

**KEPEMIMPINAN EFEKTIF KEPALA MADRASAH
DALAM MENINGKATKAN MOTIVASI KERJA GURU
DI MADRASAH IBTIDAIYAH YABAKII KALISABUK 02
KECAMATAN KESUGIHAN KABUPATEN CILACAP**



TESIS

**Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar Magister
dalam Bidang Manajemen Pendidikan Islam**

Oleh:

SITI MASRUOH

NIM 1910597

**MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PROGRAM PASCASARJANA
INSTITUT AGAMA ISLAM NAHDLATUL ULAMA
KEBUMEN
2021**



**PROGRAM PASCA SARJANA
MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
IAINU KEBUMEN
TERAKREDITASI BAN PT**

Jalan Tentara Pelajar No. 25 Telp/Fax (0287) 385902 Kebumen 54316
Website: www.pasca.iainukebumen.ac.id Email: info@pascaainukebumen.ac.id

NOTA DINAS

Hal : Tesis

Kepada:

Yth. Direktur Pasca Sarjana IAINU Kebumen
c/q Biro Tesis
Di Tempat

Assalamualaikum Wr.Wb.

Berdasarkan Surat Keputusan Direktur Pasca Sarjana IAINU Kebumen No.In. 11/PS.MPI/IAINU/SK/D/I/ /2021 Tertanggal Januari 2021 tentang Judul dan Pembimbing Tesis Mahasiswa Program Pascasarjana Magister (S.2) Tahun Akademik 2020/2021. Atas tugas kami sebagai Pembimbing Tesis Saudara/i:

Nama : Siti Masruroh
NIM : 1910597
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam
Tahun Akademik : 2020/2021
Judul Tesis : Kepemimpinan Efektif Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru Di Madrasah Ibtidaiyah Ya Bakii Kalisabuk 02 Kecamatan Kesugihan Kabupaten Cilacap

Maka setelah kami teliti dan diadakan perbaikan seperlunya, akhirnya kami anggap Tesis tersebut sebagai hasil penelitian / kajian mendalam telah memenuhi syarat untuk diajukan ke sidang, munaqasyahkan Tesis Pascasarjana IAINU Kebumen.

Demikian semoga dalam waktu dekat bisa dimunaqasyahkan, dan bersama ini kami kirimkan 4 (empat) eksemplar Tesis dimaksud.

Wassalaamu'alaikum Wr.Wb.

Kebumen, April 2021
Dosen Pembimbing

Dr. Sulis Rokhmawanto, M.S.I.
NIDN : 213103850

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

Tesis yang berjudul : Kepemimpinan Efektif Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru di Madrasah Ibtidaiyah YABAKII Kalisabuk 02 Kecamatan Kesugihan Kabupaten Cilacap telah dipertahankan dihadapan sidang dewan penguji tesis pada :

Hari : Kamis
Tanggal : 29 April 2021
Pukul : 09.00 - 10.00 WIB

Oleh

Nama : Siti Masruroh
NIM : 1910597
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Dewan Penguji Tesis

Ketua Sidang : Faisal, M.Ag

Sekretaris Sidang : Fikria Najitama, M .S.I

Penguji I : Dr. Imam Satibi, M.Pd.I

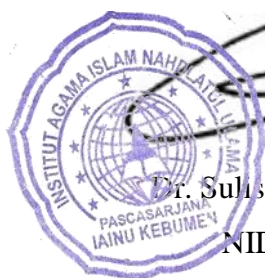
Penguji II : Dr.Bahrul Ilmi ,S.Ag.M.Hum

Kebumen,

Sekolah Pascasarjana

Institut Agama Islam Nahdatul Ulama Kebumen

Direktur.



Dr. Sulis Rokhmawanto, M.S.I

NIDN. 2131038501

PERNYATAAN ORISINALITAS

Saya menyatakan bahwa tesis yang saya susun sebagai syarat memperoleh gelar Magister Pendidikan merupakan hasil karya tulis saya sendiri. Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan tesis ini yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah, dan etika penulisan ilmiah. Saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya peroleh dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan yang berlaku, apabila di kemudian hari ditemukan adanya plagiat dalam tesis ini.

Kebumen, 29 April 2021

Yang Menyatakan,



SITI MASRUROH
NIM 1910597

MOTTO

Kesuksesan itu bukan ditunggu , tapi diwujudkan melalui usaha dan kerja keras

Setiap hembusan nafas yang diberikan Alloh padamu bukan hanya berkah , tapi
itu juga merupakan tanggung jawabmu

(Anonim)

PERSEMBAHAN

Tesis ini dipersembahkan untuk :

1. Almamater Pascasarjana IAINU KEBUMEN
2. Ibunda tercinta Hjh.Siti Mutingah dan Ayahanda tercinta H.Ismangil
3. Suamiku tercinta Kori Gunawan dan anakku tercinta Muhammad Hafiz
Hildan Kusuma yang selalu mendukungku setiap waktu.
4. Para Guru dan Dosenku yang telah memberikan ilmunya kepadaku.
5. Sahabat – sahabatku dan saudara - saudaraku tercinta yang selalu memberi motivasi kepadaku.

ABSTRAK

SITI MASRUOH: Kepemimpinan Efektif Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru Di Madrasah Ibtidaiyah Ya Bakii Kalisabuk 02 Kecamatan Kesugihan Kabupaten Cilacap. Tesis Pascasarjana, IAINU Kebumen, 2021.

Penelitian ini didasari oleh motivasi kerja guru yang belum memuaskan. Sehubungan dengan hal tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Kepemimpinan Efektif Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru Di Madrasah Ibtidaiyah Ya Bakii Kalisabuk 02 Kecamatan Kesugihan Kabupaten Cilacap.

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif. Pengumpulan data menggunakan wawancara, observasi, dan dokumentasi, dan keabsahan data menggunakan triangulasi, dan teknik analisis data meliputi pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

Penelitian ini menghasilkan kesimpulan bahwa: (1) Kepala Madrasah Menciptakan dan Mempertahankan Sebuah Madrasah yang Kompetitif dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru. Kepala Madrasah sudah bisa menanamkan nilai-nilai atau budaya ramah terhadap warga madrasah. Ini dibuktikan adanya iklim organisasi yang terbangun di madrasah berjalan dengan baik, baik secara internal maupun eksternal; (2) Kepala Madrasah Memberdayakan Orang Lain untuk Membuat Keputusan yang Dignifikan dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru. Untuk pengembangan budaya mutu di madrasah, kepala madrasah telah menunjukkan kemampuannya mengelola sumber daya manusia yang berkualitas, dengan memasang orang-orang yang tepat sesuai keahliannya, memberikan dukungan kepada staf untuk pengembangan karirnya, memanfaatkan potensi para staf secara maksimal, serta bersikap hati-hati, tidak semena-mena, ramah, dan lebih mengedepankan tauladan; (3) Kepala Madrasah Memberikan Bimbingan Instruksional dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru. Banyak cara yang digunakan kepala madrasah untuk meningkatkan pembelajaran, yaitu: Mengevaluasi program pembelajaran; Strategi Kepala Sekolah dalam meningkatkan pembelajaran; Mendorong warga sekolah untuk berkolaborasi dalam pembelajaran; Pembelajaran dilakukan dengan menggunakan metode yang interaktif, inspiratif, dan menyenangkan; Menggunakan teknik supervisi; dan Mendorong guru untuk meningkatkan profesinya; (4) Kepala Madrasah Mengembangkan dan Menerapkan Rencana Strategis serta Perbaikan Madrasah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru. Dalam mewujudkan pengembangan budaya mutu di madrasah, kepala madrasah mampu menciptakan, menjabarkan, serta memelihara visi yang kuat, yang dapat dilihat dari penanaman nilai-nilai atau budaya sekolah sebagai berikut: budaya bersih, budaya baca, budaya disiplin, budaya jujur, budaya religius, serta budaya berprestasi.

Kata kunci: Kepemimpinan Efektif, Kepala Madrasah, dan Motivasi Kerja Guru

ABSTRACT

SITI MASRUOH: Effective Leadership of Madrasah Principals in Increasing Teacher Work Motivation at Madrasah Ibtidaiyah Ya Bakii Kalisabuk 02 Kesugihan Subdistrict Cilacap Regency. Thesis, Graduate Studies Program, IAINU Kebumen, 2021.

This research is based on the unsatisfactory work motivation of teachers. In connection with this, this study aims to determine the Effective Leadership of Madrasah Principals in Increasing Teacher Work Motivation at Madrasah Ibtidaiyah Ya Bakii Kalisabuk 02, Kesugihan District, Cilacap Regency.

This research is a qualitative research. Data collection uses interviews, observation, and documentation, and the validity of the data uses triangulation, and data analysis techniques include data collection, data reduction, data presentation, and conclusions drawing.

This study concluded that: (1) Madrasah Principals Create and Maintain a Competitive Madrasah in Increasing Teacher Work Motivation. Madrasah principals are able to instill friendly values or culture towards madrasa citizens. This is evidenced by the organizational climate that is built in madrasahs running well, both internally and externally; (2) Madrasah Principals Empower Others to Make Significant Decisions in Increasing Teacher Work Motivation. For the development of a quality culture in madrasahs, the madrasah principal has demonstrated his ability to manage quality human resources, by installing the right people according to his expertise, providing support to staff for career development, maximizing the potential of staff, and being careful, not arbitrary, friendly, and prioritizes exemplary; (3) Head of Madrasah Provides Instructional Guidance in Increasing Teacher Work Motivation. There are many ways that madrasah principals can improve learning, namely: Evaluating learning programs; Principal's strategy in improving learning; Encourage school members to collaborate in learning; Learning is carried out using interactive, inspirational, and fun methods; Using supervision techniques; and Encourage teachers to improve their profession; (4) Madrasah Principals Develop and Implement Strategic Plans and Madrasah Improvements to Increase Teacher Work Motivation. In realizing the development of a quality culture in madrasahs, the principal is able to create, describe, and maintain a strong vision, which can be seen from the cultivation of school values or culture as follows: clean culture, reading culture, discipline culture, honest culture, religious culture, as well as a culture of achievement.

Keywords: Effective Leadership, Madrasah Principals, and Teacher Work Motivation

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ. الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ.
وَالصَّلَاةُ وَالسَّلَامُ عَلَى أَشْرَفِ الْأَنْبِيَاءِ وَالْمُرْسَلِينَ.
وَعَلَى آلِهِ وَأَصْحَابِهِ أَجْمَعِينَ. حَمْدًا مَبْعُودًا.

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT atas lindungan lindungan, rahmat, dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan lancar tanpa halangan yang berarti. Shalawat dan salam semoga selalu dilimpahkan kepada Nabi Muhammad SAW, beserta keluarga dan sahabat Beliau.

Dalam kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang setulus-tulusnya dan penghargaan kepada yang terhormat:

1. Rektor Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama (IAINU) Kebumen, Dr. H. Imam Satibi, S.Ag., M.Pd.I. yang telah banyak membantu penulis dalam, sehingga tesis ini dapat terwujud.
2. Direktur Program Pascasarjana Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama (IAINU) KebumeN, Dr. Sulis Rokhmawanto, M.S.I.
3. Dosen Pembimbing, Dr. Sulis Rokhmawanto, M.S.I. yang telah banyak memberikan bimbingan, arahan, dan motivasi, sehingga tesis ini dapat terselesaikan tepat waktu.
4. Para Dosen yang telah memberikan bekal ilmu, beserta para staf Program Pascasarjana Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama (IAINU) Kebumen yang telah banyak membantu sehingga penulis dapat menyelesaikan studi tepat waktu.

5. Kepala Madrasah, Para Guru, dan Siswa-siswi MI Ya Bakii Kalisabuk 02 Kecamatan Kesugihan Kabupaten Cilacap yang telah memberikan kesempatan dan kerjasama yang baik, sehingga pelaksanaan penelitian berjalan lancar.
6. Suami dan anak-anakku tercinta yang senantiasa memberikan doa dan motivasi, sehingga penulis dapat menyelesaikan studi dengan lancar.
7. Teman-teman mahasiswa Program Pascasarjana IAINU Kebumen, yang telah memberikan motivasi, dan dukungan moral.

