

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Deskripsi Teoritis

a. Motivasi Kerja Guru

1) Pengertian Motivasi Kerja Guru

Setiap individu dalam melakukan pekerjaan harus mempunyai motivasi yang tinggi jika ingin berhasil dengan baik, karena dengan adanya motivasi itu individu akan bergerak untuk bekerja serius dan bertanggung jawab. G Winardi menyatakan bahwa motivasi berhubungan atau interaksi antar sikap, kebutuhan dan kepuasan yang terjadi pada diri manusia.¹ Melayu mengemukakan bahwa “ Motif adalah suatu perangsang keinginan dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang karena setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai.² Sementara menurut Mulia mengemukakan bahwa: Motivasi adalah dorongan terhadap serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan. Sedangkan elemen yang terkandung dalam motivasi meliputi unsur membangkitkan, mengarahkan, menjaga, menunjukkan, intensitas, bersifat terus-menerus dan adanya tujuan.³

Menurut Dimiyati bahwa motivasi adalah dorongan mental yang menggerakkan perilaku manusia. Dalam motivasi terkandung

¹ Winardi, 2001, *Motivasi dan Pemotivasian dalam Manajemen*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, hlm. 2

² Melayu Hasibuan, 2010, *Organisasi dan Motivasi*, Jakarta: PT. Bumi Aksara, hlm. 24

³ Melayu Hasibuan, 2010, *Organisasi dan Motivasi*, hlm. 24

adanya keinginan yang mengaktifkan, menggerakkan, menyalurkan dan mengarahkan sikap dan perilaku individu.⁴

Sedangkan menurut Oemar Hamalik motivasi adalah suatu perubahan energi di dalam pribadi seseorang yang ditandai dengan timbulnya afektif dan reaksi untuk mencapai tujuan.⁵ Menurut Terry. G seperti yang dikutip oleh Soekidjo Notoatmodjo mengatakan bahwa motivasi adalah keinginan yang terdapat pada diri seseorang individu yang mendorongnya untuk melakukan perbuatan-perbuatan (perilaku), sedang menurut Knootz mengatakan bahwa motivasi adalah dorongan dan usaha untuk memuaskan kebutuhan atau suatu tujuan (*Motivation refers to the drive and effort to satisfy a want or goal*).⁶

Menurut W.A Gerungan, motif merupakan suatu pengertian yang melingkupi semua gerak, alasan atau dorongan dalam diri manusia yang menyebabkan ia berbuat sesuatu. Semua tingkah laku manusia pada hakekatnya mempunyai motif.⁷ Menurut Wilson Bangun motivasi adalah suatu tindakan untuk mempengaruhi orang lain untuk berperilaku (*to behave*) secara tertentu.⁸

Berdasarkan pendapat di atas dapat di ambil kesimpulan bahwa motivasi adalah mempersoalkan bagaimana caranya

⁴ Dimiyati dan Mudjiono, 2009, *Belajar dan Pembelajaran*, Jakarta: Rineka Cipta, hlm. 80

⁵ Oemar Hamalik, 2012, *Psikologi Belajar dan Mengajar*, Bandung: Sinar Baru Algensindo, hlm. 173

⁶ Soekidjo Notoatmodjo, 2015, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Rineka Cipta, hlm. 114

⁷ W.A. Gerungan, 2010, *Psikologi Sosial*, Bandung: PT. Relika Aditama, hlm. 155

⁸ Wilson Bangun, 2008, *Intisari Manajemen*, Bandung: Relika Aditama, hlm. 115

mendorong gairah kerja guru, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemauan dan keterampilannya untuk mewujudkan tujuan organisasi.

Allah berfirman dalam Surah al-Ahzab ayat 31 yang bunyinya:

وَمَنْ يَّقِنْتِ مِنَ اللَّهِ وَرَسُولِهِ وَتَعْمَلْ صَالِحًا نُؤْتِيهَا أَجْرَهَا مَرَّتَيْنِ
وَأَعْتَدْنَا لَهَا رِزْقًا كَرِيمًا

Artinya: Dan barangsiapa di antara kamu (istri-istri Nabi) tetap taat kepada Allah dan Rasul-Nya dan mengerjakan kebajikan, niscaya Kami berikan pahala kepadanya dua kali lipat dan Kami sediakan rezeki yang mulia baginya.

Sedangkan motivasi kerja guru menurut Mulia Rahmi adalah Motivasi kerja adalah keinginan (*desire*) dan kemauan (*willingness*) seseorang untuk mengambil keputusan, bertindak menggunakan seluruh kemampuan psikis sosial dan kekuatan fisiknya dalam rangka mencapai tujuan tertentu. motivasi kerja seseorang guru bisa tinggi dan bisa rendah. Tinggi rendahnya motivasi kerja seseorang guru sangat mempengaruhi performasinya dalam mengerjakan tugasnya.⁹

Menurut Gistituati motivasi kerja adalah sesuatu dorongan yang ada dalam diri seseorang untuk menggerakkan dan mengarahkan seluruh kekuatan dan kemampuan yang ada untuk

⁹ Wilson Bangun, 2008, *Intisari Manajemen*, Bandung: Relika Aditama, hlm. 25

melakukan pekerjaan agar tujuan dapat tercapai.¹⁰ Hamzah motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang turut menentukan kerja seseorang. Besar atau kecilnya pengaruh motivasi pada kerja seseorang tergantung pada seberapa banyak intensitas motivasi yang diberikan.¹¹

Dari beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah perasaan dan keinginan yang mendorong seseorang untuk berbuat dan bertindak. Sehingga menimbulkan semangat untuk melakukan pekerjaan guna menjadi tujuan yang telah ditetapkan.

Ada beberapa pengertian yang berbeda tentang kepemimpinan yang dikemukakan oleh para ahli. Miftah Toha mengatakan bahwa “Kepemimpinan (leadership) adalah merupakan hubungan antara seseorang dengan orang lain, pemimpin mampu mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja bersama-sama dalam tugas yang berkaitan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.¹² Sedangkan Mulyasa mendefinisikan “Kepemimpinan sebagai seni membujuk bawahan agar mau mengerjakan tugas-tugas dengan yakin dan semangat.¹³

¹⁰Nurhizrah Gistituati, 2009, *Manajemen Pendidikan : Landasan Teori dan Perkembangannya*, Padang : UNP Press, hlm. 233

¹¹ Hamzah Uno, 2014, *Teori Motivasi dan Pengukurannya*, Jakarta: Bumi Aksara, hlm. 71

¹² Miftah Thoha, *Kepemimpinan Dalam Manajemen Suatu Pendekatan Prilaku*, (Jakarta: PT. Grafindo Persada, 1999), h. 89

¹³ Mulyasa E., *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung : PT. Remaja, 2001), h.17

Menurut Wahjosumidjo, “Kepemimpinan adalah suatu kekuatan penting dalam rangka pengelolaan, oleh sebab itu kemampuan memimpin secara efektif merupakan kunci keberhasilan organisasi. ¹⁴Sedangkan kepemimpinan yang dikemukakan oleh Reksoprodjo Handoko mengatakan bahwa kepemimpinan (leadership) adalah merupakan hubungan antara seseorang dengan orang lain, pemimpin mampu mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja bersama-sama dalam tugas yang berkaitan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.¹⁵ Abi Sujak berpendapat bahwa “Kepemimpinan adalah pola hubungan antar individu yang menggunakan wewenang dan pengaruh terhadap orang lain atau sekelompok orang agar terbentuk kerja sama untuk menyelesaikan suatu tugas.¹⁶

Kepemimpinan merupakan proses pengaruh sosial dan pengaruh sengaja dilakukan seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas-aktivitas dan relasi-relasi di dalam sebuah organisasi. Perbedaan definisi tersebut terletak pada siapa yang menggunakan pengaruh, cara menggunakan pengaruh dan sasaran

¹⁴ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta : PT Raja Grafindo Persada, 1999). h. 4.

