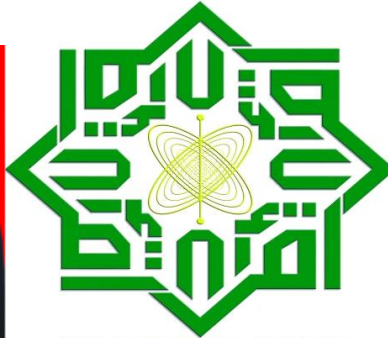


**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH TERHADAP  
MOTIVASI KERJA GURU  
MADRASAH TsANAWIYAH NEGERI  
KECAMATAN BENGKALIS**

**TESIS**

Diajukan untuk melengkapi salah satu syarat guna memperoleh Gelar  
Magister Pendidikan (M.Pd) pada Program Studi Pendidikan  
Agama Islam Konsentrasi Pendidikan Agama Islam



UIN SUSKA RIAU

Oleh:

**NUR AZIZ**

**NIM:21094101267**

**PROGRAM PASCASARJANA (PPs)  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)  
SULTAN SYARIF KASIM RIAU**

**1435 H. / 2014 M.**



KEMENTERIAN AGAMA RI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SULTAN SYARIF KASIM RIAU  
PROGRAM PASCASARJANA  
كلية الدراسات العليا  
THE GRADUATE PROGRAMME

Alamat : Jl. K.H. Ahmad Dahlan No. 94 Pekanbaru 28129 PO.BOX.1004  
Phone & Facs, (0761) 858832, Website : www.pasca.uinsuska.info E-mail : pasca@uin.suska.ac.id

**PENGESAHAN**

Nomor: Un.04/PPs/PP.00.9/185.a/2014


Tesis berjudul : **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH TERHADAP MOTIVASI KERJA GURU MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI KECAMATAN BENGKALIS**, yang ditulis oleh Sdr. Nur Aziz NIM. 21094101267 telah dimunaqasyahkan pada tanggal 19 Maret 2014 dan telah diperbaiki sesuai permintaan Tim Penguji Munaqasyah dengan Yudisium Amat Baik, IPK. 3,58

**TIM MUNAQASYAH**

**Ketua**  
Dr. Mawardi M. Saleh, MA



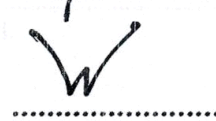
**Sekretaris**  
Dr. Zamsiswaya, M.Ag



**Penguji I**  
Prof. Dr. Amril Mansur, MA




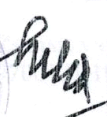
**Penguji II**  
Dr. Kadar, M.Ag



Pekanbaru, 21 Mei 2014

**MENGETAHUI**  
Direktur Program Pascasarjana UIN Suska Riau



  
**Prof. Dr. H. Mahdini, MA**  
NIP. 19610313 198603 1 002

## KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah penulis panjatkan hanya kepada Allah SWT yang telah memberikan Taufik, Hidayah serta Inayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan Tesis ini dengan judul: *"Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Motivasi Kerja Guru Madrasah Tsanawiyah Negeri Kecamatan Bengkalis"*. Sholawat serta salam buat junjungan alam nabi Muhammad saw beserta sahabatnya yang telah memberikan bimbingan, tuntunan dan panutan buat umat manusia.

Selanjutnya penulisan Tesis ini dapat penulis laksanakan atas masukan, arahan, gagasan serta bimbingan dari berbagai pihak sehingga penulisan Tesis ini dapat diselesaikan, oleh sebab itu pada kesempatan ini penulis ucapkan terimakasih kepada:

1. Rektor Universitas Islam Riau (UIN) Sultan Syarif Kasim Pekanbaru Riau, Bapak Prof. Dr. H. M. Nazir, MA, beserta staf di lingkungan Universitas Islam Negeri (UIN) Sultan Syarif Kasim Pekanbaru Riau.
2. Direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Sultan Syarif Kasim Pekanbaru Riau, Bapak Prof. Dr. H. Mahdini, MA, beserta dosen dan staf yang memberikan layanan kepada mahasiswa selama mengikuti proses perkuliahan dan bimbingan pada Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Sultan Syarif Kasim Pekanbaru Riau.
3. Bapak Prof. Dr. Amril Mansur. M.A, sebagai pembimbing I dan Ibu Dr. Hj. Zulhiddah, M.Pd, sebagai pembimbing II yang telah banyak sekali memberikan masukan, arahan, koreksi kepada penulis.

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.

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



**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

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

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

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

4. Seluruh dosen dan Guru Besar di lingkungan Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Sultan Syarif Kasim Pekanbaru Riau.
5. Seluruh staf dan karyawan di lingkungan Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Sultan Syarif Kasim Pekanbaru Riau.
6. Seluruh civitas akademika di lingkungan Universitas Islam Negeri (UIN) Sultan Syarif Kasim Pekanbaru Riau, khusus para teman-teman seangkatan yang telah banyak memberikan semangat kepada penulis untuk menyelesaikan tulisan tesis ini.
7. Kepada kepala sekolah MTs Negeri Bengkalis Bapak Pujiono. MA, yang telah memberikan izin kepada penulis dalam melaksanakan penelitian serta kepada seluruh guru MTsN Bengkalis yang telah berpartisipasi aktif dalam membantu usaha penelitian sampai selesai.
8. Selanjutnya kepada isteri tercinta Yusniwati, S.Ag. dan anak-anak yang turut memberikan dukungan, motivasi sampai penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis ini.

Akhirnya hanya kepada Allah SWT penulis sandarkan dan pasrahkan. Demikian kata pengantar ini diberikan, penulis sangat mengharapkan kritikan dan masukan dari semua pihak guna penyempurnaan skripsi ini dan semoga bermanfaat.

Pekanbaru, 28 Pebruari 2014

Penulis

Nur Aziz

## DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul .....	i
Halaman Persetujuan Pembimbing .....	ii
Halaman Pengesahan Penguji .....	iii
Kata Pengantar.....	iv
Daftar Tabel .....	v
Daftar Gambar.....	vi
Daftar Isi.....	vii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Permasalahan.....	8
C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian .....	9
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
A. Tinjauan Gaya Kepemimpinan.....	11
B. Bentuk-Bentuk Gaya Kepemimpinan.....	18
C. Pengertian Kepemimpinan Kepala Sekolah.....	22
D. Sifat-sifat Kepemimpinan.....	26
E. Motivasi.....	31
F. Kerangka Pemikiran.....	53
G. Penelitian Yang Relevan.....	54
H. Konsep Operasional.....	55

**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

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

**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

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

	I. Pengujian Hipotesis Penelitian.....	62
<b>BAB III</b>	<b>METODOLOGI PENELITIAN</b>	
	A. Waktu dan lokasi penelitian.....	63
	B. Objek dan subjek penelitian.....	63
	C. Populasi dan Sampel.....	24
	D. Metode Pengumpulan Data.....	64
	E. Penyajian dan Analisis Data.....	64
<b>BAB IV</b>	<b>Hasil Penelitian</b>	
	A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....	73
	B. Uji Persyaratan Analisis Data.....	120
	C. Pengujian Hipotesis.....	127
	D. Diskusi / Pembahasan.....	133
	E. Keterbatasan Penelitian.....	134
<b>BAB V</b>	<b>PENUTUP</b>	
	A. Kesimpulan .....	137
	B. Saran-saran .....	137
	Daftar Pustaka	
	Lampiran-lampiran	

## ABSTRAK

NUR AZIZ: Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Motivasi Kerja Guru Madrasah Tsanawiyah Negeri Kecamatan Bengkalis. PPs. UIN Suska, 2014

Meneliti guru sebagai salah seorang pelaksana pendidikan di sekolah atau madrasah sangat diperlukan. Tidak jarang ditemukan guru yang kurang memiliki gairah dalam melakukan tugasnya, yang berakibat kurang berhasilnya tujuan yang ingin dicapai. Hal itu disebabkan oleh berbagai faktor, salah satunya adalah kurangnya motivasi guru dalam bekerja. Motivasi dapat dipandang sebagai energy dalam diri seseorang yang ditandai oleh munculnya *feeling* dan didahului dengan tanggapan terhadap adanya tujuan dan sebagai Kepala Sekolah yang salah satu fungsinya sebagai motivator haruslah mampu meningkatkan motivasi kerja bawahannya. Ada beberapa cara yang dapat dilakukan oleh seorang pemimpin. Ada beberapa cara yang dapat dilakukan oleh seorang pemimpin. Cara itu mencerminkan gaya atau tipe kepemimpinan yang dijalankan.

Adapun tujuan penulis melakukan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru di MTs Negeri Bengkalis. Adapun variabel dalam penelitian ini yaitu gaya kepemimpinan kepala sekolah sebagai variabel bebas (X) yang mencakup gaya direktif, partisipatif, supportive, dan Goal Oriented. Sedangkan motivasi kerja guru sebagai variabel terikat (Y). Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah semua guru MTsN Bengkalis yang berjumlah 52 orang. Penelitian ini merupakan penelitian populasi dimana semua populasi yang ada dijadikan sampel karena jumlahnya kurang dari 100.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah (X) dengan motivasi kerja guru (Y) di MTs Negeri Kabupaten Bengkalis. Hal ini, ditunjukkan dengan nilai *Pearson Correlation* sebesar 0.494, sedangkan nilai Sig. (2-tailed) adalah 0.000. Tabel tersebut juga ditandai dengan adanya tanda bintang (\*\*) yaitu signifikan pada taraf 0.01%, pada korelasi gaya kepemimpinan kepala sekolah dengan motivasi kerja guru tersebut.

Adapun tingkat hubungan atau keterpengaruhan antara gaya kepemimpinan (variabel X) terhadap motivasi kerja (variabel Y) adalah dengan melihat nilai  $R^2$  atau R Square pada tabel tersebut. Pada tabel di atas menunjukkan nilai  $R^2$  adalah 0,251. Artinya, bahwa pengaruh gaya kepemimpinan (variabel X) terhadap motivasi kerja (variabel Y) adalah sebesar 25,1%, sedangkan sisanya yaitu 63.2% dipengaruhi oleh variabel lain selain variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah. Kesimpulan ini memiliki standar kesalahan estimasi sebesar 6.309. Berdasarkan analisis maka hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa Gaya kepemimpinan Kepala Sekolah berpengaruh positif terhadap motivasi kerja guru MTsN Kecamatan Bengkalis. Hal ini ditunjukkan oleh nilai *R Square* pada uji koefisien determinasi sebesar 0,251. Artinya 25,1% motivasi kerja guru dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan kepala sekolah. Artinya semakin baik gaya kepemimpinan maka motivasi kerja guru semakin baik dan gaya kepemimpinan yang dominan dilakukan oleh kepala sekolah MTsN Kecamatan Bengkalis adalah gaya kepemimpinan partisipasi (*participative leadership*).

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.

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



## ABSTRAC

NUR AZIZ: *Effect of Principal Leadership Style and Motivation for Teachers Working towards Private Teacher Performance MTsN Bengkalis junior secondary school PPs UIN Suska, 2014*

Good leadership to the school is expected to affect teacher leaders improve his motivation. Therefore, in line with the frame, supposedly there is a positive relationship between principal leadership styles with teachers' work motivation. This means that the better the school leadership, the better the work motivation of teachers in performing their duties. Leadership must be able to make the move, spicy, full collaboration, organized, able to carry out the tasks assigned to the willing, eager, excited, and did not feel forced. Based on the facts found in the field the author intends to examine whether there is influence or relationship between the leadership style of the principal motivation of teachers working in Bengkalis MTs. To get answers to these problems, the authors use data collection tool is questionnaire (questionnaire) were distributed to all respondents, to all teachers in MTsN Bengkalis totaling 52 people, after all the data collected, the authors conducted the analysis using simple linear regression analysis the first test requirements and the analysis is Normality Test and Test Linearity Regression Line. The calculation using the Statistical Package for Social Sciene (SPSS) for Windows Release 16 The results showed that there is a relationship between principal leadership style (X) with work motivation of teachers (Y) at MTs Bengkalis Bengkalis. It is, is shown by the Pearson Correlation value of 0494, while the value of Sig. (2 - tailed) is 0.000. The table also marked by an asterisk (\*\*) are significant at the level of 0.01%; correlation principal leadership styles with the teacher work motivation.

The level or keterpengaruhan relationship between leadership style (variable X) to work motivation (variable Y) is to look at the value of R<sup>2</sup> or R Square in the table. In the table above shows the value of R<sup>2</sup> is 0.251. That is, that the influence of leadership style (variable X) to work motivation (variable Y) is at 25.1 %, while the remaining 63.2 % is influenced by other variables in addition to the environment variables students. This conclusion has a standard error of the estimate for 6309. Based on the analysis, the results of this study can be summarized as follows: Principal 's leadership style has a positive effect on the motivation of junior secondary school teachers working Bengkalis District of the State. This is indicated by the value of R Square in the test determination coefficient of 0.251. This means that 25.1 % of teachers work motivation is influenced by the principal's leadership style.

### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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

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



NUR عزيز : THE EFFECT OF القيادة STYLE على الدافع المعلم الرئيسي يعملون في bengkalis MTS المحلي . ذكر المكتب الصحفي . UIN.2014

ومن المتوقع أن تؤثر قادة المعلم تحسين الدافع قيادته الجيدة للمدرسة. لذا ، وذلك تمشيا مع الإطار ، يفترض أن هناك علاقة إيجابية بين أساليب القيادة الرئيسي مع الدافع عمل المعلمين. وهذا يعني أن أفضل قيادة المدرسة ، وأفضل الدافع عمل المعلمين في أداء واجباتهم . يجب أن يكون قادرا على قيادة جعل هذه الخطوة ، وحرار ، والتعاون الكامل ، المنظمة، قادرة على تنفيذ المهام الموكلة لل استعداد ، حريصة ، متحمس، ولم يشعر القسري.

استنادا إلى الحقائق الموجودة في الميدان، ويعتزم المؤلف لدراسة ما إذا كان هناك تأثير أو علاقة بين أسلوب القيادة من الدافع الرئيسي لل معلمين العاملين في النظام التجاري المتعدد الأطراف Bengkalis . للحصول على إجابات لهذه المشاكل ، استخدم الكتاب أداة جمع البيانات هو الاستبيان ( الاستبيان ) وزعت على جميع المشاركين ، ل جميع المعلمين في MTsN Bengkalis بلغ مجموعها 52 شخصا ، وبعد جمع كافة البيانات ، أجرى واضعو التحليل باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط متطلبات الاختبار الأول و التحليل هو اختبار الحياة الطبيعية و اختبار الانحدار الخطي لايين . حساب باستخدام الحزمة الإحصائية لل Sciene الاجتماعية ( SPSS ) ويندوز الإصدار 16 .

أظهرت النتائج أن هناك علاقة بين أسلوب القيادة الرئيسية ( X ) مع الدافع عمل المعلمين ( Y ) في النظام التجاري المتعدد الأطراف Bengkalis. و ، فإنه يظهر من قيمة ارتباط بيرسون من 0494 ، في حين بلغت قيمة سيج . ( 2 - الذيل ) هو 0.000 . الجدول شهد أيضا بعلامة النجمة ( \*\* ) هي ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 % ؛ ارتباط أساليب القيادة الرئيسي مع الدافع عمل المعلم.

العلاقة بين مستوى أو keterpengaruhan أسلوب القيادة ( X متغير ) للعمل الدافع (متغير Y ) هو أن ننظر إلى قيمة R<sup>2</sup> أو ساحة R في الجدول. في الجدول أعلاه يبين قيمة R<sup>2</sup> هو 0.251 . وهذا هو، أن تأثير أسلوب القيادة ( X متغير ) للعمل الدافع ( Y متغير ) هو في 25.1% ، في حين يتأثر المتبقية 63.2% وفقا لمتغيرات أخرى بالإضافة إلى الطلاب متغيرات البيئة . هذا الاستنتاج لديه الخطأ المعياري لل تقدير ل 6309 . استنادا إلى تحليل ، ونتائج هذه الدراسة يمكن تلخيصها على النحو التالي : أسلوب القيادة الرئيسية لديها تأثير إيجابي على تحفيز معلمي المدارس الإعدادية حي العمل Bengkalis للدولة. ويدل على ذلك قيمة ساحة R في تقرير معامل اختبار 0.251 . وهذا يعني أن 25.1% من المعلمين العمل يتأثر الدافع من خلال أسلوب القيادة الموكل .

UIN SUSKA RIAU

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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

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

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

**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

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

## BAB I PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Kepala sekolah sebagai pimpinan tertinggi sangat berpengaruh dan menentukan kemajuan sekolah, oleh sebab itu, ia harus memiliki sikap dan berbagai kemampuan seperti memiliki visi dan misi, sebagai administrator, supervisor, memiliki komitmen tinggi, dan luwes dalam melaksanakan tugasnya. Kepemimpinan kepala sekolah yang baik harus dapat mengupayakan peningkatan motivasi kinerja guru melalui program pembinaan kemampuan tenaga kependidikan. Oleh karena itu kepala sekolah harus mempunyai kepribadian atau sifat-sifat dan kemampuan serta keterampilan-keterampilan untuk memimpin sebuah lembaga pendidikan. Dalam perannya sebagai seorang pemimpin, kepala sekolah harus dapat memperhatikan kebutuhan dan perasaan orang-orang yang bekerja di bawah kepemimpinannya sehingga kinerja guru selalu terjaga dan menghasilkan kepuasan kerja.

Sukses tidaknya pendidikan dan pembelajaran di sekolah sangat di pengaruhi oleh kemampuan kepala sekolah dalam mengelola setiap komponen sekolah. Kemampuan sekolah tersebut, terutama berkaitan dengan pengetahuan dan pemahaman mereka terhadap manajemen dan kepemimpinan, serta tugas yang dibebankan kepadanya. Karena tidak jarang kegagalan pendidikan dan pembelajaran di sekolah di sebabkan kurangnya pemahaman kepala sekolah terhadap tugas-tugas yang harus dilaksanakannya.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa berhasil atau tidaknya suatu sekolah dalam mencapai tujuan serta mewujudkan visi dan misinya terletak pada bagaimana manajemen dan kepemimpinan kepada sekolah, khususnya dalam menggerakkan dan memberdayakan berbagai komponen sekolah.

Sebagai komponen penting organisasi sekolah, kepala sekolah harus mampu memberikan layanan yang bermutu secara optimal. Dengan demikian, kemandirian kepala sekolah akan lebih berdaya dalam mengembangkan program-program kependidikan yang sesuai dengan kebutuhan dan potensinya. Kondisi di atas menjadi lebih penting sejalan dengan semakin kompleksnya tuntutan tugas kepala sekolah, yang menghendaki dukungan kinerja yang semakin efektif dan efisien.