Semoga berbagai amal kebaikan dari berbagai pihak tersebut mendapat pahala yang berlipat dari Allah SWT, dan semoga tesis ini bermanfaat bagi pembaca. *Amiin Yaa Robbal 'Alamin.*

Kebumen, April 2021

Penulis,

SITI MASRUOH

NIM 1910597

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	I
NOTA DINAS	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS	iv
MOTTO	v
PERSEMBAHAN	vi
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	6
C. Tujuan Penelitian	7
D. Manfaat Penelitian	8
E. Sistematika Penulisan Tesis	9
BAB II LANDASAN TEORI	
A. Deskripsi Teori	13
1. Kepemimpinan Kepala Sekolah/Madrasah	13
2. Kepemimpinan Efektif Kepala Sekolah/Madrasah	24
3. Motivasi Kerja Guru	29
B. Kajian Hasil Penelitian yang Relevan	36
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Jenis Penelitian	41
B. Tempat dan Waktu Penelitian	41
C. Subjek Penelitian	42
D. Teknik Pengumpulan Data	42
E. Keabsahan Data	44
F. Analisis Data	47
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	48
A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian	
1. Sejarah Singkat MI Ya BAKII Kalisabuk 02	
2. Visi, Misi, dan Tujuan MI Ya BAKII Kalisabuk 02	
3. Keadaan Guru dan Siswa MI Ya BAKII Kalisabuk 02	
4. Data Sarana dan Prasarana MI Ya BAKII Kalisabuk 02	
B. Hasil Penelitian	59
1. Kepala madrasah menciptakan dan mempertahankan sebuah madrasah yang kompetitif dalam meningkatkan motivasi kerja guru di MI Ya Bakii Kalisabuk 02 Kec. Kesugihan Kab. Cilacap	
2. Kepala madrasah memberdayakan orang lain untuk membuat	

keputusan yang dignifikan dalam meningkatkan motivasi kerja guru di MI Ya Bakii Kalisabuk 02 Kec. Kesugihan Kab. Cilacap.....	
3. Kepala madrasah memberikan bimbingan instruksional dalam meningkatkan motivasi kerja guru di MI Ya Bakii Kalisabuk 02 Kec. Kesugihan Kab. Cilacap	82
4. Kepala madrasah mengembangkan dan menerapkan rencana strategis serta perbaikan madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru di MI Ya Bakii Kalisabuk 02 Kec.Kesugihan Kab.Cilacap	95
C. Pembahasan Hasil Penelitian	
1. Kepala madrasah menciptakan dan mempertahankan sebuah madrasah yang kompetitif dalam meningkatkan motivasi kerja guru di MI Ya Bakii Kalisabuk 02 Kec. Kesugihan Kab. Cilacap	106
2. Kepala madrasah memberdayakan orang lain untuk membuat keputusan yang dignifikan dalam meningkatkan motivasi kerja guru di MI Ya Bakii Kalisabuk 02 Kec. Kesugihan Kab. Cilacap.....	107
2. Kepala madrasah memberdayakan orang lain untuk membuat keputusan yang dignifikan dalam meningkatkan motivasi kerja guru di MI Ya Bakii Kalisabuk 02 Kec. Kesugihan Kab. Cilacap.....	111
3. Kepala madrasah memberikan bimbingan instruksional dalam meningkatkan motivasi kerja guru di MI Ya Bakii Kalisabuk 02 Kec. Kesugihan Kab. Cilacap	116
4. Kepala madrasah mengembangkan dan menerapkan rencana strategis serta perbaikan madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru di MI Ya Bakii Kalisabuk 02 Kec.Kesugihan Kab.Cilacap	120
BAB V PENUTUP	
A. Kesimpulan	
B. Saran	125
	127
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN – LAMPIRAN	129
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	133
	150

DAFTAR TABEL

4.1. Tabel Kepemimpinan MI Yabakii Kalisabuk 02	55
4.2. Tabel Data Guru di MI Yabakii Kalisabuk 02	55
4.3. Tabel Data Perkembangan siswa 5 Tahun terakhir	57
4.4. Tabel Data Keadaan Gedung MI Yabakii Kalisabuk 02	58

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Instrument Pedoman Wawancara	130
Lampiran 2	Dokument foto pendukung	146
Lampiran 3	Daftar Riwayat Hidup	152
Lampiran 4	Surat Izin Penelitian	153
Lampiran 5	Surat Keterangan Telah Melaksanakan Penelitian	154

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar belakang masalah

Pendidikan merupakan sarana strategis untuk meningkatkan kualitas suatu bangsa, karenanya kemajuan suatu bangsa dapat diukur dari kemajuan pendidikannya. Bangsa yang maju dan beradab adalah bangsa yang memiliki tingkat pendidikan yang tinggi dan bermutu. Sebagaimana disebutkan dalam Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 bahwa pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi anak didik, agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga Negara yang demokratis dan bertanggung jawab.¹

Sekolah sebagai lembaga pendidikan formal menjadi corong utama dalam mengembangkan dan menyebarkan ilmu pengetahuan. Sekolah menjadi lembaga pendidikan yang membentuk peserta didik, sehingga menghasilkan sosok-sosok yang cerdas secara intelektual, cakap secara moral serta kreatif. Dalam upaya mewujudkan cita-cita ini, peran setiap pihak dalam pendidikan di sekolah sangatlah penting. Perlu ada interaksi dan sinergisitas dari para agen pendidikan seperti Kepala sekolah, guru, peserta didik, orang tua dan pemerintah yang dapat menjamin keberhasilan proses pendidikan itu sendiri.

Peran dan fungsi kepemimpinan di sekolah dilakukan oleh kepala sekolah. Kepala sekolah menjadi motor penggerak, penentu arah kebijakan sekolah serta menentukan

¹ Republik Indonesia. (2003). *Undang-undang RI Nomor 20, Tahun 2003, tentang Sistem pendidikan nasional.*

bagaimana tujuan-tujuan sekolah dan pendidikan yang ada di sekolah yang dipimpinnya untuk direalisasikan sesuai visi dan misi sekolah yang dipimpinnya.

Kepala sekolah memiliki peran yang sangat kuat dalam mengkoordinasikan, menggerakkan dan menyetarakan semua sumber daya pendidikan yang tersedia di sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong sekolah untuk dapat mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran sekolahnya melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap. Oleh karena itu, kepala sekolah dituntut mempunyai kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang memadai agar mampu mengambil inisiatif dan prakarsa untuk meningkatkan mutu sekolah.²

Sebuah sekolah adalah organisasi yang kompleks sehingga membutuhkan tingkat koordinasi yang tinggi. Oleh sebab itu peran seorang kepala yang berhasil, yaitu dapat dilihat dari tercapainya tujuan sekolah serta tujuan dari para individu yang ada di dalam lingkungan sekolah. Maka dari itu kepala sekolah harus mampu memahami serta menguasai peranan organisasi dan hubungan kerja sama antara individu yang lain.

Sukses tidaknya pendidikan dan pembelajaran di sekolah sangat dipengaruhi oleh kemampuan kepala sekolah dalam mengelola setiap komponen sekolah (*who is behind the school*). Kemampuan kepala 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 disebabkan oleh kurangnya pemahaman kepala sekolah terhadap tugas-tugas yang harus dilaksanakannya. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa berhasil tidaknya suatu sekolah dalam mencapai tujuan serta mewujudkan visi dan misinya terletak pada bagaimana manajemen dan

² Enco Mulyasa. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung, Remaja Rosdakarya, 2011), hlm.90.

kepemimpinan kepala sekolah, khususnya dalam menggerakkan dan memberdayakan berbagai komponen sekolah.

Menurut Usman, kepemimpinan dalam pendidikan adalah segenap kegiatan dalam usaha mempengaruhi personal di lingkungan pendidikan pada situasi tertentu agar mereka melalui usaha kerjasama, mau bekerja dengan penuh tanggung jawab dan ikhlas demi tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.³

Pendapat di atas mengungkapkan bahwa seorang pemimpin harus mampu mempengaruhi orang lain melakukan tindakan untuk mencapai tujuan. Di sinilah perlu adanya kerjasama yang baik agar orang lain maupun personil yang lain dapat bekerja dengan penuh tanggung jawab dan ikhlas agar tercapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

Kepemimpinan Kepala Sekolah diharapkan dapat menciptakan kondisi yang memungkinkan bagi lahirnya iklim kerja dan hubungan antar manusia yang harmonis dan kondusif. Hal ini berarti bahwa seluruh komponen pendidikan di sekolah harus dikembangkan secara terpadu dalam rangka meningkatkan relevansi atau kesesuaian dengan kualitas pendidikan.

Kepala Sekolah sebagai seorang pemimpin seharusnya dalam praktik sehari – hari selalu berusaha memperhatikan dan mempraktikkan fungsi kepemimpinannya dalam kehidupan di sekolah. Kepala Sekolah harus dapat memperlakukan sama terhadap orang – orang yang menjadi bawahannya sehingga tidak terjadi diskriminasi, sebaliknya dapat diciptakan semangat kebersamaan diantara mereka yaitu guru, karyawan dan juga peserta didik.

Kepala sekolah harus bisa bertindak sebagai katalisator dalam arti mampu menimbulkan dan menggerakkan semangat semua warga sekolah dalam pencapaian tujuan

³ Husaini Usman. *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. (3rd ed.). (Jakarta: Bumi Aksara, 2011)

yang telah ditetapkan. Sugesti dan saran sangat diperlukan oleh para bawahan dalam melaksanakan tugasnya. Saran yang dapat memelihara bahkan meningkatkan semangat, motivasi, jiwa rela berkorban, rasa kebersamaan dan rasa aman di lingkungan sekolah karena pada hakekatnya kepala sekolah adalah sumber semangat bagi warga sekolah.

Sebagai seorang pemimpin, kepala sekolah harus bisa menjalin kerjasama yang baik dengan orang-orang yang menjadi rekan kerja atau bawahannya, untuk dapat melaksanakan tugas tersebut. Salah satu upaya yang bisa dilakukan adalah melalui pemberian motivasi pada rekan kerja atau bawahannya.

Menurut Uno, motivasi adalah kekuatan, baik dari dalam maupun dari luar yang mendorong seseorang untuk mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya. Atau dengan kata lain, motivasi dapat diartikan sebagai dorongan mental terhadap perorangan atau orang-orang sebagai anggota masyarakat. Motivasi dapat juga diartikan sebagai proses untuk mencoba mempengaruhi orang atau orang-orang yang dipimpinya agar melakukan pekerjaan yang diinginkan, sesuai dengan tujuan tertentu yang ditetapkan lebih dahulu.⁴

Memotivasi bawahan merupakan salah satu tugas utama bagi seorang pemimpin. Kepala sekolah tidak hanya dituntut untuk mengetahui bagaimana caranya untuk menumbuhkan motivasi dari luar (ekstrinsik) pada guru, tetapi juga harus dapat mengajak guru untuk dapat menumbuhkan motivasi dalam diri sendiri (instrinsik). Pemberian motivasi tersebut, bertujuan untuk menumbuhkan semangat kerja dalam diri guru, demi tercapai tujuan sekolah.

Motivasi kerja guru menjadi satu aspek yang menentukan dalam mencapai tujuan pendidikan yang berkualitas. Keberhasilan proses pendidikan dipengaruhi oleh kuat tidaknya

⁴ Hamzah B. Uno. *Profesi Kependidikan: Problema, Solusi, dan Reformasi Pendidikan di Indonesia*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2017), hlm.1.

motivasi kerja guru, karena motivasi merupakan daya yang mendorong, menggerakkan, mempengaruhi seorang guru dalam melaksanakan pekerjaannya guna menjamin tercapainya tujuan dari pekerjaan yang dilakukannya. Guru yang motivasi kerjanya rendah tentu tidak dapat melakukan pekerjaannya dengan baik.

Chung & Megginson menjelaskan bahwa “*motivation is defined as goal-directed behavior. It concerns the level of effort one exerts in pursuing a goal ... it is closely related to employee satisfaction and job performance*”⁵ (motivasi dirumuskan sebagai perilaku yang ditujukan pada sasaran motivasi berkaitan dengan tingkat usaha yang dilakukan oleh seseorang dalam mengejar suatu tujuan ... motivasi berkaitan erat dengan kepuasan pekerjaan dan performansi pekerjaan).

Seorang guru dapat dikatakan memiliki motivasi kerja yang tinggi apabila merasa puas terhadap pekerjaannya, memiliki motivasi, rasa tanggungjawab dan antusiasme. Motivasi merupakan sikap dan tingkah laku sekelompok orang yang bekerja sama dengan giat dan konsekuen dalam mencapai tujuan dengann penuh tanggungjawab dan disiplin, sehingga pekerjaan dapat terlaksana dengan mudah, dapat tercapai apa yang menjadi tujuan.

Permasalahan yang kerap terjadi adalah cukup banyak sekolah yang kinerja gurunya belum memuaskan. Di MI Ya Bakii Kalisabuk 02 Kecamatan Kesugihan Kabupaten Cilacap misalnya, masih ada guru yang kurang memperhatikan persiapan bahan ajar, belum sepenuhnya optimal menggali dan menemukan metode-metode baru dalam pengajaran, serta masih ada yang belum optimal memanfaatkan teknologi dalam penyampaian pelajaran.

Masalah tersebut tentu tidak bisa dilepaskan dari komponen-komponen penting yang melandasi sebuah institusi pendidikan, seperti kepala sekolah sebagai kepala sekolah dan

⁵ Gomes. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Yogyakarta: Andi Offset, 2001), hlm.177.

motivasi guru sebagai motor penggerak proses pembelajaran di sekolah. Kondisi seperti ini juga turut dialami oleh MI Ya Bakii Kalisabuk 02 Kecamatan Kesugihan Kabupaten Cilacap. Dari sisi kepala sekolah atau kepemimpinan misalnya, masih kurang menginisiasi kegiatan bagi para guru dalam rangka meningkatkan pengetahuan dan keterampilan berkaitan dengan profesi guru.

