pendekatan sifat, seseorang menjadi pemimpin karena sifat-sifatnya yang dibawa sejak lahir, bukan karena dibuat atau dilatih. Seperti dikatakan oleh Thierauf dalam Purwanto: “ *The hereditary approach states that leaders are born and not made—that leaders do not acquire the ability to lead, but inherit it*” yang artinya pemimpin adalah dilahirkan bukan dibuat bahwa pemimpin tidak dapat memperoleh kemampuan untuk memimpin, tetapi mewarisinya.⁷ Selanjutnya Stogdill dalam Sutisna, mengemukakan bahwa seseorang tidak menjadi pemimpin dikarenakan memiliki suatu kombinasi sifat-sifat kepribadian, tapi pola sifat-sifat pribadi pemimpin itu mesti menunjukkan hubungan tertentu dengan sifat, kegiatan, dan tujuan dari pada pengikutnya.⁸

Berdasarkan pendekatan sifat, keberhasilan seorang pemimpin tidak hanya dipengaruhi oleh sifat-sifat pribadi, melainkan ditentukan pula oleh keterampilan (*skill*) pribadi pemimpin. Hal ini

⁷ M. Ngalim Purwanto. Administrasi dan Supervisi Pendidikan. (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 1997), h. 31.

⁸ Oteng Sutisna. Administrasi Pendidikan: Dasar Teoritis untuk Praktek Profesional. (Bandung: Angkasa, 1985), h. 258.

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.

sejalan dengan pendapat Yukl yang menyatakan bahwa sifat-sifat pribadi dan keterampilan seseorang pimpinan berperan dalam keberhasilan seorang pemimpin.⁹

3) Pendekatan perilaku (*the behavior approach*)

“Pendekatan perilaku” merupakan pendekatan yang berdasarkan pemikiran bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh sikap dan gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pemimpin dalam kegiatannya sehari-hari dalam hal: bagaimana cara memberi perintah, membagi tugas dan wewenang, cara berkomunikasi, cara mendorong semangat kerja bawahan, cara memberi bimbingan dan pengawasan, cara membina disiplin kerja bawahan, dan cara mengambil keputusan.¹⁰

Pendekatan perilaku menekankan pentingnya perilaku yang dapat diamati yang dilakukan oleh para pemimpin dari sifat pribadi atau sumber kewibawaan yang dimilikinya. Oleh sebab itu pendekatan perilaku itu mempergunakan acuan sifat pribadi dan kewibawaan. Kemampuan perilaku secara konseptual telah berkembang kedalam berbagai macam cara dan berbagai macam tingkatan abstraksi. Perilaku seorang pemimpin digambarkan kedalam istilah “pola aktivitas“, “peranan manajerial“ atau “kategori perilaku“.

⁹ Yukl, op. cit., h. 70.

¹⁰ Purwanto, op. cit., h. 32.

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.

4) Pendekatan situasional (*situational approach*)

Pendekatan situasional menekankan pada ciri-ciri pribadi pemimpin dan situasi, mengemukakan dan mencoba untuk mengukur atau memperkirakan ciri-ciri pribadi ini, dan membantu pimpinan dengan garis pedoman perilaku yang bermanfaat yang didasarkan kepada kombinasi dari kemungkinan yang bersifat kepribadian dan situasional.¹¹

Pendekatan situasional atau pendekatan kontingensi merupakan suatu teori yang berusaha mencari jalan tengah antara pandangan yang mengatakan adanya asas-asas organisasi dan manajemen yang bersifat universal, dan pandangan yang berpendapat bahwa tiap organisasi adalah unik dan memiliki situasi yang berbeda-beda sehingga harus dihadapi dengan gaya kepemimpinan tertentu.

Pendekatan situasional bukan hanya merupakan hal yang penting bagi kompleksitas yang bersifat interaktif dan fenomena kepemimpinan, tetapi membantu pula cara pemimpin yang potensial dengan konsep-konsep yang berguna untuk menilai situasi yang bermacam-macam dan untuk menunjukkan perilaku kepemimpinan yang tepat berdasarkan situasi. Peranan pemimpin harus dipertimbangkan dalam hubungan dengan situasi dimana peranan itu dilaksanakan.

¹¹ Wahjosumidjo, op cit., h. 29.

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.

Pendekatan situasional dalam kepemimpinan mengatakan bahwa kepemimpinan ditentukan tidak oleh sifat kepribadian individu-individu, melainkan oleh persyaratan situasi sosial.

Dalam kaitan ini Sutisna menyatakan bahwa “kepemimpinan” adalah hasil dari hubungan-hubungan dalam situasi sosial, dan dalam situasi berbeda para pemimpin memperlihatkan sifat kepribadian yang berlainan. Jadi, pemimpin dalam situasi yang satu mungkin tidak sama dengan tipe pemimpin dalam situasi yang lain dimana keadaan dan faktor-faktor sosial berbeda.¹²

Lebih lanjut Yukl menjelaskan bahwa pendekatan situasional menekankan pada pentingnya faktor-faktor kontekstual seperti sifat pekerjaan yang dilaksanakan oleh unit pimpinan, sifat lingkungan eksternal, dan karakteristik para pengikut.¹³ Sementara Fattah berpandangan bahwa keefektifan kepemimpinan bergantung pada kecocokan antara pribadi, tugas, kekuasaan, sikap dan persepsi.¹⁴

c. Fungsi Kepemimpinan Kepala madrasah

Fungsi artinya jabatan (pekerjaan) yang dilakukan, atau kegunaan suatu hal atau kerja suatu bagian tubuh. Fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok atau organisasi

¹² Oetong Sutisna, op. cit., h. 260.

¹³ Yukl, op. cit., h. 11.

¹⁴ Nanang Fattah. Landasan Manajemen Pendidikan. (Bandung: Remaja Rosdakarnya, 2001), hlm.

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.

masing-masing yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam dan bukan di luar organisasi.¹⁵

Dengan demikian untuk menjadi pemimpin yang efektif, seorang pemimpin harus memahami fungsi kepemimpinan terlebih dahulu. Menurut Indra Fachrudi menyatakan bahwa fungsi kepemimpinan terbagi menjadi dua(2) yaitu: *Pertama*, Fungsi pemimpin berdasarkan tujuan yang hendak dicapai dan *Kedua*, Fungsi pemimpin yang bertalian dengan penciptaan suasana kerja yang sehat.¹⁶

Pemimpin organisasi mempunyai kekuasaan tertentu yang dilimpahkan kepadanya. Kekuasaan tersebut merupakan alat dalam menjalankan tugas kepemimpinannya. Oleh karena itu, agar tugas kepemimpinannya dapat berjalan dengan baik maka digunakan strategi.

Strategi yang dapat digunakan agar dapat menjalankan kepemimpinannya, adalah pemimpin harus menggunakan strategi yang fleksibel, pemimpin harus menjaga keseimbangan dalam menentukan kebutuhan jangka panjang dan jangka pendek, pemilihan strategi harus yang memberikan layanan terhadap lembaga, dan kegiatan yang sama dapat digunakan untuk beberapa aksi dalam strategii.¹⁷

¹⁵ Musfirotun Yusuf, *Manajemen Pendidikan Sebuah Pengantar*, Pekalongan: STAIN Pekalongan Press, 2009, h. 167.

¹⁶ Indara Fachrudin, Soekarno, *Bagaimana Memimpin Yang Efektif*, Bogor: PT: Ghalia Indonesia, 2006 h 3

¹⁷ Ara Hidayat dan Imam Machali, *op. cit*, h 94-95

Selain hal yang tersebut diatas kepala madrasah mengoptimalkan kinerja guru melalui beberapa faktor antara lain, motivasi kinerja guru, etos kinerja Guru, lingkungan kinerja guru, tugas dan tanggung jawab.¹⁸

d. Gaya Kepemimpinan Kepala madrasah

Konsep seorang pemimpin pendidikan tentang kepemimpinan dan kekuasaan yang memproyeksikan diri dalam bentuk sikap, tingkah laku dan sifat kegiatan kepemimpinan yang dikembangkan dalam lembaga pendidikan atau unit administrasi pendidikan yang dipimpinnya akan mempengaruhi situasi kerja, mempengaruhi kerja anggota staff, sifat hubungan-hubungan kemanusiaan diantara sesama, dan akan mempengaruhi kualitas hasil kerja yang mungkin dapat dicapai oleh lembaga atau unit administrasi pendidikan tersebut.¹⁹

Gaya kepemimpinan adalah cara yang dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi para pengikutnya. Gaya kepemimpinan merupakan suatu pola

¹⁸ Upaya yang dilakukan kepala sekolah dalam mengoptimalkan kinerja guru 1) Motivasi Kinerja Guru Motivasi kerja erat hubungannya dengan kinerja seseorang. Pada dasarnya motivasi kinerja seseorang itu berbeda-beda. Ada motivasi kerja tinggi dan adapula motivasi kerja rendah, bila motivasi kerja tinggi maka akan berpengaruh pada kinerja yang tinggi dan sebaliknya jika motivasinya rendah maka akan menyebabkan kinerja yang dimiliki seseorang tersebut rendah. 2) Etos Kinerja Guru Dalam meningkatkan budaya kinerja dibutuhkan etos kerja yang baik, karena etos kerja memiliki peluang yang besar dalam keberhasilan kinerja. Guru yang tidak memiliki etos kerja akan bekerja asal-asalan, sedangkan guru yang memiliki etos kerja yang baik akan bekerja penuh tanggung jawab dan pengabdian, karena pelaksanaan etos kerja merupakan upaya produktivitas kerja yang mendukung kualitas kerja. 3) Lingkungan Kinerja Guru Lingkungan yang baik untuk bekerja akan menimbulkan perasaan nyaman dan kerasan dalam bekerja. Dengan lingkungan yang baik akan dapat meningkatkan semangat kerja para guru sehingga produktivitas kinerja meningkat, kualitas kinerja lebih baik dan prestise sekolah bertambah baik yang selanjutnya menarik pelanggan datang ke sekolah. 4) Tugas dan tanggung jawab Guru memiliki tugas dan tanggung jawab dalam meningkatkan pendidikan di sekolah.. Alex. S. Nitisemito, *Manajemen Personalia*, (Jakarta: PT: Ghalia Indonesia, 1991) h 184

¹⁹ Dirawat, dkk, *Pemimpin Pendidikan Dalam Rangka Pertumbuhan Djabatan Guru-Guru*, Malang: tp, 1971, h. 39

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.

perilaku seseorang pemimpin yang khas pada saat mempengaruhi anak buahnya, apa yang dipilih oleh pemimpin untuk dikerjakan, cara pemimpin bertindak dalam mempengaruhi anggota kelompok, akan membentuk gaya kepemimpinannya.²⁰

Ditinjau dari pelaksanaan tugas maka kepala madrasah dalam menjalankan kepemimpinannya dikenal dengan 4 gaya kepemimpinan yang masing-masing dapat di jelaskan sebagai berikut:

1). Kepemimpinan Otokrasi atau Otoriter

Otokrasi berasal dari kata *oto* yang berarti sendiri dan *kratos* berarti pemerintah. Jadi otokrasi adalah mempunyai pemerintah dan menentukan sendiri.²¹

Otokrasi merupakan pemerintahan atau kekuasaan yang dipegang oleh seseorang yang berkuasa secara penuh dan tidak terbatas masanya. Sedangkan yang memegang kekuasaan di sebut otokrat yang biasanya di jabat oleh pemimpin yang berstatus sebagai raja atau yang menggunakan sistem kerajaan.²²

Sedangkan di lingkungan Madrasah bukan raja yang menjadi pemimpin akan tetapi kepala madrasah yang memiliki gaya seperti raja yang berkuasa mutlak dan sentral dalam menentukan kebijaksanaan Madrasah .

Tipologi kepemimpinan seperti ini identik dengan seorang diktator. Bahwa memimpin adalah menggerakkan dan memaksa kelompok.²³ Penafsirannya,

²⁰ Mulyasa E, *op. cit*, h. 108

²¹ M. Moh. Rifa'i, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: Jemmar, 1986, h. 38

²² Puis.A. Partanto dan Dahlan Al Barry, *Kamus Ilmiah*, Surabaya : Arkola, 1994, h. 952

²³ Ngalm Purwanto, *Op. Cit*, h. 48

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.

sebagai pemimpin tidak lain adalah menunjukkan dan memberi perintah sehingga ada kesan bawahan atau anggota-anggotanya hanya mengikuti dan menjalankannya, tidak boleh membantah dan mengajukan saran.

Tipe kepemimpinan otoriter memiliki sifat-sifat sebagai berikut:

- 1) Menganggap organisasi yang dipimpinnya sebagai milik pribadi.
- 2) Mengidentifikasikan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi.
- 3) Menganggap bawahan bak sebuah alat semata.
- 4) Tidak menerima pendapat, saran atau kritik dari anggotanya.
- 5) Terlalu bergantung kepada kekuasaan formalnya.
- 6) Cara pendekatan kepada bawahannya dengan pendekatan paksaan dan bersifat kesalahan menghukum.²⁴

Jadi tipe otoriter, semua kebijaksanaan “*policy*” semuanya di tetapkan pemimpin, sedangkan bawahan tinggal melaksanakan tugas. Semua perintah, pemberian dan pembagian tugas dilakukan tanpa ada konsultasi dan musyawarah dengan orang-orang yang dipimpin. Pemimpin juga membatasi hubungan dengan stafnya dalam situasi formal dan tidak menginginkan hubungannya yang penuh keakraban, keintiman serta ramah tamah. Kepemimpinan otokrasi ini mendasarkan diri pada kekuasaan dan paksaan yang selalu harus dipatuhi. Pemimpin selalu mau berperan sebagai pemain tunggal pada “*one man one show*”.²⁵

²⁴ Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Islam*, Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 1993, h. 50.

²⁵ Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: Rajawali Press, 1998),h. 38

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.

