

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **A. Deskripsi Teori**

##### **1. Tinjauan Tentang Peran Kepala Madrasah**

###### **a. Pengertian Peran Kepala Madrasah**

Peranan merupakan suatu tindakan yang dilakukan oleh seorang dalam suatu peristiwa. Sedangkan kepala sekolah terdiri dari dua kata yaitu “kepala” dan “sekolah”, kata “kepala” dapat diartikan sebagai “ketua” atau “pemimpin” dalam suatu organisasi atau lembaga. Sedangkan “madrasah (sekolah)” adalah sebuah lembaga dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran.<sup>1</sup>

Peran dapat diartikan sebagai perilaku yang diatur dan diharapkan dari seseorang dalam posisi tertentu. Pemimpin di dalam organisasi mempunyai peranan, setiap pekerjaan membawa serta harapan bagaimana penanggung peran berperilaku.<sup>2</sup> Sedangkan Menurut Soekanto peran adalah proses dinamis kedudukan (status). Apabila seseorang melaksanakan hak dan kewajibannya sesuai dengan kedudukannya, dia menjalankan suatu peranan. Perbedaan antara kedudukan dengan peranan adalah untuk kepentingan ilmu pengetahuan.

---

<sup>1</sup> *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, <https://kbbi.web.id/buku>, diakses pada tanggal 03 September 2020 pukul 13.20

<sup>2</sup> Viethza Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Grafindo Persada, 2003), hal. 148

Keduanya tidak dapat dipisah-pisahkan karena yang satu tergantung pada yang lain dan sebaliknya.<sup>3</sup>

Kepala madrasah merupakan salah satu personil madrasah yang mempunyai tanggungjawab terhadap seluruh aktivitas madrasah.<sup>4</sup> Dalam pengertian lain kepala madrasah merupakan seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar dimana terjadinya interaksi antara guru dan siswa.<sup>5</sup> Sedangkan menurut Mulyasa dalam bukunya manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah, mengatakan bahwa “kepala sekolah merupakan pemimpin pendidikan tingkat satuan pendidikan yang harus memiliki dasar kepemimpinan yang kuat”.<sup>6</sup> Menurut Jamal Ma'mur, kepala sekolah adalah seorang guru yang mempunyai kemampuan untuk memimpin segala sumberdaya yang ada di suatu sekolah, sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan bersama.<sup>7</sup>

Menurut Muhaimin, kepala sekolah terdiri dari dua kata yaitu “kepala dan sekolah”. Kata kepala dapat diartikan ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedangkan sekolah berasal dari bahasa arab dari kata darasa, yadrusu, darsan wa darusun wa diri

---

<sup>3</sup> Soekanto, *Sosiologi Suatu Pengantar Edisi Baru*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2009), hal. 212-213

<sup>4</sup> Daruyanto, *Administrasi Pendidikan...*, hal. 80

<sup>5</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah...*, hal. 83

<sup>6</sup> E. Mulyasa, *Manajemen Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2009), hal. 36

<sup>7</sup> Jamal Ma'mur Asnawi, *Tips Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Yogyakarta: DIVA Press, 2012), hal. 17

satun, yang berarti: terhapus, hilang bekasnya, menghapus, menjadikan usang, melatih, mempelajari. Di lihat dari pengertian ini, maka sekolah berarti merupakan tempat untuk mencerdaskan para peserta didik, menghilangkan ketidaktahuan atau memberantas kebodohan mereka sesuai dengan bakat, minat dan kemampuannya.<sup>8</sup>

Menurut James M Lipham yang dikutip oleh Euis Karwati dan Donni Juni Priansa dalam bukunya kinerja dan profesionalisme kepala sekolah mengatakan bahwa “kepala sekolah adalah mereka yang banyak mengetahui tugas-tugas mereka dan mereka yang menentukan irama bagi sekolah mereka”. Kepala sekolah dituntut untuk mampu memimpin sekaligus mengorganisir dan mengelola pelaksanaan program belajar mengajar yang diselenggarakan di sekolah yang dipimpinnya. Untuk itu kepala sekolah harus mengetahui tugas-tugas yang akan dilaksanakan oleh bawahannya agar sasaran dari tujuan yang ingin dicapai dalam suatu program yang dilaksanakan dapat terlaksana dengan baik dan menghasilkan hasil yang baik pula sehingga tercapailah tujuan tersebut. Hal ini menunjukkan pula bahwa kepala sekolah adalah orang yang menentukan arah dari tercapainya tujuan tersebut.<sup>9</sup>

Abdullah Munir menyatakan bahwa kepala sekolah sebagai penentu kebijakan di sekolah harus memfungsikan perannya secara maksimal dan mampu memimpin sekolah dengan bijak dan terarah serta mengarah kepada pencapaian tujuan yang maksimal demi meningkatkan