Selain dari pada itu, hal yang juga memberikan pengaruh pada menurunnya kinerja guru adalah rendahnya motivasi kerja guru. Padahal sesungguhnya motivasi inilah yang menggerakkan para guru untuk mengaktualisasikan segala potensi diri mereka untuk mewujudkan profesionalitas mereka sebagai seorang guru. Di MI Ya Bakii Kalisabuk 02 Kecamatan Kesugihan Kabupaten Cilacap, masih ada guru yang kurang memperhatikan ketepatan waktu dalam memulai aktivitas mengajar, masih minimnya sarana yang menunjang kerja guru. Permasalahan tersebut tentu akan berdampak pada rendahnya mutu lulusan institusi pendidikan itu sendiri.

Berangkat dari berbagai hal yang telah diuraikan di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian guna memperoleh penjelasan konkrit tentang seberapa besar sesungguhnya kontribusi kepemimpinan Kepala Sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja guru di MI Ya Bakii Kalisabuk 02 Kecamatan Kesugihan Kabupaten Cilacap.

B. Rumusan masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka secara rinci dapat dirumuskan permasalahan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

5. Bagaimana kepala madrasah menciptakan dan mempertahankan sebuah madrasah yang kompetitif dalam meningkatkan motivasi kerja guru di MI Ya Bakii Kalisabuk 02 Kecamatan Kesugihan Kabupaten Cilacap?

6. Bagaimana kepala madrasah memberdayakan orang lain untuk membuat keputusan yang dignifikan dalam meningkatkan motivasi kerja guru di MI Ya Bakii Kalisabuk 02 Kecamatan Kesugihan Kabupaten Cilacap?
7. Bagaimana kepala madrasah memberikan bimbingan instruksional dalam meningkatkan motivasi kerja guru di MI Ya Bakii Kalisabuk 02 Kecamatan Kesugihan Kabupaten Cilacap?
8. Bagaimana kepala madrasah mengembangkan dan menerapkan rencana strategis serta perbaikan madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru di MI Ya Bakii Kalisabuk 02 Kecamatan Kesugihan Kabupaten Cilacap?

C. Tujuan penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka secara rinci yang menjadi tujuan utama penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis kepala madrasah menciptakan dan mempertahankan sebuah madrasah yang kompetitif dalam meningkatkan motivasi kerja guru di MI Ya Bakii Kalisabuk 02 Kecamatan Kesugihan Kabupaten Cilacap.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis kepala madrasah memberdayakan orang lain untuk membuat keputusan yang dignifikan dalam meningkatkan motivasi kerja guru di MI Ya Bakii Kalisabuk 02 Kecamatan Kesugihan Kabupaten Cilacap.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis kepala madrasah memberikan bimbingan instruksional dalam meningkatkan motivasi kerja guru di MI Ya Bakii Kalisabuk 02 Kecamatan Kesugihan Kabupaten Cilacap.

4. Untuk mengetahui dan menganalisis kepala madrasah mengembangkan dan menerapkan rencana strategis serta perbaikan madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru di MI Ya Bakii Kalisabuk 02 Kecamatan Kesugihan Kabupaten Cilacap.

D. Manfaat penelitian

Hasil penelitian terhadap kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru ini diharapkan memberikan manfaat:

1. Secara teoritis

Sebagai sumbangan pemikiran dalam memperluas wawasan bagi kajian kepemimpinan Kepala Madrasah dalam mengelola sumber daya manusia (Pegawai), memperluas kajian sumber daya manusia yang menyangkut kepemimpinan serta menambah konsep dan pemikiran baru yang dapat dijadikan sebagai bahan rujukan penelitian lebih lanjut bagi pengembangan manajemen sekolah atau untuk melengkapi literatur yang berkaitan dengan kepemimpinan Kepala Madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru.

2. Secara praktis

- a. Bagi Kepala Madrasah, khususnya Kepala MI Ya Bakii Kalisabuk 02 Kecamatan Kesugihan Kabupaten Cilacap

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dalam meningkatkan motivasi kerja guru.

- b. Bagi Para Guru, khususnya Para Guru MI Ya Bakii Kalisabuk 02 Kecamatan Kesugihan Kabupaten Cilacap

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dalam meningkatkan kinerja.

c. Bagi Pemerintah Daerah Kabupaten Cilacap

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dalam pengambilan kebijakan.

E. Sistematika Penulisan Tesis

Laporan penelitian ini merupakan laporan penelitian kualitatif lapangan yang terdiri dari lima bab yang disusun dengan sistematika sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab pendahuluan memuat latar belakang masalah, identifikasi masalah, pembatasan masalah (fokus masalah dalam penelitian kualitatif), rumusan masalah, tujuan penelitian, dan manfaat penelitian.

a. Latar belakang masalah, menjelaskan alasan-alasan rasional yang melandasi pentingnya penelitian tersebut dilakukan. Untuk membuat alasan rasional perlu diungkapkan kesenjangan antara kenyataan yang terjadi dibandingkan dengan kenyataan yang diharapkan atau kesenjangan antara teori yang ada dengan berbagai fakta dari lapangan/tempat penelitian perlu diungkap untuk memperkuat perlunya penelitian dilakukan dan harus berdasarkan sumber yang dapat dipercaya.

b. Rumusan masalah, berisi penegasan masalah yang akan diteliti. Rumusan masalah dituliskan dalam kalimat pertanyaan.

c. Tujuan penelitian, menyatakan target yang akan dicapai melalui penelitian. Tujuan dirumuskan selaras/mengacu kepada rumusan masalah.

d. Manfaat penelitian, menjelaskan manfaat hasil penelitian untuk kepentingan teoretis maupun praktis.

e. Sistematika Penulisan Tesis, menjelaskan alur penulisan tesis dengan logika atau argumentasi penulis antara satu bagian dengan bagian yang lain harus berkesinambungan

BAB II LANDASAN TEORI

Bab ini berisi deskripsi teori, kajian penelitian yang relevan, kerangka pikir, dan hipotesis penelitian.

a. Deskripsi Teori menguraikan tentang teori-teori yang terkait dengan variabel penelitian dimulai dari definisi, konsep, asumsi, dan indikator yang digunakan untuk

mengukur variabel tersebut sebagai landasan untuk mengembangkan instrumen penelitian. landasan teori diperoleh dari literatur dan kajian penelitian yang relevan. Bahan kajian teori untuk tesis berasal dari sumber pustaka primer (misal: buku teks, artikel jurnal, prosiding, review, Tesis, dan sejenisnya). Sumber pustaka sekunder (misal: ensiklopedi, dan sejenisnya), Sumber pustaka untuk tesis baik primer maupun sekunder berasal dari sumber yang diterbitkan dan referensi untuk penelitian tesis minimal berjumlah 50 referensi.

b. Penelitian yang relevan sama juga dengan tinjauan kepustakaan biasa juga disebut dengan kajian pustaka. Tinjauan kepustakaan berbeda dengan tinjauan/kajian teori atau telaah teori/pustaka. Penelitian yang relevan ini, seorang peneliti mengungkapkan beberapa hasil temuan penelitian sebelumnya, yang memiliki kaitan erat dengan penelitian yang akan dilakukan dan kajian penelitian yang relevan ini, berfungsi sebagai pendukung kajian teori yang dikemukakan para ahli/peneliti sebelumnya dan sebagai penanda posisi (road map) penelitian yang sejenis. Kajian penelitian yang relevan disajikan secara narasi dengan menganalisis dan mensintesis hasil penelitian yang satu dengan hasil penelitian yang lain, dan tidak boleh sekedar dipaparkan.

BAB III METODE PENELITIAN

Metode penelitian secara garis besar memuat jenis penelitian, tempat dan waktu penelitian, populasi dan sampel (kuantitatif) atau sampel sumber data, unit analisis/subjek penelitian/informan penelitian (kualitatif), teknik dan instrumen pengumpulan data, validitas dan realibilitas (kuantitatif), keabsahan data (untuk data kualitatif) dan teknik analisis data.

a. Jenis penelitian. Peneliti harus menjelaskan pendekatan dan metode penelitian yang digunakan dalam penelitian. Apabila peneliti menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif hendaknya peneliti menjelaskan metode penelitian kuantitatif tersebut. Dalam penelitian kuantitatif metode penelitian bisa berupa metode survey, eksperimen, korelasi, ex post facto dan sejenisnya. Bagi peneliti yang menggunakan pendekatan penelitian kualitatif hendaknya menjelaskan metode penelitian kualitatif tersebut. Dalam penelitian kualitatif ada beberapa jenis metode antara lain: studi kasus (case studies), fenomenologi (Phenomenology), etnografi (ethnography), grounded theory, penelitian

- naratif, studi sejarah (historical research) dan studi dokumentasi (document studies)
- b. Tempat dan Waktu Penelitian. Peneliti mendeskripsikan lokasi penelitian dan waktu yang digunakan selama penelitian, mulai dari penyusunan rencana proposal sampai penyusunan laporan hasil penelitian.
 - c. Teknik Pengumpulan Data. Peneliti menjelaskan teknik pengumpulan data apa yang akan digunakan. Beberapa teknik pengumpulan data yang sering digunakan misalnya observasi, wawancara mendalam, dan studi dokumentasi (penelitian kualitatif),
 - d. Analisis Data. Apabila penelitian menggunakan pendekatan kualitatif.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini memuat tiga sub bab, yaitu deskripsi gambaran umum lokasi penelitian, hasil penelitian dan pembahasan penelitian.

- a. Deskripsi Gambaran Umum Lokasi Penelitian. Peneliti hendaknya mendeskripsikan secara singkat gambaran umum lokasi penelitian antara lain memuat meliputi letak geografis, sejarah berdirinya, visi dan misi, struktur organisasi, data guru, karyawan, dan siswa, fasilitas pendidikan/sarana dan prasarana pendidikan, kegiatan ekstrakurikuler, kurikulum dan kegiatan belajar mengajar, dan lain-lain.
- b. Deskripsi Data Penelitian. Deskripsi data penelitian ini harus menjawab pertanyaan penelitian (rumusan masalah) dan disusun menurut urutan pertanyaan penelitian/hipotesis.
- c. Bagian pembahasan merupakan bagian penting dari penelitian dan letaknya terpisah dari subbab hasil penelitian. Bagian pembahasan memuat telaah kritis terhadap penelitian dengan menggunakan perspektif berbagai teori dan kajian penelitian yang relevan yang telah dibahas pada Bab II dari tes

BAB V PENUTUP

Bab ini memuat dua (dua) sub-bab, yaitu kesimpulan dan saran.

- a. Kesimpulan merupakan jawaban pertanyaan penelitian atau hasil uji hipotesis dan sekaligus merupakan pemecahan permasalahan yang ada pada rumusan

masalah. Kesimpulan harus pendek, merupakan deskripsi esensial, dan cenderung berbentuk pernyataan kualitatif; angka-angka sudah tidak muncul lagi.

b. Saran merupakan rekomendasi yang ditujukan kepada berbagai pihak terkait dengan hasil penelitian dan menggunakan bahasa yang operasional

DAFTAR PUSTAKA
LAMPIRAN
DAFTAR RIWAYAT HIDUP

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Deskripsi Teori

1. Kepemimpinan Kepala Sekolah/Madrasah

a. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan dapat diartikan sebagai sifat dan watak dari sosok pemimpin dalam melaksanakan tugas, tanggung jawab, dan wewenangnya dalam suatu organisasi. Anoraga et al. mengemukakan bahwa ada sembilan peranan kepemimpinan dalam organisasi, yaitu: pemimpin sebagai perencana, pemimpin sebagai pembuat kebijakan, pemimpin sebagai ahli, pemimpin sebagai pelaksana, pemimpin sebagai pengendali, pemimpin sebagai pemberi hadiah dan hukuman, pemimpin sebagai teladan dan lambang atau simbol, pemimpin sebagai tempat menimpakan segala kesalahan, dan pemimpin sebagai pengganti peran anggota lain.⁶

Kepemimpinan adalah suatu proses pengaruh sosial dimana para pemimpin menginduksi pengikut untuk menerapkan energi dan sumber daya mereka menuju tujuan kolektif. Sebagaimana menurut Sharma, *“Leadership is a process of social influence where leaders induce followers to apply their energies and resources toward a*

⁶ Tika H., *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), hlm.64.

collective objective.”⁷ Adapun dalam proses mempengaruhi pengikut tersebut, tentu seorang pemimpin harus terlebih dahulu memperoleh kepercayaan dari anggotanya.