¹⁵ Reksoprodjo Handoko, *Organisasi Perusahaan Teori Struktur dan Perilaku*, (Yogyakarta : BPFE, 1994), h. 66

¹⁶ Abi Sujak, *Kepemimpinan, Manajer (Eksistensinya dalam Prilaku Organisasi)*, (Jakarta : Rajawali Pers, 2009), h. 9

yang ingin dicapai pengaruh dan hasil dari usaha menggunakan pengaruh.¹⁷

Menurut Miftah Thoha, ada tiga faktor yang berinteraksi menentukan efektifitas kepemimpinan yaitu: Pertama, Leader behavior (perilaku pemimpin) yaitu, efektifitas kepemimpinan sangat dipengaruhi gaya memimpin seseorang. Kedua, subordinate (bawahan) yaitu, efektifitas kepemimpinan dipengaruhi oleh tingkat penerimaan dan dukungan bawahan. Bawahan akan mendukung seorang pemimpin sepanjang mereka melihat tindakan pemimpin dianggap dapat memberi manfaat dan meningkatkan kepuasan mereka. Ketiga, situation yaitu, situasi dalam gaya kepemimpinan yaitu: hubungan pemimpin anggota, tingkat dalam struktur tugas dan posisi kekuasaan pemimpin yang dapat melalui wewenang formal. Dari berbagai pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan pola hubungan antar individu yang menggunakan wewenang dan kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan dan mengarahkan tindakan pada seseorang atau kelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi tertentu. Berdasarkan firman Allah SWT dalam QS. An-Nissa ayat 59:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ
فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ
وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا

¹⁷ Gomes Faustino Cardoso, Manajemen Sumber Daya Manusia, (Yogyakarta : Andi Offset, 1997), h. 54

Artinya: Wahai orang-orang yang beriman! Taatilah Allah dan taatilah Rasul (Muhammad), dan Ulil Amri (pemegang kekuasaan) di antara kamu. Kemudian, jika kamu berbeda pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah kepada Allah (Al-Qur'an) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu beriman kepada Allah dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya.

2) Pentingnya Motivasi Kerja Guru

Motivasi dalam melakukan pekerjaan sangat penting dimiliki oleh guru. Hal ini disebabkan karena termotivasinya guru dalam bekerja, maka guru tersebut dapat memberikan yang terbaik untuk pekerjaannya. Dengan demikian ia akan berusaha secara maksimal untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

Motivasi sangat penting dalam mendukung perilaku seseorang agar mau bekerja dengan tekun dan giat dalam mencapai tujuan, pegawai yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi selalu berusaha keras dan penuh gairah serta semangat dalam menyelesaikan tanggung jawab terhadap pekerjaan yang diberikan. Guru yang memiliki motivasi yang tinggi adalah yang mau berusaha dan bekerja keras untuk mencapai hasil yang maksimal.

Sementara menurut Panji Anoraga, motivasi kerja adalah pendorong semangat kerja. Kuat dan lemahnya motivasi kerja seseorang tenaga kerja ikut menentukan besar kecilnya

prestasinya.¹⁸ Jadi dapat dipahami motivasi kerja yang diperoleh seseorang akan berpengaruh terhadap pekerjaannya. Orang yang merasakan motivasi kerja yang tinggi akan mampu untuk memenuhi kebutuhannya. Sebaliknya jika seseorang guru tidak memiliki motivasi kerja yang tinggi maka ia cenderung malas dan mengabaikan pekerjaannya.

3) Jenis-Jenis Motivasi Kerja Guru

Motivasi merupakan kegiatan yang memerlukan perhatian yang besar dalam suatu lembaga pendidikan, motivasi yang baik akan menguntungkan guru maupun madrasah. Sebaliknya jika motivasi yang diberikan kurang baik pada akhirnya dapat merugikan madrasah dalam pencapaian tujuan pendidikan.

Menurut Uno motivasi terdiri dari 2 jenis yaitu:

a) Motivasi Intrinsik

Seseorang mempunyai keinginan untuk mencapai tujuan yang diharapkan, disebabkan oleh beberapa faktor pendorong yang berasal dari dalam dirinya disebut motivasi intrinsik. Faktor dalam diri seseorang dapat berupa kemampuan kerja, semangat kerja, tanggung jawab, rasa kebersamaan. Jadi motivasi intrinsik adalah suatu keinginan untuk bertindak yang didorong oleh pengaruh dari dalam diri individu tersebut.¹⁹

¹⁸ Panji Anoraga, 2009, *Psikologi Kerja*, Jakarta: Rineka Cipta, hlm. 35

¹⁹Hamzah Uno, 2014, *Teori Motivasi dan Pengukurannya*, hlm. 66

b) Motivasi Ekstrinsik

Motivasi ekstrinsik adalah motivasi yang disebabkan karena dorongan dari luar diri guru. Faktor ekstern berupa kebijakan yang telah ditetapkan, persyaratan kerja yang perlu dipenuhi oleh para bawahan, tersedianya sarana dan prasarana yang mendukung pelaksanaan pekerjaan guru. Jadi motivasi ekstrinsik merupakan suatu dorongan yang datang dari luar diri guru atau lingkungan guru tersebut tinggal.²⁰

4) Indikator Motivasi Kerja Guru

Indikator motivasi kerja guru adalah sebagai berikut :²¹

a) Ketekunan

Ketekunan adalah salah satu indikasi dari tingginya motivasi kerja dengan adanya seseorang guru akan melaksanakan pekerjaan dengan kesabaran seseorang guru akan melaksanakan pekerjaannya dengan sepenuh hati, cermat dan teliti sehingga merasa selalu berusaha dengan penuh konsentrasi dan semangat yang tinggi dalam melaksanakan pekerjaannya. Dalam kamus menurut kamus Bahasa Indonesia ketekunan adalah “kekerasan dan kesungguhan dalam bekerja.” Artinya setiap individu mampu melaksanakan tugasnya dengan baik, disertai dengan rasa kesabaran.²²

²⁰Hamzah Uno, 2014, *Teori Motivasi dan Pengukurannya*, hlm. 66

²¹Hamzah Uno, 2014, *Teori Motivasi dan Pengukurannya*, hlm. 80

²²Depdiknas, 2008, *Kamus Besar Bahasa Indonesia (KKBI)*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, hlm. 1423

Pekerjaan merupakan perealisasiian dari rencana yang telah direncanakan sebelumnya. Untuk mencapai tujuan dari suatu pekerjaan tersebut, maka perlu dilaksanakan dengan tekun, penuh hati-hati, cermat dan teliti. Guru yang melaksanakan pekerjaan dengan tekun dan selalu bersemangat dalam menyelesaikan tugas-tugasnya merupakan salah satu indikasi tingginya motivasi kerja guru tersebut.

Guru yang tekun dan giat dalam melaksanakan pekerjaanya dapat dilihat dari beberapa indikasi seperti: selalu melaksanakan tugasnya dengan tekun dan memiliki tanggung jawab terhadap tugas yang diembankan kepadanya. Mengerjakan tugas yang diberikan kepadanya dengan penuh kehati-hatian, kesabaran dan ketelitian serta menyelesaikanya hingga benar dan tuntas.