---

<sup>8</sup> Muhaimin, *Pengembangan Kurikulum Pendidikan Agama Islam: di Sekolah, Madrasah dan Perguruan Tinggi*, ( Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005), hal. 183-184

<sup>9</sup> Euis Karwati dan Donni Juni Priansa, *Kinerja dan Profesionalisme...*, hal. 37

kualitas dan mutu pendidikan di sekolahnya yang tentu saja akan berimbas pada kualitas lulusan anak didik sehingga membanggakan dan menyiapkan masa depan yang cerah. Oleh karena itu, kepala sekolah harus mempunyai wawasan, keahlian manajerial, mempunyai karisma kepemimpinan juga pengetahuan yang luas tentang tugas dan fungsi sebagai kepala sekolah. Dengan kemampuan yang dimiliki seperti itu, kepala sekolah tentu saja akan mampu mengantarkan dan membimbing segala komponen yang ada di sekolahnya dengan baik dan efektif menuju ke arah cita-cita sekolah.<sup>10</sup>

Dari penjelasan tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa peran kepala sekolah adalah suatu tindakan yang dilakukan oleh seorang tenaga fungsional guru dalam memimpin madrasah yang mempunyai tanggungjawab terhadap seluruh aktivitas dimadrasah dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran. Peranan seorang kepala madrasah sangat berpengaruh pada sumber daya yang ada, baik dalam hal memanage sumber daya manusia maupun sumber daya lainnya.

---

<sup>10</sup> Abdullah Munir, *Menjadi Kepala Sekolah Efektif*, (Yogyakarta: Ar Ruzz Media, 2008), hal. 7

## **b. Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah**

Kepemimpinan adalah salah satu faktor yang menentukan kesuksesan dalam sebuah manajemen pendidikan. Untuk itu perlu kiranya dibahas tentang pengertian kepemimpinan.<sup>11</sup> Gaya kepemimpinan adalah sikap, gerak-gerik, atau penampilan yang dipilih pemimpin dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya. Gaya yang dipakai seorang pemimpin satu dengan yang lainnya berbeda, tergantung pada situasi dan kondisi kepemimpinannya.

Secara umum, tiga gaya kepemimpinan kepala sekolah yang paling luas dikenal adalah gaya kepemimpinan otokratis, demokratis, dan laissez faire. Masing-masing diuraikan sebagai berikut:

### 1) Gaya Kepemimpinan Otokratis

Kepemimpinan otokratis merupakan gaya kepemimpinan yang paling tua dikenal manusia. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan ini menempatkan kekuasaan di tangan satu orang atau sekelompok kecil orang yang di antara mereka tetap ada orang yang paling berkuasa.

### 2) Gaya Kepemimpinan Demokratis

Gaya kepemimpinan ini menyajikan ruang kesetaraan dalam pendapat, sehingga guru, staf, dan pegawai lainnya memiliki hak yang sama untuk berkontribusi dalam tanggungjawab yang diembannya. Gaya kepemimpinan ini memandang guru, staf, dan pegawai lainnya

---

<sup>11</sup> Eka Prihatin, *Teori Administrasi Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2014), hal. 99

sebagai bagian dari keseluruhan sekolah, sehingga mendapat tempat sesuai harkat dan martabatnya sebagai manusia.<sup>12</sup>

### 3) Gaya Kepemimpinan Laissez Faire

Gaya kepemimpinan ini memberikan kebebasan mutlak kepada guru, staf, dan pegawai lainnya. Semua keputusan dalam pelaksanaan tugas dan pekerjaan diserahkan sepenuhnya kepada guru, staf, dan pegawai lainnya. Dalam hal ini, kepala sekolah bersifat pasif dan tidak memberi keteladanan dalam kepemimpinan.<sup>13</sup>

## c. Peran Kepala Madrasah

Pentingnya posisi kepala Madrasah dalam sebuah lembaga pendidikan, menuntut kepada semua kepala madrasah untuk selalu berinteraksi dan berinovasi dalam mengelola dan mengembangkan pendidikan. Efektivitas kualitas dan kepemimpinan kepala Madrasah dapat dinilai dari kinerjanya dalam mengaktualisasikan fungsi dan perannya sebagai kepala madrasah. E. Mulyasa dalam bukunya “Menjadi Kepala Sekolah Profesional”, menyebutkan bahwa kepala sekolah berperan sebagai *educator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator, dan juga motivator* (EMASLIM).<sup>14</sup> Tetapi penulis menjelaskan tentang peran kepala madrasah sesuai dengan fokus penelitian yang ada, yaitu ada tiga peran kepala madrasah, meliputi peran kepala madrasah