Menurut Yukl,

*most definitions of leadership reflect the assumption that it involves a process whereby intentional influence is exerted over other people to guide, structure, and facilitate activities and relationships in a group or organization.*⁸

Kebanyakan definisi kepemimpinan mencerminkan asumsi bahwa hal itu melibatkan proses dimana pengaruh yang disengaja adalah diberikan atas orang lain untuk membimbing, struktur, dan memfasilitasi kegiatan dan hubungan dalam kelompok atau organisasi. Definisi ini mengemukakan bahwa, tugas seorang pemimpin tidak hanya mempengaruhi, namun juga memfasilitasi kelompok untuk meraih tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Menurut Northouse, “*leadership is a process whereby an individual influences a group of individuals to achieve a common goal.*”⁹ Kepemimpinan adalah proses dimana seorang individu mempengaruhi sekelompok individu untuk mencapai tujuan bersama. Selanjutnya, pemimpin adalah orang yang memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugasnya dalam mencapai tujuan pemimpin itu sendiri maupun tujuan organisasi yang dipimpinya. Sebagaimana menurut Rue & Byars, bahwa “*leader is one who obtains followers and influences them in setting and achieving objectives.*”¹⁰ Pemimpin adalah orang yang memperoleh pengikut dan mempengaruhi mereka dalam menetapkan dan mencapai tujuan. Seorang pemimpin harus mampu mempengaruhi orang lain (para

⁷ Sharma, S. 2010. Perceived leadership capacities of malaysian principals. *International Journal of Educational Administration*, 2, 3, 336.

⁸ Garry Yukl, *Leadership in Organization*. (New Jersey: Prentice Hall, 2010), hlm.21.

⁹ Northouse, P.G. *Leadership: Theory and practice*. (4th ed.). (Thousand Oaks: Sage Publication, 2007), hlm.3.

¹⁰ Rue, L.W. & Byars, L.L. *Management: Skills and application*. (8th ed.). (New York: Irwin McGraw Hill, 2000), hlm.311.

bawahannya) sedemikian rupa, sehingga mau melakukan kehendak pemimpin, meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya.

Menurut Clark & Clark, *“leadership is an activity an influence process in which an individual gains the trust and authority moves the group to the accomplishment of one or more task.”*¹¹ Kepemimpinan adalah suatu kegiatan proses mempengaruhi seorang individu atau sekelompok orang untuk membangun kepercayaan dan komitmen dari orang untuk mencapai satu atau lebih tugas. Menurut Eliyanto, “seberapa baik kemampuan seorang pemimpin dalam memerankan dirinya sebagai pemimpin di hadapan para pengikutnya, maka sebaik itu pula pengaruh yang ditunjukkan dalam mencapai tujuan yang ingindicapai organisasi.”¹²

Kepemimpinan adalah proses kegiatan seseorang yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi, mendorong, mengarahkan, dan menggerakkan individu- individu supaya timbul kerjasama secara teratur dan upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama.¹³ Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang menentukan kesuksesan implementasi manajemen berbasis sekolah.

Melalui pengaruhnya, pemimpin dapat mengarahkannya menuju pencapaian tujuan organisasi. Seorang pemimpin harus mampu mempengaruhi orang lain agar memberikan kerelaannya dan agar bersedia mengikuti arahnya, sehingga tujuan organisasinya bisa tercapai.¹⁴ Adapun yang dimaksud dengan mempengaruhi anggota organisasi yaitu membimbing kegiatan anggota organisasi dalam arah yang tepat.

¹¹ Smith, S.C. & Piele, P.K. *School leadership. (4rd ed.)*. Thousand Oaks: Corwin Press, 2006), hlm.4.

¹² Eliyanto, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*. (Kebumen: Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama (IAINU) Kebumen, 2018), hlm.17.

¹³ Dirawat, dkk., *Kepemimpinan Pendidikan* (Surabaya: Usaha Nasional, 1996), hlm.23.

¹⁴ Rue, L.W. & Byars, L.L. *Management: Skills and application. (8th ed.)*. (New York: Irwin McGraw Hill, 2000), hlm.310.

Sebagaimana menurut Certo & Certo, bahwa “*influencing can be defined as guiding the activities of organization members in appropriate directions.*”¹⁵ Selanjutnya, menurut Kouzes & Posner, “*leadership is about making choices.*”¹⁶ Kepemimpinan adalah tentang membuat pilihan. Pemimpin merupakan orang yang memiliki wewenang untuk membuat keputusan. Pemimpin merupakan orang yang memiliki kelebihan tertentu dibanding para anggotanya.

Dari beberapa pengertian tentang kepemimpinan yang telah dibahas, dapat disimpulkan bahwa, pada dasarnya kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang dalam memberikan bimbingan, pengarahan, pengaturan, dan pengelolaan orang lain, agar melakukan sesuatu. Kepemimpinan mengandung unsur pengaruh, proses, tanggung jawab, aktivitas, individu, kelompok, dan tujuan atau sasaran.

b. Pengertian Kepemimpinan Kepala Sekolah/Madrasah

Mulyasa mengemukakan bahwa kepala sekolah merupakan pemimpin pendidikan tingkat satuan pendidikan yang harus memiliki dasar kepemimpinan yang kuat.¹⁷ Kepemimpinan yang dilakukan oleh Kepala Sekolah memiliki misi yang berbeda dengan supervisi oleh kepala sekolah. Supervisi yang dilakukan adalah memberikan pelayanan kepada kepala sekolah dalam melakukan pengelolaan kelembagaan secara efektif dan efisien serta mengembangkan mutu kelembagaan pendidikan.

Iskandar mengemukakan bahwa, “kepala sekolah adalah pemimpin pendidikan

¹⁵ Certo, S. C. & Certo, S. T. *Modern management: Concepts and skills (12th ed)*. (Upper Saddle, New Jersey: Prentice Hall, 2009), hlm.7.

¹⁶ Mostovics, E. A dynamic theory of leadership development. (*Journal of Leadership & Organization Development*, 30, 6, 2009), pg.10.

¹⁷ Enco Mulyasa, *Penelitian Tindakan sekolah Meningkatkan Produktifitas Sekolah*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012), hlm.16.

pada tingkat sekolah.”¹⁸ Sementara menurut Permendiknas No. 28 Tahun 2010 Bab I Pasal 1, kepala sekolah adalah guru yang mendapat tugas tambahan untuk memimpin sekolah. Kepala sekolah merupakan pemimpin satuan pendidikan yang bertanggung jawab meningkatkan kualitas pendidikan. Hal ini sesuai dengan pendapat Huber, yang menyatakan bahwa: “*leadership is a central factor for the quality of a school.*”¹⁹ Kepemimpinan adalah suatu faktor pokok untuk kualitas sekolah. Dengan demikian, kepemimpinan kepala sekolah sangat diperlukan agar mampu membujuk segenap warga sekolah (guru, staf, dan siswa) untuk senantiasa mengembangkan dan mempercepat proses perubahan sekolah.

Menurut Smith & Piele, “*school leadership is the activity of mobilizing and empowering others to serve the academic and related needs of students with utmost skill and integrity*”.²⁰ Kepemimpinan sekolah merupakan sebuah proses atau aktivitas untuk menggerakkan dan memberdayakan segenap komponen sekolah, melayani kebutuhan siswa dengan integritas dan keterampilan yang dimiliki sepenuhnya. Menurut Eliyanto, “kepemimpinan sekolah adalah sebuah aktivitas menggerakkan dan memberdayakan segenap komponen sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan.”²¹

Busher & Barker menyatakan, “*leaders are mediators of the social and curriculum contexts of schools for staff, students, and parents to make teaching and learning relevant and appropriately differentiated.*”²² Pemimpin (kepala sekolah)

¹⁸ Uray Iskandar. Kepemimpinan kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru. (*Jurnal Visi Ilmu Pendidikan*, Vol.10, No.1, Th.2013), hlm.102.

¹⁹ Huber, S.G. School leadership and leadership development: Adjusting leadership theories and development programs to values and the core purpose of school. *Journal of Educational Administration*, Vol.42, No.6, Yr.2004), pg. 669.

²⁰ Smith, S.C. & Piele, P.K. *School leadership*. (4rd ed.). (Thousand Oaks: Corwin Press, 2006), hlm.5.

²¹ Eliyanto, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*. (Kebumen: Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama (IAINU) Kebumen, 2018), hlm.37.

²² Busher, H. *Understanding educational leadership: People, power, and culture*. (New York: Open University

merupakan mediator dalam hubungan sosial dan kurikulum bagi seluruh staf, siswa, dan orang tua untuk menciptakan pengajaran dan pembelajaran yang relevan dan sesuai dengan perubahan. Kepemimpinan sekolah dalam hal ini adalah kepala sekolah. Kepala sekolah sebagai bagian pelaku dari kepemimpinan pendidikan berperan dalam memimpin dan mengelola tim kerja untuk mencapai tujuan organisasi. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku pemimpin menurut Purwanto, yaitu sebagai berikut:

(1) keahlian dan pengetahuan yang dimilikinya oleh pemimpin untuk menjalankan kepemimpinannya; (2) jenis pekerjaan atau lembaga tempat pemimpin itu melaksanakan jabatannya; (3) sifat-sifat kepribadian pemimpin; (4) sifat-sifat yang ada di tangan pemimpin; dan (5) sangsi-sangsi yang ada di tangan pemimpin.²³

Usman mengemukakan bahwa “pemimpin harus memiliki visi, yaitu ke mana organisasi sekolah itu harus dibawa.”²⁴ Kepala sekolah harus mampu membawa perubahan kemajuan sekolah, yaitu dengan mewujudkan visi sekolah. Sebagaimana menurut Wirawan, “kepemimpinan harus dapat menciptakan visi dan misi organisasi, mempengaruhi sikap, perilaku, pendapat, nilai-nilai, norma-norma, dan sebagainya dari pengikut untuk merealisasikan visi organisasi.”²⁵

Dari berbagai definisi kepemimpinan sekolah yang dikemukakan di depan, maka dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan kepala sekolah yaitu aktivitas/kemampuan seseorang dalam melaksanakan tugas mengelola (menggerakkan dan memberdayakan) segenap sumber daya di sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan. Kepemimpinan

Press, 2003), hlm.12.

²³ Purwanto, Muhammad Ngalim. *Administrasi dan supervisi pendidikan*. (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), hlm.59-61.

²⁴ Usman, Husaini. *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. (Edisi ke-3). (Yogyakarta: Bumi Aksara, 2011), hlm.360.

²⁵ Wirawan, *Kapita Selekta Teori Kepemimpinan: Pengantar untuk Praktik dan Peneliti. Buku 1 dan 2*. (Jakarta: Yayasan Bangun Indonesia dan Uhamka Press, 2002), hlm.47.

sekolah dijabat oleh kepala sekolah, yaitu seorang guru yang di samping memiliki tugas penting menciptakan pembelajaran yang berkualitas, juga bertanggungjawab memimpin dan memotivasi warga sekolah untuk bersama-sama mewujudkan visi sekolah. Dalam aktivitasnya, kepala sekolah memerlukan kompetensi yang memadai.

Menurut Smith & Piele, “*school leadership is the activity of mobilizing and empowering others to serve the academic and related needs of students with utmost skill and integrity.*”²⁶ Kepemimpinan sekolah merupakan sebuah proses atau aktivitas untuk menggerakkan dan memberdayakan segenap komponen sekolah, melayani kebutuhan siswa dengan integritas dan keterampilan yang dimiliki sepenuhnya. Iskandar mengemukakan bahwa, “kepala sekolah adalah pemimpin pendidikan pada tingkat sekolah.”²⁷

Sementara menurut Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia (Permendiknas RI) Nomor 28 Tahun 2010 Bab I Pasal 1, kepala sekolah adalah guru yang mendapat tugas tambahan untuk memimpin sekolah. Kepala sekolah merupakan pemimpin satuan pendidikan yang bertanggung jawab meningkatkan kualitas pendidikan. Hal ini sesuai dengan pendapat Huber, yang menyatakan bahwa: “*leadership is a central factor for the quality of a school.*”²⁸ Kepemimpinan adalah suatu faktor pokok untuk kualitas sekolah. Dengan demikian, kepemimpinan kepala sekolah sangat diperlukan agar mampu membujuk segenap warga sekolah (guru, staf, dan siswa) untuk senantiasa mengembangkan dan mempercepat proses perubahan sekolah.

²⁶ Smith, S. C. & Piele, P. K. *School leadership. (4th ed.)*. (Thousand Oaks: Corwin Press, 2006), hlm.5.

²⁷ Uray Iskandar. Kepemimpinan kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru. (*Jurnal Visi Ilmu Pendidikan*, 10, 1, 102, 2013).

²⁸ Huber, S. G. School leadership and leadership development: Adjusting leadership theories and development programs to values and the core purpose of school. (*Journal of Educational Administration*, 42, 6, 669, 2004).

Busher & Barker menyatakan, “*leaders are mediators of the social and curriculum contexts of schools for staff, students, and parents to make teaching and learning relevant and appropriately differentiated.*”²⁹ Pemimpin (kepala sekolah) merupakan mediator dalam hubungan sosial dan kurikulum bagi seluruh staf, siswa, dan orang tua untuk menciptakan pengajaran dan pembelajaran yang relevan dan sesuai dengan perubahan. Kepemimpinan sekolah dalam hal ini adalah kepala sekolah. Kepala sekolah sebagai bagian pelaku dari kepemimpinan pendidikan berperan dalam memimpin dan mengelola tim kerja untuk mencapai tujuan organisasi. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku pemimpin menurut Purwanto yaitu sebagai berikut:

(1) keahlian dan pengetahuan yang dimilikinya oleh pemimpin untuk menjalankan kepemimpinannya; (2) jenis pekerjaan atau lembaga tempat pemimpin itu melaksanakan jabatannya; (3) sifat-sifat kepribadian pemimpin; (4) sifat-sifat yang ada di tangan pemimpin; dan (5) sangsi-sangsi yang ada di tangan pemimpin.³⁰

Dari berbagai definisi kepemimpinan sekolah yang dikemukakan di depan, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan sekolah adalah sebuah aktivitas menggerakkan dan memberdayakan segenap komponen sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan. Kepemimpinan sekolah dijabat oleh kepala sekolah, yaitu seorang guru yang di samping memiliki tugas penting menciptakan pembelajaran yang berkualitas, juga bertanggungjawab memimpin dan memotivasi warga sekolah untuk bersama-sama mewujudkan visi sekolah.