Pemimpin otokrasi, dalam membawa pengikutnya ketujuan dan cita-cita bersama, memegang kekuasaan yang ada pada gaya secara mutlak. Dalam gaya ini pemimpin sebagai penguasa dan yang dipimpin sebagai yang dikuasai. Termasuk dalam gaya ini adalah pemimpin yang mengatakan segala sesuatu harus dikerjakan oleh pengikutnya. Yang dilakukan oleh pemimpin model ini, hanyalah memberi perintah, aturan, dan larangan. Para pengikutnya harus tunduk, taat dan melaksanakan tanpa banyak pertanyaan. Dalam gaya ini, mereka yang dipimpin dibiasakan setia kepada perintah dan dengan betul-betul kritis, dimana kesempatan mereka yang dipimpin dibawah kekuasaan orang yang memimpin.²⁶

Kepala madrasah yang otoriter biasanya tidak terbuka, tidak mau menerima kritik, dan tidak membuka jalan untuk berinteraksi dengan tenaga pendidikan. Ia hanya memberikan intruksi tentang apa yang harus dikerjakan serta dalam menanamkan disiplin cenderung menggunakan paksaan dan hukuman.²⁷ Kepala madrasah yang otoriter berkeyakinan bahwa dirinya adalah yang bertanggung jawab atas segala sesuatu, menganggap dirinya sebagai orang yang paling berkuasa, dan paling mengetahui berbagai hal. Ketika dalam rapat Madrasah pun ia menentukan berbagai kegiatan secara otoriter, dan yang sangat dominan dalam memutuskan apa yang akan dilakukan oleh Madrasah. Para tenaga pendidikan tidak diberi kesempatan untuk memberikan

²⁶ Imam Suprayogo, *op. cit.*, h. 166-167

²⁷ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional: Dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2003, h. 26

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.

pandangan, pendapat maupun saran. Mereka dipandang sebagai alat untuk melaksanakan apa yang telah ditetapkan oleh kepala madrasah .²⁸

Efek yang ditimbulkan oleh kepemimpinan otoriter antara lain sikap menyerah tanpa kritik, sikap asal bapak senang atau sikap *sunuhun dawuh* terhadap pemimpin, dan adanya kecenderungan untuk mengabaikan tugas dan perintah jika tidak ada pengawasan langsung. Dominasi yang berlebihan akan melahirkan oposan atau sikap apatis, atau sebaliknya akan timbul sifat-sifat agresif dari anggota-anggota kelompok terhadap pemimpinnya.

Penyelidikan yang dilakukan oleh Leppit seorang ahli kepemimpinan berkesimpulan bahwa konflik-konflik dan sikap-sikap atau tindakan agresif yang terjadi dalam suatu lembaga di bawah pemimpin seorang pemimpin otoriter kurang lebih 30 kali sebanyak yang timbul dari pada dalam suasana kerja yang dipimpin oleh seorang pemimpin yang demokratis.²⁹

Tipe kepemimpinan pendidikan yang otoriter dengan segala variasi dan bentuknya yang lebih samar-samar, sangat mengingkari usaha-usaha pencapaian tujuan lembaga pendidikan secara maksimal. Oleh karena potensi-potensi yang sebenarnya ada dan dimiliki oleh masing-masing staf kerja tidak terbangkit, tidak tergugah dan tidak tersalurkan secara bebas dan kreatif. Penekanan kemampuan dan potensi riil dan kreatif daripada individu-individu yang dipimpin itu sejak dari proses penetapan “*policy*” umum sampai pada pelaksana program kerja lembaga dimana pikiran-pikiran dan “*skill*” inisiatif-inisiatif yang konstruktif-kreatif tidak termanfaatkan secara baik. Suasana

²⁸ *Ibid.* h. 269

²⁹ Dirawat, dkk, *Op. Cit* h. 52.

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.

kerjasama yang dinamis dan kreatif dikalangan anggota-anggota staff yang akan memudahkan pemecahan setiap problema yang dihadapi, akan hilang lenyap karena situasi kepemimpinan yang melumpuhkan itu.³⁰

Seseorang dengan gaya kepemimpinan seperti ini umumnya merasa menang sendiri karena mempunyai keyakinan ia tahu apa yang harus dilakukannya dan merasa jalan pikirannya paling benar. Dalam situasi kerja sama, ia berusaha mengambil peran sebagai pengambil keputusan dan mengharapkan orang lain mendukung ide dan gagasannya. Ia tidak ingin dibantu apalagi dalam menentukan apa yang seharusnya ia lakukan.³¹

Tipe otokrasi ini apabila diterapkan dalam dunia pendidikan tidak tepat karena dalam dunia pendidikan, kritik saran dan pendapat orang lain itu sangat perlu untuk diperhatikan dalam rangka perbaikan dan peningkatan mutu pendidikan. .

2) Kepemimpinan Pseduo-Demokratis

Pseduo (*berarti palsu*), Ia sebenarnya otokratis, tetapi dalam kepemimpinannya ia memberi kesan demokratis. Seorang pemimpin yang bersifat pseduo-demokratis sering memakai "*topeng*". Ia pura-pura memperlihatkan sifat demokratis di dalam kepemimpinannya. Ia memberi hak dan kuasa kepada guru-guru untuk menetapkan dan memutuskan sesuatu, tetapi sesungguhnya ia bekerja dengan perhitungan. Ia mengatur siasat agar kemauannya terwujud kelak.³²

³⁰ *Ibid.* h. 52-53

³¹ Panji Anoraga, dkk, *Psikologi Industri dan Sosial*, Jakarta: Pustaka Jaya, 1995, h. 113

³² Soekarto Indrafachrudi, *Mengantar Bagaimana Memimpin Sekolah Yang Baik*, Jakarta: Ghalia Indonesia, 1993. h. 25-26

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.

3) Kepemimpinan Bebas (*Laissez Faire*)

Tipe ini diartikan membiarkan orang-orang berbuat sekehendaknya. Pemimpin seperti ini sama sekali tidak memberikan kontrol dan koreksi terhadap pekerjaan para bawahan atau anggotanya. Apabila dalam sebuah organisasi tidak terdapat seorang pun yang anggota menetapkan keputusan dan melaksanakan kegiatan, maka organisasi menjadi tidak berfungsi. Sebaliknya kebebasan yang diberikan, juga berakibat fungsi organisasi tidak berlangsung sebagaimana mestinya, bahkan menjadi tidak terarah. Kondisi seperti itu dapat terjadi karena wewenang menjadi tidak jelas dan tanggung jawab menjadi kacau.³³

Kepala madrasah dengan gaya ini adalah kepala madrasah yang memberikan makna demokrasi secara keliru. Ia dalam melakukan pekerjaan dengan memberikan kesempatan pada guru untuk berpendapat secara luas tanpa memperhatikan kebutuhan dan keadaan. Kepemimpinan yang bersifat *Laissez-Faire* menghargai usaha yang dilakukan guru, tidak menghalangi pekerjaannya, dan tidak mengawasi pelaksanaan tugas yang diberikan kepada guru. Pemimpin model ini tidak mempunyai rencana kerja yang strategis sehingga menghasilkan produk kerja yang optimal. Ia beranggapan jika direncanakan dalam koridor tertentu akan menyebabkan guru menjadi terikat. Ciri pemimpin yang menggunakan gaya ini antara lain sering sekali rapat dan bertele-tele, sehingga kadang tidak ada kesimpulan, melimpahkan pimpinan rapat pada guru yang dipercaya sedang ia sendiri

³³ Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Islam ...*, op. cit., h. 168.

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.

pergi dengan kegiatan yang tidak ada hubungannya dengan kemajuan madrasah.

Kepala madrasah sebagai pemimpin bertipe *laissez faire* menghendaki semua komponen pelaku pendidikan menjalankan tugasnya dengan bebas. Oleh karena itu tipe kepemimpinan bebas merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan diserahkan pada bawahan. Karena arti *laissez* sendiri secara harfiah adalah mengizinkan dan *faire* adalah bebas. Jadi pengertian *laissez-faire* adalah memberikan kepada orang lain dengan prinsip kebebasan, termasuk bawahan untuk melaksanakan tugasnya dengan bebas sesuai dengan kehendak bawahan dan tipe ini dapat dilaksanakan di Madrasah yang memang benar-benar mempunyai sumber daya manusia maupun alamnya dengan baik dan mampu merancang semua kebutuhan Madrasah dengan mandiri.³⁴

Pemimpin *laissez-faire* merupakan kebalikan dari kepemimpinan otokratis, dan sering disebut liberal, karena ia memberikan banyak kebebasan kepada para tenaga pendidikan untuk mengambil langkah-langkah sendiri dalam menghadapi sesuatu.³⁵ Jika pemimpin otokratis mendominasi, maka tipe pemimpin *laissez-faire* ini menyerahkan persoalan sepenuhnya pada anggota. Pada tipe kepemimpinan *laissez faire* ini sang pemimpin praktis *tidak memimpin*, sebab ia membiarkan kelompoknya berbuat semau sendiri.³⁶

³⁴ Sutarto, *Dasar-Dasar Kepemimpinan Administrasi*, Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 1998, h.77

³⁵ E. Mulyasa, *Op. Cit.*, h. 271.

³⁶ Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta: Rajawali Press, 1998, h. 53

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.

Dalam rapat madrasah , kepala madrasah menyerahkan segala sesuatu kepada para tenaga kependidikan, baik penentuan tujuan, prosedur pelaksanaan, kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan, serta sarana dan prasarana yang akan digunakan.

Kepala madrasah bersifat pasif, tidak ikut terlibat langsung dengan tenaga pendidikan, dan tidak mengambil inisiatif apapun. Kepala madrasah yang memiliki laissez-faire biasanya memposisikan diri sebagai penonton, meskipun ia berada ditengah-tengah para tenaga pendidikan dalam rapat madrasah , karena ia menganggap pemimpin jangan terlalu banyak mengemukakan pendapat, agar tidak mengurangi hak dan kebebasan anggota.³⁷

Kedudukan pemimpin hanya sebagai simbol dan formalitas semata, karena dalam realitas kepemimpinan yang dilakukan dengan memberikan kebebasan sepenuhnya kepada orang yang dipimpinnya (bawahan) untuk berbuat dan mengambil keputusan secara perorangan. Disini seorang pemimpin mempunyai keyakinan bahwa dengan memberikan kebebasan yang seluas-luasnya kepada bawahan, maka usahanya akan cepat berhasil.

Dalam suasana kerja yang dihasilkan oleh kepemimpinan pendidikan semacam itu, tidak dapat dihindarkan timbulnya berbagai efek negatif, misalnya berupa konflik-konflik kesimpangsiuran kerja dan kesewenang-wenangan, oleh karena masing-masing individu mempunyai kehendak yang berbeda-beda menuntut untuk dilaksanakan sehingga akibatnya masing-masing adu argumentasi, adu kekuasaan dan adu kekuatan serta persaingan yang

³⁷ *Ibid*, h. 271

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.

kurang sehat diantara anggota disamping itu karena pemimpin sama sekali tidak berperan menyatukan, mengarahkan, mengkoordinir serta menggerakkan anggotanya.³⁸

Adapun ciri-ciri khusus *laissez-faire* yaitu:

- a) Pemimpin kurang bahkan sama sekali tidak memberikan sumbangan ide, konsep, pikiran dan kecakapan yang dimilikinya.
- b) Pemimpin memberikan kebebasan mutlak kepada staffnya dalam menentukan segala sesuatu yang berguna bagi kemajuan organisasinya tanpa bimbingan darinya.³⁹

Baik prestasi-prestasi kerja yang bisa dicapai oleh setiap individu, maupun kelompok secara keseluruhan, tidak bisa diharapkan mencapai tingkat maksimal, oleh karena tidak semua anggota staff pelaksana kerja itu memiliki kecakapan dan keuletan serta ketekunan kerja sendiri tanpa pimpinan, bimbingan, dorongan, dan koordinasi yang kontinyu dan sistematis daripada pimpinannya.

Pada pihak lain lembaga kerja itu hampir sama sekali tidak memberikan sumbangan ide-ide, konsepsi-konsepsi, pikiran-pikiran dan kecakapan yang ia miliki yang justru sangat dibutuhkan oleh suatu lembaga kerjasama yang dinamis dan kreatif.⁴⁰

Dari gaya kepemimpinan *laissez-faire* diatas dalam kontek pendidikan Indonesia sangat sulit untuk dilaksanakan karena keadaan pendidikan kita masih mengalami beberapa kendala mulai dari masalah pendanaan, sumber

³⁸ Ngalim Purwanto, *Op. Cit*, h. 51

³⁹ *Ibid*, h. 51

⁴⁰ Dirawat, dkk, *Op, Cit* h. 53 – 54.

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.

daya manusia, kemandirian, dan lain sebagainya. Dalam tipe kepemimpinan ini setiap kelompok bergerak sendiri-sendiri sehingga semua aspek kepemimpinan tidak dapat diwujudkan dan dikembangkan. Menurut Imam Suprayogo, Tipe kepemimpinan ini sangat cocok sekali untuk orang yang betul-betul dewasa dan benar-benar tau apa tujuan dan cita-cita bersama yang harus dicapai.⁴¹

Beberapa sebab timbulnya “laissez faire” dalam kepemimpinan pendidikan Indonesia antara lain:

- a) Karena kurangnya semangat dan kegairahan kerja si pemimpin sebagai penanggung jawab utama dari pada sukses tidaknya kegiatan kerja suatu lembaga
- b) Karena kurangnya kemampuan dan kecakapan pemimpin itu sendiri. Apalagi jika ada bawahan yang lebih cakap, lebih berbakat memimpin dari pada dirinya, sehingga si pemimpin cenderung memilih alternatif yang paling aman bagi dirinya dan prestise jabatan menurut anggapannya, yaitu dengan memberikan kebebasan seluas-luasnya kepada setiap anggota staff, kepada kelompok sebagai satu kesatuan, untuk menetapkan “policy” dan program serta cara-cara kerja menurut konsepsi masing-masing yang dianggap baik dan tepat oleh mereka sendiri.
- c) Masalah sulitnya komunikasi, misalnya karena letak madrasah yang terpencil jauh dari kantor P dan K tersebut terpaksa mencari jalan sendiri-sendiri, sehingga sistem pendidikan atau tata cara kerjanya,

⁴¹ Imam Supray. *Op, Cit*, h. 167.