Sejalan dengan konteks di atas, maka upaya untuk meningkatkan kualitas pendidikan terus-menerus dilakukan baik secara konvensional maupun inovatif. Hal ini lebih terfokus lagi setelah diamanatkan bahwa tujuan pendidikan nasional adalah untuk meningkatkan mutu pendidikan pada setiap jenjang pendidikan.<sup>1</sup>

Kepemimpinan pendidikan berkaitan dengan kepala sekolah dalam meningkatkan kesempatan untuk mengadakan pertemuan secara efektif dengan para guru dalam situasi yang kondusif. Dalam hal ini, perilaku kepada harus dapat mendorong kinerja para guru dengan menunjukkan rasa bersahabat, dekat, dan penuh pertimbangan terhadap para guru baik secara individu maupun secara berkelompok. Perilaku kepada sekolah yang positif

<sup>1</sup>E. Mulyasa, *Kurikulum Berbasis Kompetensi, Konsep, Karakteristik, dan Implementasi* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, Cet. Keempat, 2003) h.5



dapat mendorong, mengarahkan dan memotivasi seluruh warga sekolah untuk bekerja sama dalam mewujudkan visi, misi dan tujuan sekolah.<sup>2</sup>

Dari konsep di atas, maka upaya yang telah dilakukan oleh pemerintah adalah melakukan peningkatan kualitas tenaga pendidik (guru) dengan mengikutkan berbagai kegiatan melalui pelatihan, seminar, lokakarya bahkan melalui tugas pendidikan formal ketingkat yang lebih tinggi, disisi lain pemerintah juga melakukan upaya peningkatan kompetensi kepemimpinan kepala sekolah dengan memberikan pelatihan manajemen pendidikan sebagai kepala sekolah sehingga setelah memiliki berbagai kompetensi tersebut kepala sekolah memiliki kemudahan dalam mengelola organisasi kependidikannya sesuai tugas dan profesinya sebagai pemimpin.

Upaya yang telah dilakukan oleh pemerintah melalui amanah tujuan pendidikan nasional di atas, memiliki korelasi positif, apabila kepala sekolah dan seluruh guru telah memenuhi persyaratan atau standarisasi kinerja guru, demikian juga kepala sekolah telah memiliki berbagai kompetensi dalam melakukan tugasnya sebagai pemimpin, maka lahirlah optimalisasi hasil kinerja guru maupun kepala sekolah.

Sardiman mengemukakan bahwa guru adalah salah satu komponen manusiawi dalam proses belajar mengajar, yang ikut berperan dalam usaha pembentukan sumber daya manusia yang potensial di bidang pembangunan. Oleh karena itu, guru yang merupakan salah satu unsur di bidang kependidikan harus berperan secara aktif dan menempatkan kedudukannya

<sup>2</sup>E. Mulyasa, *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: Penerbit, Bumi Aksara, 2011) h.17

sebagai tenaga profesional, sesuai dengan tuntutan masyarakat yang semakin berkembang.<sup>3</sup>

Dalam hal ini, tugas guru tidak semata-mata sebagai penyampai materi pembelajaran, tetapi lebih dari itu, guru harus membentuk kompetensi dan pribadi anak didik.<sup>4</sup> Sebagai pendidik yang melakukan transfer nilai-nilai sekaligus sebagai pembimbing yang memberikan pengarahan dan menuntun siswa dalam belajar. Dalam hal ini seorang guru bukan saja berkewajiban menyampaikan pengetahuan saja kepada peserta didik, tetapi lebih jauh lagi adalah menanamkan nilai-nilai kependidikan kepada peserta didik berupa sikap dan perilakunya.

Keberhasilan pendidikan di sekolah sangat ditentukan oleh keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola tenaga kependidikan yang tersedia di sekolah. Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang berpengaruh dalam meningkatkan kinerja guru. Kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana.<sup>5</sup> Hal tersebut menjadi lebih penting sejalan dengan semakin kompleksnya tuntutan tugas kepala sekolah, yang menghendaki dukungan kinerja para tenaga pendidik yang semakin efektif dan efisien.

<sup>3</sup> Sardiman, *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2007) h.125

<sup>4</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Guru Profesional Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, Cetakan Ketujuh, 2007) h.173

<sup>5</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, h.25

Kemampuan seorang guru agama berkaitan dengan tugas dan profesinya dapat ditinjau dari beberapa aspek, seperti kemampuan menguasai materi pembelajaran, kemampuan membuat rancangan pembelajaran, kemampuan melaksanakan proses pembelajaran, kemampuan mengelola kelas, kemampuan membuat evaluasi, dan melaksanakan evaluasi, serta kemampuan membimbing siswa dalam menghadapi permasalahan dalam belajar.

Guru adalah orang yang bertanggung jawab dalam mencerdaskan kehidupan anak didik, pribadi susila yang cakap adalah yang diharapkan ada pada setiap diri anak didik. Menjadi tanggung jawab guru untuk memberikan sejumlah norma kepada anak didik agar tahu mana perbuatan yang susila dan asusila, mana perbuatan yang bermoral dan tidak bermoral, semua norma itu tidak harus semuanya diberikan ketika di kelas, di luar kelas pun sebaiknya guru memberikan contoh melalui sikap, tingkah laku dan perbuatan. Pendidikan tidak dilakukan semata-mata dengan perkataan, tetapi melalui sikap, tingkah laku dan perbuatan.<sup>6</sup>

Karena begitu pentingnya peranan guru, Syaodih mengemukakan bahwa guru memegang peranan yang cukup penting baik dalam bidang perencanaan maupun pelaksanaan kurikulum. Lebih lanjut dikemukakannya bahwa guru adalah perencana, pelaksana dan pengembang kurikulum bagi kelasnya. Karena guru juga pengembang kurikulum yang terdepan maka guru pulalah yang selalu melakukan evaluasi dan penyempurna terhadap

<sup>6</sup> Syamsul Bahri, *Guru dan Anak Didik dalam Interaksi Edukatif* (Jakarta: Rineka Cipta, 2000) h.35



kurikulum. Menyadari hal itu, maka betapa pentingnya untuk meningkatkan aktivitas, kreativitas, kualitas dan profesionalitas guru.<sup>7</sup>

Banyaknya tugas yang harus dimiliki oleh guru dalam proses pembelajaran di kelas, salah satunya adalah guru harus memiliki motivasi dalam melaksanakan tugas mengajar. Menurut McDonald, motivasi adalah suatu perubahan energi dalam diri seseorang yang ditandai dengan timbulnya perasaan dan reaksi untuk mencapai tujuan.<sup>8</sup>

Secara harfiah, motivasi adalah dorongan yang timbul pada diri seseorang secara sadar maupun tidak sadar untuk melakukan suatu tindakan dengan tujuan tertentu atau usaha yang dapat menyebabkan seseorang atau sekelompok orang untuk tergerak melakukan sesuatu karena ingin mencapai tujuan yang ingin dikehendaknya atau mendapatkan kepuasan dengan perbuatannya.<sup>9</sup>

Berkaitan dengan motivasi kerja guru, maka motivasi merupakan kebutuhan yang akan melahirkan perbuatan yang timbul dari dalam diri seseorang sehingga seseorang menjadi memperoleh kepuasan dan kesenangan dari hasil kerjanya. Adanya motivasi karena seseorang merasakan adanya kebutuhan dan untuk mencapai tujuan tertentu.

Sejalan dengan konteks di atas, bahwa salah satu indikator dari keberhasilan kinerja guru dalam melaksanakan tugas pembelajaran di lembaga pendidikan adalah terciptanya suasana pembelajaran yang muncul dari diri

<sup>7</sup> Rusman, *Model-Model Pembelajaran* (Jakarta: Rajawali Pers, 2010) h.50

<sup>8</sup> Oemar Hamalik, *Kurikulum dan Pembelajaran* (Jakarta: Bumi Aksara, 2007) h.106

<sup>9</sup> M. Sobry Sutikno, *Rahasia Sukses Belajar dan Mendidik Anak* (Mataram: NTP Press, 2007) h.42

guru, guru melaksanakan tugasnya memiliki kesadaran motivasi yang tinggi sehingga tujuan pembelajaran dapat dicapai secara optimal, keberhasilan tersebut juga akan lebih baik apabila kepala sekolah dapat memobilisasikan semua sumber daya sekolah (guru) dengan memberikan *reward* dan insentif bagi para guru disekolah yang menunjukkan kinerjanya yang tinggi.

Dalam pelaksanaan tugasnya mendidik, guru memiliki sifat dan perilaku yang berbeda, ada yang bersemangat dan penuh tanggung jawab, juga ada guru yang dalam melakukan pekerjaan itu tanpa dilandasi rasa tanggung jawab, selain itu juga ada guru yang sering membolos, datang tidak tepat pada waktunya dan tidak mematuhi perintah. Kondisi guru seperti itulah yang menjadi permasalahan di setiap lembaga pendidikan formal. Dengan adanya guru yang mempunyai kinerja rendah, sekolah akan sulit untuk mencapai hasil visi dan misi seperti yang telah ditetapkan.

Kepemimpinan dapat dipandang sebagai suatu sarana atau alat untuk sekelompok orang bersedia untuk melakukan kerjasama dan berdaya upaya menaati segala peraturan untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditentukan. Dalam hal ini dituntut harus ada sebuah kepemimpinan yang dapat membuat orang-orang bergerak, bergiat, bekerjasama secara utuh, terorganisir, dapat melaksanakan tugas yang dibebankan dengan rela, penuh semangat, gembira, serta tidak merasa terpaksa. Gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh seorang pemimpin dalam menjalankan tugasnya berbeda-beda,

Berdasarkan latar belakang di atas, maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul: Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala



#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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

Sekolah terhadap Motivasi Kerja Guru Madrasah Tsanawiyah Negeri Kecamatan Bengkalis

## B. Permasalahan

Dari berbagai kondisi serta banyaknya permasalahan serta berpengaruh terhadap mutu madrasah itu sendiri, serta motivasi guru dalam melaksanakan tugas mengajar, maka berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka permasalahannya perlu diidentifikasi terlebih dahulu.

### 1. Identifikasi Masalah

- a. Ada pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru Madrasah Tsanawiyah Negeri Kecamatan Bengkalis Tahun.
- b. Terdapat upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja guru Madrasah Tsanawiyah Negeri Kecamatan Bengkalis.
- c. Gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja guru Madrasah Tsanawiyah Negeri Kecamatan Bengkalis.
- d. Motivasi kerja guru Madrasah Tsanawiyah Negeri Kecamatan Bengkalis perlu ditingkatkan.
- e. Gaya kepemimpinan kepala sekolah sangat berpengaruh terhadap motivasi kerja guru dalam proses pembelajaran.



#### 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. Batasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, maka untuk menghindari terlalu luasnya permasalahan akan diteliti, maka dalam penelitian ini penulis memfokuskan penelitian pada gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja guru Madrasah Tsanawiyah Negeri Kecamatan Bengkalis dengan variabel-variabel sebagai berikut:

Variabel X = Gaya kepemimpinan (Variabel Bebas)

Variabel Y = Motivasi kerja guru (Variabel terikat= Variabel tidak bebas)

## 3. Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi dan pembatasan masalah di atas, guna memberikan arah pada penelitian ini, permasalahannya perlu dirumuskan. Adapun rumusan masalahnya adalah apakah ada pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru Madrasah Tsanawiyah Negeri Kecamatan Bengkalis?

## C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

Adapun tujuan yang diinginkan dari kegiatan penelitian yang penulis lakukan adalah untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru Madrasah Tsanawiyah Negeri Kecamatan Bengkalis.

1. Manfaat dari hasil penelitian ini adalah:

a. Manfaat Teoritis

1. Dapat menambah ilmu pengetahuan sebagai hasil dari pengamatan langsung serta dapat memahami penerapan disiplin ilmu yang diperoleh selain studi di perguruan tinggi.
2. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi bagi pembaca dan pihak-pihak yang berkepentingan dalam mengetahui pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja dan kepuasan kerja guru.

b. Manfaat Praktis

1. Memberikan sumbangan pemikiran dan perbaikan dalam kepemimpinan kepala sekolah khusus di MTs Negeri Bengkalis.
2. Hasil penelitian dapat digunakan sebagai input bagi pimpinan dalam menentukan kebijakan-kebijakan yang berhubungan dengan kepemimpinan kepala sekolah dalam kaitannya dengan peningkatan motivasi kerja guru.
3. Sebagai bahan pertimbangan dan sumbangan pemikiran guna meningkatkan kinerja guru Madrasah Tsanawiyah Negeri Kecamatan Bengkalis.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. 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.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Tinjauan Tentang Gaya Kepemimpinan

##### 1. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Untuk mengembangkan sebuah organisasi banyak sekali diperlukan gaya memimpin, gaya-gaya yang muncul dari seseorang dipengaruhi oleh latarbelakang dan pengalamannya, termasuk kepemimpinan kepala sekolah. Adapun tujuan dari munculnya berbagai gaya tersebut tidak lain adalah untuk sebagai alat memberikan kemudahan bagi seorang pemimpin dalam mewujudkan visinya dalam suatu organisasi dan tujuannya dapat dicapai secara efektif dan efisien.

Sebuah kepemimpinan kepala sekolah akan efektif sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan terhadap para bawahannya (guru dan karyawannya). Harsey dan Blanchard<sup>1</sup> mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif itu berbeda-beda sesuai dengan kematangan bawahan. Kematangan atau kedewasaan menurutnya bukan dalam arti usia atau stabilitas emosional melainkan untuk berprestasi, ketersediaan untuk menerima tanggungjawab, dan mempunyai kemampuan serta pengalaman yang berhubungan dengan tugas. Dengan demikian tingkat kematangan bawahan, dan situasi tempat sangat dipengaruhi terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan.

---

<sup>1</sup> Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran* (Bandung: Penerbit Al-Fabeta, Cetakan Kesatu Mei 2009)



Secara umum terdapat tiga pendekatan atau gaya kepemimpinan yaitu:

1. Pendekatan kepemimpinan menurut sifat (*Traits model*).
2. Pendekatan kepemimpinan berdasarkan teori perilaku (*Behavioral model*).
3. Pendekatan kepemimpinan menurut teori kontingensi (*Contingency model*)<sup>2</sup>

Pendekatan kepemimpinan berdasarkan sifat lebih mengkaji kepada perangai dan kemampuan yang menandai karakteristik pemimpin yang berhasil dan tidak berhasil, sedangkan pendekatan kepemimpinan berdasarkan perilaku memusatkan kepada perhatian pada tindakan yang dilakukan pemimpin di dalam melaksanakan pekerjaan manajerial, selanjutnya pendekatan kontingensi mengkaji kesesuaian antara perilaku kepemimpinan dengan karakteristik situasional terutama tingkat kematangan bawahan. Pendekatan situasional mengasumsikan bahwa kondisi (situation) yang menentukan efektivitas pemimpin bervariasi menurut situasi, kematangan atau kedewasaan bawahan.<sup>3</sup>

Gaya kepemimpinan memiliki tiga pola dasar yaitu:

- a. Mementingkan pelaksanaan tugas;
- b. Mementingkan hubungan kerjasama;
- c. Mementingkan hasil yang dicapai.<sup>4</sup>

Kepemimpinan berasal dari kata pemimpin yang dalam bahasa Inggrisnya adalah “*Leader*” yang berarti orang yang membawahi para pekerja

<sup>2</sup> *Ibid.* h.123

<sup>3</sup> *Ibid*

<sup>4</sup> Sedarmayanti, *Reformasi Publik, Reformasi Birokrasi, dan Kepemimpinan Masa Depan, Mewujudkan Pelayanan Prima dan Pemerintahan yang Baik* (Bandung: Refika Aditama, , 2009) h.131-132

dalam suatu organisasi, atau pemimpin adalah sebagai orang yang berwenang dalam mengambil keputusan suatu organisasi. Pemimpin juga disebut orang yang memiliki kemampuan mempengaruhi orang lain untuk melaksanakan tugas-tugas tertentu yang menjadi harapan dan tujuan sang pemimpin.<sup>5</sup>

Dalam pelaksanaan tugas dan kewajiban pemimpin disebut dengan kepemimpinan. Kepemimpinan merupakan sifat dari pemimpin dalam memikul tanggung jawabnya secara moral dan legal formal atas seluruh pelaksanaan wewenangnya yang telah didelegasikan kepada orang-orang yang dipimpinya. Dalam lembaga pendidikan, misalnya, sekolah yang dipimpin oleh kepala sekolah yang mendelegasikan kepemimpinannya kepada wakil kepala sekolah atau pejabat lain yang berada di bawahnya.<sup>6</sup>

Berdasarkan definisi di atas, maka penulis dapat menyimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan suatu sikap dan karakteristik, watak yang dimiliki seseorang dalam melakukan tanggung jawabnya terhadap orang-orang yang dipimpinya yang kepemimpinannya diberikan oleh orang lain yang harus dipertanggung jawabkan secara moral.

Kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang dalam menggerakkan, mengarahkan, sekaligus mempengaruhi pola pikir, cara kerja setiap anggota agar bersikap mandiri dalam bekerja terutama dalam

<sup>5</sup> Hikmat, *Manajemen Pendidikan* (Bandung: Pustaka Setia, Cetakan I, 2009) h.247

<sup>6</sup> *Ibid.*

pengambilan keputusan untuk kepentingan percepatan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.<sup>7</sup>

Kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain kearah tujuan tertentu sebagai indikator keberhasilan pemimpin. Selanjutnya sebagai perbandingan kita kemukakan beberapa pendapat Robert G. Owens mengartikan kepemimpinan sebagai keterlibatan yang dilakukan secara sengaja untuk mempengaruhi perilaku orang lain.<sup>8</sup>

Menurut Taylor yang dikutip oleh Drafke menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah *“The Ability to influence the activities of others, through the process of communication, toward the attainment of goal”*. Pengertian ini menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi aktivitas orang lain melalui proses komunikasi kearah pencapaian tujuan. Defenisi yang hampir sama dikemukakan oleh Kinicki dan Kreitner yaitu *“Leadership is the ability influence people toward to attainment of goal”*. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang ke arah pencapaian tujuan organisasi.<sup>9</sup>

C. Turney, mendefinisikan bahwa kepemimpinan sebagai suatu group proses yang dilakukan oleh seseorang dalam mengelola dan menginspirasi sejumlah pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi melalui aplikasi teknik-teknik manajemen.

<sup>7</sup> Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran* (Pontianak: Penerbit, CV. Alfabeta, 2009) h.120

<sup>8</sup> *Ibid.*

<sup>9</sup> Syaiful Bahri, *Optimalisasi Kinerja Kepala Sekolah* (Jakarta: Gibon Books, Cetakan Pertama, 2010) h.38



Athur G. Jago dalam Griffin (1986) mendefinisikan bahwa kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai suatu proses dan property. Sebagai suatu proses, kepemimpinan adalah mempengaruhi anggota group tanpa paksaan untuk mengarahkan dan mengkoordinir aktivitas-aktivitasnya dalam rangka mencapai tujuan. Sebagai suatu properti, kepemimpinan adalah seperangkat karakteristik yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin untuk mencapai suatu kesuksesan dalam mempengaruhi anggota groupnya.<sup>10</sup>

Dubin, memandang bahwa kepemimpinan sebagai penggunaan kekuasaan dan perbuatan keputusan, sedangkan Fiedler, memandang bahwa pemimpin sebagai seseorang dalam kelompok tertentu yang tugasnya mengatur dan mengkoordinasi kegiatan kelompok tugas yang relevan. Menurut definisi ini kepala sekolah, guru kepala dan staf senior yang lain memiliki kekuasaan atas dasar kebajikan penentuannya adalah pemimpin dan dapat menggunakan kepemimpinannya.<sup>11</sup>

Dari beberapa definisi tentang kepemimpinan menurut para ahli di atas, maka penulis dapat menyimpulkan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi yang dilakukan oleh orang lain dengan menggunakan sejumlah kemampuan terhadap kelompok atau group dalam rangka mencapai suatu tujuan organisasi. Dalam proses mempengaruhi tersebut seorang pemimpin bukan dengan jalan paksaan, tetapi seorang pemimpin tersebut melakukan interaksi dan komunikasi dengan bawahannya dengan menerapkan

<sup>10</sup> Martinis Yamin, *Standarisasi Kinerja Guru* (Jakarta: Gaung Persada Press, Cetakan Pertama, 2010) h.73

<sup>11</sup> Cyril Poster, *Gerakan Menciptakan Sekolah Unggul* (Jakarta: Lembaga Indonesia Adidaya, Cetakan Pertama: 2000) h.156

teknik-teknik tertentu dalam suatu kondisi dan situasi sehingga apa yang telah direncanakan dapat dicapai.