Allah berfirman dalam Q.S Ar Rad Ayat 11:

لَهُ مُعَقَّبَاتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ وَمَا لَهُمْ مِّنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ

Artinya: “Baginya (manusia) ada malaikat-malaikat yang selalu menjaganya bergiliran, dari depan dan belakangnya. Mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah keadaan suatu kaum sebelum mereka mengubah keadaan diri mereka sendiri. Dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap suatu kaum, maka tak ada yang dapat menolaknya dan tidak ada pelindung bagi mereka selain Dia.”

b) Suka Tantangan

Tantangan merupakan suatu hal atau usaha yang bertujuan atau bersifat menggugah kemampuan. Orang yang suka tantangan adalah orang yang suka mengembangkan kemampuannya untuk meningkatkan kualitas diri. Menjadi seorang guru tidaklah mudah. Guru yang dikenal dengan predikat yang disandangnya (pahlawan tanpa tanda jasa, pekerjaan yang mulia, dan berbagai predikat terpandang lainnya) tak membuang profesi ini kesepian dari suara-suara sumbang masyarakat. Suara-suara yang muncul tatkala pendidikan tak mampu lagi mencetak pribadi yang berkualitas dan berakhlak karimah. Memang tak mudah menjadi seorang guru yang profesional. Ada banyak hal tantangan dan segudang permasalahan yang harus diselesaikan agar menjadi seorang guru yang unggul dalam profesinya dan dapat mencetak pribadi yang berkualitas baik dari segi intelektual maupun dari segi religius.²³ Dalam hadits dijelaskan sebagai berikut:

منجود

Artinya: "Barang siapa yang sungguh-sungguh pasti akan berhasil."

c) Semangat Kerja

Seorang guru harus memiliki semangat kerja dalam bekerja agar pekerjaan dikerjakan mencapai hasil yang maksimal. Guru memiliki semangat kerja yang tinggi akan

²³Hamzah Uno, 2014, *Teori Motivasi dan Pengukurannya*, hlm. 80

melaksanakan pekerjaannya dengan giat dan antusias. Seperti yang dikemukakan oleh Sunarto dalam Sanjaya semangat kerja yang tinggi diungkapkan dalam bentuk antusiasme, minat dan dedikasi terhadap tugas, komitmen yang tinggi dan kerjasama yang rendah akan diungkapkan dalam bentuk antara lain banyaknya keluhan, ketidakhadiran, dan keterlambatan kerja.²⁴

Allah berfirman dalam Q.S Al Taubah Ayat 105:

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ
اِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

Artinya: *Dan katakanlah, “Bekerjalah kamu, maka Allah akan melihat pekerjaanmu, begitu juga Rasul-Nya dan orang-orang mukmin, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui yang gaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.”*

d) Disiplin

Setiap lembaga memiliki aturan dan tata tertib yang di atur dan harus ditaati oleh organisasi. Madrasah merupakan salah satu organisasi pendidikan yang mana salah satu anggotanya adalah guru. Guru harus memiliki kedisiplinan agar tujuan organisasi tercapai dengan maksimal. Disiplin kerja sangat penting untuk diterapkan oleh masing-masing guru dalam bekerja, agar semua pekerjaan bisa dilakukan dengan baik dan tepat waktu.²⁵

²⁴Hamzah Uno, 2014, *Teori Motivasi dan Pengukurannya*, hlm. 80

²⁵Hamzah Uno, 2014, *Teori Motivasi dan Pengukurannya*, hlm. 80

Allah berfirman dalam QS. Al Ashr 103:

وَالْعَصْرِ , إِنَّ الْإِنْسَانَ لَفِي خُسْرٍ , إِلَّا الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَتَوَاصَوْا بِالْحَقِّ وَتَوَاصَوْا بِالصَّبْرِ

Artinya: “Demi masa, sesungguhnya manusia itu benar-benar dalam kerugian, kecuali orang-orang yang beriman dan mengerjakan amal saleh dan nasehat menasehati supaya mentaati kebenaran dan nasehat menasehati supaya menetapi kesabaran.”

b. Kepala Madrasah

1) Pengertian Kepala Madrasah

Kepala madrasah dapat didefinisikan seorang tenaga fungsional yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadinya interaksi antara guru yang memberikan pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.²⁶

Allah berfirman dalam QS. al-Baqarah/2: 30 yang berbunyi:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً ۗ قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ

Artinya: “Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para Malaikat, sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi. Mereka berkata, mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?” Tuhan berfirman, sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui.”

²⁶Wahjosumidjo,2010,Kepemimpinan Kepala Madrasah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya, Jakarta:Raja Grafindo Persada, hlm.83

Menurut Saiful Sagala, kepala madrasah adalah orang yang diberi tugas dan bertanggung jawab mengelola madrasah, menghimpun, memanfaatkan, dan menggerakkan seluruh potensi madrasah secara optimal untuk mencapai tujuan.²⁷

Kepala madrasah merupakan seorang tenaga fungsional yang mengepalai, mengetuai, dan memimpin warga madrasah (pendidik, tenaga pendidik, dan siswa) untuk menjalankan peran dan fungsi sebagai educator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator dan motivator (EMASLIM) dalam melayani, membantu, membimbing, mengarahkan, mempengaruhi dan memberi keteladanan serta mengawasi terjadinya proses penerapan budaya religius di madrasah yang akan melahirkan nilai-nilai religius.²⁸ Madrasah adalah lembaga yang bersifat kompleks dan unik.²⁹ Bersifat kompleks karena madrasah sebagai organisasi yang didalamnya terdapat berbagai aspek satu sama lain saling berkaitan dan saling menentukan. Sedang sifat unik, menunjukkan bahwa madrasah sebagai organisasi memiliki ciri-ciri khusus yang tidak dimiliki oleh organisasi-organisasi lain. Madrasah memiliki karakter tersendiri, di mana terjadi proses belajar mengajar, tempat terselenggaranya pembudayaan kehidupan manusia.

²⁷Saiful Sagala, 2009, *Imanajemen Strategi dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, Bandung : Alfabeta, hlm.88

²⁸H.E. Mulyasa, 2009, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung : CV Remaja Rosdakarya, hlm. 98-122

²⁹Muwahid Shulhan dan Soim, 2013, *Manajemen Pendidikan Islam Strategi Dasar Menuju Peningkatan Mutu Pendidikan Islam*, Yogyakarta : Penerbit Teras, Cet. I, hlm. 137-138

Karena sifatnya yang kompleks dan unik tersebut, madrasah sebagai organisasi membutuhkan tingkat koordinasi yang tinggi. Keberhasilan madrasah adalah keberhasilan kepala madrasah. Kepala madrasah dikatakan berhasil apabila mereka memahami keberadaan madrasah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan peran kepala madrasah sebagai seorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin madrasah.

2) Tugas dan Fungsi Kepala Madrasah

Tugas kepala madrasah adalah membantu para guru mengembangkan kesanggupan dan menciptakan suasana hidup madrasah yang sehat sehingga mendorong warga madrasah dan orang tua murid mempersatukan kehendak, pikiran dan tindakan dalam kegiatan agar tercapainya tujuan madrasah. Dengan demikian tugas kepala madrasah adalah memajukan pengajaran, karena bila pengajaran/proses pembelajaran dapat berjalan efektif dan efisien maka dengan sendirinya kualitas pendidikan akan meningkat.³⁰

Adapun tugas dan fungsi kepala madrasah dalam kerangka pendidikan modern adalah mampu melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai edukator, manajer, administrator dan supervisor.

3) Peran Kepala Madrasah

Kepala madrasah adalah pemimpin pendidikan yang mempunyai peran sangat besar dalam mengembangkan pendidikan di madrasah. Berkembangnya budaya madrasah, kerja sama yang

³⁰ Ngalim Purwanto dan Sutadji Djaja Pranoto, 2004, *Administrasi Pendidikan*, Jakarta : mutiara, hlm. 65

harmonis, minat terhadap perkembangan pendidikan, suasana pembelajaran yang menyenangkan dan perkembangan mutu profesional diantara para guru banyak ditentukan oleh kualitas kepemimpinan kepala madrasah.