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.

mungkin sangat menyimpang atau sangat terbelakang jika dibandingkan dengan Madrasah-Madrasah yang banyak mendapat bimbingan dari petugas-petugas teknis kantor Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.⁴²

4) Kepemimpinan Demokratis

Pemimpin yang demokratis adalah pemimpin yang kooperatif dan tidak diktator. Dia selalu menstimulasi anggota-anggota kelompoknya untuk bekerja bersama-sama dalam mencapai tujuan bersama pula. Dalam tindakan dan usaha-usahanya, ia selalu berpangkal pada kepentingan dan kebutuhan kelompoknya dan selalu mempertimbangkan kesanggupan serta kemampuan kelompoknya.

Model kepemimpinan ini adalah kepemimpinan berdasarkan demokrasi yang pelaksanaannya disebut pemimpin partisipasi (*participative leadership*).

Kepemimpinan partisipasi adalah suatu cara pemimpin yang kekuatannya terletak pada partisipasi aktif dari setiap warga kelompok.⁴³ Kepemimpinan kepala madrasah yang demokratis merupakan kepemimpinan yang menganggap dirinya bagian dari kelompok pelaku Madrasah, orang tua siswa, dan masyarakat umum, dimana kepala madrasah tidak selalu membuat keputusan dan kebijakan menurut dirinya sendiri, akan tetapi melalui musyawarah mufakat dan dialog dengan asas mufakat.

Kepala madrasah yang menggunakan gaya ini dalam melaksanakan tugasnya tidak sendirian akan tetapi selalu bersama-sama dengan partisipasi

⁴² Dirawat, dkk, *Op, Cit* h. 73.

⁴³ Kartini Kartono, *op. cit*, h. 72.

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.

bawahan. Ia bersifat bijaksana di dalam pembagian pekerjaan dan tanggung jawab yang diberikan pada guru-guru. Keputusan yang ada merupakan produk dari bersama demi kemajuan madrasah, serta terjadinya hubungan yang harmonis antara atasan dan bawahan.

Kepala madrasah yang demokratis menyadari bahwa dirinya merupakan bagian dari kelompok, memiliki sifat terbuka, dan memberikan kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk ikut berperan aktif dalam membuat perencanaan, keputusan, serta menilai kinerjanya. Kepala madrasah yang demokratis memerankan diri sebagai pembimbing, pengarah, pemberi petunjuk, serta bantuan kepada para tenaga pendidikan. Oleh karena itu dalam rapat Madrasah, kepala madrasah ikut melibatkan diri secara langsung dan membuka interaksi dengan tenaga pendidikan, serta mengikuti berbagai kegiatan rapat Madrasah.⁴⁴

Dalam suasana kerja kepemimpinan yang demokratis sebagian besar atau hampir seluruh "policy" dan keputusan-keputusan penting berasal dari dan disesuaikan dengan tuntutan-tuntutan situasi kelompok, dimana pemimpin bersama-sama dengan anggota kelompok ambil bagian secara aktif di dalam perumusan "policy" umum, keputusan-keputusan penting dan program lembaga kerja itu.⁴⁵

Dalam melaksanakan tugasnya, ia mau menerima dan mengharapkan saran-saran, bahkan kritik yang membangun dari para anggotanya. Ia mempunyai kepercayaan terhadap diri sendiri dan menaruh kepercayaan

⁴⁴ E. Mulyasa, *Op, Cit.*, h. 270

⁴⁵ Dirawat, *Op, Cit.*, h. 58.

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.

sepenuhnya kepada para anggotanya, bahwa mereka mempunyai kesanggupan kerja dengan baik dan bertanggung jawab.⁴⁶

Beberapa ciri dari kepemimpinan yang demokratis antara lain sebagai berikut:

- 1) Dalam menggerakkan bawahan bertitik tolak dari pendapat: manusia makhluk termulia didunia.
- 2) Selalu berusaha untuk menyingkronkan kepentingan dan tujuan organisasi dengan tujuan pribadi.
- 3) Senang menerima saran, pendapat dan kritik dari bawahan
- 4) Mengutamakan kerjasama dalam mencapai tujuan
- 5) Memberikan kebebasan seluas-luasnya kepada bawahan dan membimbingnya.
- 6) Mengusahakan agar bawahan lebih sukses dari pada dirinya
- 7) Selalu mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.⁴⁷

5) Gaya Direktif

Kepala madrasah yang menggunakan gaya ini pada umumnya membuat keputusan-keputusan penting dan banyak terlibat dalam pelaksanaannya.

Semua kegiatan terpusat pada dirinya, sedikit saja kebebasan pada guru untuk berkreasi. Pada dasarnya gaya ini adalah otoriter.

⁴⁶ Ngalim Purwanto & Sutaadji Djojopranoto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Mutiara Sumber Widya, 1996), h. 48.

⁴⁷ Ngalim Purwanto, *Op, Cit.*, h. 52

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.

6) Gaya Konsultatif

Dalam rangka mencapai tujuan kepala madrasah yang menggunakan gaya ini lebih banyak melakukan interaktif atau hubungan dan tidak terlalu otoriter terhadap guru dan bawahannya. Fungsi pemimpin lebih banyak berkonsultasi, memberikan bimbingan dan motivasi terhadap bawahannya. (6) Gaya Partisipasi Gaya ini perkembangan dari gaya konsultatif, artinya pada gaya konsultatif arah komunikasi lebih banyak searah, namun pada gaya partisipasi lebih banyak dua arah. Proses tersebut dapat dilihat dari pemberi kepercayaan kepala madrasah kepada bawahannya/guru untuk melakukan penyelesaian dalam tugas yang menjadi tanggung jawabnya sesuai dengan kemampuan dan kreasi sendiri. Proses konsultatif dalam gaya ini masih berjalan, hanya kepala madrasah lebih banyak mendengar, menerima dan bekerja sama serta memberikan dorongan dalam pengambilan keputusan.

7) Gaya Delegasi (*Free-Rein*)

Gaya ini menitikberatkan pada kreatifitas guru dalam inisiatif, kepala madrasah hanya memberikan tanggapan jika diminta, kontrol dan interaksi terhadap bawahan kurang sekali dilakukan. Gaya ini dapat dilakukan jika guru sebagai bawahan sangat paham tujuan madrasah sehingga ia akan selalu memperlihatkan tingkat kompetensi dan keyakinan dalam mengajar tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan bersama.

Dari gaya-gaya pemimpin/kepala madrasah di atas akan efektif jika pada kondisi dan situasi yang sesuai dengan masalah yang dihadapi di madrasah artinya tidak ada satu gayapun yang paling baik untuk semua situasi



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.

atau keadaan. Kepemimpinan yang dilakukan dengan memperhatikan situasi dan kondisi yang ada dinamakan kepemimpinan situasional. Kepemimpinan ini menurut Hersey dan Blanchard sangat memperhatikan perilaku pemimpin dan bawahan, walaupun masih ada variabel lain antara lain organisasi, waktu kerja, tugas-tugas/pekerjaan, dan pengawasan.

Dari banyak gaya yang ada di atas, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan efektif adalah gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi dan situasi yang dihadapi oleh seorang pemimpin dalam memimpin bawahannya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

3. Kinerja Guru

a. Pengertian

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia kinerja berarti sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan atau kemampuan kerja⁴⁸. Lembaga Administrasi Negara merumuskan kinerja merupakan terjemahan bebas dari istilah *performance* yang artinya adalah prestasi kerja atau pelaksanaan kerja atau pencapaian kerja atau hasil kerja⁴⁹.

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi yang sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang).⁵⁰ Berdasarkan pengertian ini, dapat dipahami bahwa kinerja adalah sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor

⁴⁸ Kamus Besar Bahasa Indonesia Depdikbud 1990

⁴⁹ Lembaga Administrasi Negara. *Kinerja Aparat Pemerintah*. (Jakarta: LAN). 1992.h.12

⁵⁰ A. A. Anwar Prabu Mangku Negara, *Managemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: PT Remaja Rosda Karya, 2000, h. 67

Hak Cipta Dilindungi 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.

untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.⁵¹ Stone, *stated in his management bode that implementation is functions of motivation, competence and rule perception*, Stone, dalam bukunya *Management* mengemukakan bahwa kinerja adalah fungsi dari motivasi, kecakapan dan persepsi peranan).⁵²

Anwar Prabu Mangku Negara mendefinisikan kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikannya.⁵³ Kinerja adalah perbuatan seseorang dalam mengemban tugas dan wewenang yang menjadi kewajiban dan tanggung jawabnya yang disertai dengan kemampuan dan keahlian profesi.

Menurut Sulistiyani dan Rosidah, kinerja adalah hasil kerja yang secara berkualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sulistiyani dan Rosidah menyatakan kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya.⁵⁴

Andrew F. Sikula dalam Hasibuan penilaian kinerja adalah evaluasi yang sistematis terhadap pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan dan

⁵¹ Moh. Pabundu Tika, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja*, Jakarta: PT Bumi Aksara, 2008, h. 121.

⁵² *Ibid*, h. 123.

⁵³ Anwar Prabu Mangku Negara, *op. cit*, h. 67.

⁵⁴ Rosidah dan Sulistiyani, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta: PT. Grafindo Persaada 2003., h. 223.

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.

ditujukan untuk pengembangan.⁵⁵ Dale Yoder dalam Hasibuan mendefinisikan penilaian kinerja sebagai prosedur yang formal dilakukan di dalam organisasi untuk mengevaluasi pegawai dan sumbangan serta kepentingan bagi pegawai.⁵⁶

Sedangkan menurut Siswanto penilaian kinerja adalah suatu kegiatan yang dilakukan manajemen atau penyelia. Penilai untuk menilai kinerja tenaga kerja dengan cara membandingkan kinerja atas kinerja dengan uraian deskripsi pekerjaan dalam suatu periode tertentu biasanya setiap akhir tahun.⁵⁷ Secara psikologis, kinerja merupakan perilaku atau respons yang memberi hasil yang mengacu kepada apa yang dikerjakan ketika menghadapi suatu tugas (performance).⁵⁸ Kinerja merupakan penilaian berdasarkan hasil pengamatan penilai terhadap aktivitas peserta didik sebagaimana yang terjadi.⁵⁹

Berdasarkan pengertian tentang kinerja diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil atau suatu taraf kesuksesan yang dicapai seseorang dalam bidang pekerjaannya menurut kriteria tertentu dan dievaluasi oleh orang-orang tertentu terutama atasan pegawai yang bersangkutan.⁶⁰ Kinerja sebagai tingkat pelaksanaan tugas yang dapat dicapai seseorang dengan menggunakan kemampuan yang ada dan batasan-batasan yang telah

⁵⁵ Hasibuan. H. Malayu. S.p. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara. 2005, h 87

⁵⁶ *Ibid.*, h. 90

⁵⁷ Siswanto Sastrohadiwiryo. B. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif dan Operasional*. Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2003 h 231

⁵⁸ Martinis Yamin & Maisah, *Standarisasi Kinerja Guru*, Jakarta:Tim GP Press, 2010, h.87

⁵⁹ Masnur Muslich, *KTSP Pembelajaran Berbasis Kompetensi dan Kontekstual*, Jakarta : Bumi Aksara, 2009, cet VI, h. 95

⁶⁰ Dalam konteks ini, guru dievaluasi oleh Kepala sekolah dan Pengawas.

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.

ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi. Kinerja juga merupakan prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya atau pekerjaannya selama periode tertentu sesuai standar dan kriteria yang telah ditetapkan untuk pekerjaan tersebut. Sebagaimana pengertian kinerja sebagai hasil pelaksanaan suatu pekerjaan. Pengertian tersebut memberikan pemahaman bahwa kinerja merupakan suatu perbuatan atau perilaku seseorang yang secara langsung maupun tidak langsung dapat diamati oleh orang lain. Berpijak dari pengertian-pengertian kinerja di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja guru merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab diberikannya.

Sementara guru adalah “seorang yang mempunyai gagasan yang harus diwujudkan untuk kepentingan anak didik, sehingga menunjang hubungan sebaik-baiknya dengan anak didik, sehingga menjunjung tinggi, mengembangkan dan menerapkan keutamaan yang menyangkut agama, kebudayaan dan keilmuan”.⁶¹ Guru merupakan orang yang bekerja pada bidang pendidikan dan pengajaran yang ikut bertanggung jawab dalam membantu anak-anak mencapai kedewasaan masing-masing sesuai dengan potensi dirinya.⁶² Guru merupakan komponen manusiawi dalam proses belajar mengajar yang sangat berperan dalam mengantarkan siswa-siswanya pada tujuan pendidikan yang telah ditentukan. Gurulah yang memikul

⁶¹ Syafruddin dan Basyiruddin Usman, *Guru Profesional dan Implementasi Kurikulum*, Jakarta: Ciputat Press, 2003, h. 8.

⁶² H. Hadari Nawawi, *Organisasi Sekolah dan Pengelolaan Kelas Sebagai Lembaga Pendidikan*, Jakarta: Gunung Agung, 1985, h. 123.

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.

tanggung jawab atas keberhasilan dan kegagalan program pengajaran. Oleh karena itu, mengajar adalah pekerjaan profesional karena menggunakan teknik dan prosedur yang berpijak pada landasan intelektual yang harus dipelajari secara sengaja, terencana dan kemudian dipergunakan demi kemaslahatan orang lain.

Kinerja guru adalah kemampuan dan usaha guru untuk melaksanakan tugas pembelajaran sebaik-baiknya dalam perencanaan program pengajaran dan pelaksanaan program pembelajaran serta evaluasi program pembelajaran. Kinerja guru yang dicapai harus berdasarkan standar kemampuan profesional selama melaksanakan kewajiban sebagai guru sekolah. Berkaitan dengan kinerja guru dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar, terdapat Tugas Keprofesionalan Guru menurut Undang-undang Republik Indonesia No 14 Tahun 2005 pasal 20 (a) tentang guru dan dosen yaitu merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran.⁶³

Sementara menurut Nana Sudjana, kinerja guru terlihat dari keberhasilannya didalam meningkatkan proses dan hasil belajar, yang meliputi:

- a. Merencanakan program belajar mengajar.
- b. Melaksanakan dan mengelola proses belajar mengajar
- c. Manilai kemajuan proses belajar mengajar

⁶³ Undang-undang Republik Indonesia No. 14 Tahun 2005. pasal 20 tentang Guru dan Dosen

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.