Dalam menjalankan aktivitasnya, seorang kepala sekolah harus memiliki profesionalisme yang tinggi. Seorang kepala sekolah harus memiliki kompetensi yang mumpuni dan responsif sesuai dengan tuntutan perkembangan jaman. Menurut

²⁹ Busher, H. *Understanding educational leadership: People, power, and culture*. (New York: Open University Press, 2003), hlm.12.

³⁰ Muhammad Ngalm Purwanto. *Administrasi dan supervisi pendidikan*. (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010).

Permendiknas RI Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah atau Madrasah, kualitas kepemimpinan kepala sekolah harus diikuti dengan lima standar kompetensi, yaitu kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi, dan kompetensi sosial, yang diharapkan mampu menciptakan budaya sekolah dan iklim sekolah yang kondusif, meningkatkan mutu pengajaran, dan mampu mencapai hasil belajar siswa yang optimal. Untuk itu, kesejahteraan kepala sekolah juga harus diperhatikan.

b. Kepemimpinan Kepala Sekolah/Madrasah Ideal

Kualitas kepemimpinan kepala sekolah dapat diketahui dari sejauhmana keberhasilan sekolah yang dipimpinnya. Sebagaimana menurut Faraz, “kesuksesan seorang pemimpin ditentukan oleh sejauhmana keberhasilannya melakukan perubahan dan membawa organisasi dan pengikutnya ke arah yang lebih baik.”³¹ Keberhasilan sekolah dapat diketahui melalui kepuasan warga sekolah maupun masyarakat, kualitas kompetensi lulusannya, dan pelayanannya.

Reinhartz & Beach juga mengemukakan bahwa “*leadership involves building cohesive and goal oriented teams that are capable of working together to accomplish objectives and fulfill the mission.*”³² Kepemimpinan melibatkan membangun tim yang kompak dan berorientasi pada tujuan yang mampu bekerja sama untuk mencapai tujuan dan memenuhi misi. Oleh karena itu, maka kepala sekolah harus melakukan pemberdayaan dan mampu melayani warga sekolah untuk kepentingan bersama. Kepala sekolah perlu memahami tugasnya dengan baik, sehingga mampu menjalankan

³¹ Nahiyah Jaidi Faraz. *Servant leadership: Model kepemimpinan alternatif dunia bisnis*. (Makalah disajikan dalam Pidato Pengukuhan Guru Besar, di Universitas Negeri Yogyakarta, 2014), hlm.1.

³² Reinhartz & Beach. *Educational Leadership: Changing School, Changing Roles*. (Boston: Pearson Education, 2014), hlm.3.

kepemimpinannya secara efektif. Harapan ke depan, seorang kepala sekolah harus mampu mengawali pemikiran baru dalam proses interaksi di sekolah, dengan melakukan perubahan atau penyesuaian visi, misi, *input*, proses, dan *output* yang sesuai dengan tuntutan perkembangan jaman.

Kepala sekolah harus mampu menjadi pemicu perubahan, memiliki kemampuan komunikasi yang baik, dan motivasi kerja yang tinggi. Sekolah harus memiliki sumber daya manusia, sarana prasarana, dan sumber daya selebihnya yang memadai. Kepala sekolah harus kompeten dalam mengelola segenap komponen sekolah. Keadaan tersebut salah satunya dapat dicapai melalui sistem rekrutmen dan seleksi kepala sekolah yang transparan. Selanjutnya, pengangkatan kepala sekolah juga tidak boleh mengabaikan kompetensi dan profesionalisme, dimana dapat dilihat dari hasil penilaian kinerjanya sebagai guru. Siswandari menyatakan bahwa “kepala sekolah harus memiliki kompetensi untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional.”³³ Hal tersebut tentu karena jika sekolah dipimpin kepala sekolah yang kurang kompeten, maka sekolah akan sulit untuk maju.

Oleh karena itu, maka beberapa hal yang perlu diperhatikan bagi sekolah untuk dapat memiliki dan atau mempertahankan predikat sebagai sekolah unggulan adalah: (1) koordinasi penyiapan kepala sekolah harus dilakukan secara lebih baik; (2) sistem seleksi, pembinaan, dan evaluasi kinerja kepala sekolah harus terintegrasi secara lebih baik; (3) kepala sekolah hendaknya mengikuti kegiatan berupa seminar maupun pendidikan dan pelatihan tidak hanya sebagai upaya pemenuhan pra syarat saja, tetapi benar-benar atas kesadaran sendiri, dan diikuti sebagai kesempatan untuk mengembangkan kompetensinya secara berkelanjutan; dan (4) perlunya penajaman akan nilai-nilai karakter dalam organisasi, seperti kesungguhan, keikhlasan, dan

³³ Siswandari. Kepala sekolah harus kompeten. (*Eksposenews.com.*, 2012) hlm.1.

ukhuwah yang tercermin dalam proses belajar mengajar.

c. Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah/Madrasah

Berbagai perubahan di masyarakat dan perkembangan teknologi informasi yang begitu pesat membutuhkan sosok kepemimpinan organisasi yang mampu berperan sebagai *agent of change* dan mampu menciptakan budaya yang kondusif untuk kelangsungan organisasi. Pentingnya kepemimpinan kepala sekolah, oleh Tobroni disebutkan bahwa, “kepala sekolah merupakan pemimpin dan salah satu agen perubahan sekolah yang terpenting.”³⁴ Keberhasilan sekolah adalah keberhasilan kepala sekolah. Menurut Winston & Patterson,

*It is important for leaders to not only speak the vision but also that followers can understand what to do in order to make the vision become a reality. This requires the followers to move the image of the vision into tactical steps that can be accomplished in the short-to medium-term.*³⁵

Hal ini penting bagi para pemimpin untuk tidak hanya berbicara visi, tetapi juga harus mampu memberikan pemahaman kepada pengikut tentang apa yang harus dilakukan untuk membuat visi menjadi kenyataan. Ini membutuhkan pengikut untuk memindahkan gambar dari visi menjadi langkah-langkah taktis yang dapat dicapai dalam jangka pendek hingga jangka menengah.

Lima posisi atau peran pokok kepemimpinan kepala sekolah, antara lain kepala sekolah sebagai manajer, administrator, motor humas, pemimpin, dan supervisor.³⁶

Adapun pengertiannya adalah:

- 1) Kepala sekolah sebagai Manajer. Mengatur sekolah yang sedang berkegiatan, dengan perlengkapan;
- 2) Kepala sekolah sebagai Administrator. Mengatur sekolah yang dalam keadaan

³⁴ Tobroni. *Pendidikan islam*. (Malang: UMM Press, 2008), hlm.165.

³⁵ Winston, B. E. & Patterson, K. An integrative definition of leadership. (*International Journal of Leadership Studies*, 1, 2, 15, 2006).

³⁶ Made Pidarta. *Manajemen Pendidikan Indonesia*. (Jakarta: Rineka Cipta, 2011), hlm.5.

- tenang atau bersifat rutin;
- 3) Kepala sekolah sebagai Motor Humas. Mamajukan dan mendinamiskan hubungan kerja sama sekolah dengan masyarakat;
 - 4) Kepala sekolah sebagai Pemimpin. Mempengaruhi para personalia pendidikan agar dapat dan mau bekerja dengan baik; dan
 - 5) Kepala sekolah sebagai Supervisor. Membina guru menjadi profesional.

Dengan demikian, dapat dipahami bahwa pemimpin sekolah harus mampu menjalankan peran kepemimpinan pendidikannya yang kompleks, yaitu sebagai fasilitator perubahan, menciptakan budaya sekolah yang kondusif untuk belajar, pemimpin pembelajaran, mengembangkan profesionalisme guru dan staf, menjalin komunikasi antara komunitas orang tua dan masyarakat, sebagai komunikator strategis yang menjalin hubungan antar warga sekolah, dan sebagai sumber daya yang mampu memecahkan masalah.

Kepemimpinan kepala sekolah merupakan kunci keberhasilan sekolah. Kepala sekolah merupakan kekuatan sentral yang menjadi kekuatan penggerak kehidupan sekolah. Peran kepemimpinan sekolah pada dasarnya sama dengan kepemimpinan organisasi pada umumnya, perbedaannya kepemimpinan sekolah diprioritaskan pada menciptakan segala sesuatunya untuk kepentingan pendidikan atau prestasi belajar peserta didik. Kepala sekolah harus memahami tugas dan fungsinya demi keberhasilan sekolah. Banyaknya tugas manajerial yang harus diselesaikan kepala sekolah tidak boleh menjadi alasan dan penyebab kurang fokusnya penyelesaian tugas kepemimpinan yang lain. Kepala sekolah harus belajar dari pengalamannya sebagai guru dan sebagai anggota organisasi sekolah yang pernah dipimpin oleh kepala sekolah, sehingga dapat bekerja secara lebih baik.

2. Kepemimpinan Efektif Kepala Sekolah/Madrasah

a. Pengertian Kepemimpinan Efektif Kepala Sekolah/Madrasah

Kepemimpinan dan organisasi merupakan dua hal yang tidak dapat dipisahkan satu sama lain. Tidak ada organisasi tanpa adanya kepemimpinan. Kelompok tanpa pemimpin akan melahirkan sekumpulan orang-orang yang tidak punya arah dan tujuan yang jelas. Sebaliknya, seorang pemimpin tanpa pengikut akan melahirkan organisasi yang stagnan tanpa hasil. Pemimpin dan pengikut harus saling bekerjasama untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Sebagaimana menurut Sadler, “*the good leader tends to share decision making and share responsibility.*”³⁷ Pemimpin yang baik cenderung untuk berbagi dalam hal pengambilan keputusan dan berbagi tanggung jawab.

Sebagai seorang pemimpin, sudah selayaknya dapat menjadi panutan bagi anggotanya. “*Leaders have to provide with guidelines and motivate others towards accomplishment of tasks.*”³⁸ Pemimpin harus memberikan pedoman dan memotivasi orang lain terhadap pemenuhan tugas. Yukl menyatakan bahwa “*the most commonly used measure of leader effectiveness is the extent to which the leader’s organizational unit performs its task successfully and attains its goals.*”³⁹ Ukuran yang paling umum digunakan untuk mengetahui efektivitas pemimpin adalah sejauhmana unit organisasi pemimpin melakukan tugasnya dengan sukses dan mencapai tujuannya.

Kepemimpinan adalah menghasilkan karyawan menginginkan sesuatu yang dibutuhkan untuk dilakukan. Kepemimpinan yang berhasil yaitu yang mampu membawa perubahan yang baik bagi organisasinya. Sukendar & Usman mengemukakan, bahwa “kepemimpinan efektif adalah kemampuan untuk

³⁷ Sadler, P. *Leadership*. (London: Kogan Page, 1997), hlm.69.

³⁸ Khan, M. M., et al. Transformational, Transactional, And Laissez-Faire Style Of Teaching Faculty As Predictors Of Satisfaction, And Extra Effort Among The Students: Evidence From Higher Education Institution. (*Interdisciplinary Journal of Research in Business*, 1, 4, 130, 2011).

³⁹ Yukl, G. A. *Leadership in organization*. (6th ed.). (Upper Saddle River: Prentice Hall, 2006), hlm.12.

mempengaruhi atau mendorong seseorang atau sekelompok orang agar bekerja secara sukarela untuk mencapai tujuan dan sasaran dalam situasi tertentu.”⁴⁰ Sehingga sudah tentu pemimpin harus memiliki kemampuan yang baik untuk menjalankan tugasnya.

Kepemimpinan efektif adalah kepemimpinan yang kuat.⁴¹ Kepala sekolah atau pemimpin yang efektif harus dapat memainkan peran sebagai *manager* dan sebagai *leader*.⁴² Adapun menurut Suparni, bahwa seorang pemimpin hanya akan menjadi pemimpin efektif jika memiliki tiga kemampuan dasar, yaitu: *conceptual skill*, *human skill*, dan *technical skill*.⁴³ Keterampilan mengkonsep atau merencanakan masa depan sekolah yang lebih baik, keterampilan dalam kaitannya membangun hubungan yang baik dengan orang lain, dan memiliki keterampilan memimpin organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Pemimpin tidak mungkin dapat bekerja sendiri dalam mencapai tujuan organisasi. Pemimpin perlu menggerakkan segenap sumber daya yang dimiliki untuk mencapai tujuan organisasi. Oleh karenanya, maka pemimpin perlu mengenali dan memahami sumber daya yang dimiliki dan mengoptimalkan pemanfaatannya. Reinhartz & Beach juga mengemukakan bahwa “*leadership involves building cohesive and goal oriented teams that are capable of working together to accomplish objectives and fulfill the mission.*”⁴⁴ Kepemimpinan melibatkan membangun tim yang kompak dan berorientasi pada tujuan yang mampu bekerja sama untuk mencapai tujuan dan memenuhi misi.