---

<sup>12</sup> Donni Juni Priansa dan Rismi Somad, *Manajemen Supervisi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Bandung: Alfabeta, 2014), hal. 201- 202

<sup>13</sup> *Ibid...*, hal. 201- 202

<sup>14</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Praktek Menyusun MBS dan KBK*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2007), hal. 122

sebagai *manajer*, peran kepala madrasah sebagai *supervisor*, dan peran kepala madrasah sebagai *motivator*, dengan penjelasan sebagai berikut:

### 1) Peran Kepala Madrasah Sebagai Manajer

Manajemen pada hakikatnya merupakan suatu proses merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin dan mengendalikan usaha para anggota organisasi serta mendayagunakan seluruh sumber-sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dikatakan suatu proses, karena semua manajer dengan ketangkasan dan keterampilan yang dimilikinya mengusahakan dan mendayagunakan berbagai kegiatan yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan.<sup>15</sup>

Kepala sekolah sebagai *manajer* mempunyai peran yang menentukan dalam pengelolaan manajemen sekolah, berhasil tidaknya tujuan sekolah dapat dipengaruhi bagaimana Kepala sekolah menjalankan fungsi-fungsi manajemen. Fungsi-fungsi manajemen tersebut adalah *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *actuating* (penggerakan), dan *controlling* (pengontrol).<sup>16</sup> Fungsi-fungsi manajemen tersebut diantaranya sebagai berikut:

#### a) Perencanaan (*Planning*)

Menurut James A. F. Stoner bahwa salah satu fungsi manajer adalah perencanaan, program kegiatan apapun perlu membuat

---

<sup>15</sup> *Ibid...*, hal. 103

<sup>16</sup> Abdullah Munir, *Menjadi Kepala Sekolah Efektif*, (Yogyakarta: Ar Ruzz Media, 2008), hal. 16

perencanaan yang baik. Rencana merupakan pedoman kerja bagi para pelaksana terkait baik manajer maupun staf dalam melaksanakan fungsi dan tugas masing-masing.<sup>17</sup> Setiap kegiatan organisasi pasti dimulai dengan fungsi perencanaan. Perencanaan merupakan fungsi pertama manajemen karena sebelum semua fungsi manajemen lainnya dilaksanakan, fungsi perencanaan sudah harus dilaksanakan. Secara sederhana kata perencanaan dirumuskan sebagai penetapan tujuan serta tindakan yang harus diambil untuk mencapai tujuan organisasi.<sup>18</sup> Selain sebagai fungsi pertama manajemen, fungsi perencanaan bersifat sangat umum karena mencakup semua fungsi manajemen lainnya. Artinya, dalam perencanaan, pimpinan organisasi perlu merencanakan dan/atau mengatur secara matang tentang beberapa hal berikut:<sup>19</sup>

- (1) Tujuan yang akan dicapai (targetting)
- (2) Siapa akan mengerjakan
- (3) Waktu dan cara melakukan suatu pekerjaan organisasi (actuating)
- (4) Siapa mengatur siapa dan siapa bertanggung jawab kepada siapa (leading dan staffing)
- (5) Besaran anggaran yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan organisasi (budgeting)

---

<sup>17</sup> James A. F. Stoner , *Manajemen*, (Jakarta: Prenhallindo, 1996), hal. 11

<sup>18</sup> Basilius R. Werang, *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, (Yogyakarta: Media Akademi, 2015), hal 2

<sup>19</sup> *Ibid...*, hal. 2

- (6) Cara dan besaran biaya yang akan dikeluarkan untuk membayar gaji pegawai (remunerating)
- (7) Jenis promosi yang akan diberikan kepada pegawai yang berprestasi (promoting)
- (8) Sistem kontrol dan evaluasi yang digunakan untuk mengendalikan pergerakan organisasi (controlling dan evaluating)

Proses perencanaan selalu melibatkan berbagai aspek yang mengitarinya. Perencanaan yang baik pasti memperhitungkan aspek internal dan eksternal, kekuatan dan kelemahan, peluang dan tantangan, sehingga tujuan organisasi bisa tercapai. Mengingat bahwa setiap tindakan yang diambil untuk mencapai tujuan itu harus disesuaikan dengan garis kebijakan, program kerja, prosedur kerja dan anggaran organisasi, maka pihak manajemen organisasi harus memasukkan unsur-unsur tersebut ke dalam perencanaannya. Artinya, pihak manajemen harus menetapkan berbagai peraturan dan pedoman pelaksanaan yang harus dipedomani dan atau dijadikan acuan dalam melakukan kegiatan serta menetapkan jumlah biaya yang diperlukan selama kegiatan berlangsung dan jumlah pemasukan uang yang dapat diharapkan dari rangkaian kegiatan yang akan dilakukan.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> Basilius R. Werang, *Manajemen Pendidikan di Sekolah...*, hal 2

b) Pengorganisasian (*organizing*)