Dari beberapa pendapat ahli dalam memberikan batasan tentang kepemimpinan maupun pemimpin secara variatif, namun demikian dalam mendeskripsikan kepemimpinan tersebut senantiasa terdapat beberapa variabel yaitu (1) adanya seorang pemimpin; (2) adanya kelompok yang dipimpin; (3) adanya tujuan atau sasaran yang ingin dicapai; (4) adanya aktivitas; (5) adanya interaksi; dan (6) adanya otoritas.<sup>12</sup>

Berdasarkan beberapa definisi di atas, maka seorang pemimpin harus memiliki strategi untuk mengarahkan dan memotivasi bawahan secara sadar terlibat dalam kerjasama untuk mencapai tujuan. Perilaku kepemimpinan yang ditampilkan dalam proses manajerial secara konsisten disebut dengan gaya (*style*) kepemimpinan. Gaya kepemimpinan dimaksudkan sebagai cara berperilaku yang khas dari seseorang pemimpin terhadap para anggota kelompoknya. Dengan demikian, gaya kepemimpinan adalah cara pemimpin berperilaku secara konsisten terhadap bawahan sebagai anggota kelompoknya.

Dalam kepemimpinan terdapat beberapa ciri fungsional yang melekat pada seorang pemimpin, yaitu:

1. Watak dan kewibawaan seorang pemimpin.
2. Kekuasaan dalam pekerjaan yang dilaksanakan oleh bawahannya.
3. Hirarkhi kekuasaan struktural.
4. Ketegasan pengambilan keputusan.

<sup>12</sup> Bimo Walgito, *Psikologi Sosial Suatu Pengantar* (Yogyakarta: Penerbit, C.V Andi Offset, 2003) h.102

5. Kecerdasan menganalisis persoalan yang menyangkut kepentingan umum.<sup>13</sup>

Adapun sifat-sifat pemimpin yang utama adalah:

1. Energik artinya memiliki semangat yang tinggi dan terbaik dibandingkan dengan bawahannya;
2. Emosinya stabil, yaitu telaten dalam melaksanakan tugas-tugasnya;
3. Mampu membangun relasi dengan seluruh bawahannya dan dengan lingkungan eksternal organisasinya
4. Memiliki motivasi yang kuat di dalam jiwanya untuk memimpin dengan baik;
5. Idealis, artinya memiliki gagasan dan cita-cita yang sangat tinggi untuk dirinya dan organisasinya;
6. Ahli dalam membimbing dan mengarahkan anak buahnya;
7. Terampil mengendalikan organisasi dan menjalin kerja sama dengan anak buahnya dan dengan organisasi eksternal;
8. Ahli dalam membentuk budaya organisasi dan menjalin sosial;
9. Rasional dalam memecahkan masalah;
10. Memiliki moralitas yang patut diteladani oleh anak buahnya;
11. Inovatif, kreatif dan konstruktif;
12. Konseptor yang andal;
13. Berwawasan yang luas dan mengedepan
14. Sehat jasmani dan rohani;
15. Memiliki keahlian teknis;

<sup>13</sup> Hikmat, *Loc-Cit*, h.253



16. Jujur dan amanah;
17. Berpengalaman;
18. Penuh rasa tanggung jawab;
19. Demokrasi;
20. Memahami keadaan dan kemauan anak buahnya;
21. Ahli berkomunikasi.<sup>14</sup>

#### B. Bentuk-Bentuk Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah

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 staf, sifat, hubungan-hubungan kemanusiaan diantara sesama, dan akan mempengaruhi kualitas hasil kerjanya mungkin dapat dicapai oleh lembaga atau unit administrasi pendidikan tersebut.<sup>15</sup> Setiap pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya mempunyai cara dan gaya. Pemimpin itu mempunyai sifat, kebiasaan, temperamen, watak dan kepribadian sendiri yang khas, sehingga tingkah laku dan gayanya yang membedakan dirinya dari orang lain. Gaya hidupnya ini pasti akan mewarnai perilaku dan tipe kepemimpinannya. Ada pemimpin yang keras dan represif, tidak persuasif, sehingga bawahan bekerja disertai rasa ketakutan, ada pula pemimpin yang bergaya lemah lembut dan biasanya disenangi oleh bawahan. Kegagalan atau keberhasilan yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pekerjaannya

<sup>14</sup> *Ibid*, h.253

<sup>15</sup> Dirawat Dkk, *Pemimpin Pendidikan Dalam Rangka Pertumbuhan Jabatan Guru-Guru*, Malang: Terbitan ke-IV (1971) h: 49

menunjukkan kegagalan atau keberhasilan pemimpin itu sendiri. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain.<sup>16</sup>

#### 1. Gaya Kepemimpinan direktif.

Gaya kepemimpinan direktif (*Directive*) adalah gaya kepemimpinan yang mencakup perilaku mengklasifikasikan yang menyediakan sebuah struktur psikologis untuk bawahan. Pemimpin mengklasifikasikan tujuan kinerja, maksud mencapai tujuan tersebut, dan menetapkan standar-standar kinerja-kinerja yang akan dinilai. Hal itu juga mencakup kebijaksanaan penggunaan penghargaan dan tindakan disiplin. Kepemimpinan direktif sama dengan kepemimpinan orientasi tugas.<sup>17</sup>

Adapun karakteristik dari kepemimpinan direktif atau orientasi tugas adalah:

1. Pemimpin selalu memberikan petunjuk kepada bawahan.
2. Pemimpin memberikan dukungan (supportif)
3. Memberikan pengarahan.<sup>18</sup>
4. Pemimpin menaruh perhatian yang besar dan memiliki keinginan kuat untuk melaksanakan tugas-tugasnya.
5. Berorientasi pada hasil kerja masing-masing bawahan.<sup>19</sup>

<sup>16</sup> <http://meetabied.wordpress.com/2009/12/24/gaya-kepemimpinan/> diakses pada tanggal 20 Mei 2010

<sup>17</sup> Syaiful Bahri, *Optimalisasi Kinerja Kepala Sekolah* (Jakarta: Gibon Books, 2010) h.53

<sup>18</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Dan Motivasi* (Jakarta: Balai Aksara, 2001) h.100

<sup>19</sup> Hadari Nawawi, dkk, *Kepemimpinan Yang Efektif* (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2006) h. 83

## 2. Kepemimpinan supportive.

Gaya kepemimpinan supportive adalah gaya kepemimpinan yang merupakan perilaku memberikan dukungan psikologis untuk pegawai. Pemimpin bersikap ramah dan mudah didekati, membuat pekerjaan menyenangkan, memperlakukan pegawai dengan rasa hormat yang adil, dan memperhatikan pada status. Kepemimpinan supportive sama dengan kepemimpinan yang berorientasi pada orang.<sup>20</sup>

Kepemimpinan yang berorientasi pada orang menekankan pada pentingnya sifat dan perilaku pemimpin. Sementara teori yang berdasarkan orang menekankan pada pentingnya sifat dan perilaku pemimpin. Sementara teori kepemimpinan pengganti menekankan pada pentingnya karakteristik situasi. Teori ini berdasarkan ide bahwa setidaknya pada beberapa situasi, kepemimpinan tidak hanya efektif, tetapi juga tidak relevan. Orang cenderung menyesuaikan kepemimpinan dan menekankan pada pentingnya sifat-sifat pemimpin dibandingkan kondisi aktual yang pantas.<sup>21</sup>

Adapun karakteristik gaya kepemimpinan supportive adalah:

1. Memberikan pengarahan.
2. Memberikan dukungan
3. Menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan dan kebutuhan karyawan,
4. Bersikap ramah,

<sup>20</sup> Syaiful Bahri, *Op-Cit*, h.53

<sup>21</sup> *Ibid*, h.55



5. Dapat didekati,
  6. Memperlakukan para pekerja sebagai orang yang setara dengan dirinya.
3. Kepemimpinan Partisipatif.

Kepemimpinan partisipatif adalah pemimpin meminta dan menggunakan saran-saran bawahan, tetapi masih membuat keputusan. Kebanyakan studi dalam organisasi menyimpulkan bahwa dalam tugas-tugas yang tidak rutin karyawan lebih puas di bawah pimpinan yang partisipatif daripada pemimpin yang non partisipatif. Kepemimpinan partisipatif menyangkut usaha-usaha oleh seorang manajer untuk mendorong dan memudahkan partisipasi orang lain dalam pengambilan keputusan yang jika tidak akan dibuat tersendiri oleh manajer tersebut. Kepemimpinan ini mencakup aspek-aspek kekuasaan seperti bersama-sama menanggung kekuasaan, pemberian kekuasaan dan proses-proses mempengaruhi yang timbal-balik. Sedangkan yang menyangkut aspek-aspek perilaku kepemimpinan seperti prosedur-prosedur spesifik yang digunakan untuk berkonsultasi dengan orang lain untuk memperoleh gagasan dan saran-saran, serta perilaku spesifik yang digunakan untuk proses pengambilan keputusan dan pendelegasian kekuasaan.<sup>22</sup>

Dari beberapa pendapat diatas penulis simpulkan, ada beberapa ciri (karakteristik) dari model kepemimpinan partisipatif, ialah:

<sup>22</sup> Yukl, G, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, judul asli: *Leadership in Organizations 3e & 5e*, State University of New York at Albany, (alih bahasa oleh Jusuf Udaya, Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya, Jakarta: Prehallindo. 1998) h.132

- a. Bekerja secara aktif dengan bawahan baik perseorangan maupun kelompok.
  - b. Mengikutsertakan bawahan secara tepat dalam pengambilan keputusan.
  - c. Mementingkan menjalankan tugas guna untuk mempertahankan kepemimpinan dan kekuasaannya.
  - d. Menerima masukan dan nasehat yang bersifat membangun demi perkembangan organisasi.
  - e. Memberikan motivasi secara penuh pada anggota organisasi.<sup>23</sup>
4. Kepemimpinan Goal Oriented.

Kepemimpinan orientasi prestasi (kepuasan dan pelaksanaan kerja). Kepuasan kerja seseorang dapat diartikan sebagai keadaan masing-masing pegawai seperti perasaan bangga, berhasil, memiliki, senang dan puas sebagai respon efektif terhadap perilaku pemimpin, pekerjaan dan situasi lingkungan kerjanya yang memenuhi aspirasi, keinginan, kebutuhan, nilai yang diharapkan. Berdasarkan uraian di atas tampak bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan positif individu terhadap aspek-aspek yang ada pada pekerjaannya. Menurut Smith ada lima dimensi antara lain dapat berupa pekerjaan itu sendiri, upah, promosi, supervisi, tim kerja.<sup>24</sup>

Menurut teori *path-goal*, suatu perilaku pemimpin dapat diterima oleh bawahan pada tingkatan yang ditinjau oleh mereka sebagai sebuah

<sup>23</sup><http://id.shvoong.com/businessmanagement/management/2173584-ciri-ciri> perilaku-kepemimpinan partisipatif/#ixzz2gAjrsvdm

<sup>24</sup> Syaiful Bahri, *Op-Cit*, h.66

sumber kepuasan saat itu atau masa mendatang. Merupakan tugas pemimpin untuk membantu anggotanya dalam mencapai tujuan mereka dan untuk memberi arah dan dukungan atau keduanya yang dibutuhkan untuk menjamin tujuan mereka sesuai dengan tujuan kelompok atau organisasi secara keseluruhan.

Karakteristik kepemimpinan Goal Oriented adalah:

1. Memiliki sikap positif (tertarik-kesesuaian) terhadap pekerjaannya.
2. Memberikan penghargaan berupa finansial (upah).
3. Adanya peningkatan status melalui promosi.
4. Adanya dukungan supervisor terhadap minat pada pekerjaannya.
5. Teman sekerja memberikan dukungan terhadap tugasnya.

### C. Pengertian Kepemimpinan Kepala Sekolah

Dalam bahasa Inggris kepemimpinan sering disebut *leader* dari akar kata *to lead* dan kegiatannya disebut kepemimpinan atau *leadership*. Dalam kata kerja *to lead* tersebut terkandung dalam beberapa makna yang saling berhubungan erat yaitu, bergerak lebih cepat, berjalan ke depan, mengambil langkah pertama, berbuat paling dulu, mempelopori, mengarahkan pikiran atau pendapat orang lain, membimbing, menuntun, menggerakkan orang lain lebih awal, berjalan lebih depan, mengambil langkah pertama, berbuat paling dulu, mempelopori suatu tindakan, mengarahkan pikiran atau pendapat, menuntun dan menggerakkan orang lain melalui pengaruhnya.<sup>25</sup> Sedangkan menurut istilah kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas individu atau kelompok untuk mencapai

<sup>25</sup> Imam Suprayogo, *Revormulasi Visi Pendidikan Islam*, Malang: Stain Press, 1999, Cet.1: h. 161

tujuan-tujuan tertentu dalam situasi yang telah ditetapkan. Dalam mempengaruhi aktifitasnya individu pemimpin menggunakan kekuasaan, kewenangan, pengaruh, sifat dan karakteristik, dan Tujuannya adalah untuk meningkatkan produktivitas dan moral kelompok.<sup>26</sup>

Dirawat mendeskripsikan kepemimpinan adalah: Kemampuan dan kesiapan yang dimiliki oleh seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan, dan kalau perlu memaksa orang lain agar ia menerima pengaruh untuk selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu pencapaian sesuatu maksud dan tujuan.<sup>27</sup> Sedangkan Nurjin Syam mendeskripsikan Kepemimpinan adalah: Keseluruhan tindakan guna mempengaruhi serta menggerakkan orang dalam usaha bersama untuk mencapai tujuan, atau proses pemberian bimbingan (pimpinan), tauladan dan pemberian jalan yang mudah (fasilitas) dari pada pekerjaan orang-orang yang terorganisir formal.<sup>28</sup>

Dari beberapa definisi di atas tampak beberapa hal penting yaitu:

1. Kepemimpinan dilihat sebagai serangkaian proses atau tindakan
2. Adanya tujuan yang hendak dicapai bersama
3. Fungsi kepemimpinan itu adalah untuk mempengaruhi, menggerakkan orang lain dalam kegiatan atau usaha bersama.
4. Kegiatan atau proses memimpin untuk antar beberapa pemberian contoh atau bimbingan kegiatan atau usaha yang terorganisasi
5. Kegiatan tersebut berlangsung dalam organisasi formal

<sup>26</sup> *ibid*, h.161

<sup>27</sup> Dirawat dkk, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, Surabaya: Usaha Nasional, 1983,

h: 23

<sup>28</sup> *Ibid*, h. 26



6. Kepemimpinan juga diterjemahkan ke dalam istilah: sifat-sifat perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan kerja sama antar kedudukan dari suatu jabatan administrasi.<sup>29</sup>

Adapun istilah kepala sekolah berasal dari dua kata kepala dan sekolah. Kepala dapat diartikan ketua atau pemimpin. Sedangkan sekolah diartikan sebuah lembaga yang didalamnya terdapat aktivitas belajar mengajar. Sekolah juga merupakan lingkungan hidup sesudah rumah, di mana anak tinggal beberapa jam, tempat tinggal anak yang pada umumnya pada masa perkembangan, dan lembaga pendidikan dan tempat yang berfungsi mempersiapkan anak untuk menghadapi hidup.<sup>30</sup> Sedangkan kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.<sup>31</sup>

Dengan demikian kepala sekolah adalah seorang tenaga profesional atau guru yang diberikan tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana sekolah menjadi tempat interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan siswa yang menerima pelajaran, orang tua sebagai harapan, pengguna lulusan sebagai penerima kepuasan dan masyarakat umum sebagai kebanggaan. Kepemimpinan sering diidentikan dengan otoritas, wewenang, pengaruh dominasi, dan tentu saja materi. Wajar jika banyak orang mengira kepemimpinan hanya dipenuhi dengan

<sup>29</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahan*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2002) h. 17

<sup>30</sup> Vaitzal Rivai *Memimpin Dalam Abad ke-21*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2004) h. 253

<sup>31</sup> Wahjosumidjo, *Op-Cit* h. 83

hal-hal yang menyenangkan. Dan banyak orang berambisi meraih kepemimpinan, namun hanya sedikit orang yang benar-benar menjalaninya dengan efektif.<sup>32</sup> Kepala sekolah sebagai pemimpin di sebuah lembaga pendidikan, didalam kepemimpinannya ada beberapa unsur yang saling berkaitan yaitu: unsur manusia, unsur sarana, unsur tujuan. Untuk dapat memperlakukan ketiga unsur tersebut secara seimbang seorang pemimpin harus memiliki pengetahuan atau kecakapan dan keterampilan yang diperlukan dalam melaksanakan kepemimpinan. Pengetahuan dan keterampilan ini dapat diperoleh dari pengalaman belajar secara teori ataupun dari pengalaman di dalam praktek selama menjadi kepala sekolah.

Kepemimpinan pendidikan berkaitan dengan masalah kepala sekolah dalam meningkatkan kesempatan untuk mengadakan pertemuan secara efektif dengan para guru dalam situasi dan kondisi yang kondusif. Dalam hal ini, perilaku kepada sekolah harus dapat mendorong kinerja para guru dengan menunjukkan rasa bersahabat, dekat dan penuh pertimbangan terhadap para guru, baik sebagai individu maupun secara kelompok. Perilaku kepada sekolah yang positif dapat mendorong, mengarahkan dan memotivasi seluruh warga sekolah untuk bekerjasama dalam mewujudkan visi dan misi dan tujuan sekolah.

Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk meyakinkan orang lain sehingga dapat dikerahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas pokok. Kepemimpinan yang dimaksud adalah kemampuan kepala sekolah

<sup>32</sup> Dwi Septiawati Djafar, No. 2/XV juni-juli, *Hakikat Kepemimpinan*, (Majalah Wanita Ummi, 2003), h. 2

dalam membina dan membimbing guru untuk melaksanakan KBM terutama kegiatan merencanakan, melaksanakan proses pembelajaran, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran mengarah pada tercapainya kompetensi dasar yang harus dikuasai siswa terkait dengan pengetahuan, keterampilan dan sikap serta nilai yang direfleksikan dalam kebiasaan berfikir dan bertindak setelah mengikuti kegiatan pembelajaran.<sup>33</sup>

Kinerja kepemimpinan kepala sekolah merupakan upaya yang dilakukan dan hasil yang dapat dicapai oleh kepala sekolah dalam mengimplementasikan manajemen sekolah untuk mewujudkan tujuan pendidikan secara efektif dan efisien, produktif dan akuntabel. Oleh karena itu kepala sekolah memiliki posisi yang sangat penting dalam menggerakkan manajemen sekolah dalam rangka mewujudkan sekolah yang efektif dan pembelajaran yang berkualitas.