⁴⁰ Sukendar & Husaini Usman. Karakteristik kepemimpinan efektif kepala sekolah smp negeri 1 banguntapan. (*Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 1, 2, 2013).

⁴¹ Tobroni, *Op.Cit.*, hlm.165.

⁴² Eliyanto. *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*. (Kebumen: Pustaka Media, 2018).

⁴³ Suparni. *Peningkatan kepemimpinan yang efektif*. (*Jurnal Administrasi Pendidikan*, 2, 1, 731, 2014).

⁴⁴ Reinhartz & Beach. *Op.Cit.*, hlm.3.

Mengacu pada uraian tentang kepemimpinan yang efektif tersebut, dapat dipahami bahwa, indikator kepemimpinan yang efektif (dalam hal ini berarti kepemimpinan kepala sekolah efektif) meliputi: (1) harus memiliki kepribadian yang baik; (2) mampu melakukan analisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang ada dalam organisasinya; (3) mampu melaksanakan tugas dan kewajibannya dengan penuh komitmen; (4) mampu memberdayakan para anggotanya; dan (5) mampu menciptakan budaya dan iklim kerja yang kondusif. Untuk itu semua, maka pemimpin harus mampu menentukan gaya kepemimpinan yang tepat dalam melaksanakan tugasnya.

b. Syarat Kepemimpinan Kepala Sekolah/Madrasah Efektif

Dalam menjalankan tugas kepemimpinannya, kepala sekolah harus bekerjasama dengan staf. Sebagaimana Sanzo, Sherman, & Clayton yang mengemukakan bahwa *“Principals cannot lead schools without staff collaboration. They need to be able to empower staff members to make their own decisions and to work with them in a cooperative, collegial manner.”*⁴⁵ Kepala sekolah tidak bisa memimpin sekolah tanpa kolaborasi staf. Mereka harus mampu untuk memberdayakan anggota staf untuk membuat keputusan mereka sendiri dan untuk bekerja dengan mereka secara kooperatif dan kolegal.

Sadeghi & Pihie mengemukakan bahwa, *“effective leaders can lead organizations to success by paying more attention to environmental changes, which in turn helps them set proper goals and objectives.”*⁴⁶ Pemimpin yang efektif dapat memimpin organisasi

⁴⁵ Sanzo, K. L., Sherman, W. H., & Clayton, J. Leadership practices of successful middle school principals. (*Journal of Educational Administration*, 49, 1, 41, 2010).

⁴⁶ Sadeghi, A. & Pihie, Z. A. L. Transformational leadership and its predictive effects on leadership effectiveness. (*International Journal of Business and Social Science*, 3, 7, 187, 2012).

untuk sukses dengan lebih memperhatikan perubahan lingkungan, yang pada gilirannya membantu mereka menetapkan objek dan tujuan yang tepat. Selanjutnya, Mendels & Spiro mengemukakan bahwa kepala sekolah yang efektif yaitu: (1) membentuk visi; (2) menciptakan iklim ramah terhadap pendidikan; (3) membudidaya kepemimpinan pada orang lain; (4) meningkatkan pembelajaran; dan (5) mengelola orang, data, dan proses untuk membantu perbaikan sekolah.⁴⁷

Kepemimpinan sekolah tidak hanya dituntut dengan keteladanan, namun dituntut mampu menetapkan visi dan tujuan yang dapat diikuti seluruh warga sekolah. Busher menjelaskan bahwa, kepemimpinan sekolah yang efektif harus memperhatikan beberapa hal, yaitu prestasi siswa, pengajaran dan pembelajaran efektif, nilai yang ditanamkan dalam pembelajaran guru, menanamkan keteladanan karakter dalam sekolah, mengelola staf dalam tim, dan mengalokasikan sumber daya untuk difokuskan pada kepentingan belajar siswa.⁴⁸

Menurut Wallin, bahwa empat dimensi kepemimpinan sekolah efektif yaitu: (1) menetapkan arah (visi, misi, dan tujuan) serta bekerjasama dengan seluruh "stakeholder", seperti orang tua, siswa, dan guru; (2) mengembangkan dan meningkatkan prestasi belajar siswa; (3) memilih dan menetapkan personil sekolah serta mengevaluasi kinerja mereka; dan (4) membuat program untuk pengembangan profesional diri mereka sendiri.⁴⁹

Sementara itu, Leithwood, et al. menggambarkan dimensi inti empat sukses kepemimpinan sekolah, yaitu: (1) menciptakan dan mempertahankan sebuah sekolah

⁴⁷ Mendels & Spiro, J. D. Effective principals in action. (*Principal's Research Review*, 10, 1, 1-6, 2015).

⁴⁸ Busher., *Op.Cit.*, hlm.11.

⁴⁹ Wallin, J. Improving school effectiveness. (*Journal of ABAC*, 23, 1, 61-72, 2003).

yang kompetitif; (2) memberdayakan orang lain untuk membuat keputusan yang signifikan; (3) memberikan bimbingan instruksional; (4) mengembangkan dan menerapkan rencana strategis serta perbaikan sekolah.⁵⁰

Dengan demikian, maka dapat disimpulkan bahwa Syarat kepemimpinan kepala sekolah yang efektif meliputi: (1) kepala sekolah harus komitmen terhadap visi, misi, dan tujuan sekolah; (2) menjadikan visi sebagai pedoman dalam mengelola sekolah; (3) menciptakan budaya dan iklim yang kondusif; dan (4) mengoptimalkan segala komponen pendidikan (guru, siswa, orang tua, komite sekolah, kurikulum, dan sarana prasarana) untuk senantiasa fokus pada kegiatan akademik (pembelajaran). Untuk itu semua, maka kepala sekolah yang efektif haruslah memiliki kompetensi dalam melaksanakan tugasnya.

3. Motivasi Kerja Guru

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja personil sekolah, antara lain faktor kepemimpinan kepala sekolah dan faktor motivasi kerja.⁵¹ Kedua faktor tersebut perlu diperhatikan guna perbaikan kinerja personil sekolah, termasuk guru. Terutama bagi kepala sekolah atau para pimpinan sekolah harus memberikan banyak motivasi kepada para personil sekolah.

a. Pengertian Motivasi

“Motif adalah keadaan dalam pribadi orang yang mendorong individu untuk melakukan aktivitas-aktivitas tertentu guna mencapai sesuatu tujuan.”⁵² Selanjutnya, menurut Mangkunegara, “motivasi adalah kondisi yang menggerakkan pegawai agar

⁵⁰ Leithwood, K., et al. *Learning from Leadership Project: Review of Research How Leadership Influences Student Learning*. (Minnesota & Toronto: The Wallace Foundation, 2004), hlm.12.

⁵¹ Eliyanto. *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan*. (Kebumen: Pustaka Media, 2017), hlm.62.

⁵² Sumadi Suryabrata. *Psikologi pendidikan*. (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2008), hlm.70.

mampu mencapai tujuan dari motifnya.” Lebih lanjut, “motivasi dapat pula dikatakan sebagai energi yang membangkitkan dorongan dalam diri (*drive arousal*).”⁵³ Rue & Byars mengemukakan bahwa “*motivation is concerned with what activates human behavior, what directs this behavior toward a particular goal, and how this behavior is sustained.*”⁵⁴ Motivasi berkaitan dengan apa yang mengaktifkan perilaku manusia, apa yang mengarahkan perilaku ini menuju tujuan tertentu, dan bagaimana perilaku ini ditopang.

Motivasi melibatkan tujuan yang memberikan dorongan dan arahan untuk tindakan. Sebagaimana menurut Schunk, Pintrich, & Meece, “*motivation involves goals that provide impetus for and direction to action.*”⁵⁵ Selanjutnya, Uno juga berpendapat bahwa,

Motivasi merupakan suatu dorongan yang timbul oleh adanya rangsangan dari dalam maupun dari luar, sehingga seseorang berkeinginan untuk mengadakan perubahan tingkah laku/aktivitas tertentu lebih baik dari keadaan sebelumnya.⁵⁶

Motivasi penting bagi kelancaran tugas para personel sekolah. Menurut Koesmono, “secara langsung, motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja sebesar 1,462 dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja sebesar 0,387, kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja sebesar 0,003.”⁵⁷ Motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Dengan motivasi yang tinggi, pekerjaan dapat terselesaikan secara lebih

⁵³ Anwar Prabu Mangkunegara. *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2011), hlm.93.

⁵⁴ Rue, L. W. & Byars, L. L. *Management: Skills and application. (8th ed.)*. (New York: Irwin McGraw Hill, 2000), hlm.303.

⁵⁵ Schunk, D. H., Pintrich, P. R., & Meece, J. R. *Motivation in education: Theory, research, and applications*. (Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, 2010), hlm.4.

⁵⁶ Hamzah B. Uno, *Op.Cit.*, hlm.9.

⁵⁷ H. Teman Koesmono. Pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi dan kepuasan kerja serta kinerja karyawan pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur. (*Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, 7, 2, 162, 2005).

ringan. Motivasi dapat muncul dari dalam diri (instrinsik) dan dapat muncul dari luar (ekstrinsik).

Dari berbagai pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah dorongan dari dalam dan dari luar individu untuk mencapai kepuasan, kebutuhan, dan hubungannya dengan organisasi yang diikuti.

b. Teori-teori Motivasi

Teori-teori motivasi kerja lahir dari aspek pendekatan yang berbeda-beda, sesuai dengan pendekatan perilaku manusia yang kompleks. Jadi teori-teori ini perlu bagi organisasi dalam memahami dan mengarahkan anggota. Beberapa teori yang berkaitan dengan motivasi antara lain teori hirarki kebutuhan Maslow, teori dua faktor Frederick Herzberg, teori kebutuhan McClelland, teori ERG dari Alderfer, teori *Equity*, dan teori *Expectancy*.

1) Teori Hirarki Kebutuhan Maslow

Menurut Maslow, ada lima tingkatan kebutuhan dasar manusia:

- a) *Physiological needs (breathing, food, water, sex, sleep, homeostasis, excretion);*
- b) *Safety needs (security of body, of employment, of resources, of morality, of the family, of health, of property);*
- c) *Social needs (friendship, family, sexual intimacy);*
- d) *Self esteem needs (self esteem, confidence, achievement, respect of others, respect by others);*
- e) *Self actualization needs (morality, creativity, spontaneity, problem solving, lack of prejudice, acceptance of fact).⁵⁸*

2) Teori ERG

Teori *existence (E)*, *relatedness (R)*, dan *growth (G)* dikemukakan oleh Alderfer, berupaya mengolah hirarki kebutuhan Maslow agar semakin dekat dengan

⁵⁸ Rue, L. W. & Byars, L. L., *OP.Cit.*, hlm.292.

penelitian empiris. Robbins berpendapat bahwa terdapat tiga kelompok kebutuhan inti, yaitu: (a) *existence* (sama dengan kebutuhan fisiologis dan keamanan milik Maslow); (b) *relatedness* (sama dengan kebutuhan sosial dan status milik Maslow); dan (c) *growth* (sama dengan kebutuhan penghargaan dan aktualisasi diri milik Maslow).⁵⁹

Teori ERG tidak berasumsi bahwa terdapat sebuah hirarki yang kaku dimana seseorang harus memenuhi kebutuhan tingkat rendah dahulu sebelum ke tingkat selanjutnya. Seseorang dapat mengusahakan kebutuhan pertumbuhan meskipun kebutuhan akan kehidupan dan hubungan belum terpenuhi.

3) Teori *Equity* (Keadilan)

Teori ini menyatakan bahwa individu membandingkan masukan-masukan dan hasil pekerjaan mereka dengan hasil masukan dan hasil pekerjaan orang lain, dan kemudian meresponnya, untuk menghilangkan ketidak-adilan.⁶⁰ Seseorang akan membandingkan gaji, bonus yang mereka terima dengan teman, rekan kerja, tetangga atau membandingkan pekerjaan mereka yang sekarang dengan masa lalu. Jika usaha mereka dirasa lebih kecil dari masukan yang dia peroleh, maka dia akan berusaha lagi untuk bekerja lebih baik dan sebaliknya.

4) Teori *Expectancy* (Harapan)

Teori *Expectancy* menjelaskan hubungan antara *effort* (pengharapan), *performance* (kinerja), dan *reward* (penghargaan):

The combination of these three factors that produces the strongest motivation is high positive valence, high expectancy, and high instrumentality. If any key element is low, then

⁵⁹ Robbins, S. P. *Organization behavior. (9th ed)*. (Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, International, Inc, 2001), hlm.161.

⁶⁰ *Ibid*, hlm.169.