Organizing dapat juga diartikan sebagai rangkaian kegiatan manajemen untuk mengelompokkan orang-orang ke dalam tugas, fungsi, wewenang dan tanggung jawab masing-masing demi terciptanya kegiatan dan atau tindakan yang berdaya dan berhasil guna, untuk mencapai tujuan organisasi. Esensi dari fungsi organizing adalah pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab.<sup>21</sup>

Proses manajemen suatu organisasi dilaksanakan oleh banyak orang. Salah satu prinsip utama pengorganisasian (*organizing*) adalah terbaginya tugas dalam berbagai unsur organisasi. Secara sederhana kata *organizing* diartikan sebagai penetapan:<sup>22</sup>

- (1) Susunan organisasi
- (2) Tugas dan fungsi dari setiap bagian yang ada di dalam organisasi
- (3) Kedudukan dan sifat hubungan antara masing-masing bagian yang ada di dalam organisasi tersebut

Selain itu, kata *organizing* dapat juga diartikan sebagai rangkaian kegiatan manajemen untuk mengelompokkan orang-orang ke dalam tugas, fungsi, wewenang dan tanggung jawab masing-masing demi terciptanya kegiatan dan atau tindakan yang berdaya dan berhasil guna, untuk mencapai tujuan organisasi.

---

<sup>21</sup> Basilius R. Werang, *Manajemen Pendidikan di Sekolah...*, hal 3

<sup>22</sup> *Ibid...*, hal. 3

Esensi dari fungsi organizing adalah pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab.

c) Pelaksanaan (*Actuating*)

Pelaksanaan (*actuating*) merupakan fungsi ketiga dari manajemen. Seperti perencanaan, pelaksanaan merupakan fungsi manajemen yang bersifat sangat umum karena mencakup fungsi manajemen lainnya, seperti penganggaran (*budgetting*), personalia (*stafing*), kepemimpinan (*leading*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*orienting*), koordinasi (*coordinating*), pemotivasian (*motivating*), dan pengawasan (*controlling*).<sup>23</sup>

Secara sederhana, pelaksanaan dapat diartikan sebagai upaya manajemen untuk mewujudkan segala rencana demi tercapainya tujuan organisasi melalui pemanfaatan, pengerahan, dan pengarahan semua sumber daya organisasi. Dengan perkataan lain, pelaksanaan merujuk kepada upaya manajemen untuk memberdayakan semua sumber daya organisasi secara efektif dan efisien demi tercapainya tujuan organisasi.

d) Pengawasan (*Controlling*)

Pengawasan adalah untuk menentukan apa yang telah dicapai, kemudian mengadakan evaluasi dan mengambil tindakan

---

<sup>23</sup> Basilius R. Werang, *Manajemen Pendidikan di Sekolah...*, hal 3

bila diperlukan untuk menjamin agar hasilnya sesuai dengan rencana.<sup>24</sup>

Pengawasan atau pengendalian merupakan bagian terakhir dari fungsi manajemen. Fungsi pengawasan atau pengendalian dilaksanakan untuk memastikan bahwa semua program dan kegiatan sudah dan sedang dilaksanakan sesuai dengan apa yang telah direncanakan sebelumnya. Kegiatan pengawasan dilaksanakan dengan tujuan:<sup>25</sup>

- (1) Perilaku personalia organisasi mengarah kepada tujuan organisasi dan bukan semata-mata kepada tujuan dan kepentingan individual anggota organisasi
- (2) Agar tidak terjadi penyimpangan yang berarti antara perencanaan dan pelaksanaan.

Sebagai seorang manajer, kepala sekolah haruslah mampu dan mempunyai kemampuan manajemen yang memadai untuk menjalankan tugasnya.<sup>26</sup> Selain itu, dalam melakukan perannya sebagai manajer, kepala madrasah harus mempunyai tiga keterampilan *manajer*, antara lain:

- a) Keterampilan konsep, yaitu menciptakan konsep-konsep baru dalam mengatasi masalah.