Kepemimpinan kepala sekolah yang efektif antara lain dapat dianalisis berdasarkan kriteria berikut ini.

1. Mampu memberdayakan pendidik dan tenaga kependidikan serta seluruh warga sekolah lainnya untuk mewujudkan proses pembelajaran yang berkualitas, lancar dan produktif.
2. Dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan secara tepat waktu dan tepat sasaran.

<sup>33</sup> Siswanto. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif dan Operasional* ( Jakarta: Bumi Aksara, 2003) h. 234

3. Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan visi dan misi sekolah serta tujuan pendidikan.
4. Mampu menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan pendidik dan tenaga kependidikan lain di sekolah.
5. Dapat bekerja secara kolaboratif dengan tim manajemen sekolah.
6. Dapat mewujudkan tujuan sekolah secara efektif, efisien, produktif, dan akuntabel sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.<sup>34</sup>

Adapun indikator-indikator kepala sekolah yang efektif sebagai berikut:

1. Menerapkan pendekatan kepemimpinan partisipatif terutama dalam proses pengambilan keputusan.
2. Memiliki gaya kepemimpinan yang demokratis, lugas dan terbuka.
3. Menyiapkan waktu untuk berkomunikasi secara terbuka dengan para guru, peserta didik dan warga sekolah lainnya.
4. Menekankan kepada guru dan seluruh warga sekolah untuk memenuhi norma-norma pembelajaran dengan disiplin yang tinggi.
5. Memantau kemajuan belajar peserta didik melalui guru sesering mungkin berdasarkan data prestasi belajar.
6. Menyelenggarakan pertemuan secara aktif, berkala dan berkesinambungan dengan komite sekolah, guru dan warga sekolah lainnya mengenai topik-topik yang memerlukan perhatian.

<sup>34</sup> E. Mulyasa, *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: Bumi Aksara, Cet. 1, 2011) h.17



7. Membimbing dan mengarahkan guru dalam memecahkan masalah-masalah kerjanya dan bersedia memberikan bantuan secara proporsional dan profesional.
8. Mengalokasikan dana yang diperlukan untuk menjamin pelaksanaan program pembelajaran sesuai dengan prioritas dan peruntukannya.
9. Melakukan berbagai kunjungan kelas untuk mengamati kegiatan pembelajaran secara langsung.
10. Memberikan dukungan kepada para guru untuk menegakkan disiplin peserta didik.
11. Memperhatikan kebutuhan peserta didik, guru, staf, orang tua, dan masyarakat sekitar sekolah.
12. Menunjukkan sikap dan perilaku teladan yang dapat menjadi panutan atau model bagi guru, peserta didik dan seluruh warga sekolah.
13. Memberikan kesempatan yang luas kepada seluruh warga sekolah dan masyarakat untuk berkonsultasi dan berdiskusi mengenai permasalahan yang dihadapi berkaitan dengan pendidikan dan pembelajaran di sekolah.
14. Mengarahkan perubahan dan inovasi dalam organisasi.
15. Membangun kelompok kerja aktif, kreatif, dan produktif.
16. Menjamin kebutuhan peserta didik, guru, staf, orang tua dan masyarakat sebagai pusat kebijakan.
17. Memiliki komitmen yang jelas terhadap penjaminan mutu lulusan.

**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.



18. Memberikan ruang pemberdayaan sekolah kepada seluruh warga sekolah.<sup>35</sup>

#### D. Sifat-Sifat Kepemimpinan

Upaya untuk menilai sukses tidaknya pemimpin itu dilakukan antara lain dengan mengamati dan mencatat sifat-sifat dan kualitas atau mutu perilakunya, yang dipakai sebagai kriteria untuk menilai kepemimpinannya. Teori kesifatan atau sifat dikemukakan oleh beberapa ahli. Dalam Handoko (1995: 297) Edwin Ghiselli mengemukakan teori mereka tentang teori kesifatan atau sifat kepemimpinan. Edwin Ghiselli mengemukakan 6 (enam) sifat kepemimpinan yaitu:

- 1) Kemampuan dalam kedudukannya sebagai pengawas (*supervisory ability*) atau pelaksana fungsi-fungsi dasar manajemen.
- 2) Kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan, mencakup pencarian tanggung jawab dan keinginan sukses
- 3) Kecerdasan, mencakup kebijakan, pemikiran kreatif, dan daya pikir
- 4) Ketegasan, atau kemampuan untuk membuat keputusan-keputusan dan memecahkan masalah-masalah dengan cakap dan tepat.
- 5) Kepercayaan diri, atau pandangan pada diri sehingga mampu menghadapi masalah.
- 6) Inisiatif, atau kemampuan untuk bertindak tidak tergantung, mengembangkan serangkaian kegiatan dan menemukan cara-cara baru atau inovasi.<sup>36</sup>

<sup>35</sup> *Ibid*, h. 20

Berbagai teori kesifatan juga dikemukakan oleh Ordway Tead dan George R. Terry dalam Kartono (1992: 37). Teori kesifatan menurut Ordway Tead adalah sebagai berikut:

1) Energi jasmaniah dan mental.

Yaitu mempunyai daya tahan, keuletan, kekuatan baik jasmani maupun mental untuk mengatasi semua permasalahan.

2) Kesadaran akan tujuan dan arah.

Mengetahui arah dan tujuan organisasi, serta yakin akan manfaatnya.

3) Antusiasme.

Pekerjaan mempunyai tujuan yang bernilai, menyenangkan, memberikan sukses, dan dapat membangkitkan antusiasme bagi pimpinan maupun bawahan.

4) Keramahan dan kecintaan.

Dedikasi pemimpin bisa memotivasi bawahan untuk melakukan perbuatan yang menyenangkan semua pihak, sehingga dapat diarahkan untuk mencapai tujuan.

5) Integritas.

Pemimpin harus bersikap terbuka; merasa utuh bersatu, sejiwa dan seperasaan dengan anak buah sehingga bawahan menjadi lebih percaya dan hormat.

## 6) Penguasaan teknis.

Setiap pemimpin harus menguasai satu atau beberapa kemahiran teknis agar ia mempunyai kewibawaan dan kekuasaan untuk memimpin.

## 7) Ketegasan dalam mengambil keputusan.

Pemimpin yang berhasil pasti dapat mengambil keputusan secara cepat, tegas dan tepat sebagai hasil dari kearifan dan pengalamannya.

## 8) Kecerdasan.

Orang yang cerdas akan mampu mengatasi masalah dalam waktu yang lebih cepat dan cara yang lebih efektif.

## 9) Keterampilan mengajar.

Pemimpin yang baik adalah yang mampu menuntun, mendidik, mengarahkan, mendorong, dan menggerakkan anak buahnya untuk berbuat sesuatu.

## 10) Kepercayaan.

Keberhasilan kepemimpinan didukung oleh kepercayaan anak buahnya, yaitu percaya bahwa pemimpin dengan anggota berjuang untuk mencapai tujuan.

Teori Kesifatan menurut George R. Terry adalah sebagai berikut:

## 1) Kekuatan.

Kekuatan badaniah dan rokhaniah merupakan syarat yang pokok bagi pemimpin sehingga ia mempunyai daya tahan untuk menghadapi berbagai rintangan.



2) Stabilitas emosi.

Pemimpin dengan emosi yang stabil akan menunjang pencapaian lingkungan sosial yang rukun, damai, dan harmonis.

3) Pengetahuan tentang relasi insani.

Pemimpin memiliki pengetahuan tentang sifat, watak, dan perilaku bawahan agar bisa menilai kelebihan/kelemahan bawahan sesuai dengan tugas yang diberikan.

4) Kejujuran.

Pemimpin yang baik harus mempunyai kejujuran yang tinggi baik kepada diri sendiri maupun kepada bawahan.

5) Obyektif.

Pemimpin harus obyektif, mencari bukti-bukti yang nyata dan sebab musabab dari suatu kejadian dan memberikan alasan yang rasional atas penolakannya.

6) Dorongan pribadi.

Keinginan dan kesediaan untuk menjadi pemimpin harus muncul dari dalam hati agar ikhlas memberikan pelayanan dan pengabdian kepada kepentingan umum.

7) Keterampilan berkomunikasi.

Pemimpin diharapkan mahir menulis dan berbicara, mudah menangkap maksud orang lain, mahir mengintegrasikan berbagai opini serta aliran yang berbeda-beda untuk mencapai kerukunan dan keseimbangan.



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.

## 8) Kemampuan mengajar.

Pemimpin diharapkan juga menjadi guru yang baik, yang membawa orang belajar pada sasaran-sasaran tertentu untuk menambah pengetahuan, keterampilan agar bawahannya bisa mandiri, mau memberikan loyalitas dan partisipasinya.

## 9) Keterampilan sosial.

Dia bersikap ramah, terbuka, mau menghargai pendapat orang lain, sehingga ia bisa memupuk kerjasama yang baik.

## 10) Kecakapan teknis atau kecakapan manajerial.

Penguasaan kecakapan teknis agar tercapai efektifitas kerja dan kesejahteraan.

Berdasarkan teori-teori tentang kesifatan atau sifat-sifat pemimpin diatas, dapat disimpulkan bahwa sifat-sifat kepemimpinan kepala sekolah adalah:

- 1) Kemampuan sebagai pengawas (*supervisory ability*).
- 2) Kecerdasan.
- 3) Inisiatif.
- 4) Energi jasmaniah dan mental.
- 5) Kesadaran akan tujuan dan arah.
- 6) Stabilitas emosi.
- 7) Obyektif.
- 8) Ketegasan dalam mengambil keputusan.
- 9) Keterampilan berkomunikasi.

- 10) Keterampilan mengajar.
- 11) Keterampilan sosial.
- 12) Pengetahuan tentang relasi insani.<sup>37</sup>

#### E. Motivasi

##### 1. Pengertian Motivasi

Motivasi asalnya dari kata motif, dalam bahasa Inggris motive atau motion, lalu motivation, yang berarti gerakan atau sesuatu yang bergerak. Artinya suatu yang menggerakkan terjadinya tindakan atau disebut orang dengan niat.<sup>38</sup>

Motivasi atau dorongan sangat kuat dalam menentukan terwujudnya suatu perbuatan yang direncanakan. Dorongan itu dapat berupa imbalan atau adanya ancaman. Dorongan tersebut dapat terjadi sebagai bagian dari kesadaran jiwa yang diimbangi oleh harapan terhadap suatu yang akan dicapai.

Motivasi dilakukan untuk tujuan berikut:

1. Merangsang seseorang untuk bekerja dengan baik.
2. Mendorong seseorang untuk bekerja lebih berprestasi.
3. Mendorong seseorang untuk bekerja dengan penuh tanggung jawab.
4. Meningkatkan kualitas kerja.
5. Mengembangkan produktivitas.
6. Menaati peraturan yang berlaku.
7. Jera dalam melanggar aturan.

<sup>37</sup> Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 1992) h.37

<sup>38</sup> Hikmat, *Loc-Cit*, h.271

8. Mengarahkan perilaku untuk mencapai tujuan.
9. Mempertahankan prestasi kerja dan bersaing secara sportif.<sup>39</sup>

Motivasi menurut McDonald dalam Oemar Hamalik adalah suatu perubahan energi dalam diri pribadi seseorang yang ditandai dengan timbulnya perasaan dan reaksi untuk mencapai tujuan.<sup>40</sup>

Menurut WA. Gerungan motivasi adalah suatu pengertian yang meliputi semua penggerak alasan-alasan atau dorongan-dorongan dalam diri manusia yang menyebabkan ia berbuat dan melakukan sesuatu.<sup>41</sup>

Ada dua prinsip yang dapat digunakan untuk meninjau motivasi, yaitu: (1) Motivasi dipandang sebagai suatu proses, pengetahuan tentang proses ini akan membantu kita menjelaskan kelakuan yang kita amati dan untuk memperkirakan kelakuan-kelakuan lain pada seseorang, (2) Kita menentukan karakter dari proses ini dengan melihat petunjuk-petunjuk dari tingkah lakunya. Apabila petunjuk-petunjuk dapat dipercaya, dapat dilihat kegunaannya dalam memperkirakan dan menjelaskan tingkah laku lainnya.<sup>42</sup>

Adapun tanda-tanda adanya motivasi seseorang adalah sebagai berikut:

1. Motivasi dimulai dari adanya perubahan energi dalam pribadi perubahan tersebut terjadi disebabkan oleh perubahan tertentu pada

<sup>39</sup> Ibid. h.271

<sup>40</sup> Martinis Yamin, *Standarisasi Kinerja Guru* (Jakarta: Gaung Persada Press, Cet. 1, 2010) h.84

<sup>41</sup> WA. Gerungan, *Psikologi Sosial*, (Jakarta, Enasco, 1981), h. 219

<sup>42</sup> Oemar Hamalik, *Proses Belajar Mengajar* (Penerbit, Jakarta: Bumi Aksara, 2010), h. 158



sistem neurofisiologis dalam organisme manusia, misalnya karena terjadinya perubahan dalam sistem pencernaan, maka timbullah motif lapar.

2. Motivasi ditandai oleh timbulnya perasaan (*affective arousal*) mula-mula berupa ketegangan psikologis, lalu berupa suasana emosi. Suasana emosi ini menimbulkan tingkah laku yang bermotif.
3. Motivasi yang ditandai reaksi-reaksi untuk mencapai tujuan pribadi yang bermotivasi memberikan respon-respon kearah suatu tujuan tertentu. Respon-respon itu berfungsi mengurangi ketegangan yang disebabkan oleh perubahan energi dalam dirinya.<sup>43</sup>

Sehubungan dengan hal tersebut, maka motivasi memiliki tiga fungsi yaitu :

1. Mendorong manusia untuk berbuat, jadi sebagai penggerak atau motor yang melepaskan energi, motivasi dalam hal ini merupakan motor penggerak dari setiap kegiatan yang akan dikerjakan.
2. Menentukan arah perbuatan yakni kearah tujuan yang hendak dicapai. Dengan demikian motivasi dapat memberikan arah dan kegiatan yang harus dikerjakan sesuai dengan rumusan tujuannya.
3. Menyeleksi perbuatan, yakni menentukan perbuatan-perbuatan apa yang harus dikerjakan yang serasi guna mencapai tujuan dengan

<sup>43</sup> *Ibid.* h. 158

menyisihkan perbuatan-perbuatan yang tidak bermanfaat bagi tujuan tersebut.<sup>44</sup>

Berdasarkan konsep tentang motivasi di atas, maka sesungguhnya motivasi sangat dibutuhkan demi kelancaran penyelenggaraan proses pembelajaran. Motivasi untuk para guru dapat diberikan dalam bentuk memberikan kuliah, honorium dan insentif dari pekerjaannya, motivasi merupakan suatu kekuatan yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu kegiatan. Dalam hal ini motivasi dapat mempengaruhi prestasi seseorang dalam melakukan suatu kegiatan tertentu. Apabila para guru mempunyai motivasi kerja yang tinggi, maka mereka akan terdorong dan berusaha untuk meningkatkan kemampuannya dalam merencanakan, melaksanakan proses pembelajaran di sekolah secara maksimal.

## 2. Komponen-Komponen Motivasi

Motivasi memiliki dua komponen, yakni komponen dalam (*inner component*) dan komponen luar (*outer component*). Komponen dalam adalah perubahan yang terjadi dalam diri seseorang, keadaan tidak merasa puas, dan ketegangan psikologis. Komponen luar adalah apa yang diinginkan seseorang, tujuan yang menjadi arah kelakuannya. Jadi, komponen dalam adalah kebutuhan-kebutuhan yang ingin dipuaskan, sedangkan komponen luar adalah tujuan yang hendak dicapai.

Antara kebutuhan-motivasi-perbuatan atau kelakuan, tujuan dan kepuasan terhadap hubungan dan kaitan yang kuat. Setiap perbuatan

<sup>44</sup> Sardiman, *Op-Cit.* h. 85

senantiasa berkat adanya dorongan motivasi. Timbul motivasi oleh karena seseorang merasakan sesuatu kebutuhan tertentu dan karenanya perbuatan tadi terarah kepada pencapaian tujuan tertentu pula. Apabila tujuan telah tercapai maka ia akan merasa puas. Kelakuan yang telah memberikan kepuasan terhadap sesuatu kebutuhan terhadap sesuatu kebutuhan akan cenderung untuk diulang kembali, sehingga ia akan menjadi lebih kuat dan lebih mantap.

Demikian juga antara motivasi dan kebutuhan memiliki kaitan cukup erat. Kebutuhan adalah kecenderungan-kecenderungan permanen dalam diri seseorang yang menimbulkan dorongan dan menimbulkan kelakuan untuk mencapai tujuan. Kebutuhan ini timbul oleh karena adanya perubahan (*internal change*) dalam organisasi atau disebabkan oleh perangsang kejadian-kejadian di lingkungan organisme. Begitu terjadi perubahan tadi, maka begitu timbul energi yang mendasari kelakuan kearah tujuan. Jadi, timbulnya kebutuhan inilah yang menimbulkan motivasi pada kelakuan seseorang.

Motivasi dengan *drive* memiliki kaitan cukup erat. *Drive* adalah suatu perubahan dalam struktur neurofisiologis seseorang yang menjadi dasar organis dari perubahan energi, yang disebut motivasi. Jadi timbulnya motivasi di karenakan terjadinya perubahan neurofisiologis.

Demikian juga kaitan antara motivasi dengan tujuan. Tujuan adalah sesuatu yang hendak dicapai oleh suatu perbuatan yang apabila tercapai akan memuaskan individu. Adapun tujuan yang jelas dan disadari akan



#### 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.

mempengaruhi kebutuhan dan ini akan mendorong timbulnya motivasi. Jadi, suatu tujuan juga dapat membangkitkan timbulnya motivasi dalam diri seseorang.

Motivasi dan *insentive* memiliki kaitan dengan perilaku seseorang. *Insentive* adalah hal-hal yang disediakan oleh lingkungan (guru) dengan maksud merangsang murid bekerja lebih giat dan lebih baik. *Insentive* dapat untuk memuaskan atau tidak memuaskan individu. *Insentive* dapat menjadi tujuan atau identik dengan tujuan, jadi, terdapat hubungan yang erat antara motivasi dan *insentive*.<sup>45</sup>

Selanjutnya untuk melengkapi uraian di atas mengenai makna teori tentang motivasi itu, perlu dikemukakan adanya beberapa cirri-ciri motivasi. Motivasi yang ada diri setiap orang itu memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- b) Tekun menghadapi tugas (dapat bekerja terus-menerus dalam waktu yang lama, tidak berhenti sebelum selesai).
- c) Ulet menghadapi kesulitan (tidak lekas putus asa) tidak memerlukan dorongan dari luar untuk berprestasi sebaik mungkin (tidak cepat puas dengan prestasi yang telah dicapai).
- d) Menunjukkan minat terhadap bermacam-macam masalah untuk orang dewasa.
- e) Lebih senang bekerja mandiri.