Mulyasa menyebutkan bahwa untuk mendukung visinya dalam meningkatkan kualitas tenaga kependidikan, kepala madrasah harus mempunyai peran sebagai berikut:³¹

a) Kepala Madrasah sebagai Educator (Pendidik)

Kegiatan belajar mengajar merupakan inti dari proses pendidikan dan guru merupakan pelaksana dan pengembang utama kurikulum di madrasah. Kepala madrasah yang menunjukkan komitmen tinggi dan fokus terhadap pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar di madrasah tentu saja akan sangat memperhatikan tingkat kompetensi yang dimiliki gurunya, sekaligus juga akan senantiasa berusaha memfasilitasi dan mendorong agar para guru dapat secara terus menerus meningkatkan kompetensinya, sehingga kegiatan belajar mengajar dapat berjalan efektif dan efisien.

Upaya-upaya yang dapat dilakukan kepala madrasah dalam meningkatkan kerjanya sebagai *educator*, khususnya dalam peningkatan kerja tenaga kependidikan dan prestasi

³¹ Mulyasa, 2004, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS*, Bandung : Rosdakarya, hlm. 108-113

belajar peserta didik dapat dideskripsikan sebagai berikut:

- (1) Mengikutsertakan guru-guru dalam penataran-penataran untuk menambah wawasan para guru. Kepala madrasah juga harus memberikan kesempatan kepada guru-guru untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya dengan belajar ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi. Misalnya, memberikan kesempatan bagi para guru yang belum mencapai jenjang sarjana untuk mengikuti kuliah di universitas terdekat dengan madrasah, yang pelaksanaannya tidak mengganggu kegiatan pembelajaran.
- (2) Kepala madrasah harus berusaha menggerakkan tim evaluasi hasil belajar peserta didik untuk lebih giat bekerja, kemudian hasilnya diumumkan secara terbuka dan diperlihatkan dipapan pengumuman. Hal ini bermanfaat untuk memotivasi para peserta didik agar lebih giat belajar dan meningkatkan prestasinya.
- (3) Menggunakan waktu belajar secara efektif di madrasah, dengan cara mendorong para guru untuk memulai dan mengakhiri pembelajaran sesuai waktu yang telah ditentukan, serta memanfaatkannya secara efektif dan efisien untuk kepentingan pembelajaran.³²

Menurut Stoner dalam buku Wahjosumijdo menyatakan bahwa ada delapan fungsi seorang manajer yang

³² E, Mulyasa. 2007. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung : Remaja Rosdakarya, h. 100-101

perlu dilaksanakan dalam suatu organisasi, yaitubahwa:

- (a) Kepala madrasah bekerja dengan dan melalui orang lain
- (b) Kepala madrasah bertanggung jawab dan mempertanggungjawabkan
- (c) Dengan waktu yang terbatas kepala madrasah harus mampu menghadapi berbagai persoalan
- (d) Kepala madrasah harus berfikir secara analistik dan konseptual
- (e) Kepala madrasah sebagai juru penengah
- (f) Kepala madrasah sebagai politisi.³³

Dengan demikian dapat diambil pemahaman bahwa kepala madrasah sebagai sebagai manajer harus dapat mengantisipasi perubahan, memahami dan mengatasi situasi, mengakomodasi dan mengadakan orientasi kembali.

Allah berfirman dalam QS. Al Ahzab ayat 21:

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ

وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا

Artinya: “Sungguh, telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari Kiamat dan yang banyak mengingat Allah.”

- b) Kepala Madrasah sebagai Manajer

Dalam mengelola tenaga kependidikan, salah satu tugas yang harus dilakukan kepala madrasah adalah melaksanakan

³³ Wahjosumidj. 2006. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada. h. 97

kegiatan pemeliharaan dan pengembangan profesi para guru. Dalam hal ini, kepala madrasah seyogyanya dapat memfasilitasi dan memberikan kesempatan yang luas kepada para guru untuk dapat melaksanakan kegiatan pengembangan profesi melalui berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan, baik yang dilaksanakan di madrasah, seperti: MGMP/MGP tingkat madrasah, atau melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan di luar madrasah, seperti kesempatan melanjutkan pendidikan atau mengikuti berbagai kegiatan pelatihan yang diselenggarakan pihak lain.

Menurut Stoner dalam buku Wahjosumijdo menyatakan bahwa ada delapan fungsi seorang manajer yang perlu dilaksanakan dalam suatu organisasi, yaitu bahwa:³⁴

- (a) Kepala madrasah bekerja dengan dan melalui orang lain
- (b) Kepala madrasah bertanggung jawab dan mempertanggungjawabkan
- (c) Dengan waktu yang terbatas kepala madrasah harus mampu menghadapi berbagai persoalan
- (d) Kepala madrasah harus berfikir secara analistik dan konseptual
- (e) Kepala madrasah sebagai juru penengah
- (f) Kepala madrasah sebagai politisi.

Dengan demikian dapat di ambil pemahaman bahwa

³⁴ Wahjosumidj. 2006. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada. h. 97.

kepala madrasah sebagai sebagai manajer harus dapat mengantisipasi perubahan, memahami dan mengatasi situasi, mengakomodasi dan mengadakan orientasi kembali.

Dalam Hadits Al ‘Irbadh Bin Sariyah RA:

اللَّهِ وَالسَّمْعِ وَالطَّاعَةِ وَإِنْ تَأَمَّرَ عَلَيْكُمْ عَبْدٌ أَوْ صِيكُم بِتَقْوَى

Artinya: “Aku wasiatkan kepada kalian agar bertakwa kepada Allâh dan mendengar serta taat (kepada penguasa) meski yang menguasai kalian adalah seorang budak.”

c) Kepala Madrasah sebagai Administrator

Khususnya berkenaan dengan pengelolaan keuangan, bahwa untuk tercapainya peningkatan kompetensi guru tidak lepas dari faktor biaya. Seberapa besar madrasah dapat mengalokasikan anggaran peningkatan kompetensi guru tentunya akan mempengaruhi terhadap tingkat kompetensi para gurunya. Oleh karena itu kepala madrasah seyogyanya dapat mengalokasikan anggaran yang memadai bagi upaya peningkatan kompetensi guru.

Allah berfirman dalam QS. As Sajdah ayat 24 yang berbunyi:

وَجَعَلْنَا مِنْهُمْ أِمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا لَمَّا صَبَرُوا ۖ وَكَانُوا بِآيَاتِنَا يُوقِنُونَ

Artinya: “Dan Kami jadikan di antara mereka itu pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami selama mereka sabar. Mereka meyakini ayat-ayat Kami.”

d) Kepala Madrasah sebagai Supervisor

Supervisi ialah suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai madrasah lainnya dalam melakukan pekerjaan mereka secara efektif. Fungsi pengawasan atau supervisi dalam pendidikan bukan hanya sekedar kontrol melihat apakah segala kegiatan telah dilaksanakan sesuai dengan rencana atau program yang telah digariskan, tetapi lebih dari itu. Supervisi mencakup penentuan kondisi atau syarat personel maupun material yang diperlukan untuk terciptanya situasi belajar mengajar yang efektif dan usaha menenuhi syarat-syarat itu.³⁵

Untuk mengetahui sejauh mana guru mampu melaksanakan pembelajaran, secara berkala kepala madrasah perlu melaksanakan kegiatan supervisi, yang dapat dilakukan melalui kegiatan kunjungan kelas untuk mengamati proses pembelajaran secara langsung, terutama dalam pemilihan dan penggunaan metode, media yang digunakan dan keterlibatan peserta didik dalam proses pembelajaran. Dari hasil supervisi ini, dapat diketahui kelemahan sekaligus keunggulan guru dalam melaksanakan pembelajaran, tingkat penguasaan kompetensi guru yang bersangkutan, selanjutnya diupayakan solusi, pembinaan dan tindak lanjut tertentu sehingga guru dapat memperbaiki kekurangan yang ada sekaligus

³⁵ M. Ngalim Purwanto. 2006. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya. h. 76

mempertahankan keunggulannya dalam melaksanakan pembelajaran.