---

<sup>24</sup> Sujamto, *Beberapa Pengertian di Bidang Pengawasan*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1986), hal. 17

<sup>25</sup> Basilius R. Werang, *Manajemen Pendidikan di Sekolah...*, hal 4

<sup>26</sup> Muhammad Saroni, *Manajemen Sekolah*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz, 2006), hal. 23

- b) Keterampilan hubungan manusia, yaitu mampu melakukan komunikasi dengan baik, bergaul akrab, bisa bekerja sama, menciptakan iklim kerja yang kondusif, dan sebagainya.
- c) Keterampilan tehnik, yaitu keterampilan dalam melaksanakan tugas-tugas langsung di lapangan dalam memecahkan masalah.<sup>27</sup>

Peran kepala sekolah, yang menjalankan peran dan fungsinya sebagai manajer, sebagaimana yang diungkapkan oleh wahjosumidjo yaitu:

- a) Peranan Hubungan antar Perseorangan (*interpersonal roles*)
  - (1) *Fingurehead*, berarti lambang. Kepala sekolah dianggap lambang sekolah. Oleh karena itu seorang kepala sekolah harus selalu dapat memelihara integritas diri agar perannya sebagai lambang sekolah tidak memadai nama baik sekolah.
  - (2) Kepemimpinan (*leadership*). Kepala sekolah adalah pemimpin yang mencerminkan tanggung jawab untuk menggerakkan seluruh sumber daya yang ada di sekolah, sehingga dapat melahirkan etos kerja dan produktifitas yang tinggi untuk mencapai tujuan.
  - (3) Penghubung (*liasion*). Kepala sekolah menjadi penghubung antara kepentingan sekolah dengan kepentingan lingkungan di luar sekolah. Sedangkan secara internal fungsi penghubung kepala sekolah menjadi alat perantara anatara guru, staf

---

<sup>27</sup> Made Pidarta, *Supervisi Pendidikan Kontekstual*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), hal. 14

sekolah lainya, dan siswa, untuk memperoleh informasi dari berbagai pihak demi tercapainya keberhasilan pendidikan.

b) Peranan informasional (informasional roles)

- (1) Sebagai *monitor*. Kepala sekolah selalu mengadakan pengamatan terhadap lingkungan, karena kemungkinan adanya informasi-informasi yang berpengaruh terhadap sekolah.
- (2) Sebagai *disseminator*. Kepala sekolah bertanggungjawab untuk menyebarluaskan dan membagi-bagi informasi kepada para guru, staf sekolah, dan orang tua murid.
- (3) *Spokesman*. Kepala sekolah menyebutkan informasi kepada lingkungan di luar yang dianggap perlu.

c) Sebagai pengambil keputusan (*desicional roles*)

- (1) Enterepreneur. Kepala sekolah selalu berusaha memperbaiki penampilan sekolah melalui berbagai macam pemikira program-program yang baru serta melakukan survei untuk mempelajari berbagai persoalan yang timbul di lingkungan sekolah.
- (2) Orang yang memperhatikan gangguan (*disturbance handler*). Kepala sekolah harus mampu mengantisipasi gangguan yang timbul dengan memperhatikan situasi dan ketepatan keputusan yang diambil.
- (3) Orang yang menyediakan segala sumber (A resource allocater) kepala sekolah bertanggungjawab untuk menentukan dan meneliti siapa yang akan memperoleh atau menerima sumber-

sumber yang disediakan dan dibagikan. Sumber-sumber yang dimaksud meliputi: sumber daya manusia, dana, peralatan, dan berbagai sumber kekayaan sekolah yang lain.

(4) *A negotiator roles*. Kepala sekolah harus mampu untuk mengadakan pembicaraan dan musyawarah dengan pihak luar untuk menjalin dan memenuhi kebutuhan

Sebagai *manajer*, kepala sekolah harus mau dan mampu mendayagunakan seluruh sumber daya madrasah dalam rangka mewujudkan visi dan misi madrasah. Kepala madrasah harus bersikap demokratis dan memberikan kesempatan kepada seluruh tenaga kependidikan untuk mengembangkan potensinya secara optimal. Kemampuan memberdayakan tenaga kependidikan di madrasah harus diwujudkan dalam pemberian arahan secara dinamis, pengkoordinasian, tenaga kependidikan dalam pelaksanaan tugas, pemberian hadiah bagi mereka yang berprestasi dan pemberian hukuman bagi yang kurang disiplin melaksanakan tugas.<sup>28</sup>

Kepala madrasah sebagai manajer dalam melaksanakan tugas juga harus berusaha menanamkan kedisiplinan. Hadari Nawawi mengungkapkan bahwa kepala kepala sekolah harus berusaha menanamkan disiplin kepada semua bawahannya. Melalui disiplin ini

---

<sup>28</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional...*, hal. 103-104

diharapkan dapat tercapai tujuan secara efektif dan efisien, serta dapat meningkatkan produktifitas sekolah.<sup>29</sup>

## **2) Peran Kepala Madrasah Sebagai Supervisor**

Kepala sekolah sebagai supervisor yang artinya kepala sekolah sebagai pengawas, pengendali, pembina, pengarah dan pemberi contoh pada guru dan karyawan disekolah.<sup>30</sup> Supervisi pendidikan merupakan bantuan yang sengaja diberikan supervisor kepada guru untuk memperbaiki dan mengembangkan situasi belajar mengajar termasuk minstimulir, mengkoordinasi dan membimbing secara berkelanjutan pertumbuhan guru-guru secara lebih efektif dalam tercapainya tujuan pendidikan.<sup>31</sup>