<sup>45</sup> Oemar Hamalik, *Op-Cit*, h. 157-161



- f) Cepat bosan pada tugas-tugas yang rutin (hal-hal yang bersifat mekanis, berulang-ulang begitu saja sehingga kurang kreatif)
- g) Dapat mempertahankan pendapatnya kalau sudah yakin akan sesuatu.
- h) Tidak mudah melepaskan hal yang diyakini itu.
- i) Senang mencari dan memecahkan masalah soal-soal.<sup>46</sup>
3. Macam-Macam Motivasi
- a. Motivasi dilihat dari dasar pembentukannya.
1. Motif-motif bawaan.
- Yang di maksud dengan motif bawaan adalah motif yang dibawa sejak lahir, jadi motivasi itu ada tanpa dipelajari. Misalnya dorongan untuk makan, dorongan untuk menum, bekerja, istirahat, motif-motif ini sering disebut motif-motif yang disyaratkan secara biologis.
2. Motif-motif yang dipelajari.
- Maksud motif-motif yang timbul karena dipelajari. Sebagai contoh, dorongan untuk belajar suatu cabang ilmu pengetahuan, dorongan untuk mengajar sesuatu dalam masyarakat. Motif-motif itu seringkali disebut dengan motif-motif yang diisyaratkan secara social. Sebab manusia hidup dalam lingkungan social dengan sesame manusia yang lain, sehingga motivasi itu terbentuk.
- b. Jenis motivasi menurut pembangian dari Woodworth dan Marquis.
1. Motif atau kebutuhan organis, meliputi kebutuhan untuk minum, makan bernapas, seksual, berbuat dan kebutuhan untuk istirahat.

<sup>46</sup> Sardiman, *Op-Cit*, h. 83

2. Motif-motif darurat, yang termasuk dalam motif-motif ini antara lain:
  - dorongan untuk menyelamatkan diri, motif untuk membalas, untuk berusaha, untuk memburu, jelasnya motivasi ini timbul karena dorongan dari luar.
3. Motif-motif objektif. Dalam hal ini menyangkut kebutuhan untuk melakukan eksplorasi, melakukan manipulasi, untuk menaruh minat. Motif-motif ini muncul karena dorongan untuk dapat menghadapi dunia luar secara efektif.
- c. Motivasi jasmaniah dan rohaniah.

Motivasi itu terbagi dalam dua jenis yakni motivasi jasmani dan motivasi rohani. Yang termasuk motivasi jasmani seperti refleks, insting otomatis, nafsu. Sedangkan motivasi rohaniah adalah kemauan.

Soal kemauan itu pada setiap diri manusia terbentuk melalui empat momen.

1. Momen timbulnya alasan.
 

Dalam hal timbulnya motivasi disebabkan adanya alasan sehingga seseorang harus melakukan sesuatu.
2. Momen pilih.
 

Momen pilih, maksudnya dalam keadaan pada waktu ada alternatif-alternatif yang mengakibatkan persaingan di antara alternatif atau alasan-alasan itu. Kemudian seorang menimbang-menimbang dari berbagai alternatif kemudian menentukan pilihan alternatif yang akan dikerjakan.

### 3. Momen putusan.

Dalam persaingan antara berbagai alasan sudah barang tentu akan dipilihnya salah satu alternatif. Satu alternatif yang dipilih inilah yang menjadi putusan untuk dikerjakan.

### 4. Momen terbentuknya kemauan.

Kalau seseorang sudah menentukan keputusan untuk dikerjakan, timbullah dorongan pada diri seseorang untuk bertindak, melaksanakan putusan itu.

#### d. Faktor-faktor Motivasi

Motivasi kerja guru adalah faktor-faktor yang mendorong seseorang guru untuk melakukan pekerjaannya secara lebih bersemangat sehingga akan memperoleh prestasi yang lebih baik. Faktor-faktor tersebut antara lain:<sup>47</sup>

#### 1. Motivasi intrinsik, yaitu faktor-faktor yang timbul dari dirinya sendiri.

indikator intrinsik yaitu:

Yang dimaksud dengan motivasi instrinsik adalah motif-motif yang menjadi aktif atau fungsinya tidak perlu dirangsang dari luar, karena dari dalam diri setiap individu sudah ada dorongan untuk melakukan sesuatu.

#### a) Keinginan untuk berprestasi

Prestasi yang ingin dicapai oleh guru yaitu sukses mengembangkan dan memajukan siswa yang akhirnya dapat mencapai keberhasilan dalam bidang akademik siswa.

<sup>47</sup> Karmidi. *Kontribusi Iklim Organisasi dan Motivasi Kerja Guru terhadap Kinerja Guru SMU Negeri di Kota Malang*. (Malang: Tesis tidak di terbitkan. Universitas Negeri Malang, 2003) h.46-50

b) Keinginan untuk maju

Dengan semakin canggihnya teknologi pada saat ini, seorang guru dituntut dapat menguasai teknologi yang ada. Maju dalam hal ini adalah berhubungan dengan guru tersebut untuk naik pangkat dan dapat memberikan ilmu yang *up date* pada siswa melalui berbagai media, misalnya dengan internet.

c) Pemberian tanggung jawab (*responsibility*) Seseorang jika dipercaya dan diberi tanggung jawab oleh atasannya maka akan memunculkan motivasi dari dalam dirinya untuk dapat bekerja dengan sebaik-baiknya

2. Motivasi ekstrinsik.

Motivasi instrinsik adalah motif-motif yang aktif dan berfungsinya karena adanya perangsang dari luar. Sebagai contoh seseorang itu belajar, karena tahu besok akan ada ujian dengan harapan akan mendapatkan nilai baik.<sup>48</sup>

Faktor dari luar, disini seorang guru yang akan mempengaruhi semangatnya dalam bekerja. Indikator ekstrinsik yaitu:

a) Pekerjaan itu sendiri atau pekerjaan guru tersebut Orang yang mencintai dan bangga akan pekerjaan yang dijalannya akan menimbulkan motivasi kerja serta dedikasi yang tinggi untuk senantiasa menjalankan tugasnya dengan ikhlas, tanpa beban dan menyenangkan.

b) Lingkungan kerja

Lingkungan kerja yang bersih, rapi dan nyaman akan membuat suasana menjadi menjadi lebih menyenangkan. Dengan kondisi

<sup>48</sup> *Ibid*, h. 89-90



lingkungan kerja yang menyenangkan tersebut tentunya guru akan lebih bersemangat untuk datang ke sekolah. Lingkungan sekolah yang kondusif juga akan mampu menciptakan daya dorong bagi etos kerja pegawai. Guru akan merasa nyaman apabila situasi dan keadaan di sekolah kondusif. Hal ini akan menimbulkan motivasi dalam mengajar di sekolah tersebut.

c) Keamanan

Keamanan pekerjaan yang dimaksud adalah berhubungan dengan keamanan lingkungan sekolah tersebut. Keamanan dimana seseorang itu berada, dapat memunculkan motivasi diri karena keamanan adalah kebutuhan semua orang. Rasa aman ada dua macam yaitu rasa aman fisik dan psikologis. Rasa aman fisik meliputi misalnya adanya petugas sekolah (satpam), jaminan kesehatan (ASKES), jaminan masa depan dan hari tua dan lain-lain. Rasa aman psikologis meliputi jaminan kerja jelas, dan aman di lingkungan kerja

d) Gaji atau penghasilan

Gaji atau penghasilan yang layak merupakan faktor yang dominan dalam memotivasi seorang guru, karena besar kecilnya gaji dapat mempengaruhi kesejahteraan guru. Gaji memang banyak menarik perhatian orang karena memberi pengaruh terhadap kepuasan seseorang di luar pekerjaan. Gaji adalah imbalan yang diterima oleh seseorang atas jasa yang diberikan baik berupa waktu, tenaga, keahlian dan keterampilan. Gaji dapat membuat seseorang termotivasi dalam melakukan pekerjaannya. Alasan mengapa gaji dapat memotivasi seseorang dalam bekerja adalah karena gaji

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.



memungkinkan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan (primer, sekunder, dan tersier).

e) Pengakuan dan penghargaan

Dengan adanya pengakuan dan penghargaan dari pemerintah maupun dari pihak lain, seorang guru akan merasa dihargai. Pemimpin (kepala sekolah) yang mengakui bahwa bawahan (guru) mempunyai andil dalam usaha pencapaian tujuan sekolah akan lebih mudah memotivasi kerjanya.

e) Kepercayaan melakukan pekerjaan.

Sesorang guru yang memiliki kepercayaan diri terhadap pekerjaannya, akan lebih yakin dalam melaksanakan pekerjaan itu, sehingga dengan keyakinan dan kepercayaan diri tersebut akan berdampak pada motivasi kerja guru tersebut.

f) Kebijakan pimpinan

Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang dapat menciptakan motivasi kerja bagi para bawahannya, misalnya dalam hal absensi guru dan pelayanan dari pihak sekolah (TU) akan membuat guru lebih mudah untuk memperoleh berbagai kemudahan dalam belajar mengajar. Kebijakan pimpinan juga mencerminkan gaya kepemimpinan apa yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam memimpin suatu organisasi.

e. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Terhadap Motivasi Kerja Guru

Seseorang melakukan aktivitas karena di dorong oleh adanya fakto-faktor, kebutuhan biologis, *instink*, dan unsur-unsur kejiwan lainnya

serta adanya pengaruh perkembangan budaya manusia. Dalam persoalan ini *Skinner* lebih cenderung merumuskan dalam bentuk mekanisme stimulus dan respon. Stimulus dan respon inilah memunculkan suatu aktivitas.<sup>49</sup> Dalam hubungan dengan belajar mengajar, yang penting adalah bagaimana menciptakan kondisi atau proses yang mengarahkan siswa dan guru melakukan aktivitas belajar.

Setiap pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya mempunyai cara dan gaya. Pemimpin itu mempunyai sifat, kebiasaan, temperamen, watak dan kepribadian sendiri yang khas, sehingga tingkah laku dan gayanya yang membedakan dirinya dari orang lain. Gaya hidupnya ini pasti akan mewarnai perilaku dan tipe kepemimpinannya. Ada pemimpin yang keras dan represif, tidak persuasif, sehingga bawahan bekerja disertai rasa ketakutan, ada pula pemimpin yang bergaya lemah lembut dan biasanya disenangi oleh bawahan. Kegagalan atau keberhasilan yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas perkerjaannya menunjukkan kegagalan atau keberhasilan pemimpin itu sendiri. Raph White dan Ronald Lippitt menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu gaya yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi bawahan.<sup>50</sup>

Pola kepemimpinan kepala sekolah juga berpengaruh dalam meningkatkan motivasi mengajar guru. Misalnya, Kepala sekolah yang

<sup>49</sup> Sardiman, *Op-Cit*, h:75

<sup>50</sup> <http://meetabied.wordpress.com/2009/12/24/gaya-kepemimpinan/> diakses pada tanggal 20 Mei 2010

otoriter akan membuat para guru terpaksa menjalankan tugasnya dan mengekang kekreatifitasan guru dalam mengajar sehingga proses belajar mengajar menjadi tidak nyaman bagi guru dan siswa.

Motivasi berkaitan erat dengan tujuan, dan tujuan berkaitan erat dengan kebutuhan. Seseorang akan terdorong melakukan sesuatu bila merasa ada suatu kebutuhan. Kebutuhan timbul karena adanya keadaan yang tidak seimbang, tidak serasi atau rasa ketegangan yang menuntut suatu kepuasan. Keadaan yang tidak seimbang atau adanya rasa tidak puas, diperlukan motivasi yang tepat. Kalau kebutuhan tidak terpenuhi, maka aktivitas itu akan berkurang dan sesuai dengan dinamika kehidupan manusia, maka akan timbul tuntutan kebutuhan yang baru. Hal ini menunjukkan bahwa kebutuhan manusia bersifat dinamis, berubah-ubah sesuai dengan sifat kehidupan manusia itu sendiri. Demikian halnya dengan guru sebagai salah satu faktor yang mempunyai peranan penting dalam pencapaian keberhasilan proses belajar mengajar. Guru harus mempunyai motivasi yang baik dalam melaksanakan tugas mengajarnya. Motivasi yang baik dapat diartikan dengan timbulnya keinginan dan kesadaran yang tinggi dalam melaksanakan tugas-tugas mengajar tanpa adanya unsur-unsur lain yang mengakibatkan guru menjadi terpaksa melaksanakan tugas mengajarnya, misalnya takut kepada pimpinan, ingin mendapat perhatian dan lain sebagainya. Apabila motivasi seperti ini yang muncul dalam diri seorang guru untuk melaksanakan tugasnya, maka kegiatan belajar mengajar yang dilaksanakan hanya bersifat melepaskan tanggungjawab

#### 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.





tanpa didukung oleh beban moril yang kuat. Seorang guru yang mempunyai motivasi baik dalam melaksanakan tugasnya ialah guru yang benar-benar menjiwai pekerjaannya sebagai tenaga pendidik, menjiwai anak didik dan menjiwai bidang studi yang diajarkan dan berusaha semaksimal mungkin agar antara materi yang diajarkan dengan tingkatan pemahaman murid dapat sesuai dan saling mendukung. Melihat besarnya peranan guru, maka agar hal itu tercapai guru harus mempunyai motivasi yang baik dalam melaksanakan tugas-tugasnya agar proses belajar mengajar dapat berjalan dengan lancar sesuai tujuan yang diharapkan. Oleh karena itu, kepala sekolah/madrasah selaku pemimpin di sekolah/madrasah harus bisa menumbuhkan motivasi para guru dalam mengajar.<sup>51</sup>

#### 4. Tinjauan Teori Motivasi

##### a. Teori Maslow

Abraham Maslow, seorang psikolog telah mengembangkan suatu teori motivasi. Konsep teorinya menjelaskan adanya hirarki kebutuhan yang menunjukkan ada lima tingkatan keinginan dan kebutuhan manusia. Orang memulai dorongan dari tingkatan terbawah. Lima tingkat itu dikenal dengan sebutan Hirarki Maslow, dimulai dari biologis sampai motif psikologis yang lebih kompleks, yang hanya akan penting setelah dasar terpenuhi. Pada suatu peringkat paling tidak harus terpenuhi

<sup>51</sup><http://one.indoskripsi.com/judul-skripsi/tarbiyah/sistem-manajemen-kepala-sekolah-dalam-meningkatkan-motivasi-mengajar-guru-di-mts-yipi-tanjung-anom-deli> diakses tanggal 12 Mei 2010

sebagian sebelum pada peringkat berikutnya menjadi penentu tindakan yang penting.

Kelima kebutuhan dasar manusia yang membentuk suatu hirarki kebutuhan Maslow adalah sebagai berikut:

- a. Fisiologi (dasar) seperti: rasa lapar, haus, mengantuk, sex.
- b. Keamanan (emosional dan fisik) seperti keamanan, perlindungan, kehangatan.
- c. Sosial (persamaan kelompok) seperti: kegiatan sosial, pengakuan dari pihak lain.
- d. Penghargaan (diri dan orang lain) seperti: kepercayaan diri, prestasi, perhatian, penghargaan, penghormatan.
- e. Realisasi diri (pemenuhan, kedewasaan kearifan) seperti: pertumbuhan, pengembangan diri, penyempurnaan.

Teori Maslow ini terdiri dari dua asumsi dasar, yaitu: (a) Manusia selalu mempunyai keinginan untuk berkembang dan maju, (b) Manusia selalu berusaha memenuhi yang lebih pokok terlebih dahulu sebelum berusaha memenuhi lainnya, artinya yang lebih mendasar harus dipenuhi terlebih dahulu sebelum tambahan yang lebih tinggi mula mengendalikan perilaku seseorang.

#### b. Teori McClelland

Menurut McClelland, seseorang dianggap mempunyai motivasi untuk berprestasi jika ia mempunyai keinginan untuk melakukan suatu

karya yang lebih baik dari prestasi karya orang lain. Dalam kaitan ini McClelland mengelompokkan adanya tiga macam kebutuhan, yaitu:

1. Kebutuhan untuk berprestasi: hal ini tercermin dari keinginan dia mengambil tugas yang dia dapat bertanggung jawab secara pribadi atas perbuatan-perbuatannya, dia menentukan tujuan yang wajar dengan memperhitungkan resiko-resikonya, dia ingin mendapatkan umpan balik atas perbuatan-perbuatannya dan dia berusaha melakukan segala hal secara kreatif dan inovatif.
2. Kebutuhan untuk berafiliasi: kebutuhan ini didasarkan adanya keinginan untuk bersahabat, dimana ia lebih mementingkan aspek-aspek antar pribadi dari pada pekerjaannya, dia lebih senang bekerja bersama, senang bergaul, dia berusaha mendapatkan persetujuan dari orang lain, dan dia akan melaksanakan tugas-tugasnya secara lebih efektif bila bekerja dengan orang lain dalam suasana kerja bersama.
3. Kebutuhan untuk kekuasaan: kebutuhan ini tercermin pada seseorang yang mempunyai pengaruh atas orang lain.

Dari teori McClelland ini dapat dikatakan bahwa ada tiga pandangan berharga mengenai pengembangan manajemen, yaitu: (a) Motivasi seseorang dapat dikembangkan; (b) Orang yang bekerja dengan cepat dan baik jika mereka sungguh-sungguh diberi motivasi untuk menyelesaikan tugasnya; (c) Orang yang berhasil ialah orang yang mempunyai motivasi untuk mencapai tujuannya.



#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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

c. Teori Harapan (*Expectancy*)

Selain beberapa teori di atas, dikenal juga teori harapan (*expectancy*). Teori harapan ini dikemukakan oleh Victor H. Vroom yang menyatakan bahwa kekuatan yang memotivasi seseorang untuk bekerja giat dalam mengerjakan pekerjaannya tergantung dari hubungan timbal balik antara apa yang ia inginkan dan butuhkan dari hasil pekerjaan itu. Vroom mengajukan pendekatan motivasi yang dapat diterima secara umum, yakni model harapan (*expectancy model*) atau dikenal juga sebagai teori harapan. Vroom menjelaskan bahwa seseorang menginginkan imbalan (*valensi*), perkiraan orang itu tentang kemungkinan bahwa upaya yang dilakukan akan menimbulkan prestasi yang berhasil (harapan) serta perkiraan bahwa prestasi itu akan menghasilkan perolehan imbalan.

d. Teori “X” dan “Y”

McGregor mengemukakan teori X dan teori Y sebagai klasifikasi dari dua jenis manusia yaitu tipe X dan tipe Y. McGregor berusaha menonjolkan pentingnya pemahaman tentang peranan sentral yang dimainkan manusia dalam organisasi. Teori X menyatakan bahwa para manajer menggunakan asumsi bahwa manusia mempunyai ciri-ciri sebagai berikut: (a) Tidak senang bekerja dan apabila mungkin akan berusaha mengelakkannya; (b) Karenanya manusia harus dipaksa, diawasi atau diancam dengan berbagai tindakan positif agar tujuan organisasi tercapai; (c) Para pekerja akan mengelakkan tanggung jawab dan hanya akan bekerja apabila menerima perintah untuk melakukan sesuatu; (d)



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.