Allah berfirman dalam QS. An Nisa' ayat 59:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولَى الْأَمْرِ
مِنْكُمْ فَإِنْ تَبَايَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ
تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا

Artinya: "Wahai orang-orang yang beriman! Taatilah Allah dan taatilah Rasul (Muhammad), dan Ulil Amri (pemegang kekuasaan) di antara kamu. Kemudian, jika kamu berbeda pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah kepada Allah (Al-Qur'an) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu beriman kepada Allah dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya."

e) Kepala Madrasah sebagai Leader (Pemimpin)

Gaya kepemimpinan kepala madrasah seperti apakah yang dapat menumbuh-suburkan kreativitas sekaligus dapat mendorong terhadap peningkatan kompetensi guru? Dalam teori kepemimpinan setidaknya kita mengenal dua gaya kepemimpinan yaitu kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan kepemimpinan yang berorientasi pada manusia. Dalam rangka meningkatkan kompetensi guru, seorang kepala madrasah dapat menerapkan kedua gaya kepemimpinan tersebut secara tepat dan fleksibel, disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan yang ada. Mulyasa menyebutkan kepemimpinan seseorang sangat berkaitan dengan kepribadian dan kepribadian kepala madrasah sebagai pemimpin akan tercermin sifat-sifat sebagai berikut : (1) jujur; (2) percaya diri;

(3) tanggung jawab; (4) berani mengambil resiko dan keputusan; (5) berjiwa besar; (6) emosi yang stabil dan (7) teladan.

Kepala madrasah sebagai *leader* harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas.³⁶

Wahjosumidjo mengemukakan bahwa kepala madrasah sebagai *leader* harus memiliki karakter khusus yang mencakup:

- a) Kepribadian
- b) Keahlian dasar
- c) Pengalaman dan pengetahuan profesional
- d) Pengetahuan administrasi dan pengawasan

Allah berfirman dalam QS. An Nisa' ayat 58 yang berbunyi:

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ
النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ ۗ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ كَانَ
سَمِيعًا بَصِيرًا

Artinya: “Sungguh, Allah menyuruhmu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan apabila kamu menetapkan hukum di antara manusia hendaknya kamu menetapkannya dengan adil. Sungguh, Allah sebaik-baik yang memberi pengajaran kepadamu. Sungguh, Allah Maha Mendengar, Maha Melihat.”

³⁶ E. Mulyasa. 2007. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung:Remaja Rosdakarya. h.115.

f) Kepala Madrasah sebagai Inovator

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai inovator, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan madrasah dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif. Kepala madrasah sebagai inovator akan tercermin dari cara ia melakukan pekerjaannya secara

konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional, objektif, pragmatis, dan keteladanan.

Dengan demikian dapat difahami bahwa dalam melaksanakan serta menjalankan peran dan fungsinya sebagai *innovator*, kepala madrasah harus mampu mencari, menemukan dan melaksanakan berbagai pembaharuan di madrasah.

Allah berfirman dalam QS. An Nahl ayat 116 yang berbunyi:

وَلَا تَقُولُوا لِمَا تَصِفُ أَلْسِنَتُكُمُ الْكَذِبَ هَذَا حَلَالٌ وَهَذَا حَرَامٌ
لِنَقْتَرُوا عَلَى اللَّهِ الْكَذِبَ إِنَّ الَّذِينَ يَفْتَرُونَ عَلَى اللَّهِ الْكَذِبَ لَا
يُفْلِحُونَ ۝

Artinya: "Dan janganlah kamu mengatakan terhadap apa yang disebut-sebut oleh lidahmu secara dusta "Ini halal dan ini haram," untuk mengada-adakan kebohongan terhadap Allah. Sesungguhnya orang yang mengada-adakan kebohongan terhadap Allah tidak akan beruntung."

g) Kepala madrasah sebagai Motivator

Sebagai motivator, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan Pusat Sumber Belajar (PSB).

Allah berfirman dalam QS. Al Anfal ayat 19 yang berbunyi:

إِنْ تَسْتَفْتِحُوا فَقَدْ جَاءَكُمْ الْفَتْحُ وَإِنْ تَنْتَهُوا فَهُوَ خَيْرٌ لَكُمْ وَإِنْ تَعُودُوا نَعُدْ وَلَنْ نُغْنِيَ عَنْكُمْ فِئَتِكُمْ شَيْئًا وَلَوْ كَثُرَتْ وَأَنَّ اللَّهَ مَعَ الْمُؤْمِنِينَ

Artinya: "Jika kamu meminta keputusan, maka sesungguhnya keputusan telah datang kepadamu; dan jika kamu berhenti (memusuhi Rasul), maka itulah yang lebih baik bagimu; dan jika kamu kembali, niscaya Kami kembali (memberi pertolongan); dan pasukanmu tidak akan dapat menolak sesuatu bahaya sedikit pun darimu, biarpun dia jumlahnya (pasukan) banyak. Sungguh, Allah beserta orang-orang beriman."

4) Kualitas Kepala Madrasah

Kepala madrasah sebagai pemimpin yang efektif sangat menentukan keberhasilan madrasah. Hal ini sesuai dengan Senat Amerika No. 359 tahun 1979 yang menetapkan bahwa madrasah yang efektif atau sukses hampir selalu ditentukan Kepala Madrasah sebagai kunci kesuksesan. Kepala madrasah tidak hanya memberi layanan saja, tetapi juga memelihara segala sesuatunya secara lancar dan terus menerus dengan memelihara kerukunan,

mencurahkan waktu, energi, intelek dan emosi untuk memperbaiki madrasah. Kepala madrasah merupakan sosok unik membantu madrasah : *berimage* tentang apa yang dapat dilakukan, memberi arahan/dorongan dan keterampilan untuk membuat perkiraan *image* sebenarnya.³⁷

Menurut Mulyasa, kriteria kepala madrasah yang efektif adalah sebagai berikut : mampu memperdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar dan produktif, dapat menjalankan tugas dan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan, mampu menjalankan hubungan yang harmonis dengan masyarakat, sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan madrasah dan pendidikan, berhasil menerapkan prinsip pemimpin yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai lain di madrasah, mampu bekerja dengan tim manajemen madrasah, dan berhasil mewujudkan tujuan madrasah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditentukan.³⁸

5) Strategi Kepala Madrasah

Strategi yang dilakukan kepala madrasah adalah sebagai berikut³⁹:

³⁷ Lipham J.M., Rankin R.E. dan Hoech J.A., 2000, *The Principal Concept, Competencies and Cases*, New York : Longman Inc, hlm. 35

³⁸ Mulyasa, 2003, *Manajemen Berbasis Madrasah, Konsep, Strategi dan Implementasi*, Bandung : PT Remaja Rosdakarya, hlm. 126

³⁹ Baihaki Ach, 2016, "*Strategi Kepala Sekolah dalam Mewujudkan Budaya Religius di MA Negeri dan SMA Negeri 1 Sumenep Madura, Tesis Magister Manajemen Pendidikan Islam*", Malang : UIN Maulana Malik Ibrahim, hlm. 38

a. Strategi Pembiasaan

Pembiasaan adalah proses pembuatan sesuatu atau seseorang menjadi biasa. Melalui strategi pembiasaan, dengan power atau kekuasaan seorang kepala madrasah dapat membuat kebijakan-kebijakan yang harus dilakukan oleh seluruh warga madrasah.⁴⁰

b. Strategi Keteladanan

Keteladanan adalah hal-hal yang dapat ditiru atau dicontoh. Dalam hal ini kepala madrasah memberikan contoh yang baik, baik berupa tingkah laku, sifat, serta berfikir, dan sebagainya.

c. Strategi Kemitraan

Strategi kemitraan atau kerjasama dilakukan oleh pihak madrasah dengan orang tua atau lingkungan sekitar agar terciptanya tujuan pendidikan yang diharapkan.

d. Strategi Internalisasi Nilai

Internalisasi merupakan suatu penghayatan, penguasaan secara mendalam yang berlangsung melalui binaan, bimbingan dan lain sebagainya.