- d. Menguasai bahan pelajaran.⁶⁴

Sedangkan menurut Suharsimi Arikunto, kinerja guru dapat dilihat dari kegiatan mengajar yang dilaksanakan melalui prosedur yang tepat, yaitu dengan⁶⁵:

- a. Membuat persiapan mengajar, berupa menyusun persiapan tertulis, mempelajari pengetahuan yang akan diberikan atau ketrampilan yang akan dipraktekkan di kelas, menyiapkan media, dan alat-alat pengajaran yang lain, menyusun alat evaluasi.
- b. Melaksanakan pengajaran dikelas, berupa membuka dan menutup, memberikan penjelasan, memberikan peragaan, mengoperasikan alat-alat pelajaran serta alat Bantu yang lain, mengajukan pertanyaan, memberikan jawaban melakukan program remedial.
- c. Melakukan pengukuran hasil belajar, berupa pelaksanaan kuis (pertanyaan singkat), melaksanakan tes tertulis, mengoreksi, memberikan skor, menentukan nilai akhir.

Menurut Syafrudin Nurdin, menjelaskan bahwa kinerja guru itu terlihat dari aktifitas yang dilakukan dalam mempersiapkan pengajaran dikelas, yang meliputi⁶⁶:

- a. Mengidentifikasi secara cermat pokok bahasan atau sub pokok bahasan yang telah digariskan dalam kurikulum.

⁶⁴ Nana Sudjana, *op. cit.*, hlm. 19.

⁶⁵ Suharsimi Arikunto, *Manajemen Pengajaran*, Jakarta: Rineka Cipta, 1993, h. 243.

⁶⁶ Syafruddin dan Basyiruddin Usman, *op. cit.* h. 90 – 91.

Hak Cipta Dilindungi 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.

- b. Menentukan kelas atau semester dan alokasi waktu yang akan digunakan.
- c. Merumuskan tujuan intruksional umum.
- d. Merumuskan tujuan intruksional khusus.
- e. Merinci materi pelajaran yang didasarkan kepada bahan pengajaran dan GBPP dan TIK yang hendak dicapai.
- f. Merencanakan kegiatan belajar mengajar secara cermat, jelas dan tegas, sistematis, logis sesuai dengan TIK dan materi pelajaran.
- g. Mempersiapkan dan melakukan variasi dan kebutuhan siswa lainnya.
- h. Memilih alat peraga, sumber bahan dari buku dan masyarakat.
- i. Merancang secara teliti prosedur penilaian dan evaluasi.
- j. Menggunakan bahasa yang jelas, mudah dipahami dan sesuai dengan EYD.
- k. Menyusun satuan pelajaran.

Adapun menurut Suryosubroto bahwa kinerja guru dapat dilihat dari tugas yang dilakukan berkenaan dengan pembelajaran atau proses belajar mengajar yang tercakup dalam 10 kompetensi guru, yaitu⁶⁷:

- a. Menguasai bahan pelajaran
- b. Mengelola program belajar mengajar
- c. Mengelola kelas
- d. Menggunakan media atau sumber

⁶⁷ Suryosubroto, *Proses Belajar Mengajar Di Sekolah*, Jakarta: Rineka Cipta, 1997, h. 4-

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.

- e. Menggunakan landasan-landasan pendidikan
- f. Mengelola interaksi-interaksi belajar mengajar
- g. Menilai prestasi siswa
- h. Mengenal fungsi layanan bimbingan dan penyuluhan di sekolah
- i. Mengenal dan menyelenggarakan administrasi sekolah
- j. Memahami prinsip-prinsip dan menafsirkan hasil penelitian pendidikan guna keperluan pengajaran.

Proses pembelajaran merupakan inti dari kegiatan pendidikan di sekolah. Agar proses pengajaran berjalan dengan lancar salah satunya dengan menggunakan prosedur yang tepat dalam mengajar. Sehubungan fungsinya sebagai “pengajar, pendidik, dan pembimbing”, maka diperlukan adanya berbagai peranan pada diri guru. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Adams dan Decey dalam Uzer Usman peranan guru antara lain; guru sebagai pengajar, pemimpin kelas, pembimbing, pengatur lingkungan, partisipan, ekspeditor, perencana, supervisor, motivator, dan konselor.⁶⁸ Yang akan dikemukakan disini adalah peranan yang dianggap paling dominan dan diklasifikasikan sebagai berikut:

1. Guru Sebagai Demonstrator, guru hendaknya menguasai bahan atau materi pelajaran yang akan diajarkannya serta senantiasa mengembangkannya dalam arti meningkatkan kemampuannya dalam hal ilmu yang dimilikinya karena hal ini akan sangat menentukan hasil belajar yang dicapai oleh siswa.

⁶⁸ Moh. Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional*. Bandung, PT: Remaja Rosdakarya, 1998, cet. 9. h.,. 10-11

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.

2. Guru Sebagai Pengelola Kelas, sedangkan tujuan khususnya adalah mengembangkan kemampuan siswa dalam menggunakan alat-alat belajar, menyediakan kondisi-kondisi yang memungkinkan siswa bekerja dan belajar, serta membantu siswa untuk memperoleh hasil yang diharapkan
3. Guru Sebagai Mediator dan Fasilitator, Sebagai mediator guru hendaknya memiliki pengetahuan dan pemahaman yang cukup tentang media pendidikan karena media pendidikan merupakan alat komunikasi untuk lebih mengefektifkan proses belajar mengajar.
4. Guru Sebagai Evaluator. Dalam kegiatan proses belajar mengajar guru hendaknya menjadi seorang evaluator yang baik. Jadi, jelaslah bahwa guru hendaknya mampu dan terampil melaksanakan penilaian karena, dengan penilaian guru dapat mengetahui prestasi yang dicapai oleh siswa setelah ia melaksanakan proses belajar mengajar.

Dalam Peraturan Pemerintah Tentang Guru Nomor 74 tahun 2008 Pasal 1 menjelaskan bahwa guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.⁶⁹

Pada umumnya para ahli memberikan batasan mengenai kinerja disesuaikan dengan pandangannya masing-masing. Menurut Simamora menegaskan bahwa kinerja yang diistilahkannya sebagai karya adalah hasil

⁶⁹ Peraturan Pemerintah No 74 tahun 2008, *dalam Kompilasi Buku Pedoman Sertifikasi Guru Dalam jabatan Tahun 2009*,

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.

pelaksanaan su/atu pekerjaan, baik bersifat fisik/material maupun non fisik/nonmaterial⁷⁰. Hal senada dikemukakan oleh Anwar bahwa kinerja sama dengan performance yang esensinya adalah berapa besar dan berapa jauh tugas-tugas yang telah dijabarkan telah dapat diwujudkan atau dilaksanakan yang berhubungan dengan tugas dan tanggung jawab yang menggambarkan pola perilaku sebagai aktualisasi dari kompetensi yang dimiliki⁷¹. Hal yang hampir senada dikemukakan oleh Anwar Prabu Mangkunegara mengemukakan pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikannya⁷².

Dalam kajian yang berkenaan dengan profesi guru, Anwar memberikan pengertian kinerja sebagai seperangkat perilaku nyata yang ditunjukkan oleh seorang guru pada waktu memberikan pelajaran kepada siswanya. Kinerja guru dapat dilihat saat dia melaksanakan interaksi belajar mengajar di kelas termasuk persiapannya baik dalam bentuk program semester maupun persiapan mengajar⁷³.

Berdasarkan pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja seseorang tergantung pada: (1) faktor individu yang bersangkutan yaitu menyangkut kemampuan, kecakapan, motivasi, dan komitmen yang bersangkutan pada organisasi, (2) faktor kepemimpinan yaitu menyangkut

⁷⁰ Simamora. 1997. *Supervisi Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.h.235

⁷¹ Mangkunegoro, A.P.A.A.1986.*Meningkatkan Prestasi Kerja*. Jakarta: Bumi Aksara..h.86

⁷² Mangkunegoro,A.P.A.A. *Perencanaan dan Pengembangan Sumberdaya Manusia*. Bandung: PT Refika Aditama. 2000. h.67

⁷³ Ibid

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.

dukungan dan bimbingan yang diberikan serta kualitas dukungan itu sendiri (3) faktor tim atau kelompok yaitu menyangkut kualitas dukungan yang diberikan oleh tim (partner/teman kerja), (4) faktor sistem yaitu menyangkut sistem kerja dan fasilitas yang diberikan oleh organisasi, dan (5) faktor situasional yaitu menyangkut lingkungan dari dalam dan dari luar serta perubahan-perubahan yang terjadi.

Sedangkan Agus Sudarma dalam bukunya *Manajemen Berbasis Sekolah* mengatakan hampir semua cara pengukuran kinerja mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut.⁷⁴

1. Kuantitas, yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai. Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan.
2. Kualitas, yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya). Pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran “tingkat kepuasan” yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Ini berkaitan dengan bentuk keluaran
3. Ketepatan waktu, yaitu sesuai dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan.

⁷⁴ Sudarma, Agus. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung. Andika. 2003. h.355

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.

Dalam kaitannya dengan profesi guru ada satu pedoman yang dapat dijadikan kriteria standar kinerja seorang guru dalam melaksanakan tugasnya. Untuk itu deskripsi pekerjaan hendaknya diuraikan secara jelas sehingga setiap guru mengetahui tugas, tanggungjawab, dan standar prestasi yang harus dicapainya. Dilain pihak, pimpinan pun harus mengetahui apa yang dapat dijadikan kriteria dalam melakukan evaluasi atau penilaian terhadap kinerja guru. Joni yang dikutip oleh Arikunto menjelaskan bahwa ada tiga kompetensi yang harus dimiliki oleh guru, yaitu: (1) kompetensi profesional; (2) kompetensi personal; dan (3) kompetensi sosial.⁷⁵ Kompetensi profesional, artinya guru harus memiliki pengetahuan yang luas serta dalam tentang bidang studi yang akan diajarkan serta penguasaan metodologis dalam arti memiliki pengetahuan konsep teoretik, mampu memilih metode yang tepat serta mampu menggunakannya dalam proses belajar mengajar. Kompetensi personal, artinya guru harus memiliki sikap kepribadian yang mantap, patut diteladani sehingga menjadi sumber identifikasi baik peserta didik maupun masyarakat pada umumnya. Kompetensi sosial artinya guru harus memiliki kemampuan berkomunikasi sosial dengan murid-muridnya maupun dengan sesama teman guru, kepala sekolah, pegawai tata usaha, dan anggota masyarakat di lingkungannya.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, kinerja guru dalam penelitian ini dimaknai sebagai kemampuan guru dalam melaksanakan tugas pada kompetensi profesional dalam proses belajar mengajar, kompetensi pribadi

⁷⁵ Arikunto, Suharsimi. *Manajemen Pembelajaran Secara Manusiawi*. Jakarta: Rineka Cipta. 1990. h.70

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.

3. Motivasi

a. Pengertian

Ada bermacam-macam definisi motivasi kerja, tetapi pada dasarnya memiliki pengertian yang sama. Untuk mempermudah pemahaman mengenai motivasi kerja, akan dijelaskan pengertian motif, motivasi dan motivasi kerja.

Motif seringkali diartikan dengan istilah dorongan. Dorongan atau tenaga tersebut merupakan gerak jiwa dan jasmani untuk berbuat. Sehingga motif tersebut merupakan suatu driving force yang menggerakkan manusia untuk bertindak laku dan di dalam perbuatannya itu mempunyai tujuan tertentu⁷⁶.

Motif didefinisikan oleh Abraham Sperling (1987) yaitu “*Motive is defined as a tendency to activity, started by a drive and ended by an adjustment. The adjustment is said to satisfy the motive*”⁷⁷, (Motif didefinisikan sebagai suatu kecenderungan untuk beraktivitas, dimulai dari

⁷⁶ Moh. As'ad, *Psikologi Industri*, (Yogyakarta: Liberty, 2003), cet. 8, h. 45

⁷⁷ A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: Rosda Karya, 2004), cet. 5, h. 93

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.

dorongan dalam diri dan diakhiri dengan penyesuaian diri. Penyesuaian diri dikatakan untuk memuaskan motif). Menurut William J. Stanton (1981) yaitu “*A Motive is stimulated need which a goal-oriented individual seeks to satisfy*”⁷⁸ (Motif adalah kebutuhan yang distimulasi yang berorientasi kepada tujuan individu dalam mencapai rasa puas).

Motivasi didefinisikan oleh Fillmore H. Stanford (1969) yaitu “*Motivation as an energizing condition of the organism that serves to direct that organism toward the goal of a certain class*”⁷⁹ (Motivasi sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah suatu tujuan tertentu). Wexley dan Yukl (1977) mengemukakan bahwa motivasi adalah “*The proces by which behavior is energized and directed*”⁸⁰ (Proses dimana tingkah laku tersebut dipupuk dan diarahkan).

Alex S. Nitisemito mengemukakan bahwa motivasi adalah usaha/kegiatan dari pimpinan untuk dapat menimbulkan/meningkatkan semangat dan kegairahan kerja dari para pekerja-pekerja/karyawan-karyawannya⁸¹. Menurut Stephen P. Robbins bahwa motivasi adalah proses yang menghasilkan suatu intensitas, arah dan ketekunan individual dalam usaha untuk mencapai satu tujuan⁸².

Motivasi kerja didefinisikan oleh Moh. As’ad adalah sesuatu yang menimbulkan semangat dan dorongan kerja.⁸ Pendapat ini sesuai dengan

⁷⁸ *Ibid.*,

⁷⁹ *Ibid.*,

⁸⁰ Moh. As’ad, *op.cit.*, h. 45

⁸¹ Alex S. Nitisemito, *Manajemen Suatu Dasar dan Pengantar*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1989), h. 126

⁸² Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi*, (terj. Tim Indeks), (Jakarta: PT. Indeks Gramedia, 2003), Ed. 9, Jld: 1, h 208

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.

pendapat Ernest J. Mc Cormick (1985) yang mengemukakan bahwa “*Work motivation is defined as conditions which influence the arousal, direction and maintenance of behaviors relevant in work settings*”⁹ (Motivasi kerja adalah kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja).