Kebanyakan para pekerja akan menempatkan pemuasan kebutuhan fisiologis dan keamanan di atas faktor-faktor lain yang berkaitan dengannya dan tidak akan menunjukkan keinginan atau ambisi untuk maju.

Sebaliknya teori Y menyatakan bahwa; (a) Para pekerja memandang kegiatan bekerja sebagai hal yang alamiah seperti halnya beristirahat dan bermain; (b) Para pekerja akan berusaha melakukan tugas tanpa terlalu diarahkan dan akan berusaha mengendalikan diri sendiri; (c) Pada umumnya para pekerja akan menerima tanggung jawab yang lebih besar dan (d) Mereka akan berusaha menunjukkan kreativitasnya, dan oleh karenanya akan berpendapat bahwa pengambilan keputusan merupakan tanggung jawab mereka juga dan bukan semata-mata tanggung jawab orang yang menduduki jabatan manajerial.<sup>52</sup>

e. Teori ERG (Exsistence, Relatedness, Growth)

Alderfer sebagaimana yang dikutip oleh Pace dan Paules (1998:121-122), mengemukakan tiga kategori kebutuhan. Ketiga kebutuhan tersebut adalah *exsistence* (E) atau eksistensi, *relatedness* (R) atau keterkaitan dan *growth* (G) atau pertumbuhan.

Eksistensi meliputi kebutuhan fisiologi seperti rasa lapar, rasa haus, dan sek juga kebutuhan materi seperti gaji dan lingkungan kerja yang menyenangkan. Kebutuhan *keterkaitan* menyangkut hubungan dengan orang-orang yang penting bagi seseorang, seperti anggota keluarga,

<sup>52</sup> M. Sobry Sutikno. *Manajemen Pendidikan* (Lombok, Penerbit: Holistica, 2012) h. 47-

sahabat dan penyelia di tempat kerja. Kebutuhan *pertumbuhan* meliputi keinginan untuk produktif dan kreatif dengan mengerahkan segenap kesanggupan.

Teori ERG ini merupakan penghalusan dari dari system kebutuhan Maslown namun berbeda dalam dua aspek. *Pertama*, meskipun urutan kebutuhan serupa, ide herarki tidak dimasukkan. Alderfer menyatakan bahwa bila kebutuhan eksistensi tidak terpenuhi, pengaruhnya mungkin kuat, namun kategori-kategori kebutuhan lainnya barangkali masih masih penting dalam mengarahkan perilaku untuk mencapai tujuan. *Kedua*, meskipun suatu kebutuhan terpenuhi, kebutuhan tersebut dapat berlangsung terus sebagai pengaruh kuat dalam keputusan. Misalnya menurut Alderfel, Anda boleh menerima gaji yang cukup besar dan pekerjaan dan pekerjaan yang aman, tetapi terus menginginkan peningkatan meskipun kebutuhan akan eksistensi tampaknya sudah terpenuhi.

Dalam kasus tersebut, suatu kebutuhan yang sudah terpenuhi boleh jadi terus berlangsung menjadi motivator. Sebaliknya kebutuhan akan keterkaitan dan pertumbuhan boleh meningkat ketika terpenuhi, semakin banyak cara yang yang ditemukan untuk produktif dan kreatif, semakin besar keinginan untuk produktif dan kreatif.

#### f. Teori Motivasi Dua Faktor

Frederick Herzberg, menganalisis motivasi manusia dalam organisasi dan memperkenalkan teori motivasi dua faktor. Menurut



#### 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.

Frederick Herzberg mengumpulkan data tentang kepuasan dan ketidakpuasan orang dalam pekerjaan mereka. Dalam analisisnya manusia menimbulkan dua kumpulan faktor atau dua perangkat kegiatan yang memuaskan kebutuhan manusia: (1) kebutuhan yang berkaitan dengan kepuasan kerja, dan (2) kebutuhan yang berkaitan dengan ketidakpuasan kerja. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja disebut motivator, ini meliputi prestasi, penghargaan, tanggung jawab, kemajuan atau promosi, pekerjaan itu sendiri, potensi bagi pertumbuhan pribadi. Semua itu berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri. Jika faktor-faktor ini ditanggapi secara positif, pegawai cenderung puas dan termotivasi, namun bila faktor-faktor tersebut tidak ada di tempat kerja, pegawai akan kekurangan motivasi, namun tidak berarti tidak puas dengan pekerjaan mereka.

Faktor-faktor yang berkaitan dengan ketidakpuasan disebut faktor pemeliharaan (*maintenance*) atau kesehatan (*hygiene*) dan meliputi gaji, pengawasan, keamanan kerja, kondisi kerja, administrasi, kebijakan organisasi, dan hubungan antar pribadi dengan rekan kerja, atasan dan bawahan di tempat kerja. Dikatakan faktor-faktor ini berkaitan dengan lingkungan atau konteks pekerjaan alih-alih dengan pekerjaan itu sendiri. Itulah sebabnya program-program untuk memotivasi pegawai yang menggunakan sistem Herzberg menyebutnya “motivasi melalui pekerjaan itu sendiri.” Bila faktor-faktor ini ditanggapi secara positif pegawai tidak mengalami kepuasan atau tampak termotivasi, namun bila faktor-faktor tersebut tidak ada pegawai akan merasa tidak puas.

#### 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.



## g. Teori Harapan Vroom

Vroom mengemukakan sebuah teori motivasi berdasarkan jenis-jenis pilihan yang dibuat orang untuk mencapai suatu tujuan, alih-alih berdasarkan kebutuhan-kebutuhan internal. Teori harapan (*expectancy theory*) memiliki tiga asumsi pokok.

1. Setiap individu percaya bahwa ia berperilaku dengan cara tertentu, ia akan memperoleh hal tertentu. Ini disebut sebuah harapan hasil (*outcome expectancy*)

Misalnya, Anda mungkin percaya atau mempunyai suatu harapan bila memperoleh suatu skor sekurang-kurangnya 85 pada tes mendatang, Anda dinyatakan lulus dalam kuliah. Juga mempunyai harapan atau kepercayaan bahwa bila memperoleh sekurang-kurangnya B di kelas, keluarga Anda menyetujui apa yang Anda lakukan. Jadi, kita dapat mendefinisikan suatu harapan hasil sebagai penilaian subjektif seseorang atas kemungkinan bahwa suatu hasil tertentu akan muncul dari tindakan orang tersebut.

2. Setiap hasil mempunyai nilai atau daya tarik bagi orang tertentu. Ini disebut valensi (*valence*)

Misalnya, Anda mungkin menghargai sebuah gelar atau peluang untuk kemajuan karier, sementara orang lain menghargai suatu program pensiun atau kondisi kerja. Valensi atau nilai sebagian aspek pekerjaan biasanya berasal dari kebutuhan internal, namun motivasi yang sebenarnya merupakan suatu proses yang rumit lagi. Jadi kita dapat mendefinisikan



valensi sebagai nilai yang diberikan prang pada suatu hasil yang diharapkan.

3. Setiap hasil berkaitan dengan suatu persepsi mengenai seberapa sulit mencapai hasil tersebut.

Hal ini disebut harapan usaha (*effort expectancy*). Misalnya Anda mungkin mempunyai persepsi bahwa bila mempelajari buku ini dengan giat, maka Anda akan memperoleh nilai 85 dalam ujian berikutnya, namun Anda harus belajar lebih giat lagi untuk mempelajari kuliah ini agar memperoleh nilai 90, jadi kita dapat mendefinisikan harapan usaha sebagai kemungkinan bahwa usaha seseorang akan menghasilkan pencapaian tujuan tertentu.

Motivasi menurut Pace dan Faules, dijelaskan dengan mengkombinasikan ketiga prinsip ini. Orang akan termotivasi bila ia percaya bahwa (1) perilaku tertentu akan menghasilkan hasil tertentu, (2) hasil tersebut mempunyai nilai positif baginya, (3) hasil tersebut dapat dicapai dengan usaha yang dilakukan oleh seseorang. Jadi seseorang akan memilih, ketika ia melihat alternatif-alternatif, tingkat kinerja yang memiliki kekuatan motivasional tertinggi yang berkaitan dengannya.<sup>53</sup>

Disamping adanya kebutuhan manusia pada umumnya, dikenal pula adanya kebutuhan khusus bagi para pegawai, yaitu kebutuhan-kebutuhan yang berhubungan langsung dengan tugas-tugasnya dalam

<sup>53</sup> Alex Sobur, *Psikologi Umum* (Bandung: Penerbit, Pustaka Setia, 2003), h. 280-287

suatu organisasi. Menurut Claude S. George Jr, kebutuhan khusus yang diinginkan oleh para pegawai adalah:

1. upah yang layak;
2. kesempatan sebagai individu;
3. pengakuan sebagai individu;
4. tempat kerja yang baik;
5. kepemimpinan yang baik;
6. pekerjaan yang menarik dan menyenangkan;
7. penerimaan oleh kelompok;
8. partisipasi.

Menurut Keith Davis, kebutuhan khusus para pegawai adalah:

1. kepemimpinan yang baik;
2. memperoleh informasi;
3. mendapat perlakuan sebagai manusia yang terhormat;
4. adanya perangsang dan kesempatan untuk maju;
5. kebebasan dan kemerdekaan;
6. pergaulan dan saling menghormati;
7. keamanan dan keselamatan;
8. syarat-syarat kerja dan keadaan yang menyenangkan;
9. menyempurnakan kegunaan kerja;
10. diperlakukan secara adil.

#### 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.



Edwin Flipo, mengatakan kebutuhan manusia terdiri atas:

1. upah;
2. keamanan;
3. kawan-kawan yang sesuai;
4. kepercayaan melakukan pekerjaan;
5. pekerjaan yang berarti;
6. kesempatan untuk maju;
7. syarat-syarat kerja yang menyenangkan, aman, dan menarik;
8. kepemimpinan yang berkemampuan dan adil;
9. peraturan dan pengarahan yang masuk akal;
10. pergaulan yang tepat.<sup>54</sup>

#### 5. Usaha-Usaha Untuk Membangkitkan Motivasi

Motivasi orang sangat tergantung tergantung pada kekuatan motifnya. Motif yang dimaksud dalam uraian ini adalah keinginan, dorongan atau gerak hati dalam diri individu. Dengan kata lain sesuatu yang menggerakkan seseorang untuk bertindak dengan cara tertentu.

Ada tiga jenis atau tingkatan motivasi seseorang, yaitu; *pertama*, motivasi yang didasarkan atas kekuatan, dia melakukan sesuatu karena takut jika tidak maka sesuatu yang buruk akan terjadi, misalnya orang yang patuh pada bos karena takut dipecat, orang membeli polisi asuransi karena takut jika terjadi apa-apa dengannya, anak isterinya akan menderita. Motivasi *kedua*, karena ingin mencapai sesuatu. Motivasi ini jauh lebih baik dari

<sup>54</sup> Hikmat, *Loc-Cit*, h.277

motivasi yang pertama, karena sudah ada tujuan di dalamnya, seseorang mau melakukan sesuatu karena dia ingin mencapai sesuatu sasaran atau prestasi tertentu. Sedangkan motivasi yang *ketiga*, adalah motivasi yang didorong oleh misi atau tujuan hidupnya. Seseorang yang telah menemukan misi hidupnya bekerja berdasarkan nilai (*value*) yang diyakini. Nilai-nilai itu bisa berupa rasa kasih pada sesama atau ingin memiliki makna dalam menjalani hidupnya. Orang yang memiliki motivasi seperti ini biasanya memiliki visi yang jauh ke depan. Baginya bekerja bukan sekedar untuk memperoleh sesuatu (uang, harga diri, kebanggaan, prestasi) tetapi adalah proses belajar dan proses yang harus dilaluinya untuk mencapai misi hidupnya.

Kenneth Blanchard dan Spencer Jonson merangkum bahasan motivasi I dalam sebuah ilustrasi yaitu tentang Manajer satu menit. Untuk manajer yang efektif dan dapat memotivasi anak buah untuk mencapai tujuan organisasi, maka ada tiga hal yang harus dilakukan:

*Pertama*, adalah membangkitkan *inner motivation* dari orang yang dipimpinnya dengan menerapkan berbagai misi atau sasaran yang akan dicapai. Kita sebagai pemimpin perlu berbagi dengan tim kita untuk bersama-sama melihat visi secara jelas dan bagaimana kita melakukannya. Motivasi yang benar akan tumbuh dengan sendirinya ketika seseorang telah dapat melihat visi yang jauh lebih besar dari sekedar pencapaian target. Sehingga setiap orang dalam organisasi, kita dapat bekerja dengan lebih efektif karena didorong oleh motivasi dari dalam dirinya.

#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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





*Kedua dan ketiga* yang perlu dilakukan oleh seorang manajer efektif dalam memberikan pujian yang tulus dan teguran yang tepat. Kita dapat membuat orang lain melakukan sesuatu secara efektif dengan cara memberikan pujian, dorongan dan kata-kata yang positif.

Seorang pemimpin yang ingin meningkatkan motivasi karyawannya bisa dengan cara-cara, diantaranya:

1. Menginspirasi yaitu dengan memasukkan semangat ke dalam diri orang agar bersedia melakukan sesuatu dengan efektif. Orang diinspirasi melalui kepribadiannya, dan pekerjaan yang dilakukannya.
2. Meminta masukan dari karyawan dan melibatkan mereka di dalam pembuatan keputusan yang mempengaruhi pekerjaan mereka.
3. Kenalilah kebutuhan-kebutuhan pribadi karyawan karena karyawan akan lebih terdorong untuk bekerja bagi organisasi yang memperhatikan keperluan pribadinya.
4. Memberikan insentif material kepada karyawan yang berprestasi baik.
5. Tanggung jawab terhadap tugas. Dengan tanggung jawab ini, para karyawan akan memiliki kebebasan untuk memutuskan sendiri apa yang dihadapinya dan bagaimana menyelesaikan sendiri tugas-tugasnya yang diberikan kepadanya.
6. Kompetisi. Persaingan baik individu maupun kelompok dapat menjadi sarana untuk meningkatkan motivasi kerja, karena terkadang jika ada saingan, karyawan akan menjadi lebih bersemangat dalam mencapai kualitas 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.

7. Pujian. Apabila ada karyawan yang dapat menyelesaikan tugasnya dengan baik, maka perlu diberikan pujian. Pemberiannya juga harus pada waktu yang tepat, sehingga akan memupuk suasana yang menyenangkan dan mempertinggi motivasi kerja serta sekaligus akan membangkitkan harga diri.
8. Memberikan semacam *finishment* (ganjaran).<sup>55</sup>

#### F. Kerangka Pemikiran

Kepemimpinan kepala sekolah merupakan kemampuan dari seorang kepala sekolah dalam mempengaruhi dan menggerakkan bawahan dalam suatu organisasi atau lembaga sekolah guna tercapainya tujuan sekolah. Sedangkan motivasi kerja guru diartikan sebagai dorongan yang timbul dari dalam diri maupun dari luar diri guru untuk melaksanakan tugas mengajar di lembaga sekolah yang ditandai dengan sikap kerelaan mematuhi semua ketentuan yang berlaku dalam memenuhi tugas dan tanggung jawab yang diwujudkan berupa tepat waktu, kerja keras, ulet, jujur, tanggung jawab dalam melaksanakan tugas yang telah diberikan oleh kepala sekolah. Kepala sekolah memiliki peranan yang sangat penting dalam memberdayakan komponen-komponen yang ada di sekolah dalam hal ini guru. Guru salah satu komponen sekolah yang memegang peranan penting dalam menentukan mutu pendidikan sekolah. Oleh karena itu guru dituntut untuk bekerja dengan penuh motivasi dan disiplin yang baik. Kepala sekolah sebagai seorang yang diberi tugas untuk memimpin sekolah bertanggung jawab atas tercapainya tujuan, peran

<sup>55</sup> M. Sobry Sutikno. *Loc-Cit*, h. 47-54.

dan mutu pendidikan di sekolah. Dengan demikian agar tujuan sekolah dapat tercapai, maka kepala sekolah dalam melaksanakan tugas dan fungsinya dituntut memiliki kapasitas yang memadai sebagai seorang pemimpin. Peran kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan disiplin kerja guru sangatlah besar. Mengingat dengan kepemimpinan yang baik, kepala sekolah diharapkan mampu mempengaruhi dan menggerakkan para guru guna meningkatkan motivasi kerjanya. Oleh karena itu, sejalan dengan kerangka berpikir tersebut, diduga terdapat hubungan yang positif antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dengan motivasi kerja guru. Artinya semakin baik kepemimpinan kepala sekolah, maka semakin baik pula motivasi kerja guru dalam melaksanakan tugasnya.

Guru memiliki tugas sebagai pengajar yang melakukan transfer pengetahuan. Selain itu, guru juga sebagai pendidik yang melakukan transfer nilai-nilai sekaligus sebagai pembimbing yang memberikan pengarahan dan menuntun siswa dalam belajar. Untuk itu guru harus berperan aktif dan menempatkan kedudukannya sebagai tenaga profesional, yang bekerja dengan kinerja yang tinggi.

Motivasi guru akan menjadi optimal, bila diintegrasikan dengan komponen sekolah, baik kepala sekolah maupun sarana prasarana kerja yang memadai. Kepemimpinan yang efektif dapat tercipta apabila kepala sekolah memiliki sifat, perilaku dan keterampilan yang baik untuk memimpin sebuah organisasi sekolah. Dalam perannya sebagai pemimpin, kepala sekolah harus mampu untuk mempengaruhi semua orang yang terlibat dalam proses

#### 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.

pendidikan yaitu guru dan fasilitas kerja yang akhirnya mencapai tujuan dan kualitas sekolah.

#### G. Tinjauan Penelitian yang Relevan.

Penelitian yang berhubungan dengan judul pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru Madrasah Tsanawiyah Negeri Kecamatan Bengkalis telah banyak dilaksanakan oleh beberapa peneliti, namun demikian, setelah dilakukan pengumpulan hasil penelitian yang berkaitan dengan penelitian penulis ada beberapa mahasiswa yang pernah mengangkatnya.

Adapun mahasiswa yang pernah melakukan penelitian berkaitan dengan gaya kepemimpinan kepala sekolah Sdr. Yulisman yang berasal dari Universitas Riau dengan judul penelitiannya adalah pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru di Sekolah Dasar di Kecamatan Kampar. Dari penelitian yang dilakukan oleh Sdr Yulisman tersebut ditemukan adanya pengaruh yang cukup kuat antara gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru. Tetapi menurut penulis ada perbedaan antara penelitiannya dengan penelitian yang penulis angkat yaitu pada aspek motivasi kerja.

Demikian juga penelitian yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan kepala sekolah yang pernah diangkat oleh M. Nur Ali tahun 2006 dengan judul Gaya kepemimpinan kepala Madrasah Aliyah Pesantren Teknologi Pekanbaru dengan hasil penelitiannya adalah cenderung mengarah kepada gaya kepemimpinan partisipatif, namun demikian gaya kepemimpinan yang



#### 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.



ditunjukkan oleh kepala sekolah MA Teknologi Riau Pekanbaru tidak terpokus pada satu gaya saja tetapi ada kombinasi dari berbagai gaya kepemimpinan seperti gaya direktif, konsultatif dan delegatif.