6) Standar Kompetensi Kepala Madrasah

Standar kompetensi yang harus dimiliki seorang kepala madrasah adalah sebagai berikut⁴¹:

⁴⁰ Armai Arief, 2002, *Pengantar Ilmu dan Metodologi Pendidikan Islam*, Jakarta : Ciputra Pers, hlm. 110

⁴¹ Permendiknas No. 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah

- a. Kompetensi Kepribadian : (1) berakhlak mulia, (2) memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin, (3) memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala madrasah, (4) bersikap terbuka, (5) mengendalikan diri dalam menghadapi masalah, (6) memiliki bakat dan minat dalam jabatan sebagai pemimpin pendidikan.
- b. Kompetensi Manajerial: (1) menyusun perencanaan madrasah, (2) mengembangkan organisasi madrasah, (3) memimpin madrasah, (4) mengelola perubahan dan pengembangan madrasah, (5) menciptakan budaya dan iklim madrasah, (6) mengelola guru dan staf, (7) mengelola saran dan prasarana, (8) mengelola hubungan madrasah, (9) mengelola peserta didik, (10) mengelola pengembangan, (11) mengelola keuangan madrasah, (12) mengelola ketatausahaan madrasah, (13) mengelola unit layanan madrasah, (14) mengelola sistem informasi madrasah, (15) memanfaatkan kemajuan TIK, (16) melakukan monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan kegiatan madrasah.
- c. Kompetensi Kewirausahaan : (1) Menciptakan inovasi pembangunan madrasah, (2) bekerja keras untuk mencapai keberhasilan madrasah, (3) memiliki motivasi yang kuat , (4) pantang menyerah, (5) memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan madrasah.

- d. Kompetensi Supervisi : (1) merencanakan program supervisi akademik, (2) melaksanakan supervisi akademik, (3) menindaklanjuti hasil supervisi akademik.
- e. Kompetensi Sosial : (1) bekerjasama dengan pihak lain untuk kepentingan madrasah, (2) berpartisipasi dalam kegiatan sosial masyarakat, (3) memiliki kepekaan sosial.

7) Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah

Gaya artinya sikap, gerakan, tingkah laku, sikap yang elok, gerak gerik yang bagus, kekuatan kesanggupan untuk berbuat baik. Sedangkan gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahan agar sarana organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh pemimpin. Gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin baik yang tampak maupun tidak tampak oleh bawahannya.⁴²

Dalam menjalankan peran kepemimpinannya, seorang kepala madrasah akan menerapkan sejumlah pola perilaku yang ia lakukan baik secara sadar maupun tidak sadar dalam menggunakan kekuasaannya untuk mempengaruhi seluruh warga madrasah. Gaya

⁴² Mulyadi, 2010, "*Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu*", UIN-Maliki Press, hlm. 41

kepemimpinan kepala madrasah adalah perilaku kepala madrasah ketika ia berusaha mempengaruhi orang-orang yang dipimpinnya.⁴³

Secara umum gaya kepemimpinan dipengaruhi oleh tiga macam teori pendekatan kepemimpinan, yaitu:

a) Pendekatan Sifat

Pendekatan sifat ini berpendapat bahwa seorang pemimpin itu dikenal melalui sifat-sifat pribadinya. Seorang pemimpin pada umumnya akan ditentukan oleh sifat-sifat jasmaniah dan rohaniannya. Oleh karena itu, sangat penting untuk mengetahui kaitan antara keberhasilan seorang pemimpin dengan sifat-sifatnya. Pendekatan yang paling umum terhadap studi kepemimpinan terpusat pada sifat-sifat kepemimpinannya.⁴⁴

Ralph M Stogdill dalam buku *Education Administration (Theory, Research and Practice, Third Edition)* karya Wyne K. Hoy dan Cecil G. Miskel mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi pendekatan sifat dalam kepemimpinan dibagi menjadi 5 kategori umum, yaitu capacity, achievement, responsibility, participation dan status.⁴⁵

Disamping dari faktor-faktor yang telah dikemukakan oleh Stogdill, ada faktor lain mengenai pendekatan sifat yang

⁴³ Muhyidin Albarobis, 2012, *Kepemimpinan Pendidikan (Mengembangkan Karakter, Budaya, Dan Prestasi Sekolah Di Tengah Lingkungan Yang Terus Berubah)*, hlm. 34

⁴⁴ Veitzal Rivai, Syilfiana Murni, 2010, *Education Management*, Jakarta: Rajawali Press, hlm.286

⁴⁵ Wyne K. Hoy, dan Cecil G. Miskel, 2008, *Education Administration (Theory, Research, And Practice, Third Edition)*, NewYork: Random House, hlm. 272

mempengaruhi dalam kepemimpinan efektif, yaitu kepribadian, motivasi dan ketrampilan.

Kepribadian merupakan watak yang relatif stabil untuk berperilaku dengan tertentu. 5 faktor kepribadian yang berhubungan dengan kepemimpinan adalah:

- 1) Para pemimpin yang percaya diri lebih besar kemungkinannya menetapkan tujuan yang tinggi bagi diri mereka sendiri dan para pengikutnya berupaya menyelesaikan tugas-tugas sulit, dan gigih dalam menghadapi masalah kekalahan.
- 2) Para pemimpin yang tahan stress lebih mungkin mengambil keputusan yang baik, tetap tenang dan memberikan pengarahan yang tegas kepada para bawahan dalam situasi-situasi sulit.
- 3) Para pemimpin yang matang secara emosional cenderung memiliki kesadaran yang akurat terhadap kekuatan dan kelemahan mereka sekaligus berorientasi pada perbaikan diri.
- 4) Integritas mengandung arti bahwa sifat para pemimpin berjalan sesuai dengan nilai-nilai tersurat mereka dan bahwa mereka itu jujur, etis, bertanggung jawab dan layak dipercaya
- 5) Ekstrovesi atau bersikap ramah, mudah bergaul, tidak kaku atau tidak banyak pantangan dan nyaman di dalam

kelompok berkaitan dengan kemungkinan bahwa seorang individu muncul sebagai pemimpin kelompok.⁴⁶

b) Pendekatan Perilaku

Pendekatan perilaku merupakan pendekatan yang berdasarkan pemikiran bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh sikap dan gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pemimpin. Sikap dan gaya kepemimpinan itu tampak dalam kegiatannya sehari-hari, dalam hal bagaimana cara pemimpin itu memberi perintah, membagi tugas dan wewenangnya, cara berkomunikasi, cara mendorong semangat kerja bawahan, cara memberi bimbingan dan pengawasan, cara membina disiplin kerja bawahan, cara menyelenggarakan dan memimpin rapat anggota, cara mengambil keputusan dan sebagainya.