*motivation will be moderate. If all three element are low, weak motivation will result.*⁶¹

Dari kutipan tersebut mengandung makna individu-individu akan termotivasi untuk berkinerja tinggi (*performance*) manakala mereka yakin bahwa usaha tersebut (*effort*) akan menghasilkan penilaian kinerja yang baik yang bermuara pada pemberian penghargaan (*reward*). Terdapat hubungan antara usaha (*effort*), kinerja (*performance*), dan penghargaan (*reward*) sebagai kombinasi faktor yang menghasilkan motivasi terkuat yakni valensi positif yang tinggi, harapan (*expectancy*) yang tinggi, dan *instrumentality* (hubungan antara kinerja dan penghargaan) yang tinggi.

5) Teori Motivasi dari McClelland

Selanjutnya, teori motivasi dari McClelland berpendapat bahwa kebutuhan manusia yang dapat memotivasi gairah kerja dikelompokkan menjadi tiga jenis, yaitu:

- a) *Needs for achievement (N-ach)*, yaitu kebutuhan untuk maju, berprestasi, kompetisi, dan ingin sukses;
- b) *Needs for power (N-pow)*, yaitu kebutuhan untuk berkuasa, ingin memiliki status sosial yang lebih tinggi, dan mendapat pengakuan;
- c) *Needs for affiliation (N-aff)*, yaitu kebutuhan sosial, saling mencintai, kerjasama, berteman, dan hubungan interpersonal.⁶²

Teori McClelland sangat diperlukan oleh seseorang yang bekerja dalam suatu organisasi. Hal tersebut karena dapat menjadikan seseorang memiliki motivasi berprestasi tinggi dan tingkat tanggung jawab pribadi yang tinggi serta berani

⁶¹ Lunenburg, F. C. & Ornstein, A. C. *Educational administration: Concepts and practices. (3rd ed.)*. (Belmont: Wadsworth, 2000), hlm.101.

⁶² Robbins, *Op.Cit.*, hlm.162.

mengambil serta memikul resiko. Seseorang juga akan memiliki tujuan yang realistis dan rencana kerja yang menyeluruh serta berjuang untuk merealisasikan tujuan tersebut dengan tidak terpaksa.

Kepala sekolah, termasuk guru, yang memiliki motivasi kerja tinggi akan bekerja lebih baik, memanfaatkan umpan balik yang konkrit dalam semua kegiatan yang dilakukan dan mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan. Seorang guru yang memiliki motivasi berprestasi yang tinggi, akan cenderung lebih kreatif, mengajar dengan berbagai metode mengajar yang inovatif, dan selalu memiliki ide-ide cemerlang, sehingga proses pembelajaran menjadi lebih berkualitas.

6) Teori dua faktor Herzberg

Teori yang dikembangkan oleh Herzberg ini terkenal dengan model dua faktor motivasi, yaitu faktor internal (*motivational*) dan faktor *hygiene*. Menurut Dubrin, Dalglish, & Miller, faktor *hygiene* berhubungan dengan lingkungan dimana dia bekerja. Menurut teori ini, orang-orang tidak puas terhadap gaji yang rendah, oleh karena itu, dengan kompensasi yang tinggi mampu memotivasi untuk bekerja lebih produktif.⁶³ Adapun yang termasuk faktor *hygiene* adalah pengawasan, pertemanan dengan rekan kerja dan jaminan kerja. Untuk memperbaiki kepuasan dan produktivitas, pimpinan harus menggunakan faktor motivator, misalnya kesadaran untuk berprestasi dan rasa bertanggungjawab dalam berkinerja.

Dari pernyataan di atas dapat dipahami bahwa, yang dimaksud faktor motivasional adalah hal-hal yang mendorong seseorang untuk berprestasi yang

⁶³ Dubrin, A. J., Dalglish, C., & Miller, P. *Leadership*. (2nd ed.). (Milton: John Wiley & Sons Australia, Ltd, 2006), hlm.303.

sifatnya instrinsik. Sedangkan yang dimaksud dengan faktor *hygiene* atau pemeliharaan adalah faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik.

Hal yang termasuk faktor motivasional antara lain pekerjaan seseorang, keberhasilan yang diraih, kesempatan bertumbuh, kemajuan dalam karir dan pengakuan orang lain. Sedangkan faktor *hygiene* atau pemeliharaan mencakup status seseorang dalam organisasi, hubungan seorang individu dengan atasannya, hubungan seseorang dengan rekan-rekan sekerjanya, teknik supervisi oleh pengawas, kebijakan organisasi, sistem administrasi dalam organisasi, kondisi kerja, dan sistem imbalan yang berlaku.

Salah satu tantangan dalam memahami dan menerapkan teori dua faktor ialah memperhitungkan dengan tepat faktor mana yang lebih berpengaruh kuat dalam kehidupan seseorang, apakah yang bersifat instrinsik atautkah yang bersifat ekstrinsik. Seseorang yang memiliki faktor *motivational*, mereka akan bekerja dengan penuh semangat dan mereka akan selalu mengembangkan karirnya melalui gagasan yang kreatif dan inovatif.

c. Motivasi Kerja Guru

Motivasi kerja merupakan dorongan kerja yang timbul pada diri seorang pegawai untuk melakukan pekerjaan atau kegiatan tertentu, sehingga motivasi mempunyai peranan penting dalam organisasi.⁶⁴ Motivasi kerja yang tepat akan mampu memajukan dan mengembangkan organisasi karena pegawai akan melaksanakan tugas sesuai dengan bidangnya atas dasar kesadaran.

⁶⁴ Suwardi & Joko Utomo. Pengaruh motivasi kerja, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai. (*Jurnal Analisis Manajemen*, 5, 1, 78, 2011).

“Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan merupakan variabel yang dominan berpengaruh terhadap kinerja.”⁶⁵ Lebih lanjut, dikemukakan bahwa “karyawan yang memiliki motivasi kerja tinggi akan memiliki dorongan untuk mau menggunakan seluruh kemampuannya untuk bekerja.”

Dari berbagai pendapat tentang motivasi dan motivasi kerja tersebut di atas, maka diambil kesimpulan bahwa motivasi kerja adalah sebuah dorongan perasaan dari dalam dan luar individu atau kelompok yang meliputi aktivitas fisik dan mental dalam upaya pencapaian tujuan pribadi dan organisasi. Motivasi kerja kepala sekolah dan atau guru adalah dorongan dari dalam dan luar yang meliputi aktivitas fisik dan mental dalam usaha pencapaian tujuan pribadi dan sekolah. Dengan motivasi, kepala sekolah dan atau guru akan berkinerja lebih baik, sehingga mampu mencapai visi, misi, dan tujuan sekolah.

Motivasi kerja guru dapat diketahui dari cara bekerjanya. Semakin aktif dan disiplin serta menunjukkan keceriaan dan kepuasan, maka orang tersebut kemungkinan memiliki motivasi kerja yang tinggi. Faktor-faktor eksternal (seperti lingkungan dan gaji) dapat juga mempengaruhi motivasi seseorang. Oleh karena itu, maka selain motivasi intrinsik dalam diri personel sekolah, faktor ekstrinsik juga perlu diperhatikan untuk meningkatkan motivasi kerja.

B. Hasil Penelitian yang Relevan

Penelitian tentang kepemimpinan efektif kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja guru bukanlah penelitian yang baru, karena sebelumnya telah ada peneliti yang melakukan penelitian dengan tema tersebut. Sebagai bahan perbandingan dan referensi

⁶⁵ Aldo Herlambang Gardjito, Mochammad Al Musadieg, & Gunawan Eko Nurtjahjono. Pengaruh motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. (*Jurnal Administrasi Bisnis*, 13, 1, 6, 2014).

penelitian, penulis sajikan hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya yang memiliki relevansi dengan penelitian yang penulis lakukan, yaitu sebagai berikut:

1. Tesis yang ditulis oleh Solikin (Mahasiswa Pascasarjana STAIN Kudus tahun 2016) dengan judul “Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru Madrasah (Studi Kasus di MI Roudlotusysyubban Tawangrejo Winong Pati).”⁶⁶

Tesis yang ditulis oleh Solikin tersebut membahas tentang pentingnya peran kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru. Kepala madrasah memiliki peran sebagai supervisor dan motivator sehingga tenaga pendidik khususnya guru dapat terpantau dan terawasi dalam memberikan pelayanan pembelajaran yang berlangsung agar lebih baik untuk menghasilkan *output* yang diharapkan.

Hasil penelitian memberikan kesimpulan bahwa Kepala Madrasah adalah sebagai supervisor, Supervisi yang digunakan di MI Roudlotusysyubban menggunakan supervisi klinis. Peran kedua sebagai motivator dengan menggunakan tiga fungsi yaitu fungsi pendorong, fungsi pengarah dan fungsi penggerak. Kedua, untuk meningkatkan motivasi kerja guru dengan memberikan Kebutuhan Fisiologikal, Kebutuhan Keselamatan, Kebutuhan Berkelompok, Kebutuhan Penghargaan, dan Kebutuhan Aktualisasi Diri. Ketiga, Supervisi dan motivasi dalam meningkatkan motivasi guru dilakukan dengan dua pendekatan yaitu *pertama*, pendekatan humanistic, *kedua* pendekatan Profesional.

⁶⁶ Solikin. *Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru Madrasah (Studi Kasus di MI Roudlotusysyubban Tawangrejo Winong Pati)*. (Tesis Magister tidak diterbitkan. PPs STAIN Kudus, 2016).

2. Tesis yang ditulis oleh Devi Maya Devita (Mahasiswa Program Pascasarjana UIN Medan Sumatera Utara, tahun 2016), dengan judul “Manajemen Kepala Madrasah dalam Pembinaan Kinerja Guru di MTs Negeri Meranti Kabupaten Asahan.”⁶⁷

Penelitian tersebut membahas tentang perencanaan yang dilakukan kepala madrasah dalam pembinaan kinerja guru di MTs Negeri Meranti Kabupaten Asahan. Hasil penelitian memberikan kesimpulan bahwa ada 4 temuan yaitu: a) Perencanaan kepala madrasah dalam pembinaan kinerja guru yakni menyediakan berbagai fasilitas dan sarana yang mendukung bagi guru dalam menjalankan tugasnya, pembinaan melalui pendidikan dan pelatihan, pembinaan melalui organisasi keguruan yaitu MGMP, pembinaan melalui supervisi kelas, pembinaan melalui rapat serta pembinaan tugas secara individual; b) Pengorganisasian yang dilakukan oleh kepala Madrasah dilaksanakan dengan memposisikan dan membagi tugas dan tanggung jawab guru dalam mengajar sesuai dengan bidang keahlian dan kualifikasi akademiknya dan menjalin hubungan kerja sama dengan seluruh *stakeholder* madrasah dan dan pihak lain dalam melaksanakan kegiatan pembinaan kinerja guru; dan c) Pelaksanaan pembinaan kinerja guru telah terealisasi sesuai dengan rencana yang telah disusun yakni pembinaan melalui rapat dan pembinaan tugas, pendidikan dan pelatihan, memfasilitasi sarana dan prasarana yang menunjang proses belajar mengajar, melalui organisasi pendidikan, memberikan *reward* dan *funishment* serta melakukan supervisi dengan tujuan untuk menumbuhkan kesadaran kinerja guru dan terus berupaya mengembangkan kemampuan dalam melaksanakan tugasnya dan kewajibannya; serta d) Pengawasan terhadap kinerja guru yang dilakukan kepala madrasah MTs Negeri Meranti yakni dilakukan seiring dengan pelaksanaan suatu

⁶⁷ Devi Maya Devita. *Manajemen Kepala Madrasah dalam Pembinaan Kinerja Guru di MTs Negeri Meranti Kabupaten Asahan*. (Tesis Magister tidak diterbitkan. PPs UIN Medan Sumatera Utara, 2016).

program dan bersifat *preventif* dengan tujuan membantu guru-guru untuk mempersiapkan diri bila menghadapi suatu masalah dan akan membantu guru dalam menjaga loyalitas dan meningkatkan profesionalisme melalui supervise dan pemantauan rutin terhadap tugas dan tanggungjawab guru di madrasah.

3. Jurnal yang ditulis oleh Yusuf Anhari, (Jurnal manajemen pendidikan IAIN Surakarta, no. 2 vol. 4 tahun 2014) dengan judul “Manajemen Kepemimpinan Kepala Madrasah sebagai Administrator dalam Peningkatan Kinerja Guru di MTs Negeri Nguntoronadi Tahun 2016.”⁶⁸

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: a) Manajemen kepemimpinan kepala madrasah sebagai administrator dalam meningkatkan kinerja guru, b) Hambatan yang dihadapi dalam manajemen kepemimpinan kepala madrasah sebagai administrator dalam meningkatkan kinerja guru, c) Cara kepala madrasah dalam mengatasi kendala untuk meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri Nguntoronadi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: a) Manajemen kepemimpinan kepala madrasah sebagai administrator berlangsung dalam suatu proses berkesinambungan secara sistematis, yaitu meliputi empat tahap kegiatan, yakni: perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penggerakan dan pelaksanaan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*), b) Hambatan-hambatan yang dijumpai kepala MTs Negeri Nguntoronadi dalam menjalankan perannya sebagai manajer adalah adanya kesulitan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Karena masih banyak guru yang belum untuk mengikuti kegiatan workshop, apalagi untuk melanjutkan studinya, c) Solusi dalam menghadapi hambatan-hambatan kepala madrasah dalam upaya peningkatan

⁶⁸ Yusuf Anhari. Manajemen Kepemimpinan Kepala Madrasah Sebagai Administrator dalam Peningkatan Kinerja Guru di MTs Negeri Nguntoronadi Tahun 2016. (*Jurnal manajemen pendidikan IAIN Surakarta, No. 2 Vol. 4, 2014*).

kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Negeri Nguntoronadi adalah dengan memberdayakan sumber daya manusia maupun fasilitas madrasah yang sudah dimiliki guna menunjang peningkatan kualitas pendidikan.