Motivasi berasal dari bahasa Latin, *mavere* yang berarti dorongan atau daya penggerak. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mendorong gairah kerja bawahan agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilannya untuk mewujudkan tujuan organisasi.⁸³

Berikut beberapa definisi yang dikemukakan para ahli dan dikutip Malayu S.P. Hasibuan.⁸⁴

A motive is an inner state that energize, actives or moves and that director or channel behavior toward goals (sebuah motif adalah suatu pendorong dari dalam untuk beraktivitas atau bergerak dan secara langsung atau mengarah kepada sasaran akhir). (Bernard Berelson dan Gray A. Steiner)

Motivation refers to the drive and effort to satisfy a want or goal. (Motivasi mengacu pada dorongan dan usaha untuk memuaskan kebutuhan atau suatu tujuan). (Harold Koontz)

We will define motivation as the willingness to exert high levels of effort toward organizational goals, conditional by efforts ability to satisfy some

⁸³ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*, Jakarta: Bumi Aksara, 2006, h. 216.

⁸⁴ *Ibid.*, h. 219

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.

individual need. (Kita akan mendefinisikan motivasi sebagai suatu kerelaan untuk berusaha seoptimal mungkin dalam pencapaian tujuan organisasi yang dipengaruhi oleh kemampuan usaha untuk memuaskan beberapa kebutuhan individu. (Stephen P. Robbina).

Motivasi menurut Wahjosumidjo merupakan dorongan kerja yang timbul pada diri seseorang untuk berperilaku dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan.⁸⁵ Definisi lain dikemukakan Bambang, bahwa motivasi adalah keinginan yang terdapat pada seorang individu yang merangsang untuk melakukan tindakan.⁸⁶

Nawawi membedakan dua bentuk motivasi yang meliputi: motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik adalah pendorong perilaku yang bersumber dari dalam diri seseorang sebagai individu, berupa kesadaran mengenai pentingnya manfaat/makna pekerjaan yang dilaksanakan, baik karena mampu memenuhi kebutuhan atau menyenangkan, ataukah memungkinkan seseorang mampu mencapai tujuan, maupun karena memberikan harapan tertentu yang sifatnya positif di masa depan. Misalnya perilaku yang bekerja secara berdedikasi semata-mata karena merasa memperoleh kesempatan kesempatan untuk mengaktualisasikan diri secara maksimal, sedangkan motivasi ekstrinsik adalah pendorong kerja yang bersumber dari luar diri sebagai individu, berupa suatu kondisi yang mengharuskan pekerja melaksanakan perilaku secara maksimal karena adanya pujian, hukuman, aturan dan

⁸⁵ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan dan Motivasi*, Jakarta: Ghalia Indonesia, 1995, h. 177

⁸⁶ Bambang Tri Cahyono, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: IPWI, 1996, h.

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.

sebagainya.¹⁰

Motivasi untuk bekerja dalam diri seorang muslim akan mendorong dirinya untuk memperbaiki niatnya untuk bekerja. Karena setiap orang akan mendapatkan apa yang dia niatkan, seperti sabda Rasulullah saw berikut ini :

عن أمير المؤمنين أبي حفص عمر بن الخطاب رضي الله عنه قال سمعت رسول الله صلى الله عليه وسلم يقول ” بالنيات , وإنما لكل امرئ ما نوى , فمن كانت هجرته إلى الله ورسوله فهجرته إلى الله ورسوله , ومن كانت هجرته إلى دنيا يصيبها و امرأة ينكحها فهجرته إلى ما هاجر إليه “ - متفق عليه -

Dari Amirul Mukminin Abu Hafsh, Umar bin Al-Khathab radhiyallahu ‘anhu, ia berkata : “Aku mendengar Rasulullah shallallahu ‘alaihi wa sallam bersabda: *“Segala amal itu tergantung niatnya, dan setiap orang hanya mendapatkan sesuai niatnya. Maka barang siapa yang hijrahnya kepada Allah dan Rasul-Nya, maka hijrahnya itu kepada Allah dan Rasul-Nya. Barang siapa yang hijrahnya itu Karena kesenangan dunia atau karena seorang wanita yang akan dikawininya, maka hijrahnya itu kepada apa yang ditujunya”*⁸⁷.

Jadi, motivasi kerja merupakan kondisi yang menimbulkan dorongan dalam diri seseorang, yang dapat mempengaruhi orang tersebut untuk dapat mencapai hasil yang maksimal dalam pekerjaan yang dilakukannya.

Kajian tentang motivasi telah sejak lama memiliki daya tarik tersendiri bagi kalangan pendidik, manajer, dan peneliti, terutama dikaitkan dengan kepentingan upaya pencapaian kinerja (prestasi) seseorang. Para manajer, pemimpin dan peneliti sudah lama percaya bahwa sasaran organisasi tidak mungkin dicapai tanpa komitmen yang bertahan lama dari anggotanya.

⁸⁷ Anonim, *Kumpulan Juz 28, 29, 30 Hadits Ar Bai’n, Al Ma’tsurat*, Surakarta: Media Insani, t.t., h. 10

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.

Sebagai proses psikologis yang terjadi pada diri seseorang, motivasi dipengaruhi oleh berbagai factor, baik yang bersumber dari dalam diri individu itu sendiri (motivasi intrinsik) maupun dari luar individu (motivasi ekstrinsik). Seberapa kuat motivasi yang dimiliki individu akan banyak menentukan terhadap kualitas perilaku yang ditampilkannya, baik dalam konteks belajar, bekerja maupun dalam kehidupan lainnya.

Contoh factor ekstern misalnya lingkungan kerja, pimpinan dan kepemimpinan. Sedangkan factor intern yang melekat pada diri setiap orang seperti pembawaan, tingkat pendidikan, pengalaman masa lampau, keinginan atau harapan masa depan.

Berkaitan dengan lingkungan kerja yang dimaksud antara lain

- a. Kebijakan-kebijakan yang telah ditetapkan, termasuk rencana dan program kerja serta prosedur kerja.
- b. Persyaratan kerja yang harus dipenuhi oleh para pekerja
- c. Sarana prasarana dan seperangkat peralatan yang diperlukan dalam mendukung pelaksanaan kerja, termasuk fasilitas para pekerja.
- d. Gaya kepemimpinan atasan dan perilaku atasan terhadap bawahan.⁸⁸

Dalam konteks studi psikologi, Abin Syamsuddin Makmun (2003) sebagaimana dikutip Akhmad Sudrajat mengemukakan bahwa untuk memahami motivasi individu dapat dilihat dari beberapa indikator, diantaranya: (1) durasi kegiatan; (2) frekuensi kegiatan; (3) persistensi pada

⁸⁸ Wahjosumidjo, *Op. Cit*, h. 177

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.

kegiatan; (4) ketabahan, keuletan dan kemampuan dalam menghadapi rintangan dan kesulitan; (5) devosi dan pengorbanan untuk mencapai tujuan; (6) tingkat aspirasi yang hendak dicapai dengan kegiatan yang dilakukan; (7) tingkat kualifikasi prestasi atau produk (out put) yang dicapai dari kegiatan yang dilakukan; (8) arah sikap terhadap sasaran kegiatan.⁸⁹

b. Perkembangan Teori Motivasi

Untuk memahami tentang motivasi, berikut ini dikemukakan beberapa teori tentang motivasi, antara lain : (1) teori Abraham H. Maslow (Teori Kebutuhan); (2) Teori McClelland (Teori Kebutuhan Berprestasi); (3) teori Clyton Alderfer (Teori ERG); (4) teori Herzberg (Teori Dua Faktor); (5) teori Keadilan; (6) Teori penetapan tujuan; (7) Teori Victor H. Vroom (teori Harapan); (8) teori Penguatan dan Modifikasi Perilaku; dan (9) teori Kaitan Imbalan dengan Prestasi.

1. Teori Abraham H. Maslow (Teori Kebutuhan)

Teori motivasi yang dikembangkan oleh Abraham H. Maslow pada intinya berkisar pada pendapat bahwa manusia mempunyai lima tingkat atau hierarki kebutuhan⁹⁰, yaitu : (1) kebutuhan fisiologikal (*physiological needs*), kebutuhan ini paling rendah tingkatannya dan memerlukan pemenuhan yang mendesak seperti : rasa lapar dan haus; (2) kebutuhan rasa aman (*safety needs*), kebutuhan ini mendorong individu untuk memperoleh ketentraman, kepastian, dan keteraturan dari keadaan lingkungannya. Juga tidak dalam arti

⁸⁹Akhmad Sudrajat, "Teori-teori Motivasi", <http://akhmadsudrajat.wordpress.com> diakses pada tanggal 5 Februari 2008.

⁹⁰E. Mulyasa, *Op. Cit.*, h. 145

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.

fisik semata, akan tetapi juga mental, psikologikal dan intelektual; (3) kebutuhan akan kasih sayang (*belongingness and love needs*); Kebutuhan ini mendorong individu untuk mengadakan hubungan afektif atau ikatan emosional dengan individu lain, baik dengan sesama jenis maupun lawan jenis, baik di lingkungan keluarga maupun di lingkungan masyarakat, (4) kebutuhan akan harga diri (*esteem needs*), yang pada umumnya tercermin dalam berbagai simbol-simbol status; kebutuhan ini terdiri dari dua bagian. Yang pertama adalah penghormatan atau penghargaan dari diri sendiri, dan bagian yang kedua adalah penghargaan dari orang lain. Misalnya, hasrat untuk memperoleh kekuatan pribadi dan mendapat penghargaan atas apa-apa yang dilakukannya, dan (5) aktualisasi diri (*self actualization*), dalam arti tersedianya kesempatan bagi seseorang untuk mengembangkan potensi yang terdapat dalam dirinya sehingga berubah menjadi kemampuan nyata.⁹¹

Kebutuhan-kebutuhan yang disebut pertama (fisiologis) dan kedua (keamanan) kadang-kadang diklasifikasikan dengan cara lain, misalnya dengan menggolongkannya sebagai kebutuhan primer, sedangkan yang lainnya dikenal pula dengan klasifikasi kebutuhan sekunder. Terlepas dari cara membuat klasifikasi kebutuhan manusia itu, yang jelas adalah bahwa sifat, jenis dan intensitas kebutuhan manusia berbeda satu orang dengan yang lainnya karena manusia merupakan individu yang unik. Juga jelas bahwa kebutuhan manusia itu tidak hanya bersifat materi, akan tetapi bersifat psikologikal, mental, intelektual dan bahkan juga spiritual.

⁹¹ *Ibid.*, h. 146

Hak Cipta Dilindungi 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 mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Kebutuhan merupakan suatu kesenjangan atau pertentangan yang dialami antara suatu kenyataan dengan dorongan yang ada dalam diri⁹².

Menurut Abraham Maslow, dalam diri manusia ada lima jenjang kebutuhan yaitu:

- a. Kebutuhan fisiologis, yaitu kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernafas, seksual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah atau disebut pula sebagai kebutuhan paling dasar.
- b. Kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan dan lingkungan hidup.
- c. Kebutuhan untuk merasa memiliki, yaitu kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berafiliasi, berinteraksi dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai.
- d. Kebutuhan akan harga diri, yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain.
- e. Kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri, yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, *skill* dan potensi. Kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide memberi penilaian dan kritik terhadap sesuatu⁹³.

Hierarki kebutuhan dari Maslow dapat digambarkan dengan bentuk piramida seperti dalam gambar di bawah ini⁹⁴.

⁹² A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, *op.cit.*, h. 94

⁹³ *Ibid.*, h 95

⁹⁴ *Ibid.*,



2. Teori McGregor (Teori X dan Y)

Inti teori McGregor terlihat pada klasifikasi yang dibuatnya tentang manusia, yaitu:

- Teori "X" yang pada dasarnya mengatakan bahwa manusia cenderung berperilaku negatif
- Teori "Y" yang pada dasarnya mengatakan bahwa manusia cenderung berperilaku positif.⁹⁵

3. Teori McClelland (Teori Kebutuhan Berprestasi)

Dari McClelland dikenal tentang teori kebutuhan untuk mencapai prestasi atau *Need for Achievement* (N.Ach) yang menyatakan bahwa motivasi berbeda-beda, sesuai dengan kekuatan kebutuhan seseorang akan prestasi. Murray sebagaimana dikutip oleh Winardi merumuskan kebutuhan akan prestasi tersebut sebagai keinginan: "melaksanakan sesuatu tugas atau pekerjaan yang

⁹⁵Teori X menurut McGregor bahwa pimpinan dengan teori X memiliki keyakinan semua orang di dunia ini pada dasarnya suka bermalas-malasan. Mereka tidak layak dipercaya dan harus diawasi terus menerus dengan ketat. Berbeda dengan pimpinan teori Y, manajer teori Y mempunyai keyakinan bahwa orang bekerja karena benar-benar menginginkan sesuatu yang lebih dari sekedar uang semata. John R. Hook, *Memotivasi Karyawan*, (terj. N. Widarmoko dan Andi), (Yogyakarta: Tugu, 2006), h. 25.