Pendekatan perilaku inilah yang selanjutnya melahirkan berbagai teori tentang gaya kepemimpinan. Beberapa gaya kepemimpinan yang berdasarkan pendekatan perilaku diantaranya adalah gaya kepemimpinan otoriter, gaya kepemimpinan *lazies faire* dan gaya kepemimpinan demokratis.⁴⁷

1) Gaya Kepemimpinan Otoriter

Gaya Kepemimpinan Otoriter adalah kepemimpinan

⁴⁶ Wyne K. Hoy, Dan Cecil G. Miskel, 2014, *Administrasi Pendidikan (Teori, Riset, Dan Praktik)*, diterjemahkan oleh daryanto dan riyantika, Yogyakarta: Pustaka Remaja, hlm. 640

⁴⁷ Ngalim Purwanto, 2004, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, hlm. 30-35

yang bertindak sebagai diktator terhadap anggota-anggota kelompoknya. Baginya memimpin adalah menggerakkan dan memaksa kelompok. Apa yang diperintahnya harus dilaksanakan secara utuh, ia bertindak sebagai penguasa dan tidak dapat dibantah sehingga orang lain harus tunduk kepada kekuasaannya. Ia menggunakan ancaman dan hukuman untuk menegakkan kepemimpinannya. Kepemimpinan otoriter hanya akan menyebabkan ketidakpuasan dikalangan guru.

2) Gaya Kepemimpinan *laissez faire*

Bentuk kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari kepemimpinan otoriter. Yang mana kepemimpinan *laissez faire* menitikberatkan kepada kebebasan bawahan untuk melakukan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Pemimpin *laissez faire* banyak memberikan kebebasan kepada personil untuk menentukan sendiri kebijaksanaan dalam melaksanakan tugas, tidak ada pengawasan dan sedikit sekali memberikan pengarahan kepada personilnya. Kepemimpinan *laissez faire* tidak dapat diterapkan secara resmi di lembaga pendidikan, kepemimpinan *laissez faire* dapat mengakibatkan kegiatan yang dilakukan tidak terarah, perwujudan kerja simpang siur, wewenang dan tanggung jawab tidak jelas, yang akhirnya apa yang menjadi tujuan pendidikan tidak tercapai.

3) Gaya Kepemimpinan Demokratis

Bentuk kepemimpinan demokratis menempatkan manusia atau personilnya sebagai faktor utama dan terpenting. Hubungan antara pemimpin dan orang-orang yang dipimpin atau bawahannya diwujudkan dalam bentuk human relationship atas dasar prinsip saling menghargai dan hormat menghormati. Dalam melaksanakan tugasnya, pemimpin demokratis mau menerima dan bahkan mengharapkan pendapat dan saran-saran dari bawahannya, juga kritik-kritik yang membangun dari anggota diterimanya sebagai umpan balik atau dijadikan bahan pertimbangan kesanggupan dan kemampuan kelompoknya. Kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis, terarah yang berusaha memanfaatkan setiap personil untuk kemajuan dan perkembangan organisasi pendidikan.⁴⁸

c) Pendekatan Situasional

Pendekatan situasional dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard berdasarkan teori-teori kepemimpinan sebelumnya. Pendekatan situasional biasa disebut juga pendekatan kontingensi. Pendekatan ini didasarkan atas asumsi bahwa keberhasilan kepemimpinan suatu organisasi atau lembaga tidak hanya bergantung pada atau dipengaruhi oleh sifat dan perilaku pemimpin saja, dikarenakan banyaknya kemungkinan yang

⁴⁸ Ngalim Purwanto, 2004, Administrasi dan Supervisi Pendidikan, hlm. 30-35

dapat dipakai dalam menerapkan sifat-sifat dan perilaku pemimpin itu sesuai dengan situasi organisasi atau lembaga.

Bass berpandangan bahwa pendekatan situasional terlalu menekankan watak situasional kepemimpinan dan terlalu meremehkan pada pendekatan sifat kepemimpinan. Faktor-faktor sifat dan situasional memiliki hubungan timbal balik yang kuat. Para pemimpin mengerahkan pengaruhnya melalui situasi yang mendukung dan membatasi pengaruh pemimpin. Oleh karena itulah, upaya membatasi kepemimpinan pada pendekatan sifat saja ataupun situasi saja sangatlah sempit dan kontra produktif. Maka dari itu ada beberapa faktor penentu bagi pemimpin dalam menerapkan pendekatan situasional, yaitu:

- a) Ciri-ciri struktur organisasi, struktur hirarki, formalisasi teknologi.
- b) Karakteristik peran-jenis dan sulitnya tugas, aturan prosedural, ekspektasi isi dan performa kekuasaan.
- c) Karakteristik bawahan pendidikan, usia, pengetahuan dan pengalaman, toleransi terhadap ambiguitas, tanggung jawab dan kekuasaan.
- d) Lingkungan internal-iklim, budaya, keterbukaan, tingkat partisipasi, atmosfer kelompok, nilai dan norma.
- e) Lingkungan eksternal kompleksitas, stabilitas, ketidakpastian, ketergantungan sumber daya dan pelembagaan.

B. Penelitian Terdahulu

Berdasarkan penelusuran terhadap literatur-literatur yang berkaitan dengan objek kajian dalam penelitian ini, maka penulis menemukan beberapa karya ilmiah mahasiswa (Tesis/Disertasi) maupun buku yang memiliki relevansi dengan penelitian ini. Adapun hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini adalah:

Untuk menunjukkan posisi dalam penelitian ini belum ada, maka peneliti akan memaparkan tulisan yang sudah ada. Dari sini nantinya peneliti akan jadikan sebagai teori dan sebagai perbandingan dalam mengupas berbagai permasalahan penelitian ini, sehingga memperoleh penemuan baru yang otentik. Diantaranya peneliti paparkan sebagai berikut:

- a. Tesis Ali Iskandar, Universitas Islam Negeri Sultas Syarif Kasim Riau tahun 2020, yang berjudul *“Implementasi Komunikasi Interpersonal Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru di MTs Kecamatan Siak Hulu Kabupaten Kampar”*. Hasil penelitian ini adalah (1) pelaksanaan komunikasi interpersonal kepala madrasah sudah dilakukan secara keterbukaan, empati, dukungan, dan kesetaraan. (2) Dalam peningkatan motivasi kerja guru sudah dilakukan seperti tekun, semangat kerja, disiplin dan suka tantangan. (3) Faktor-faktor yang mempengaruhi komunikasi interpersonal kepala madrasah adalah kemampuan, kapabilitas, model kepemimpinan dan lingkungan kerja.⁴⁹ Kesamaan tesis di atas dengan penelitian yang akan diteliti adalah sama-sama membahas

⁴⁹ Ali Iskandar, 2020, *“Implementasi Komunikasi Interpersonal Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru di MTs Kecamatan Siak Hulu Kabupaten Kampar”*, Tesis Magister Pendidikan, Riau : Universitas Islam Negeri Sultas Syarif Kasim Riau, hlm. 8

mengenai peningkatan motivasi kerja guru yang dilakukan oleh kepala madrasah. Sementara perbedaannya adalah tesis di atas membahas mengenai komunikasi interpersonal yang dilakukan kepala madrasah untuk meningkatkan motivasi kerja guru, sedangkan penelitian yang akan diteliti fokus terhadap peran kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru.

- b. Tesis Solikin, IAIN Kudus tahun 2016, yang berjudul *“Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru Madrasah”*. Hasil penelitian ini adalah (1) peran kepala madrasah sebagai supervisor dengan menggunakan supervisi klinis, peran kepala madrasah sebagai motivator dengan menggunakan tiga fungsi yaitu pendorong, pengarah, dan penggerak. (2) Untuk meningkatkan motivasi kerja dengan memberikan kebutuhan fisiologikal, kebutuhan keselamatan, kebutuhan berkelompok, kebutuhan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri. (3) Supervisi dan motivasi dalam meningkatkan motivasi guru dilakukan dengan dua pendekatan yaitu pendekatan humanistic dan pendekatan profesional.⁵⁰ Kesamaan tesis di atas dengan penelitian yang akan diteliti adalah sama-sama membahas mengenai peningkatan motivasi kerja guru yang dilakukan oleh kepala madrasah. Sementara perbedaannya adalah tesis di atas membahas mengenai peran kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru, sedangkan penelitian yang akan diteliti fokus terhadap peran kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru.