Dengan adanya hasil penelitian dan jurnal terdahulu tersebut, yang penulis lakukan berbeda dengan penelitian-penelitian sebelumnya, baik dari segi lokasi, waktu, subjek penelitian, dan permasalahan yang akan diteliti. Penelitian ini jelas berbeda dengan penelitian-penelitian sebelumnya dan menjadi daya tarik tersendiri untuk dijadikan pembahasan. Oleh karena itu, peneliti ingin mengkaji lebih dalam mengenai kepemimpinan efektif kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja guru di MI Ya Bakii Kalisabuk 02 Kecamatan Kesugihan Kabupaten Cilacap yang sebelumnya belum pernah dilaksanakan.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian yang berupaya untuk mengetahui dan menelaah tentang kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja guru. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Dalam pendekatan kualitatif ini, manusia adalah sebagai sumber data utama dan hasil penelitiannya berupa kata-kata atau pernyataan yang sesuai dengan keadaan yang sebenarnya (alamiah). Hal ini sesuai dengan pendapat Denzin dan Lincoln yang mengatakan bahwa penelitian kualitatif adalah penelitian yang menggunakan latar ilmiah, dengan maksud menafsirkan fenomena yang terjadi dan dilakukan dengan jalan melibatkan berbagai metode yang ada.⁶⁹

Studi tentang kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja guru akan dikaji dengan menggunakan pendekatan fenomenologi, sebab dalam studi atau penelitian ini memerlukan penghayatan dan interpretasi terhadap perilaku kepala sekolah, guru-guru maupun tenaga pendukung lainnya untuk mendiskripsikan dan menganalisis kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja guru.

⁶⁹ Lexy J. Moleong. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2006), hlm.5.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di MI Ya Bakii Kalisabuk 02 Kecamatan Kesugihan Kabupaten Cilacap. Mengapa kami melaksanakan penelitian MI Ya BAKII Kalisabuk 02 Kecamatan Kesugihan Kabupaten Cilacap ? karena menurut kami lembaga Pendidikan tersebut merupakan lembaga pendidikan yang berkembang cukup pesat dalam kurun waktu 5 (lima) tahun terakhir , hal ini bisa dilihat pada sejarah singkat MI Ya Bakii Kalisabuk 02 Kecamatan Kesugihan Kabupaten Cilacap . Sedangkan waktu penelitian yang dilaksanakan yaitu selama \pm 3 bulan, terhitung mulai bulan Januari sampai dengan bulan Maret 2021.

C. Subjek Penelitian

Bogdan & Taylor menyebutkan istilah informan untuk mengganti istilah subjek penelitian dalam penelitian kualitatif.⁷⁰ Informan digunakan karena mengacu pada pengertian bahwa informan merupakan pihak yang memberikan informasi mengenai pemahamannya sendiri terhadap pengalaman dan apa yang terjadi di sekitarnya. Informan dalam penelitian ini adalah kepala madrasah dan guru-guru di MI Ya Bakii Kalisabuk 02 Kecamatan Kesugihan Kabupaten Cilacap.

D. Teknik Pengumpulan Data

Jenis data pada penelitian ini adalah data kualitatif. Guna memperoleh data yang diperlukan dalam penelitian ini, penulis menggunakan beberapa teknik pengumpulan data sebagai berikut:

1. Observasi

⁷⁰ Bogdan, R.C. & Taylor, S.J. *Bentuk Penelitian Kualitatif Teori dalam Penelitian Kualitatif. (Terjemahan)*. (Jakarta: Mizan Pustaka, 1998).

Observasi berasal dari bahasa latin yang berarti memperhatikan dan mengikuti. Memperhatikan dan mengikuti dalam arti mengamati dengan teliti dan sistematis sasaran perilaku yang dituju. Cartwright mendefinisikan sebagai suatu proses melihat, mengamati dan mencermati serta merekam perilaku sistematis untuk suatu tujuan tertentu.⁷¹

Definisi lain observasi adalah suatu kegiatan mencari data yang dapat digunakan untuk memberikan suatu kesimpulan atau diagnosis. Inti dari observasi ialah adanya perilaku yang tampak dan adanya tujuan yang ingin dicapai. Dalam penelitian ini, Observasi/Pengamatan dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui bagaimana peran kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja guru di MI Ya Bakii Kalisabuk 02 Kecamatan Kesugihan Kabupaten Cilacap.

2. Wawancara

Dalam penelitian kualitatif, wawancara menjadi metode pengumpulan data yang utama. Menurut Moleong, wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu, percakapan dilakukan oleh dua pihak yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara (*interviewee*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan tersebut. Definisi lain dari wawancara merupakan percakapan antara dua orang yang salah satunya bertujuan untuk menggali dan mendapatkan informasi untuk suatu tujuan tertentu.⁷²

3. Dokumentasi

Metode dokumentasi adalah salah satu metode pengumpulan data kualitatif dengan melihat atau menganalisis dokumen-dokumen yang dibuat oleh subjek sendiri atau oleh orang lain oleh subjek. Dokumentasi merupakan salah satu cara yang dapat dilakukan

⁷¹ Haris Herdiansyah. *Metode Penelitian Kualitatif untuk Ilmu-ilmu Sosial*. (Jakarta: Salemba Humanika, 2010), hlm.131.

⁷² Lexy J. Moleong, *Op.Cit.*

peneliti kualitatif untuk mendapatkan gambaran dari sudut pandang subjek melalui suatu media tertulis dan dokumen lainnya yang ditulis atau dibuat langsung oleh subjek yang bersangkutan.⁷³

Dengan metode ini, peneliti mengumpulkan data dari dokumen yang sudah ada, sehingga penulis dapat memperoleh catatan-catatan yang berhubungan dengan penelitian seperti : gambaran umum sekolah, struktur organisasi sekolah dan personalia, keadaan guru dan peserta didik, catatan-catatan, foto-foto dan sebagainya. Metode dokumentasi ini dilakukan untuk mendapatkan data-data yang belum didapatkan melalui metode observasi dan wawancara.

E. Keabsahan Data

Pengecekan keabsahan data dibutuhkan untuk membuktikan bahwa data yang diperoleh dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya melalui verifikasi data. Moleong menyebutkan ada empat criteria yaitu: (1) kredibilitas (validitas internal), (2) transferabilitas (validitas eksternal), (3) dependabilitas (reliabilitas) dan (4) konfirmabilitas (objektivitas).

1. Kredibilitas

Dalam penelitian ini dipenuhi dengan melalui beberapa kegiatan, pertama aktivitas yang dilakukan untuk membuat temuan dan interpretasi yang akan dihasilkan lebih terpercaya, terdiri dari:

- a. Memperpanjang waktu observasi di lapangan, perpanjangan waktu berkaitan dengan kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja guru di MI Ya Bakii Kalisabuk 02 Kecamatan Kesugihan Kabupaten Cilacap dilakukan sebagai langkah untuk menggali data lebih mendalam

⁷³ Haris Herdiansyah. *Op.Cit.*, hlm.143.

- b. Melakukan pengamatan secara terus menerus, di sini peneliti mengadakan observasi terus menerus sehingga memahami gejala dengan lebih mendalam sehingga mengetahui aspek yang penting, terfokus dan relevan dengan topik penelitian.
- c. Melakukan triangulasi. Dalam penelitian, triangulasi dilakukan dengan menggunakan sumber, metode dan teori. Triangulasi sumber digunakan dengan cara membandingkan data yang diperoleh dari seorang informan dengan informan lainnya. Triangulasi metode dilakukan dengan cara pengumpulan data yang beredar, seperti observasi, wawancara dan dokumentasi. Sedangkan triangulasi teori adalah pengecekan data dengan membandingkan teori-teori yang dihasilkan oleh para ahli yang dianggap sesuai dan sepadan melalui penjelasan banding, kemudian hasil penelitian dikonsultasikan dengan subyek penelitian sebelum dianggap mencukupi.

Dalam penelitian ini, peneliti hanya menggunakan dua triangulasi yaitu triangulasi sumber dan metode, hal ini berdasarkan pendapat Sanapiah Faisal bahwa untuk mencapai standar kredibilitas hasil penelitian setidaknya menggunakan triangulasi metode dan triangulasi sumber data.⁷⁴

2. Transferabilitas

Transferabilitas berfungsi untuk membangun keteralihan, dalam penelitian ini dilakukan dengan cara “uraian rinci” untuk menjawab persoalan sampai sejauh mana hasil penelitian dapat ditransfer pada beberapa konteks lain. Dengan teknik ini peneliti akan melaporkan penelitian seteliti dan secermat mungkin yang menggambarkan konteks tempat penelitian diselenggarakan dengan mengacu pada fokus penelitian.

3. Dependabilitas

⁷⁴ Sanapiah Faisal. *Penelitian Kualitatif: Dasar dan Aplikasi*. (Malang: YA3, 1990).

Dependabilitas adalah criteria menilai apakah proses penelitian bermutu atau tidak. Cara untuk menetapkan bahwa proses penelitian dapat dipertahankan ialah dengan audit dependabilitas oleh auditor independen guna mengkaji kegiatan yang dilakukan oleh peneliti.

4. Konfirmabilitas

Kriteria ini digunakan untuk menilai hasil penelitian yang dilakukan dengan cara mengecek data dan informasi dan interpretasi hasil penelitian yang didukung oleh materi yang ada pada pelacakan audit (audit trail). Dalam pelacakan audit ini peneliti menyiapkan bahan-bahan yang diperlukan seperti data lapangan berupa: (a) catatan lapangan dari hasil pengamatan peneliti tentang aktivitas kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja guru, (b) kepemimpinan kepala sekolah, (c) kemampuan/profesionalisme para tenaga kependidikannya, (d) interaksi antara kepala sekolah dan guru, (e) wawancara dan transkrip wawancara dengan kepala sekolah, (f) hasil rekaman, (g) analisis data, (h) hasil sintesa dan (i) catatan proses pelaksanaan penelitian yang mencakup metodologi, strategi serta usaha keabsahan.

Dengan demikian pendekatan konfirmabilitas lebih menekankan pada karakteristik data yang menyangkut kegiatan para pengelolanya dalam mewujudkan konsep tersebut. Upaya ini bertujuan mendapatkan kepastian bahwa data yang diperoleh itu benar-benar obyektif, bermakna, dapat dipercaya, faktual dan dapat dipastikan.

Berkaitan dengan pengumpulan data ini, keterangan dari kepala MI Ya Bakii Kalisabuk 02 Kecamatan Kesugihan Kabupaten Cilacap dan civitas akademiknya perlu diuji kredibilitasnya. Hal inilah yang menjadi tumpuan penglihatan, pengamatan obyektifitas, subjektifitas untuk menuju kepastian.

F. Analisis Data

Analisis data merupakan proses mencari dan mengatur secara sistematis transkrip wawancara, catatan lapangan dan bahan-bahan lain yang telah dihimpun oleh peneliti untuk menambah pemahaman peneliti sendiri dan memungkinkan peneliti melaporkan apa yang telah ditentukan pada pihak lain. Oleh karena itu, analisis dilakukan melalui kegiatan menelaah data, menata, membagi menjadi satuan-satuan yang dapat dikelola, mensistesisikan, mencari pola menemukan apa yang bermakna, dan apa yang kita teliti dan diputuskan peneliti untuk dilaporkan secara sistematis. Secara umum, langkah-langkah menganalisis data adalah sebagai berikut:

1. Penyajian Data

Penyajian data dimaksudkan untuk memaparkan data secara rinci dan sistematis setelah dianalisis ke dalam format yang disiapkan untuk itu. Namun data yang disajikan masih dalam bentuk data sementara untuk kepentingan peneliti dalam rangka pemeriksaan lebih lanjut secara cermat, sehingga diperoleh tingkat keabsahannya.

2. Reduksi Data

Reduksi data merupakan bentuk analisis untuk menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang data yang tidak relevan, dan mengorganisasikannya, sehingga kesimpulan akhir dapat dirumuskan, menseleksi data secara ketat, membuat ringkasan dan rangkuman inti, merupakan kegiatan-kegiatan mereduksi data. Reduksi data ini akan berlangsung secara terus menerus selama penelitian berlangsung.

3. Penarikan Kesimpulan

Penarikan kesimpulan dimaksudkan untuk memberi arti atau memakai data yang diperoleh baik melalui observasi, wawancara, maupun dokumentasi. Analisis data

dilakukan setelah data terkumpul melalui suatu siklus yang bersifat interaktif antara peneliti dan data-data yang diperoleh di lapangan.