Kepala sekolah harus mampu melaksanakan program supervisi pendidikan yang baik, serta memanfaatkan hasil supervisi pendidikan untuk perbaikan dan peningkatan kualitas pendidikan di sekolah. Dalam hal ini untuk memotivasi guru kepala sekolah harus mampu melakukan penilaian kinerja terhadap guru dalam KBM (Kegiatan Belajar Mengajar) hasil penilaian tersebut akan mempengaruhi guru untuk meningkatkan kinerjanya bila dirasa adanya penurunan pada kinerjanya. Tugas kepala sekolah sebagai supervisor yaitu lebih cenderung ke arah perbaikan di dunia pendidikan, dengan cara

---

<sup>29</sup> Hadarari Nawawi, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: CV Haji Masagung, 1993), hal. 120- 121

<sup>30</sup> E Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional...*, hal.108

<sup>31</sup> Saiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2009), hal. 117

menjalankan supervisi dengan baik, mengkoordinasikan dengan maksimal agar mutu pendidikan bisa berkembang.<sup>32</sup>

Hal-hal yang perlu diperhatikan dan dikembangkan pada diri setiap guru oleh kepala Madrasah sebagai supervisor adalah: (1) kepribadian guru, (2) peningkatan profesi secara kontinu, (3) proses pembelajaran, (4) penguasaan materi pembelajaran, (5) keragaman kemampuan guru, (6) keragaman daerah, dan (7) kemampuan guru dalam bekerja sama dengan masyarakat.<sup>33</sup>

Kepala sekolah sebagai supervisor harus memperhatikan prinsip-prinsip berikut:<sup>34</sup>

- a) Hubungan konsultatif, kolegial, dan bukan hirarki
- b) Dilaksanakan secara demokratis
- c) Berpusat pada guru
- d) Dilakukan berdasarkan kebutuhan guru
- e) Merupakan bantuan professional

Kepala sekolah sebagai supervisor dalam pelaksanaannya dapat dilakukan secara efektif antara lain melalui:<sup>35</sup>

- a) Diskusi kelompok

Merupakan suatu kegiatan yang dilakukan bersama guruguru dan bisa juga melibatkan tenaga administrasi, untuk memecahkan berbagai masalah di sekolah dalam mencapai suatu keputusan.

---

<sup>32</sup> Dadang Suhardan, *Supervisi Profesional: Layanan dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran di Era Otonomi Daerah*, (Bandung: Alfabeta, 2010), hal. 37

<sup>33</sup> *Ibid...*, hal. 37

<sup>34</sup> E Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional...*, hal. 122

<sup>35</sup> E Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional...*, hal. 113-114

Banyak masalah yang dipecahkan dalam dikusi kelompok, seperti pengembangan kemampuan guru, dan masalah-masalah hasil temuan kepala sekolah pada kegiatan observasi di dalam atau di luar kelas.

b) Kunjungan Kelas

Merupakan teknik yang sangat bermanfaat untuk mendapatkan informasi secara langsung tentang berbagai hal yang berkaitan profesionalisme guru dalam melaksanakan tugas pokoknya mengajar, terutama dalam pemilihan dan penggunaan metode pembelajaran, media yang digunakan, dan keterlibatan peserta didik dalam pembelajaran. Berdasarkan kunjungan kelas, kepala sekolah bersama guru bisa mendiskusikan berbagai permasalahan yang ditemukan dan mencari jalan keluar bersama.

c) Pembicaraan individual

Merupakan teknik bimbingan dan konseling, yang dapat digunakan oleh kepala sekolah untuk memberikan konseling kepada guru, baik berkaitan dengan kegiatan pembelajaran maupun permasalahan yang menyangkut profesionalisme guru.

d) Simulasi pembelajaran

Merupakan suatu teknik supervise berbentuk demonstrasi pembelajaran yang dilakukan kepala sekolah, sehingga guru dapat menganalisa penampilan yang diamatinya sebagai introspeksi diri. Kegiatan ini dilakukan kepala sekolah secara terprogram, misalnya

sebulan sekali mengajar di kelas tertentu untuk mengadakan simulasi pembelajaran.