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.

sulit. Menguasai, memanipulasi, atau mengorganisasi obyek-obyek fisik, manusia, atau ide-ide melaksanakan hal-hal tersebut secepat mungkin dan seindependen mungkin, sesuai kondisi yang berlaku. Mengatasi kendala-kendala, mencapai standar tinggi. Mencapai performa puncak untuk diri sendiri. Mampu menang dalam persaingan dengan pihak lain. Meningkatkan kemampuan diri melalui penerapan bakat secara berhasil.”⁹⁶

Menurut McClelland karakteristik orang yang berprestasi tinggi (*high achievers*) memiliki tiga ciri umum yaitu : (1) sebuah preferensi untuk mengerjakan tugas-tugas dengan derajat kesulitan moderat; (2) menyukai situasi-situasi di mana kinerja mereka timbul karena upaya-upaya mereka sendiri, dan bukan karena faktor-faktor lain, seperti kemujuran misalnya; dan (3) menginginkan umpan balik tentang keberhasilan dan kegagalan mereka, dibandingkan dengan mereka yang berprestasi rendah.⁹⁷

4. Teori Clyton Alderfer (Teori “ERG”)

Teori Alderfer dikenal dengan akronim “ERG” . Akronim “ERG” dalam teori Alderfer merupakan huruf-huruf pertama dari tiga istilah yaitu : E = *Existence* (kebutuhan akan eksistensi), R = *Relatedness* (kebutuhan untuk berhubungan dengan pihak lain, dan G = *Growth* (kebutuhan akan pertumbuhan)

Jika makna tiga istilah tersebut didalami akan tampak dua hal penting. Pertama, secara konseptual terdapat persamaan antara teori atau model yang dikembangkan oleh Maslow dan Alderfer. Karena “Existence” dapat dikatakan

⁹⁶*Ibid.*

⁹⁷Akhmad Sudrajat, “Teori-teori Motivasi”, *Ibid.*, diakses pada tanggal 5 Februari 2008.

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.

identik dengan hierarki pertama dan kedua dalam teori Maslow; “Relatedness” senada dengan hierarki kebutuhan ketiga dan keempat menurut konsep Maslow dan “Growth” mengandung makna sama dengan “self actualization” menurut Maslow. Kedua, teori Alderfer menekankan bahwa berbagai jenis kebutuhan manusia itu diusahakan pemuasannya secara serentak.⁹⁸

Apabila teori Alderfer disimak lebih lanjut akan tampak bahwa :

- 1) Makin tidak terpenuhinya suatu kebutuhan tertentu, makin besar pula keinginan untuk memuaskannya;
- 2) Kuatnya keinginan memuaskan kebutuhan yang “lebih tinggi” semakin besar apabila kebutuhan yang lebih rendah telah dipuaskan;
- 3) Sebaliknya, semakin sulit memuaskan kebutuhan yang tingkatnya lebih tinggi, semakin besar keinginan untuk memuaskan kebutuhan yang lebih mendasar.

Perbedaan teori “ERG” dengan teori Maslow menurut Malayu S.P.

Hasibuan adalah:

- 1) *ERG theory* menyatakan bahwa lebih dari satu kebutuhan dapat bekerja pada saat yang bersamaan, artinya tidak selalu harus bertingkat-tingkat atau berjenjang seperti yang dikemukakan Maslow.
- 2) *ERG theory* menyatakan, jika untuk mencapai pemuasan kebutuhan yang lebih tinggi sulit dicapai maka keinginan untuk memuaskan kebutuhan yang lebih rendah menjadi meningkat.⁹⁹

⁹⁸*Ibid.* lihat Juga E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional....*h. 148

⁹⁹Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen....*h. 332.

Hak Cipta Dilindungi 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.

Tampaknya pandangan ini didasarkan kepada sifat pragmatisme oleh manusia. Artinya, karena menyadari keterbatasannya, seseorang dapat menyesuaikan diri pada kondisi obyektif yang dihadapinya dengan antara lain memusatkan perhatiannya kepada hal-hal yang mungkin dicapainya.¹⁰⁰

5. Teori Herzberg (Teori Dua Faktor)

Ilmuwan ketiga yang diakui telah memberikan kontribusi penting dalam pemahaman motivasi Herzberg. Teori yang dikembangkannya dikenal dengan “ Model Dua Faktor” dari motivasi, yaitu faktor motivasional dan faktor hygiene atau “pemeliharaan”.

Menurut teori ini yang dimaksud faktor motivasional adalah hal-hal yang mendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik, yang berarti bersumber dalam diri seseorang. Teori ini pula menyatakan bahwa motivasi paling ideal yang dapat merangsang usaha adalah peluang untuk melaksanakan tugas yang lebih membutuhkan keahlian dan peluang untuk mengembangkan kemampuan. Sedangkan yang dimaksud dengan faktor hygiene atau pemeliharaan adalah faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik yang berarti bersumber dari luar diri yang turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan seseorang.¹⁰¹

Menurut Herzberg, yang tergolong sebagai faktor motivasional antara lain ialah pekerjaan seseorang, keberhasilan yang diraih, kesempatan bertumbuh, kemajuan dalam karier dan pengakuan orang lain. Sedangkan faktor-faktor hygiene atau pemeliharaan mencakup antara lain status seseorang dalam organisasi, hubungan seorang individu dengan atasannya, hubungan seseorang

¹⁰⁰ Akhmad Sudrajat, “Teori-teori Motivasi”, *Ibid.*, diakses pada tanggal 5 Februari 2008.

¹⁰¹ *Ibid.* Lihat juga Malayu S.P. Hasibuan, Manajemen....h.228



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.

dengan rekan-rekan sekerjanya, teknik penyeliaan yang diterapkan oleh para penyelia, kebijakan organisasi, sistem administrasi dalam organisasi, kondisi kerja dan sistem imbalan yang berlaku.¹⁰²

Salah satu tantangan dalam memahami dan menerapkan teori Herzberg ialah memperhitungkan dengan tepat faktor mana yang lebih berpengaruh kuat dalam kehidupan seseorang, apakah yang bersifat intrinsik ataukah yang bersifat ekstrinsik.

6. Teori Keadilan

Inti teori ini terletak pada pandangan bahwa manusia terdorong untuk menghilangkan kesenjangan antara usaha yang dibuat bagi kepentingan organisasi dengan imbalan yang diterima. Artinya, apabila seorang pegawai mempunyai persepsi bahwa imbalan yang diterimanya tidak memadai, dua kemungkinan dapat terjadi, yaitu :

- 1) Seorang akan berusaha memperoleh imbalan yang lebih besar, atau
- 2) Mengurangi intensitas usaha yang dibuat dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Dalam menumbuhkan persepsi tertentu, seorang pegawai biasanya menggunakan empat hal sebagai pembanding, yaitu :

- 1) Harapannya tentang jumlah imbalan yang dianggapnya layak diterima berdasarkan kualifikasi pribadi, seperti pendidikan, keterampilan, sifat pekerjaan dan pengalamannya;

¹⁰² Ahmad Sudrajat, "Teori-teori Motivasi".

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.

- 2) Imbalan yang diterima oleh orang lain dalam organisasi yang kualifikasi dan sifat pekerjaannya relatif sama dengan yang bersangkutan sendiri;
- 3) Imbalan yang diterima oleh pegawai lain di organisasi lain di kawasan yang sama serta melakukan kegiatan sejenis;
- 4) Peraturan perundang-undangan yang berlaku mengenai jumlah dan jenis imbalan yang merupakan hak para pegawai.¹⁰³

Pemeliharaan hubungan dengan pegawai dalam kaitan ini berarti bahwa para pejabat dan petugas di bagian kepegawaian harus selalu waspada jangan sampai persepsi ketidakadilan timbul, apalagi meluas di kalangan para pegawai. Apabila sampai terjadi maka akan timbul berbagai dampak negatif bagi organisasi, seperti ketidakpuasan, tingkat kemangkiran yang tinggi, sering terjadinya kecelakaan dalam penyelesaian tugas, seringnya para pegawai berbuat kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan masing-masing, pemogokan atau bahkan perpindahan pegawai ke organisasi lain.

7. Teori Penetapan Tujuan (*Goal Setting Theory*)

Edwin Locke mengemukakan bahwa dalam penetapan tujuan memiliki empat macam mekanisme motivasional yakni : (a) tujuan-tujuan mengarahkan perhatian; (b) tujuan-tujuan mengatur upaya; (c) tujuan-tujuan meningkatkan persistensi; dan (d) tujuan-tujuan menunjang strategi-strategi dan rencana-rencana kegiatan.¹⁰⁴

¹⁰³ *Ibid.*

¹⁰⁴ *Ibid.*

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.

Artinya, inti teori ini terletak pada pendapat yang menyatakan bahwa kejelasan tujuan yang hendak dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya akan menumbuhkan motivasi yang semakin besar. Bahkan menurut Sondang P. Siagian, tujuan yang sukar dicapai menurut teori ini apabila ditetapkan oleh yang bersangkutan sendiri atau ditentukan oleh organisasi tetapi diterima oleh pekerja sebagai tujuan yang pantas dan layak dicapai akan mengakibatkan prestasi kerja yang semakin tinggi.¹⁰⁵

Masih menurut Sondang, ditekankan pula bahwa semakin besar partisipasi seseorang dalam menentukan tujuan itu, semakin besar pula motivasinya untuk meraih keberhasilan dan prestasi kerja yang setinggi mungkin. Alasannya mudah dipahami, yaitu bahwa apabila seseorang terlibat langsung dalam memutuskan sesuatu dalam hal ini tujuan yang akan dicapai, ia akan merasa bahwa keputusan itu merupakan keputusannya sendiri dan tidak sekedar pelaksana sesuatu keputusan yang ditentukan oleh orang lain¹⁰⁶.

8. Teori Victor H. Vroom (Teori Harapan)

Victor H. Vroom, dalam bukunya yang berjudul “Work And Motivation” mengetengahkan suatu teori yang disebutnya sebagai “ Teori Harapan”. Menurut teori ini, motivasi merupakan akibat suatu hasil dari yang ingin dicapai oleh seorang dan perkiraan yang bersangkutan bahwa tindakannya akan mengarah kepada hasil yang diinginkannya itu. Artinya, apabila seseorang sangat menginginkan sesuatu, dan jalan tampaknya terbuka untuk memperolehnya, yang bersangkutan akan berupaya mendapatkannya.

¹⁰⁵ Sondang P. Siagian, *Teori Motivasi dan Aplikasinya*, Jakarta: Rineka Cipta, 2004, h.

¹⁰⁶ *Ibid.*

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.

Dinyatakan dengan cara yang sangat sederhana, teori harapan berkata bahwa jika seseorang menginginkan sesuatu dan harapan untuk memperoleh sesuatu itu cukup besar, yang bersangkutan akan sangat terdorong untuk memperoleh hal yang diinginkannya itu. Sebaliknya, jika harapan memperoleh hal yang diinginkannya itu tipis, motivasinya untuk berupaya akan menjadi rendah.

Di kalangan ilmuwan dan para praktisi manajemen sumber daya manusia teori harapan ini mempunyai daya tarik tersendiri karena penekanan tentang pentingnya bagian kepegawaian membantu para pegawai dalam menentukan hal-hal yang diinginkannya serta menunjukkan cara-cara yang paling tepat untuk mewujudkan keinginannya itu. Penekanan ini dianggap penting karena pengalaman menunjukkan bahwa para pegawai tidak selalu mengetahui secara pasti apa yang diinginkannya, apalagi cara untuk memperolehnya.¹⁰⁷

Teori ini pula menurut Sondang P. Siagian mengandung tiga variable, yaitu daya tarik, hubungan antara prestasi kerja dengan imbalan serta hubungan antara usaha dan prestasi kerja.¹⁰⁸

Pendalaman teori harapan ini akan menunjukkan hal-hal sebagai berikut:

- 1) Kuatnya motivasi seseorang berprestasi tergantung pada pandangannya tentang betapa kuatnya keyakinan yang terdapat dalam dirinya bahwa ia akan dapat mencapai apa yang diusahakan untuk dicapai.
- 2) Jika tujuan ini tercapai, maka akan timbul pertanyaan apakah ia akan memperoleh imbalan yang memadai dan apabila itu diberikan oleh

¹⁰⁷ Akhmad Sudrajat, "Teori-teori Motivasi", *Ibid.*, diakses pada tanggal 5 Februari 2008.

¹⁰⁸ Sondang P. Siagian, *Teori Motivasi dan Aplikasinya*... h. 180.

Hak Cipta Dilindungi 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.

organisasi, apakah imbalan itu akan memuaskan tujuannya atau kepentingannya.¹⁰⁹

9. Teori Penguatan

Para penganut teori penguatan melihat perilaku seseorang sebagai akibat lingkungannya. Lebih jauh para penganut teori ini mengatakan bahwa dalam kehidupan organisasional, seorang manajer tidak perlu memikirkan peristiwa-peristiwa internal. Yang dimaksud dengan faktor-faktor penguatan adalah setiap konsekuensi yang apabila timbul mengikuti suatu respons, memperbesar kemungkinan bahwa tindakan itu akan diulangi.¹¹⁰

Dalam hal ini berlakulah apaya yang dikenal dengan “hukum pengaruh” yang menyatakan bahwa manusia cenderung untuk mengulangi perilaku yang mempunyai konsekwensi yang menguntungkan dirinya dan mengelakkan perilaku yang mengakibatkan perilaku yang mengakibatkan timbulnya konsekwensi yang merugikan.

Contoh yang sangat sederhana ialah seorang guru yang mampu meningkatkan prestasi muridnya. Guru tersebut mendapat pujian dari kepala madrasah dan penghargaan. Pujian dan penghargaan tersebut berakibat pada meningkatnya insentif. Kemudian guru tersebut terdorong dan berusaha meningkatkan kinerjanya, yang pada gilirannya diharapkan mempunyai konsekwensi positif lagi di kemudian hari.

Contoh sebaliknya ialah seorang pegawai yang datang terlambat berulang kali mendapat teguran dari atasannya, mungkin disertai ancaman akan

¹⁰⁹ *Ibid.*

¹¹⁰ *Ibid.*, h. 174

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.

dikenakan sanksi indisipliner. Teguran dan kemungkinan dikenakan sanksi sebagai konsekwensi negatif perilaku pegawai tersebut berakibat pada modifikasi perilakunya, yaitu datang tepat pada waktunya di tempat tugas.

Penting untuk diperhatikan bahwa agar cara-cara yang digunakan untuk modifikasi perilaku tetap memperhitungkan harkat dan martabat manusia yang harus selalu diakui dan dihormati, cara-cara tersebut ditempuh dengan “gaya” yang manusiawi pula.¹¹¹

c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Bertitik tolak dari pandangan bahwa tidak ada satu model motivasi yang sempurna, dalam arti masing-masing mempunyai kelebihan dan kekurangan, para ilmuwan terus menerus berusaha mencari dan menemukan sistem motivasi yang terbaik. Menurut Ahmad Sudrajat, tampaknya terdapat kesepakatan di kalangan para pakar bahwa yang tercakup dalam teori-teori motivasi telah menggambarkan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kerja. Sehingga muncul sebuah model motivasi “imbangan sesuai prestasi”.