Selanjutnya hasil penelitian yang penulis lakukan dengan judul

Pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru MTs Negeri Bengkalis, maka hasilnya adalah gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja guru. Artinya, semakin baik gaya kepemimpinan seorang kepala sekolah maka motivasi kerja guru juga akan semakin baik pula. Adapun faktor yang cukup dominan dari beberapa gaya yang penulis teliti adalah gaya kepemimpinan partisipatif.

## H. Konsep Operasional

### 1. Gaya Kepemimpinan (Variabel X)

Gaya kepemimpinan adalah cara pemimpin berperilaku secara konsisten terhadap bawahan sebagai anggota kelompoknya. Gaya kepemimpinan yang dimaksud adalah gaya kepemimpinan direktif, gaya kepemimpinan supportive, gaya kepemimpinan partisipatif, gaya kepemimpinan Goal Oriented. Adapun gaya-gaya kepemimpinan yang dapat dijadikan sebagai landasan operasional untuk masing-masing indikator variabel sebagai berikut:

- a. Gaya kepemimpinan direktif indikatornya:
  - 1) Memberikan petunjuk kepada bawahan.
  - 2) Memberikan dukungan
  - 3) Memberikan pengarahan



#### 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) Menaruh perhatian bawahan.
  - 5) Memiliki keinginan kuat untuk melaksanakan tugas.
  - 6) Berorientasi kepada kerja.
- b. Gaya kepemimpinan supportive indikatornya:
- 1) Memberikan pengarahan.
  - 2) Memberikan dukungan.
  - 3) Menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan dan kebutuhan bawahan.
  - 4) Bersikap ramah
  - 5) Dapat didekati
  - 6) Memperlakukan bawahan sebagai orang yang setara dengan dirinya.
- c. Gaya kepemimpinan partisipatif indikatornya:
- 1) Bekerja secara aktif dengan bawahan baik perseorangan maupun kelompok.
  - 2) Mengikutsertakan bawahan secara tepat dalam pengambilan keputusan.
  - 3) Mementingkan menjalankan tugas guna untuk mempertahankan kepemimpinan dan kekuasaanya.
  - 4) Menerima masukan dan nasehat yang bersifat membangun demi perkembangan organisasi.
  - 5) Memberi motivasi kepada anggota.
- d. Gaya kepemimpinan Goal Oriented indikatornya:
- 1) Memiliki sikap positif (tertarik-kesesuaian) terhadap pekerjaannya.

**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) Memberikan penghargaan berupa finansial (upah).
- 3) Adanya peningkatan status melalui promosi.
- 4) Adanya dukungan supervisor terhadap minat pada pekerjaannya.
- 5) Teman sekerja memberikan dukungan terhadap tugasnya.

Dari beberapa pendapat di atas, maka yang dapat dijadikan konsep operasional adalah:

1. Memberikan petunjuk kepada bawahan.
2. Memberikan dukungan kepada bawahan.
3. Memberikan pengarahan kepada bawahan.
4. Menaruh perhatian kepada bawahan.
5. Memiliki keinginan kuat melaksanakan tugas.
6. Berorientasi kepada kerja.
7. Menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan dan kebutuhan bawahan.
8. Bersikap ramah.
9. Dapat didekati.
10. Memperlakukan bawahan sebagai orang yang setara dengan dirinya.
11. Bekerja secara aktif dengan bawahan.
12. Mengikutsertakan bawahan dalam mengambil keputusan.
13. Menerima masukan dari bawahan.
14. Melakukan konsultasi dengan bawahan.
15. Memberikan motivasi kepada bawahan
16. Memberikan penghargaan kepada bawahan yang berprestasi.

#### 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.



17. Memberikan dorongan kepada bawahan dalam bekerja.

2. Motivasi kerja guru (Variabel Y)

Motivasi sebagai fungsi manajemen mengandung konsekuensi bahwa setiap pemimpin harus dapat mengembangkan berbagai kebijakan yang berorientasi kepada mempertahankan dan meningkatkan semangat dan kegairahan kerja bawahan. Adapun konsep teori yang dapat dijadikan sebagai landasan operasional untuk masing-masing indikator variabel adalah:

a. Teori Abraham Maslow, indikatornya:

- 1) Rasa lapar, haus, sek, mengantuk.
- 2) Keamanan, perlindungan, kehangatan.
- 3) Persamaan kelompok sosial, kegiatan sosial, pengakuan dari pihak lain.
- 4) Penghargaan dari orang lain, kepercayaan diri, prestasi, perhatian, penghargaan, penghormatan.
- 5) Realisasi diri, pemenuhan kebutuhan pokok, kedewasaan, pengembangan diri, penyempurnaan.

b. Teori McClelland, indikatornya:

- 1) Kebutuhan berprestasi
- 2) Kebutuhan berafiliasi.
- 3) Kebutuhan bersahabat
- 4) Senang bekerja bersama
- 5) Berusaha mendapatkan persetujuan dari orang lain.



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) Suka bekerja dengan orang lain.
  - 7) Kebutuhan akan kekuasaan.
  - 8) Kebutuhan akan pengaruh.
- c. Teori Harapan, indikatornya:
- 1) Bekerja karena adanya imbalan.
  - 2) Bekerja karena adanya harapan
- d. Teori X dan Y indikatornya:
- 1) Bekerja sebagai suatu hal yang alamiah
  - 2) Berusaha melakukan tugas tanpa harus diarahkan.
  - 3) Berusaha mengendalikan diri sendiri.
  - 4) Menerima tanggung jawab lebih besar.
  - 5) Berusaha menunjukkan kreativitas.
- e. Teori ERG (*Eksistency, Relatedness, Growth*)
- 1) Existence (keberadaan) indikatornya:
    - Lapar, sek, haus, gaji, lingkungan kerja yang menyenangkan.
  - 2) Relatedness (keterkaitan), indikatornya:
    - dukungan keluarga, sahabat dan penyelia di tempat kerja.
  - 3) *Growth* (pertumbuhan) indikatornya:
    - produktif dalam bekerja, menghasilkan prestasi, kreatif.
- f. Teori Motivasi Dua Faktor, indikatornya:
- 1) Kepuasan bekerja (prestasi, penghargaan, tanggung jawab, kemajuan, promosi, potensi bagi pertumbuhan pribadi).

**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) Ketidakpuasan bekerja (pemeliharaan dan kesehatan) yang meliputi gaji, pengawasan, keamanan kerja, kondisi kerja, administrasi, kebijakan organisasi, dan hubungan antar pribadi dengan rekan sekerja, atasan dengan bawahan di tempat kerja.

Menurut Claude S. George Jr, kebutuhan khusus yang diinginkan oleh para pegawai adalah:

1. upah yang layak;
2. kesempatan sebagai individu;
3. pengakuan sebagai individu;
4. tempat kerja yang baik;
5. kepemimpinan yang baik;
6. pekerjaan yang menarik dan menyenangkan;
7. penerimaan oleh kelompok;
8. partisipasi.

Menurut Keith Davis, kebutuhan khusus para pegawai adalah:

1. kepemimpinan yang baik;
2. memperoleh informasi;
3. mendapat perlakuan sebagai manusia yang terhormat;
4. adanya perangsang dan kesempatan untuk maju;
5. kebebasan dan kemerdekaan;
6. pergaulan dan saling menghormati;
7. keamanan dan keselamatan;
8. syarat-syarat kerja dan keadaan yang menyenangkan;

9. menyempurnakan kegunaan kerja;
10. diperlakukan secara adil.

Edwin Flipo, mengatakan kebutuhan manusia terdiri atas:

1. upah;
2. keamanan;
3. kawan-kawan yang sesuai;
4. kepercayaan melakukan pekerjaan;
5. pekerjaan yang berarti;
6. kesempatan untuk maju;
7. syarat-syarat kerja yang menyenangkan, aman, dan menarik;
8. kepemimpinan yang berkemampuan dan adil;
9. peraturan dan pengarahan yang masuk akal;
10. pergaulan yang tepat.

Dari beberapa pendapat di atas, maka yang dapat dijadikan konsep operasional adalah:

1. Persamaan kelompok.
2. Pengakuan dari pihak lain
3. Pemenuhan kebutuhan pokok
4. Adanya penghargaan.
5. Kebutuhan berprestasi.
6. Senang berkerja bersama.
7. Bekerja karena ada imbalan.
8. Berusaha melakukan tugas tanpa harus diarahkan.

#### 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.



9. Hasil pekerjaan diakui.
10. Lingkungan kerja yang menyenangkan.
11. Adanya promosi.
12. Mengembangkan potensi diri.
13. Adanya pemberian upah yang layak.
14. Tempat kerja yang baik.
15. Kepemimpinan yang baik.
16. Adanya hubungan yang baik antara atasan dengan bawahan.
17. Adanya kepercayaan dalam melakukan pekerjaan.
18. Adanya kesempatan untuk maju.
19. Adanya teman-teman yang sesuai.

#### I. Pengujian Hipotesis Penelitian

Berdasarkan beberapa teori maupun permasalahan di atas, maka penulis berasumsi

1.  $H_0$  = Tidak terdapat hubungan positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dengan motivasi kerja guru Madrasah Tsanawiyah Negeri Kecamatan Bengkalis.
2.  $H_a$  = Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dengan motivasi kerja guru Madrasah Tsanawiyah Negeri Kecamatan Bengkalis.

#### 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.



## BAB III

### METODOLOGI PENELITIAN

#### A. Waktu dan Lokasi Penelitian

Waktu penelitian dilakukan Mulai bulan Oktober sampai Desember tahun 2013 dan lokasi penelitian ini dilaksanakan di MTsN Bengkalis.

#### A. Jenis Penelitian

Berdasarkan jenis datanya penelitian ini termasuk penelitian kuantitatif. Mengacu pada permasalahan dan tujuan penelitian yang telah dikemukakan di atas maka penelitian ini berusaha mendapatkan informasi yang lengkap dan mendalam mengenai pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru MTsN Bengkalis. Maka peneliti menggunakan jenis penelitian kuantitatif. Menurut Arikunto penelitian kuantitatif adalah “sesuai dengan namanya, yaitu banyak dituntut menggunakan angka, mulai dari pengumpulan data, penafsiran terhadap data tersebut, serta penampilan dari data tersebut.<sup>1</sup> Kuantitatif adalah penelitian yang pengolahan datanya menggunakan pada data-data *numerical* (angka) yang diolah dengan metode statistik.<sup>2</sup>

Berdasarkan penelitian tersebut, peneliti berusaha mencari jawaban tentang permasalahan yang terjadi sehingga akan diperoleh gambaran mengenai pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru di MTsN Bengkalis. Menurut Suharsini A. Untuk menentukan besarnya sampel yang telah diambil dan untuk sekedar ancer-ancer maka

<sup>1</sup> Suharsimi Arikunto, *rosedur Penelitian*, (Jakarta: Renika Cipta, 2000), h 10

<sup>2</sup> Saifuddin Azwar, , *Metode penelitian*, ( Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2001) h:54

apabila subyeknya kurang dari 100 lebih baik di ambil semua sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Selanjutnya jika jumlahnya besar dapat di ambil antara 10-15% atau 20-25% atau lebih.<sup>3</sup> Sehingga dalam penelitian ini termasuk penelitian polulasi karena jumlah sampelnya kurang dari 100 orang sehingga penelitian mengambil semua populasi sebagai sampel.

Penelitian ini berjudul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Motivasi Kerja Guru di MTsN Bengkalis." di dalamnya terdapat dua variabel sebagai berikut:

1. Variabel bebas (independent). Variabel bebas di bagi menjadi tiga sub variabel yaitu: gaya kepemimpinan kepala sekolah yaitu: direktif, suportive, partisipatif, Goal Oriented)
2. Variabel terikat (dependent). Variabel terikatnya adalah motivasi kerja.

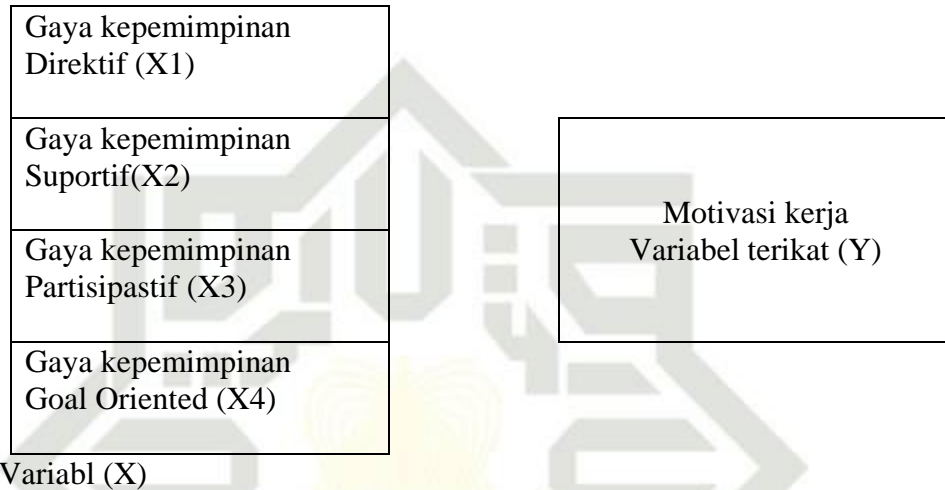
Dari kedua variable diatas, peneliti ingin membuktikan bahwa keduanya mempunyai pengaruh antara variabel bebas dan variabel terikat. Maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

- 1) Gaya kepemimpinan kepala sekolah (X) meliputi:
  - a) Gaya kepemimpinan kepala sekolah direktif (X1)
  - b) Gaya kepemimpinan kepala sekolah suportive, (X2)
  - c) Gaya kepemimpinan kepala sekolah partisipatif (X3)
  - d) Gaya kepemimpinan kepala sekolah Goal Oriented) (X4)

<sup>3</sup> ibid, h. 112

## 2) Motivasi kerja guru (Y)

Dari kesimpulan tersebut berikut rancangan penelitiannya:



Ket:

Gaya kepemimpinan (X) = Variabel Independen/ Bebas

Gaya kepemimpinan Direktif (X1) = Variabel Independen pertama

Gaya ke[emimpinan Suportif (X2) = Variabel Independen kedua

Gaya kepemimpinan Partisipatif (X3) = Variabel Independen ketiga

Gaya kepemimpinan Goal Oriented (X4) = Variabel Independen keempat

Motivasi Kerja (Y) = Variabel dependen/terikat = Pengaruh secara simultan

Dalam gambar diatas yang diamati adalah pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah sebagai variabel bebas (X) terhadap variabel Y yaitu motivasi kerja guru, variabel X ini terbagi menjadi 4 variabel sebagai pembagian dari macam-macam gaya kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan Direktif sebagai (X1), gaya kepemimpinan Suportif (X2), gaya kepemimpinan Partisipatif (X3) dan gaya kepemimpinan Goal Oriented (X4). Dari keempat variabel X tersebut akan dihitung berapa

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

## B. Instrumen Penelitian

Pada prinsipnya meneliti adalah melakukan pengukuran terhadap fenomena sosial maupun alam. Oleh karena itu, harus ada alat ukur yang baik. Alat ukur dalam penelitian biasanya dinamakan instrumen penelitian. Jadi instrumen penelitian adalah suatu alat yang digunakan untuk mengukur fenomena alam ataupun sosial yang diamati. Secara spesifik semua fenomena ini disebut variabel penelitian. Jumlah instrumen penelitian tergantung pada jumlah variabel penelitian yang telah ditetapkan untuk diteliti. Maka dalam penelitian ini diperlukan dua instrumen yaitu instrumen untuk mengukur gaya kepemimpinan kepala sekolah dan untuk mengukur motivasi kerja guru di MTsN Bengkalis.<sup>4</sup>

Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala *likert*. Menurut Hasan “Skala *Likert* merupakan jenis skala yang digunakan untuk mengukur variabel peneliti (fenomena sosial spesifik) seperti sikap, pendapat dan persepsi sosial seseorang atau sekelompok orang”.<sup>5</sup> Dengan skala *Likert*. Maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pertanyaan atau pernyataan. Dalam suatu instrument penelitian pasti

<sup>4</sup> Suharsimi Arikunto, *Op.Cit.*, h. 102.

<sup>5</sup> Hasan M. Iqbal, *Pokok-pokok Metodologi Penelitian dan Aplikasinya* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2002). h. 72



memerlukan alat ukur yang berfungsi untuk mengukur variabel yang diteliti, hal ini dikarenakan jumlah instrumen yang digunakan dalam penelitian akan bergantung pada jumlah variabel yang diteliti.<sup>6</sup> Dalam penelitian ini peneliti menggunakan instrumen pedoman wawancara, pedoman observasi dan metode angket. Peneliti menggunakan 4 (empat) alternatif pilihan jawaban yang disediakan dalam angket yang telah dimodifikasi dari skala *Likert* yaitu:

- a. Selalu (diberi skor 4)
- b. Sering (diberi skor 3)
- c. Kadang-kadang (diberi skor 2)
- d. Tidak Pernah (diberi skor 1)

### C. Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data adalah cara yang digunakan untuk mengumpulkan data yang diperoleh dan sesuai dengan tujuan penelitian. metode yang digunakan penulis adalah:

#### 1. Observasi (pengamatan)

Observasi sering kali diartikan sebagai pengamatan dan pencatatan dengan sistematisa berbagai fenomena yang diteliti. Winarno Surahmad memberikan ulasan tentang metode ini: “Teknik pengumpulan data dimana peneliti mengadakan pengamatan secara langsung (tanpa alat) terhadap segala gejala-gejala subyek yang diselidiki, baik pengamatan itu dilakukan

<sup>6</sup> Ibid, Hlm:73

di dalam situasi sebenarnya maupun dalam situasi buatan khusus diadakan.<sup>7</sup> Winarno menambahkan bahwa observasi bukan hanya sekedar pengamatan dan catatan akan tetapi di dalamnya terdapat tujuan, alat dan sistem. Metode observasi peneliti gunakan untuk memperoleh data tentang keadaan, sarana dan prasarana, serta kegiatan belajar mengajar yang ada di MTsN Bengkalis.

## 2. Interview (wawancara)

Interview merupakan cara yang digunakan untuk mengumpulkan data atau mencari keterangan secara lisan dengan melakukan Tanya jawab dengan seseorang atau kelompok orang. Menurut Suharsuni Arikunto interview yang sering disebut wawancara atau questioner lisan adalah sebuah dialog yang dilakukan oleh pewawancara untuk memperoleh informasi dari terwawancara. Teknik wawancara ini digunakan untuk menggali data penunjang yang ditujukan kepada kepala MTsN Bengkalis.

## 3. Dokumentasi

Dokumentasi adalah mencari data mengenai hal-hal atau variable yang berupa catatan, transkrip, buku, majalah, prasasti, notulen rapat, agenda, dan sebagainya Dengan data ini peneliti mengumpulkan data tentang daftar guru dan pegawai, jumlah siswa, struktur organisasi sekolah, sarana dan prasarana, daftar nama guru yang akan digunakan sebagai sampel penelitian.