Selain itu, Menurut Piet A. Sahertian, ada beberapa pendekatan yang dapat digunakan dalam supervisi, yaitu pendekatan direktif, pendekatan non- direktif dan pendekatan kolaboratif. Ketiga pendekatan tersebut bertitik tolak pada teori psikologi belajar, berikut ini penjelasan ketiga pendekatan tersebut:<sup>36</sup>

a) Pendekatan *direktif* (langsung)

Pendekatan langsung adalah cara pendekatan terhadap masalah yang bersifat langsung. Supervisor memberikan arahan langsung, sudah tentu pengaruh perilaku supervisor lebih dominan. Pendekatan direktif ini berdasarkan pada pemahaman terhadap psikologis behavioristis. Prinsip behaviorisme ialah bahwa segala perbuatan berasal dari refleks, yaitu respons terhadap rangsangan/stimulus. Oleh karena guru memiliki kekurangan, maka perlu diberikan rangsangan agar ia bisa bereaksi lebih baik. Supervisor dapat menggunakan penguatan (reinforcement) atau hukuman (punishment). Pendekatan seperti ini dapat dilakukan dengan perilaku supervisor seperti menjelaskan, menyajikan, mengarahkan, memberi contoh, menerapkan tolak ukur, dan menguatkan.

---

<sup>36</sup> Piet A. Sahertian, Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan; Dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia, (Jakarta : PT. Rineka Cipta, 2000), hlm: 44-45

Dengan demikian, Supervisor menjadi central yang menentukan perbaikan pada guru, supervisor harus aktif, kreatif, dan inovatif dalam memperbaiki cara mengajar guru, sehingga guru tidak merasa di dikte dalam mengembangkan kemampuannya dan kreativitasnya.

b) Pendekatan *non-direktif* (tidak langsung)

Yang dimaksud dengan pendekatan tidak langsung (nondirektif) adalah cara pendekatan terhadap permasalahan yang sifatnya tidak langsung. Perilaku supervisor tidak secara langsung menunjukkan permasalahan, tapi ia terlebih dulu mendengarkan secara aktif apa yang dikemukakan oleh guru. Ia memberi kesempatan sebanyak mungkin kepada guru untuk mengemukakan permasalahan yang mereka alami. Pendekatan non-direktif ini berdasarkan pada pemahaman psikologis humanistik. Psikologi humanistik sangat menghargai orang yang akan dibantu. Oleh karena pribadi guru yang dibina begitu dihormati, maka ia lebih banyak mendengarkan permasalahan yang dihadapi guru-guru. Guru mengemukakan masalahnya, supervisor mencoba mendengarkan dan memahami apa yang dialami. Perilaku supervisor dalam pendekatan non-direktif adalah mendengarkan, memberi penguatan, menjelaskan, menyajikan, dan memecahkan masalah.

c) Pendekatan kolaboratif

Pendekatan kolaboratif adalah cara pendekatan yang memadukan cara pendekatan direktif dan non-direktif menjadi suatu cara pendekatan baru. Pada pendekatan ini, baik supervisor maupun guru bersama-sama bersepakat untuk menetapkan struktur proses dan kriteria dalam melaksanakan proses percakapan terhadap masalah yang dihadapi guru. Pendekatan ini didasarkan pada psikologi kognitif. Psikologi kognitif beranggapan bahwa belajar adalah perpaduan antara kegiatan individu dengan lingkungan yang pada gilirannya akan berpengaruh dalam pembentukan aktivitas individu. Dengan demikian, pendekatan dalam supervisi berhubungan pada dua arah; dari atas ke bawah dan dari bawah ke atas. Perilaku supervisor dalam pendekatan ini adalah menyajikan, menjelaskan, mendengarkan, memecahkan masalah, dan negoisasi.

Ketiga macam pendekatan itu dilakukan dengan melalui tahaptahap kegiatan pemberian supervisi sebagai yaitu:

- a) Percakapan awal (*pre-conference*)
- b) Observasi
- c) Analisis/interpretasi
- d) Percakapan akhir (*pasconference*)
- e) Analisis akhir
- f) Diskusi

### 3) Peran Kepala Madrasah Sebagai Motivator

Kepala sekolah harus mampu mengatur lingkungan kerja agar kondusif, mengatur suasana kerja menjadi nyaman dan tenang dan dapat menimbulkan kreatifitas dan ide-ide yang cemerlang dari warga sekolah, memberikan penghargaan bagi semua warga sekolah yang berprestasi dan memberikan hukuman kepada warga sekolah yang melanggar aturan yang telah ditetapkan bersama.<sup>37</sup>

Sebagai motivator kepala sekolah mampu memberikan kekuatan kepada pendidik dan tenaga kependidikan untuk melakukan suatu pekerjaan dengan penuh semangat, senang mengerjakannya, disiplin, tidak merasa terpaksa, dengan penuh tanggungjawab dalam melaksanakan fungsi dan peranannya di sekolah.<sup>38</sup>