Menurut model ini, motivasi seorang individu sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang bersifat internal maupun eksternal. Termasuk pada faktor internal adalah : (a) persepsi seseorang mengenai diri sendiri; (b) harga diri; (c) harapan pribadi; (d) kebutuhan; (e) keinginan; (f) kepuasan kerja; (g) prestasi kerja yang dihasilkan.

¹¹¹ Akhmad Sudrajat, “Teori-teori Motivasi”, *Ibid.*, diakses pada tanggal 5 Februari 2008.

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.

Faktor eksternal mempengaruhi motivasi seseorang, antara lain ialah :(a) jenis dan sifat pekerjaan; (b)kelompok kerja dimana seseorang bergabung; (c)organisasi tempat bekerja; (d)situasi lingkungan pada umumnya; (e) sistem imbalan yang berlaku dan cara penerapannya.

d. Teknik-teknik Memotivasi dalam Organisasi

Banyak sekali para ahli memberikan pendapatnya mengenai teknik-teknik yang berkaitan dalam pemberian memotivasi. Diantaranya adalah Anne Bruce¹¹². Ia menyatakan bahwa motivasi pada dasarnya bukan saja masalah pimpinan. Untuk itulah maka pimpinan perlu membangun pekerja yang termotivasikan. Kepala madrasah sebagai manajer sesungguhnya tidak bisa melakukan sesuatu yang efektif dalam pekerjaannya apabila pekerja tidak dimotivasikan untuk bekerja dengan baik. Oleh karena itu sebagai pimpinan, penting bagi kepala madrasah untuk secara berkesinambungan mencari cara untuk mengikutsertakan guru dan membangkitkan semangat dan komitmen mereka pada organisasi dan tujuan-tujuannya.

Menurut Bruce, pada kenyataannya karyawan dalam hal ini guru akan melakukan apa yang menjadi ketertarikan mereka. Oleh karenanya, kepala madrasah sebagai seorang manajer bertugas membantu pekerja untuk mengukur kesejahteraan mereka. Ketika ini terjadi, guru dengan sendirinya akan termotivasikan untuk bekerja keras, sebab hal itu sudah menjadi ketertarikan mereka.

¹¹² Anne Bruce, *How to Motivate Every Employee: 24 Poin Penting Seputar Peningkatan Produktivitas di Tempat Kerja* (terj.). Jakarta: PT. Bhuana Ilmu Populer, 2003. h. 1

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.

Bruce juga menawarkan bahwa untuk menciptakan sebuah organisasi yang termotivasikan, yang dapat menginspirasi karyawan dalam melakukan tugasnya dengan baik setiap hari. Ada tiga kunci, yaitu: kepala madrasah harus mengetahui alasan mengapa para guru ingin dimotivasikan, mengetahui bahwa motivasi sejati berasal dari dalam diri, dan arahkan guru-guru ke sesuatu yang penting dan berarti.¹¹³

Teknik berikutnya yang harus dilakukan oleh pimpinan organisasi dalam memberikan motivasi adalah perlakukan guru sebagai rekan kerja. Karena di saat seseorang merasa ikut memiliki sesuatu, mereka akan menjaga, melindungi dan mencurahkan diri ke dalamnya. Cara yang paling efektif membuat mereka timbul rasa memiliki maka kepala madrasah harus mendorong para guru pada pemikiran yang berorientasi capital. Dalam hal ini dapat dilakukan dengan memberikan penjelasan bahwa semakin pelayanan yang kita berikan berkualitas, maka akan semakin memberikan keuntungan pada guru dengan ditandai semakin banyaknya murid yang akan mendaftarkan ke Madrasah tersebut. Berikutnya adalah kepala madrasah menjelaskan bagaimana Madrasah ini dikelola secara transparan, dan membantu mereka bahwa mereka adalah pemilik Madrasah tersebut.¹¹⁴

Langkah selanjutnya adalah kepala madrasah melibatkan para guru dalam gagasan-gagasannya. Semakin banyak masukan dari para guru atas pekerjaan yang diharapkan untuk mereka lakukan, semakin dimungkinkan untuk terlibat dalam gagasan-gagasan kepala madrasah seputar bagaimana mengerjakannya

¹¹³ *Ibid.*, h. 2

¹¹⁴ *Ibid.*, h. 14

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.

dengan baik. Ketika pimpinan secara sungguh-sungguh mempedulikan prestasi dan ingin mendengar gagasan-gagasan mereka demi perbaikan, mereka akan termotivasikan untuk juga menerima anjuran-anjurannya. Istilah turut terlibat ini adalah istilah yang digunakan oleh setiap manajer pada semua kesempatan, namun tidak dalam waktu yang bersamaan.¹¹⁵

Langkah selanjutnya adalah kepala madrasah menyampaikan dengan jelas mengenai imbalan dan pengakuan yang akan diterima disertai dengan standar kinerja yang disepakati. Dengan kata lain, biarkan para guru mengetahui apa yang bisa mereka dapatkan dari apa yang telah mereka kerjakan. Untuk itu, kepala madrasah diharapkan tidak memberikan janji-janji tanpa rencana untuk memenuhinya. Bila ini terjadi, maka kesan yang akan muncul adalah kepala madrasah tidak dapat dipercaya.

Selain itu, kepala madrasah harus memiliki harapan yang terbaik dari para guru. Dengan demikian, kepala madrasah perlu menciptakan lingkungan kerja yang berkinerja dan berproduktivitas tinggi. Artinya, setiap orang memahami dengan jelas dan terfokus pada tujuan-tujuan organisasi, bahwa pekerjaan tersebut menginspirasi dan menantang, bahwa mereka merasa dihargai dan dihormati, bahwa mereka memiliki sumber-sumber daya yang mereka butuhkan, dan bahwa mereka bersedia untuk saling membantu dan mendukung tanpa diminta.¹¹⁶

Langkah selanjutnya adalah kepala madrasah menawarkan beragam insentif dan pemicu semangat kerja. Perlu diketahui bahwa insentif yang

¹¹⁵ *Ibid.*, h. 39

¹¹⁶ *Ibid.*, h. 47

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.

dimaksud tidak hanya berupa tambahan gaji, melainkan kepala madrasah yang menerapkan fleksibilitas juga adalah bentuk dari pemberian insentif. Cara lainnya yang bisa dilakukan kepala madrasah juga adalah dengan selalu menyatakan terima kasih kepada para guru atau juga bisa dengan mengadakan perayaan atas keberhasilan yang telah dicapai.¹¹⁷

Langkah yang tidak kalah penting dan mesti dilakukan oleh seorang pimpinan adalah menyalurkan kekuasaannya. Penyaluran kekuasaan atau otoritas, adalah bentuk penghargaan seorang pimpinan. Dampak dari penyaluran kekuasaan atau dalam istilah lain pemberian mandat akan menimbulkan guru merasa dihargai. Jika hal ini tidak dilakukan, bawahan cenderung bekerja di bawah standar harapan dan banyak mengeluh.¹¹⁸

Membuat tempat kerja yang menyenangkan juga harus diusahakan kepala madrasah. Menurut Bruce, data mengenai korelasi langsung antara kesenangan di tempat kerja dengan produktivitas, kreativitas, dan semangat kerja. Dengan kata lain, orang yang bekerja di tempat kerja yang menyenangkan dan terisi dengan kegembiraan mulai melihat pekerjaan mereka sebagai tempat untuk memenuhi berbagai macam kebutuhan, memperkuat motivasi mereka untuk bekerja pada tingkat yang lebih tinggi.¹¹⁹

Memimpin dengan hati pun tidak boleh ditinggalkan kepala madrasah. Karena apabila seorang pimpinan peduli pada bawahannya, maka dengan sendirinya ia telah menciptakan suatu atmosfer di mana para bawahan peduli pada pimpinan dan yang lainnya. Ini dapat menggairahkan motivasi mereka

¹¹⁷ *Ibid.*, h. 54

¹¹⁸ *Ibid.* h. 57

¹¹⁹ *Ibid.*, h 71

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.

untuk berkinerja dengan baik dan semakin meningkatkannya. Kepedulian dan perhatian yang tulus terhadap mereka akan menumbuhkan rasa tentram yang istimewa dalam diri mereka dan akan membantu mereka menemukan motivasi yang lebih besar guna bekerja lebih keras dan lebih cerdas.

Kepala madrasah sebagaimana yang dikemukakan Sudarwan Danim¹²⁰ merupakan orang yang paling bertanggung jawab dalam pelaksanaan perjalanan Madrasah. Menurutnya sebutan “paling bertanggung jawab” ini tidak dimaksudkan untuk melegitimasi atau memandang wajar jika segala sesuatunya menjadi pekerjaan atau dikerjakan oleh kepala madrasah. Dengan pernyataan tersebut, kepala madrasah memiliki tanggung jawab baik ke dalam maupun ke luar. Ke dalam, kepala madrasah bertanggung jawab untuk memberdayakan guru, staf Madrasah, tenaga teknis, dan siswa. Ke luar, kepala madrasah bertanggung jawab kepada pengguna Madrasah dan secara kedinasan ke atasannya.

Untuk memenuhi tanggung jawabnya tersebut, Sudarwan Danim menuntut kepala madrasah harus mampu tampil sebagai berikut:

- a. Administrator yang menjalankan tugas-tugas keadministrasian
- b. manajer yang menjalankan tugas-tugas manajerial
- c. pemimpin yang menjalankan tugas kepemimpinan
- d. kepala yang menjalankan fungsi kepala madrasah
- e. motivator yang menjalankan fungsi memotivasi komunitas madrasah, baik dalam kapasitas bersama, kelompok, maupun masing-masing

¹²⁰ Sudarwan Danim, *Menjadi Komunitas Pembelajar: Kepemimpinan Transformasional dalam Komunitas Organisasi Pembelajaran*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), h. 77.



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.

- f. figuritas yang memerankan keteladanan kepada komunitas internal maupun eksternal.
- g. komunikator yang menjalankan fungsi sebagai juru bicara ke dalam dan terutama ke luar.
- h. wakil lembaga yang diperankan ketika melakukan hubungan secara eksternal.
- i. fungsi-fungsi lain yang terkait langsung atau tidak langsung dengan kebutuhan dan kepentingan Madrasah.¹²¹

Kepala madrasah dalam melaksanakan tindakan-tindakannya harus berdasarkan pada kaidah-kaidah. Hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa seorang kepala madrasah harus menyadari akan nilai-nilai saling mempengaruhi secara mutualis, dan percaya bahwa kepemimpinan merupakan merupakan proses interaktif yang bersifat multidimensional. Kaidah-kaidah tersebut meliputi:

- a. Bertindak dengan menggunakan prinsip-prinsip keadilan
- b. menjunjung tinggi kesamaan hal anggota komunitas atau konstituen
- c. menghargai diversitas atau keragaman potensi dan kebutuhan komunitas atau konstituen
- d. membuka peluang atau akses bagi pengetahuan baru
- e. menerapkan prinsip-prinsip demokrasi dan berbagai kekuasaan dan diterjemahkan secara eksplisit di tempat kerja.¹²²

¹²¹ *Ibid.*

¹²² *Ibid.*, h. 183

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.

Untuk memperoleh hasil maksimal dalam tugasnya memimpin Madrasah, kepala madrasah perlu melakukan pemberdayaan terhadap sumber daya yang ada. Sudarwan Danim menilai terdapat lima argument dengan perlunya pemberdayaan.

- a. Pemberdayaan mengkreasi rasa memiliki dan memimpin diri (*self-leading*) bagi pembangkitan motivasi, keaslian bertindak, dan produktivitas yang lebih besar.
- b. Pemberdayaan menggiring guru-guru untuk menggunakan hak-haknya bersuara (*enfranchises teacher*). Keputusan-keputusan dibuat untuk bersama-sama membangun kebertanggung jawaban bagi implementasinya dan usaha-usaha mencapai hasil dengan tidak ada rasa terasing dan komitmen yang besar.
- c. Pemberdayaan mencegah sedemikian rupa munculnya sikap mental birokrasi (*mindless bureaucracy*) yang birokratis. Struktur kekuasaan dari atas ke bawah (*top-down structures*) ditandai dengan penegakan peraturan dan rigiditas, di mana hal itu sering menyumbat tanggung jawab yang lebih besar untuk membangun inisiatif dan kreativitas.
- d. Pemberdayaan menginspirasi pertumbuhan guru dan usaha-usaha mereka untuk selalu memperbaharui kemampuan professional diri. Meski factor-faktor eksternal pembaruan Madrasah adakalanya reaktif, perubahan-perubahan internal yang dimotivasi melalui pemberdayaan biasanya tampil kreatif dan reflektif.

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.

- e. Pemberdayaan bagi guru-guru menstimulasi kolaborasi di antara sesama mereka. Pimpinan kepala madrasah harus percaya bahwa pemberdayaan guru adalah esensial.¹²³

B. Penelitian Yang Relevan

Penelitian yang berhubungan dengan upaya kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja secara eksplisit setelah dilakukan pencarian, sepengetahuan penulis belum pernah diteliti. Walaupun demikian, penelitian yang berhubungan dengannya telah dilakukan, misalnya tentang pemberdayaan profesionalitas guru yang dilakukan oleh Fathul Mujib¹²⁴, dengan judul Strategi Pengembangan Profesionalitas Guru Swasta di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Madya Kediri. Dalam penelitiannya, Mujib memfokuskan kajiannya pada peran kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalitas guru. Di dalamnya ia menyimpulkan bahwa guru swasta hingga saat ini merupakan salah satu komponen vital bagi upaya pencapaian tujuan pendidikan. Mengingat guru swasta masih mendominasi pada lembaga-lembaga pendidikan. Tingkat profesionalitas guru secara substansif menunjukkan adanya keragaman. Strategi dalam pengembangan yang dilakukan oleh kepala madrasah menurut Mujib lebih menggunakan pendekatan informal, baik dengan pendekatan psikologis maupun melalui kebijakan manajerial seperti pengembangan karir dan peningkatan kompensasi.