⁵⁰ Solikin, 2016, *“Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru Madrasah”*, Tesis Magister Pendidikan, Kudus : IAIN Kudus, hlm. 9

- c. Tesis Ika Suryani, UIN Mataram tahun 2017, yang berjudul *“Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru di MTs Babussalam Rungkang Desa Merembu Kec. Labuapi Lombok Barat Tahun Pelajaran 2016/2017”*. Hasil penelitian ini adalah kepala madrasah mengarah bentuk pemimpin yang memiliki karakter demokratis, yakni kepala madrasah memiliki sifat terbuka dan memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk ikut berperan aktif dalam membuat sebuah perencanaan dan keputusan, untuk itu sikap demokratis memang cukup efektif jika diterapkan oleh seorang pemimpin dalam mencapai tujuan bersama.⁵¹ Kesamaan tesis di atas dengan penelitian yang akan diteliti adalah sama-sama membahas mengenai peningkatan motivasi kerja guru yang dilakukan oleh kepala madrasah. Sementara perbedaannya adalah tesis di atas membahas mengenai peran kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru, sedangkan penelitian yang akan diteliti fokus terhadap peran kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru.
- d. Jurnal penelitian Candra Wijaya, Syamsu Nahar, dan Siti Amrina Hasibuan, Volume 4, Nomor 1, Tahun 2020, dalam Jurnal Edu Riligia, yang berjudul *“Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah dalam Membangun Motivasi Kerja guru di Sekolah Menengah Pertama Negeri 2 Bilah Hulu Kabupaten Labuhanbatu”*. Hasil penelitian ini adalah 1) kepala madrasah sudah berusaha keras dalam menerapkan kompetensi manajerial yang dimilikinya. 2) Upaya kepala madrasah dalam membangun motivasi

⁵¹ Ika Suryani, 2017, *“Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru di MTs Babussalam Rungkang Desa Merembu Kec. Labuapi Lombok Barat Tahun Pelajaran 2016/2017”*, Tesis Magister Pendidikan, Mataram : UIN Mataram, hlm. 9

kerja guru yaitu dengan pendekatan terhadap guru, membangun keakraban, memberikan hadiah, mendengarkan masukan dari guru. 3) Kompetensi manajerial kepala madrasah dalam mengelola budaya dan iklim madrasah yang baik sehingga tercipta suasana kerja yang harmonis, terjalin komunikasi yang baik, serta kedisiplinan guru tinggi.⁵² Kesamaan jurnal di atas dengan penelitian yang akan diteliti adalah sama-sama membahas mengenai peningkatan motivasi kerja guru yang dilakukan oleh kepala madrasah. Sementara perbedaannya adalah jurnal di atas membahas mengenai kompetensi manajerial kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru, sedangkan penelitian yang akan diteliti fokus terhadap peran kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru.

- e. Jurnal penelitian Sefuddin, Volume 7, Nomor 4, tahun 2020, dalam Jurnal Penelitian dan Pengembangan Pendidikan, yang berjudul *“Peran Kepala Sekolah dalam Peningkatan Motivasi Kerja Guru di SMP Negeri 1 Bungku Timur Sulawesi Tengah”*. Hasil penelitian ini adalah motivasi kerja guru di SMP Negeri 1 Bungku Timut cukup tinggi. Hal ini dibuktikan dengan komitmen dan loyalitas guru yang bekerja dengan baik. Kondisi tersebut dapat dilihat dari aktivitas mereka dalam menjalankan tanggung jawabnya dalam melakukan kerja, prestasi yang dicapainya, pengembangan diri dan kemandiriannya dalam bertindak. Adapun peran kepala sekolah dalam peningkatan motivasi kerja guru yakni sebagai mitra kerja, partisipator, supporter, memberikan mandat, membuat tempat kerja yang

⁵² Candra Wijaya, Syamsu Nahar, Siti Amrina Hasibuan, 2020, *“Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah dalam Membangun Motivasi Kerja guru di Sekolah Menengah Pertama Negeri 2 Bilah Hulu Kabupaten Labuhanbatu”*, Jurnal Edu Riligia, 4,1, Januari-Maret, hlm. 103

menyenangkan dan teladan bagi para guru SMP Negeri 1 Bungku Timur.⁵³ Kesamaan jurnal di atas dengan penelitian yang akan diteliti adalah sama-sama membahas mengenai peningkatan motivasi kerja guru yang dilakukan oleh kepala sekolah. Sementara perbedaannya adalah jurnal di atas membahas mengenai peran kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja guru, sedangkan penelitian yang akan diteliti fokus terhadap peran kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru secara spesifik.

C. Kerangka Berpikir

Motivasi kerja guru merupakan kemauan guru untuk mengerjakan tugas-tugas dengan menggunakan seluruh kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Motivasi kerja penting dalam mengerjakan tugas karena motivasi kerja akan menimbulkan semangat atau dorongan kepada diri seorang guru untuk mengerjakan tugasnya guna mencapai tujuan yang diinginkan. Orang yang akan bekerja dengan motivasi yang tinggi akan merasa senang dan mendapatkan kepuasan dan melakukan pekerjaannya. Seorang guru akan lebih berusaha untuk memperoleh hasil yang optimal dan semangat yang tinggi serta selalu berusaha mengembangkan dirinya. Motivasi tidak datang begitu saja, akan tetapi membutuhkan *stimulus* untuk dapat memunculkannya. Motivasi dapat muncul dari berbagai hal seperti pemberian perhatian, pembinaan motivasi, adanya penghargaan, pemberian upah yang setimpal, dan alasan yang penting dalam kehidupan.

⁵³ Sefuddin, 2020, "Peran Kepala Sekolah dalam Peningkatan Motivasi Kerja Guru di SMP Negeri 1 Bungku Timur Sulawesi Tengah", Jurnal Penelitian dan Pengembangan Pendidikan, 7,4, Oktober, hlm. 296

Namun sekarang banyak kita temukan di lapangan bahwa masih ada sebagian guru yang kurang tekun dalam melaksanakan pembelajaran. Hal ini dapat dilihat dari perilaku guru yang tidak betah berada di madrasah, mereka datang ke madrasah hanya pada saat mengajar saja. Tidak mau meluangkan waktu untuk bekerja di madrasah seperti memeriksa tugas yang dikerjakan siswa dan mengikuti kegiatan ekstrakurikuler dan juga masih ada sebagian guru belum memiliki kesadaran penuh terkait pelaksanaan tugas mengajarnya. Misalnya dalam membuat RPP dan batas-batas pembelajaran baru akan dilaksanakan ketika diinstruksikan oleh kepala madrasah. Ini terlihat masih rendahnya motivasi kerja guru dalam melaksanakan tugasnya.

Kurangnya motivasi dari kepala madrasah dapat menyebabkan kurang baiknya guru dalam mengelola pembelajaran maupun sikap profesionalnya. Profesionalitas guru yang kurang baik dalam disiplin belajar akan menghambat proses belajar mengajar. Maka dari itu motivasi kerja guru merupakan faktor penting dalam peningkatan kerja guru karena sebagai pendorong utama setiap guru melaksanakan tugas profesinya sesuai ketentuan yang berlaku.

Didukung oleh guru yang berkompeten dan sarana prasarana yang mendukung untuk proses pembelajaran, maka manajemen pembelajaran yang baik diharapkan dapat meningkatkan dan mencapai tujuan pembelajaran.

Untuk lebih jelasnya dalam pendeskripsian tentang bagaimana alur peran kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru Madrasah Aliyah Negeri 1 Pati Tahun Pelajaran 2020/2021, peneliti sajikan dalam bentuk bagan sebagai berikut:

Bagan 1

Kerangka Berpikir Penelitian