<sup>7</sup> Winarno Surahmad, *Pengantar Penelitian Ilmiah, Dasar, Metode, Tehnik*, (Bandung: Transito, 1990) h. 162

### 1. Metode Angket (Questional)

Metode angket atau questioner adalah sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden dalam arti laporan tentang pribadinya atau hal-hal yang ia ketahui. Kuesioner dalam penelitian ini mencakup kuesioner variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan kepala sekolah dan variabel terikat yaitu motivasi kerja guru yang keduanya akan diisi oleh para guru di MTsN Bengkalis sebagai responden

### D. Metode Analisis Data

Sebelum melakukan analisis data, maka perlu dilakukan tahap-tahap teknik pengolahan data sebagai berikut:

#### 1. *Editing*

*Editing* merupakan proses aktivitas meneliti kembali apakah data yang telah terkumpul sudah cukup baik atau memadai dan dapat segera disiapkan untuk keperluan proses kegiatan selanjutnya.<sup>8</sup>

#### 2. *Coding*

*Coding* merupakan kegiatan mengklasifikasikan jawaban-jawaban para responden atau informan dengan cara menandai masing-masing jawaban itu dengan kode tertentu dalam bentuk angka.<sup>9</sup> Tujuannya adalah menyederhanakan jawaban.

<sup>8</sup> Hidayat Syah, *Pengantar Metodologi Penelitian Pendidikan Pendekatan Verifikatif*, 2008, h. 153

<sup>9</sup> *Ibid.* h. 156

### 3. *Scoring*

*Scoring* yaitu mengubah data yang bersifat kualitatif kedalam bentuk kuantitatif. Dalam penentuan skor ini digunakan skala likert dengan lima kategori penilaian, yaitu:

- a. Skor 4 diberikan untuk jawaban Selalu
- b. Skor 3 diberikan untuk jawaban sering
- c. Skor 2 diberikan untuk jawaban kadang-kadang
- d. Skor 1 diberikan untuk jawaban tidak pernah

### 4. *Tabulating*

*Tabulating* yaitu menyajikan data-data yang diperoleh dalam tabel, sehingga diharapkan pembaca dapat melihat hasil penelitian dengan jelas. Setelah proses *tabulating* selesai dilakukan, kemudian diolah dengan program komputer SPSS 17.

Adapun tahap-tahap analisis data yang digunakan adalah sebagai berikut.

#### 1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2005). Dalam hal ini digunakan beberapa butir pertanyaan yang dapat secara tepat mengungkapkan variabel yang diukur tersebut. Untuk mengukur tingkat validitas dapat dilakukan dengan cara mengkorelasikan antara skor butir pertanyaan dengan total skor



konstruk atau variabel. Hipotesis yang diajukan adalah:  $H_0$ : Skor butir pertanyaan berkorelasi positif dengan total skor konstruk.  $H_a$ : Skor butir pertanyaan tidak berkorelasi positif dengan total skor konstruk. Uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai  $r$  hitung dengan  $r$  tabel untuk tingkat signifikansi 5 persen dari *degree of freedom* ( $df$ ) =  $n-2$ , dalam hal ini  $n$  adalah jumlah sampel. Jika  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel maka pertanyaan atau indikator tersebut dinyatakan valid, demikian sebaliknya bila  $r$  hitung  $<$   $r$  tabel maka pertanyaan atau indikator tersebut dinyatakan tidak valid (Ghozali, 2005).

## 2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2005). Pengukuran reliabilitas dilakukan dengan cara *one shot* atau pengukuran sekali saja dengan alat bantu SPSS uji statistik *Cronbach Alpha* ( $\alpha$ ). Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha*  $>$  0.60 (Nunnally dalam Ghozali, 2005).

## 3. Uji Asumsi Klasik

Untuk meyakinkan bahwa persamaan garis regresi yang diperoleh adalah linier dan dapat dipergunakan (valid) untuk mencari peramalan, maka akan dilakukan pengujian asumsi multikolinearitas, heteroskedastisitas, dan normalitas.

### 1. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas adalah untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (*independen*). Apabila terjadi korelasi, maka dinamakan terdapat problem multikolinearitas (Ghozali, 2005). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinearitas di dalam model regresi adalah sebagai berikut:

- □ Nilai  $R^2$  yang dihasilkan oleh suatu estimasi model regresi empiris sangat tinggi, tetapi secara individual variabel-variabel bebas banyak yang tidak signifikan mempengaruhi variabel terikat (Ghozali, 2005).
- □ Menganalisis matrik korelasi variabel-variabel bebas. Apabila antar variabel bebas ada korelasi yang cukup tinggi (umumnya diatas 0,90), maka hal ini merupakan indikasi adanya multikolinearitas (Ghozali, 2005).
- □ Multikolinearitas dapat dilihat dari (1) nilai *tolerance* dan lawannya (2) *Variance Inflation Factor* (VIF). Kedua ukuran ini menunjukkan setiap variabel bebas manakah yang dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. *Tolerance* mengukur variabilitas variabel bebas yang terpilih yang tidak dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. Jadi, nilai *tolerance* yang rendah sama dengan nilai VIF yang tinggi (karena  $VIF = 1/Tolerance$ ). Nilai *cut off* yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinearitas adalah nilai *tolerance* < 0,10 atau sama dengan nilai  $VIF > 10$  (Ghozali, 2005).

Apabila di dalam model regresi tidak ditemukan asumsi deteksi seperti di atas, maka model regresi yang digunakan dalam penelitian ini bebas dari multikolinearitas, dan demikian pula sebaliknya.

#### 1. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas adalah untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika varians berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homokedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas (Ghozali, 2005).

Cara untuk mengetahui ada tidaknya heteroskedastisitas adalah dengan melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat yaitu ZPRED dengan residualnya SRESID. Deteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik *scatterplot* antara SRESID dan ZPRED dimana sumbu Y adalah Y yang telah diprediksi, dan sumbu X adalah residual (Y prediksi – Y sesungguhnya) yang telah di *studentized*.

Dasar analisisnya adalah:

- a. Apabila terdapat pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas.

- b. Apabila tidak terdapat pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka nol pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

## 2. Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi, kedua variabel (bebas maupun terikat) mempunyai distribusi normal atau setidaknya mendekati normal (Ghozali, 2005). Pada prinsipnya normalitas dapat dideteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik atau dengan melihat histogram dari residualnya. Dasar pengambilan keputusannya adalah (Ghozali, 2005):

- Jika data (titik) menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- Jika data menyebar jauh dari diagonal dan/atau tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

## 4. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas yaitu: gaya kepemimpinan (X<sub>1</sub>), motivasi (Y), Persamaan regresi linier berganda adalah sebagai berikut (Ghozali, 2005):  $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$ , Dimana:

Y = Variabel dependen (kinerja guru)





$a$  = Konstanta

$b_1, b_2$ , = Koefisien garis regresi

$X_1, X_2$ , =Variabel independen (gaya kepemimpinan, motivasi)

$e$  = *error* / variabel pengganggu

## 5. Pengujian Hipotesis

### 1. Analisis Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel terikat (Ghozali, 2005). Nilai Koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai  $R^2$  yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel bebas (gaya kepemimpinan dan motivasi kerja guru) dalam menjelaskan variasi variabel terikat (motivasi kerja guru) amat terbatas. Begitu pula sebaliknya, nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel bebas memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel terikat. Kelemahan mendasar penggunaan koefisien determinasi adalah bias terhadap jumlah variabel bebas yang dimasukkan kedalam model. Setiap tambahan satu variabel bebas, maka  $R^2$  pasti meningkat tidak peduli apakah variabel tersebut berpengaruh secara signifikan terhadap variabel terikat. Oleh karena itu, banyak peneliti menganjurkan untuk menggunakan nilai *Adjusted*  $R^2$  pada saat mengevaluasi mana model regresi yang terbaik. Tidak seperti  $R^2$ , nilai *Adjusted*  $R^2$  dapat naik atau turun apabila satu variabel independen ditambahkan kedalam model.

## 2. Uji Signifikasi Pengaruh Parsial (Uji t)

Uji t digunakan untuk menguji signifikansi hubungan antara variabel X dan Y, apakah variabel X1 dan X2, (gaya kepemimpinan dan motivasi kerja guru) benar-benar berpengaruh terhadap variabel Y (motivasi kerja guru) secara terpisah atau parsial (Ghozali, 2005). Hipotesis yang digunakan dalam pengujian ini adalah: Ho: Variabel-variabel bebas (gaya kepemimpinan) tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (motivasi kerja guru).

Ha: Variabel-variabel bebas (gaya kepemimpinan) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (motivasi kerja guru). Dasar pengambilan keputusan (Ghozali, 2005) adalah dengan menggunakan angka probabilitas signifikansi, yaitu:

- a. Apabila angka probabilitas signifikansi  $> 0,05$ , maka Ho diterima dan Ha ditolak.
- b. Apabila angka probabilitas signifikansi  $< 0,05$ , maka Ho ditolak dan Ha diterima.



### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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

## BAB V

### PENUTUP

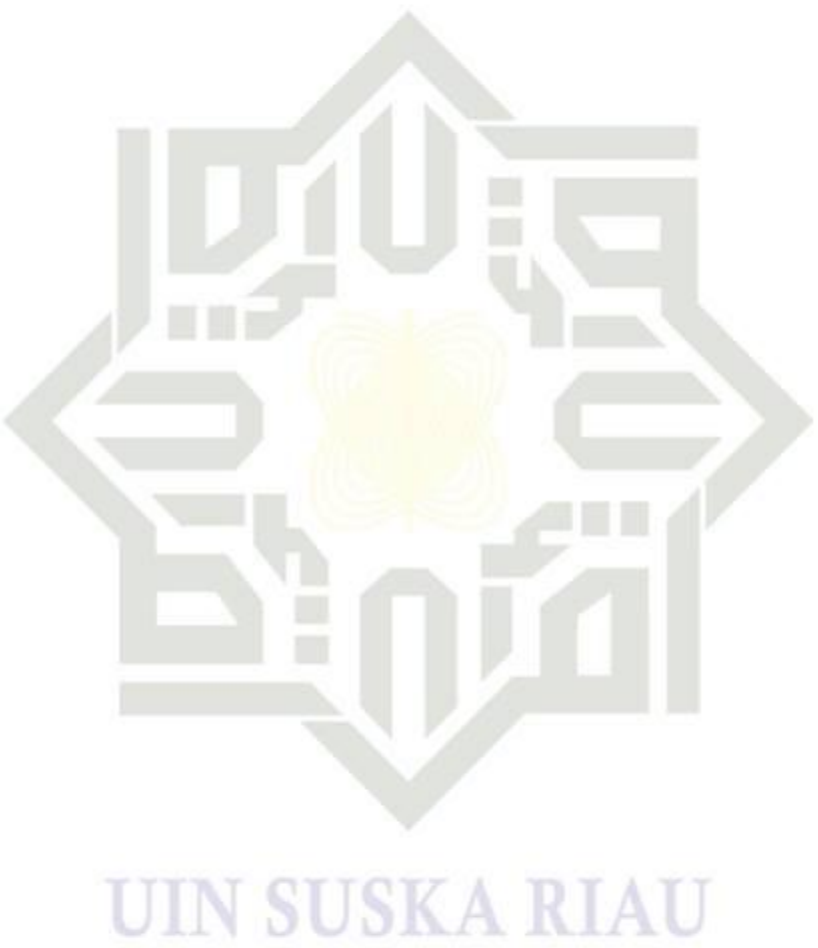
#### A. Kesimpulan

Berdasarkan uraian sebelumnya terutama dari hasil penelitian yang telah dilaksanakan, maka hasil penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut: Gaya kepemimpinan Kepala Sekolah memiliki berpengaruh positif terhadap motivasi kerja guru Madrasah Tsanawiyah Negeri Kecamatan Bengkalis. Hal ini ditunjukkan oleh nilai *R Square* pada uji koefisien determinasi sebesar 0,251. Artinya 25,1% motivasi kerja guru dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan kepala sekolah.

#### B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan di atas, maka dapat diajukan saran-saran sebagai berikut:

1. Mengingat bahwa antara gaya kepemimpinan kepala madrasah terhadap motivasi kerja guru mengandung pengaruh yang cukup besar, maka peneliti menyarankan agar kepala sekolah berusaha untuk lebih dapat membangun motivasi kerja guru dengan memberikan pengaruh yang positif melalui kepemimpinannya dan hendaknya memilih gaya kepemimpinan partisipasi, karena berdasarkan hasil penelitian gaya kepemimpinan partisipasi, lebih cocok dijalankan untuk dapat meningkatkan motivasi kerja guru.
2. Bagi guru, untuk selalu meningkatkan motivasi khususnya dalam bekerja karena dengan adanya motivasi yang tinggi, bekerja juga akan terasa menyenangkan dan dapat mencapai tujuan pendidikan.



© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

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



UIN SUSKA RIAU



## KEPUSTAKAAN

- Abdul Madjid, *Pendidikan Agama Islam Berbasis Kompetensi*, Bandung: Rosdakarya, cet. Kedua, 2005.
- Anwar Prabu Mangkunegara, *Perkerja Berhasil*, Bandung: Remaja Rosda Karya, 2003.
- Ambar Teguh Sulistiyani, *Kinerja*, Bandung: Rosda Karya, 2003.
- Bimo Walgito, *Psikologi Sosial Suatu Pengantar*, Yogyakarta: Penerbit, C.V Andi Offset, 2003.
- Cyril Poster, *Gerakan Menciptakan Sekolah Unggul*, Jakarta: Lembaga Indonesia Adidaya, Cetakan Pertama, 2000.
- E. Mulyasa, *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: Bumi Aksara, Cet. 1, 2011.
- ....., *Menjadi Kepala Sekolah Profesional Dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2004.
- ....., *Kurikulum Berbasis Kompetensi, Konsep, Karakteristik, dan Implementasi*, Bandung: PT. Rosda Karya, Cet. Keempat, 2003.
- ....., *Menjadi Guru Profesional Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan* Bandung: PT. Rosdakarya, Cetakan Ketujuh, 2007.
- Hidayat Syah, *Pengantar Umum Metodologi Penelitian Pendidikan*, Pekanbaru: Suska Press: 2010.
- Handoko, T. Hani. *Manajemen*, Yogyakarta: BPFE, 1995.
- Hikmat, *Manajemen Pendidikan*, Bandung: Pustaka Setia, Cetakan I, 2009.
- Kaelani, *Metode Penelitian Agama Kualitatif Interdisipliner*, Yogyakarta: Paradigma, 2010.
- Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 1992.
- Margono, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, Jakarta: Rineka cipta, 2003.

- Mardalis, *Metode Penelitian Suatu Pendekatan Proposal*, Jakarta: Bumi Aksara, 1989.
- Martinis Yamin, *Standarisasi Kinerja Guru*, Jakarta: Gaung Persada Press, Cetakan Pertama, 2010.
- M. Suparta, *Metodologi Pengajaran Agama Islam*, Jakarta: Amisco, 2003.
- P. Joko Subagyo, *Metode Penelitian dalam Teori dan Praktek*, Jakarta: Rineka Cipta, 1991.
- Rusman, *Model-Model Pembelajaran Mengembangkan Profesionalisme Guru* Jakarta : Penerbit PT. Rajagrafindo Persada, 2011.
- Sardima, *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2007.
- Sedarmayanti, *Reformasi Publik, Reformasi Birokrasi, dan Kepemimpinan Masa Depan, Mewujudkan Pelayanan Prima dan Pemerintahan Yang Baik*, Refika Aditama, Bandung, 2009.
- S. Nasution, *Metode Research*, Jakarta: bumi Aksara: 2000
- Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta: Rineka Cipta, 2006.
- Syaiful Bahri, *Guru dan Anak Didik dalam Interaksi Edukatif*, Jakarta: Rineka Cipta, 2000.
- ....., *Optimalisasi Kinerja Kepala Sekolah*, Jakarta: Gibon Books, Cetakan Pertama, 2010.
- Sulistiyani dan Rosida, *Kompetensi dan Kejujuran Guru*, Jakarta: Penerbit Intan Pariwara, 2003.
- Siswanto. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif dan Operasional*, Jakarta: Bumi Aksara, 2003.
- Syaiful Sagala, *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan*, Bandung: Alfabeta, cet kedua, 2009.
- ....., *Manajemen Berbasis Sekolah dan Masyarakat Strategi Memenangkan Persaingan Mutu*, Jakarta: PT. Nimas Multima, Cetakan Ketiga, 2006.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

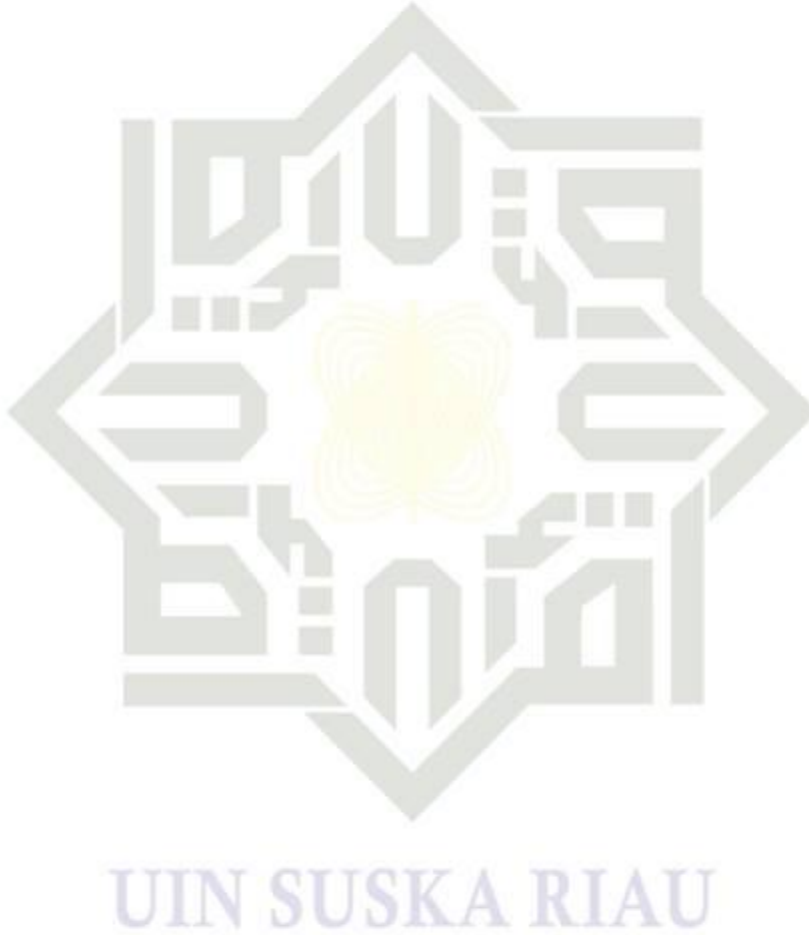
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

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

Wina Sanjaya, *Strategi Pembelajaran*, Jakarta: Media Group, 2010.

Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran*, Pontianak: CV. Alfabeta, 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.