¹²³ *Ibid.*, h. 188

¹²⁴ Fathul Mujib, "Strategi Pengembangan Profesionalitas Guru Swasta di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Madya Kediri". *Tesis*. (Yogyakarta: PPs UIN Sunan Kalijaga, 2003).

Hak Cipta Dilindungi 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.

Kajian dari beberapa pakar antara lain E. Mulyasa dengan bukunya "*Menjadi Guru Profesional..*" menjelaskan bahwa untuk menjadi guru profesional dibuktikan dengan kemampuan guru menciptakan pembelajaran kreatif dan menyenangkan.¹²⁵ "Manajemen Madrasah Mandiri" oleh Balitbang Agama dan Diklat Keagamaan.. Dalam buku ini dikupas tentang manajemen madrasah, meliputi manajemen kurikulum, manajemen kesiswaan, manajemen ketenagaan, manajemen keuangan dan manajemen sarana prasarana.¹²⁶

Zulkarnain (2014) mahasiswa PPs UIN SUSKA Riau Pendidikan Islam konsentrasi Manajemen Pendidikan Islam yang meneliti Optimalisasi Tugas Pokok Dan Fungsi Pengawas Madrasah Kementerian Agama Kabupaten Siak, Dalam penelitian itu Zulkarnaini berpendapat bahwa untuk mengoptimalisasikan tugas pokok dan fungsi pengawas harus melibatkan seluruh komponen mulai dari yang terkecil sampai kepada pihak pejabat.

Penelitian Nihayatus Sholikhah yang berjudul "Persepsi Guru Tentang Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Pengaruh Terhadap Upaya Peningkatan Mutu Kompetensi Pedagogik Guru MTs Daruss'adah Bulus Kecamatan Patehan Kabupaten Kendal".¹²⁷ Dengan hasil studi menunjukkan bahwa persepsi guru tentang kepemimpinan kepala madrasah dapat mempengaruhi upaya peningkatan mutu kompetensi pedagogik guru. Adapun kompetensi

¹²⁵ E. Mulyasa. 2006. *Menjadi Guru profesional*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

¹²⁶ Nurhayati Djamas dkk. 2005. *Manajemen Madrasah Mandiri*. Jakarta: Puslitbang Pendidikan Agama dan Keagamaan.

¹²⁷ Nihayatus Sholikhah, "Persepsi Guru Tentang Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Pengaruh Terhadap Upaya Peningkatan Mutu Kompetensi Pedagogik Guru MTs Daruss'adah Bulus Kecamatan Patehan Kabupaten Kendal" *Tesis Program Pascasarjana IAIN Walisongo*, Tahun 2008.

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.

guru dapat diukur melalui: “pemahaman guru terhadap peserta didik, perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran, penilaian evaluasi belajar.”

Dalam penelitian ini, Nihayatus Sholikhah hanya menyinggung kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu kompetensi pedagogik guru.

Penelitian lainnya dilakukan oleh Komari Ahmad¹²⁸, dengan judul Peran Kepemimpinan Kepala madrasah dalam Peningkatan Efektifitas Pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri Godean Sleman Yogyakarta. Dalam penelitian tersebut disimpulkan bahwa pembinaan kepala madrasah dapat dikatakan efektif jika telah melakukan 4 hal yakni menjadi panutan bagi para bawahannya, mengilhami motivasi dan semangat, memperhatikan para bawahannya secara individual, dan mendorong semangat keilmuan dan rasional. Dalam penelitian tersebut, empat indikator di atas setidaknya telah dilakukan kepala madrasah. Hal ini tercermin dari adanya dedikasi guru dan pegawai dalam melaksanakan tugas, meningkatnya motivasi dan semangat guru dalam PBM, tumbuhnya sikap rasional terutama di kalangan guru dan siswa dengan semakin tumbuhnya kesadaran pada diri mereka bahwa untuk mencapai tujuan Madrasah perlu kerja keras dan kesungguhan.

Penelitian berikutnya dilakukan oleh Hanif, dengan judul Manajemen Kultural dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di SMU Muhammadiyah I Yogyakarta. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa manajemen SDM lebih diarahkan pada komunikasi personal misalnya dengan membina

¹²⁸Komari Ahmad, "Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Peningkatan Efektifitas Pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri Godean Sleman Yogyakarta." *Tesis*. (Yogyakarta: PPsUIN Sunan Kalijaga, 2005).

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.

keharmonisan dengan para pegawai, saling tolong menolong, silaturahmi, mengembangkan semangat kesetaraan, keterbukaan, tanggung jawab dan lainnya.¹²⁹

Berikutnya adalah sebuah buku yang ditulis Wahjosumidjo dengan judul *Kepemimpinan Kepala madrasah*. Dalam bukunya tersebut, Wahjosumidjo berkesimpulan bahwa seorang kepala madrasah harus mampu menimbulkan kemauan yang kuat dengan penuh semangat dan percaya diri para bawahan dalam melaksanakan tugas masing-masing. Kepala madrasah juga harus mampu memberikan bimbingan dan mengarahkan bawahan serta memberikan dorongan, memacu dan berdiri di depan demi kemajuan dan memberikan inspirasi dalam mencapai tujuan. Untuk tercapainya maksud tersebut, kepala madrasah dalam menggerakkan bawahan harus melakukan hal-hal berikut: (1) menghindarkan diri dari sikap dan perbuatan yang bersifat memaksa, (2) mampu melakukan tindakan yang melahirkan kemauan untuk bekerja dengan semangat dan percaya diri, dan (3) mampu membujuk bawahan, sehingga bawahan yakin apa yang dilakukan adalah benar.¹³⁰

Penelitian-penelitian yang telah dilakukan di atas menunjukkan bahwa proses manajemen dan peran kepala madrasah memiliki posisi penting dalam peningkatan mutu pendidikan. Dan kepala madrasah sebagai penanggung jawab atau *top leader* memiliki peran yang signifikan untuk menciptakan mutu pendidikan yang berkualitas.

¹²⁹M. Hanif, " Manajemen Kultural dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di SMU Muhammadiyah I Yogyakarta." *Tesis*. (Yogyakarta: PPsUIN Sunan Kalijaga, 2005).

¹³⁰Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2002, h.5.

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.

Penelitian yang dilakukan oleh Jamaluddin¹³¹ tentang Pengaruh Manajerial Kepala Madrasah dan Sumber Daya Madrasah Terhadap Kepuasan Kerja Guru MAN Semarang 2, dengan penelitian kuantitatif yang menggunakan *Multiple Linier Regression Analysis* diperoleh hasil penelitian bahwa Manajerial Kepala Madrasah mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja guru MAN Semarang 2. Namun menurutnya, tingkat kepuasan guru MAN Semarang 2 tersebut dikatakannya belum maksimal sehingga diperlukan upaya yang keras untuk menerapkan atau melaksanakan secara maksimal faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru di MAN Semarang 2.

Penelitian yang dilakukan oleh Komari Achmad¹³² dengan judul penelitian: Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Peningkatan Efektivitas Pendidikan di MAN Godean, Sleman-Yogyakarta, menyebutkan bahwa penelitiannya berupaya mengungkap bagaimana Kepala Sekolah memainkan peran kepemimpinan dalam mewujudkan efektivitas pendidikan. Dari hasil penelitian tersebut dikemukakan bahwa peran kepemimpinan kepala Sekolah dalam meningkatkan efektivitas pendidikan terlihat dari :

- a. Dapat terbinanya dedikasi guru dan pegawai dalam pelaksanaan tugas dilandasi prinsip bahwa bekerja adalah ibadah dan ikhlas beramal.
- b. Meningkatnya motivasi dan semangat guru dalam melaksanakan proses pembelajaran serta meningkatnya motivasi belajar siswa.

¹³¹ Jamaluddin. 2005, *Pengaruh Manajerial Kepala Madrasah dan Sumber Daya Madrasah Terhadap Kepuasan Kerja Guru MAN Semarang 2*, Tesis, UIN Sunan Kalijaga, .

¹³² Komari Ahmad. 2005. *Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Peningkatan Efektivitas Pendidikan di MAN Godean, Sleman - Yogyakarta*, Tesis, UIN Sunan Kalijaga,

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.

Makin tumbuhnya sikap rasional terutama dikalangan guru dan siswa bahwa untuk tercapainya tujuan sekolah diperlukan kerja keras dan kesungguhan semua warga sekolah, yaitu : kepala sekolah, guru , pegawai dan siswa.

Penelitian yang dilakukan oleh Iffah Nugrahani¹³³ dengan penelitian yang berjudul : Peran Kepala sekolah SD Muhammadiyah Sapen Yogyakarta dalam Pengembangan Kurikulum Berbasis Kompetensi , mengemukakan bahwa SD Muhammadiyah Sapen Yogyakarta dalam Pengembangan KBK, Kepala Sekolah memiliki kewenangan, tugas dan tanggungjawab yang besar; sehingga sebagai jabatan formal ia juga berperan sebagai pemimpin pendidikan , pengelola sekaligus staf sekolah berupaya mewujudkan konsep, gagasan dan realitas sebagai sekolah unggulan dengan melakukan penerapan MBS, pemanfaatan libur hari minggu, pengajaran bahasa asing, pesantren kilat, komputer (internet) sebagai media pembelajaran, kedisiplinan kerja, SDM pelaksana pendidikan dan pementapan budi pekerti. Sedangkan kendala yang dihadapi dalam pengembangan KBK terkait dengan pengelolaan kurikulum, pelaksanaan pembelajaran dan penilaian . Sebagai solusinya pihak sekolah terus meningkatkan kemampuan dan profesionalisme kepala sekolah .

Penelitian yang dilakukan oleh Sagino¹³⁴ tentang Peran Kepala Sekolah dalam pengembangan budaya kualitas kerja guru dan karyawan MAN Wonokromo , menyebutkan bahwa penelitian berupa studi kasus pada MAN Wonokromo, Pleret - Bantul ini berupaya mendeskripsikan kondisi budaya

¹³³ Iffah Nugrahani, 2007. *Peran Kepala sekolah SD Muhammadiyah Sapen Yogyakarta dalam Pengembangan Kurikulum Berbasis Kompetensi* , Tesis , UIN Sunan Kalijaga,

¹³⁴ Sagino.2005. *Peran Kepala Sekolah dalam pengembangan budaya kualitas kerja guru dan karyawan MAN Wonokromo*, Tesis , UNY,

Hak Cipta Dilindungi 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.

kerja guru dan karyawan serta usaha-usaha kepala sekolah dalam pengembangan budaya kualitas kerja dan hambatan yang dihadapi dalam pengembangan budaya kualitas kerja. Dari hasil penelitiannya terdapat beberapa hal:

- 1) Kondisi budaya kerja yang dimiliki guru dan karyawan perlu . peningkatan terutama tentang didiplin anggaran dan disiplin kerja .
- 2) Ada 3 upaya yang dilakukan kepala sekolah dalam memngembangkan budaya kualitas kerja pada MAN Wonokromo, Pleret – Bantul, yaitu :
 - a. Melaksanakan KBM dengan pembagian tugas mengajar sesuai pendidikannya, penyusunan jadwal KBM dan pembuatan administrasi kelas.
 - b. Pengadaan perangkat administrasi dan penyusunan administrasi guru.
 - c. Meningkatkan profesionalitas guru dengan mengikut sertakan penataran, pelatihan ke jenjang yang lebih tinggi.
- 3) Sedangkan hambatan yang dihadapi adalah masalah biaya dan SDM, budaya ” menunggu perintah ” dan ” ewuh pakewuh ” serta sarana dan prasarana kerja yang belum maksimal.

C. Konsep Operasional

1. Kemampuan Kepemimpinan Kepala Madrasah Ibtidaiyah

a. Kemampuan teknis

1. Tingkat pendidikan dan jenis pendidikan



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.

2. Tingkat pelaksanaan tugas sesuai dengan aturan dan target waktu yang telah ditetapkan
3. Tingkat pelaksanaan pekerjaan menggunakan peralatan sesuai dengan bidang tugasnya.
4. Tingkat penyelesaian terhadap masalah

b. Kemampuan bersifat manusiawi

1. Tingkat kerja sama dengan orang lain
2. Tingkat membangun suasana kerja
3. Tingkat pelaksanaan kerja dengan inisiatif

c. Kemampuan konseptual

1. Tingkat kejelasan keputusan-keputusan yang berkaitan dengan bidang tugasnya.
2. Tingkat penggunaan skala prioritas dalam menyelesaikan pekerjaan.

2. Motivasi Kerja

- a. durasi kegiatan
- b. frekuensi kegiatan
- c. persistensi pada kegiatan
- d. ketabahan, keuletan dan kemampuan dalam menghadapi rintangan dan kesulitan
- e. devosi dan pengorbanan untuk mencapai tujuan
- f. tingkat aspirasi yang hendak dicapai dengan kegiatan yang dilakukan
- g. tingkat kualifikasi prestasi atau produk (out put) yang dicapai dari kegiatan yang dilakukan;



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.

3. Kinerja Guru

Kinerja guru. Variabel ini didasarkan pada penilaian baku yang telah ditetapkan oleh dinas Pendidikan dan Kebudayaan tentang Instrumen Penilaian Kemampuan Guru, yaitu ;

- a. Memiliki kemampuan Mengembangkan Silabus
 - 1) Mengkaji standar kompetensi dan kompetensi dasar
 - 2) Mengidentifikasi materi pokok / pembelajaran
 - 3) Mengembangkan kegiatan pembelajaran
 - 4) Merumuskan indikator pencapaian kompetensi
 - 5) Penentuan jenis penilaian
 - 6) Menentukan alokasi waktu
 - 7) Menentukan sumber belajar
- b. Memiliki kemampuan Menyusun Rencana Pembelajaran
 - 1) Tujuan pembelajaran
 - 2) Materi ajar
 - 3) Metode pembelajaran
 - 4) Langkah pembelajaran
 - a. Kegiatan awal
 - b. Kegiatan inti
 - c. Kegiatan akhir
 - 5) Alat/bahan/sumber belajar
 - 6) Penilaian
 - 7) Kesan umum rencana pembelajaran