Kepala madrasah harus memiliki motivasi yang tinggi sehingga diharapkan mampu menjadi orang terdepan dalam memberikan spirit bagi para guru dalam peningkatan profesionalisme kinerja mereka masing-masing. Kepala madrasah yang memiliki motivasi rendah bisa dipastikan akan berdampak buruk akan rendahnya motivasi kinerja guru, rendahnya motivasi kinerja guru akan mempengaruhi pula pada rendahnya motivasi belajar siswa, jika fenomena semacam ini terjadi pada suatu lembaga pendidikan maka mustahil lembaga Pendidikan

---

<sup>37</sup> *Ibid...*, hal. 98

<sup>38</sup> Diding Nurdin, *Kepemimpinan Mutu Pendidikan Konsep dan Aplikasi Menuju Kepemimpinan Sekolah Produktif*, (Bandung: PT Sarana Panca Karya Nusa, 2009), hal. 126

tersebut berhasil dalam mencapai tujuan pendidikan sebagaimana yang dicita-citakan oleh kepala madrasah beserta para anggotanya.<sup>39</sup>

Sebagai motivator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada guru dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi juga dapat ditumbuhkan melalui pengaturan, antara lain:<sup>40</sup>

a) Pengaturan lingkungan fisik

Lingkungan yang kondusif akan menumbuhkan motivasi tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugasnya. Oleh karena itu kepala sekolah harus membangkitkan motivasi tenaga kependidikan agar dapat melaksanakan tugas secara optimal. Pengaturan lingkungan fisik tersebut antara lain mencakup ruang kerja yang kondusif, ruang belajar, ruang perpustakaan, ruang laboratorium, bengkel, serta mengatur lingkungan sekolah yang nyaman dan menyenangkan.

b) Pengaturan suasana kerja

Seperti halnya iklim fisik, suasana kerja yang nyaman dan menyenangkan juga akan membangkitkan kinerja para tenaga kependidikan. Untuk itu kepala sekolah harus mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis dengan para tenaga kependidikan, serta menciptakan lingkungan sekolah yang aman dan menyenangkan.

---

<sup>39</sup> John W. Santrock, *Psikologi Pendidikan Edisi Kedua*, (Jakarta: Tri Wibowo B.S. Terjemahan. Kencana, 2007), hal. 510

<sup>40</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional...*, hal. 115-122

c) Disiplin

Disiplin dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah kepala sekolah harus berusaha menanamkan disiplin kepada semua bawahannya. Melalui disiplin ini diharapkan dapat tercapai tujuan secara efektif dan efisien, serta dapat meningkatkan produktifitas sekolah. Beberapa strategi yang dapat digunakan oleh kepala sekolah dalam membina disiplin para tenaga kependidikan adalah membantu para tenaga kependidikan dalam mengembangkan pola perilakunya, membantu para tenaga kependidikan dalam meningkatkan standar perilakunya, dan melaksanakan semua aturan yang telah disepakati bersama. Peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan harus dimulai dengan sikap demokratis. Oleh karena itu, dalam membina disiplin para tenaga kependidikan kepala sekolah harus berpedoman pada pilar demokratis, yakni dari, oleh dan untuk tenaga kependidikan, sedangkan kepala sekolah tut wuri handayani.

d) Dorongan

Keberhasilan suatu organisasi atau lembaga dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik faktor yang datang dari dalam maupun faktor yang datang dari lingkungan. Dari berbagai faktor tersebut, motivasi merupakan suatu faktor yang cukup dominan dan dapat menggerakkan faktor-faktor lain ke arah efektifitas kerja, bahkan

motivasi sering disamakan dengan mesin dan kemudi mobil, yang berfungsi sebagai penggerak dan pengarah.

e) Penghargaan

Penghargaan (*reward*) ini sangat penting untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan, dan untuk mengurangi kegiatan yang kurang produktif. Melalui penghargaan ini para tenaga kependidikan dapat dirangsang untuk meningkatkan profesionalisme kerjanya secara positif dan produktif. Pelaksanaan penghargaan dapat dikaitkan dengan prestasi tenaga kependidikan secara terbuka, sehingga mereka memiliki peluang untuk meraihnya. Kepala sekolah harus berusaha menggunakan penghargaan ini secara tepat, efektif, dan efisien, untuk menghindari dampak negatif yang ditimbulkannya.

Kepala sekolah sebagai motivator memiliki tiga fungsi berpengaruh terhadap kinerja pendidik dan tenaga kependidikan. Fungsi tersebut yaitu:<sup>41</sup>

a) Sebagai pendorong

Kepala sekolah sebagai pendorong untuk menimbulkan perilaku atau suatu perbuatan pendidik dan tenaga kependidikan. Kekuatan kepala sekolah sebagai motivator akan mendorong timbul sesuatu perbuatan dan perilaku, seperti bekerja baik, rajin belajar, rajin menulis, membaca dan sebagainya.

---

<sup>41</sup> Diding Nurdin, *Kepemimpinan Mutu Pendidikan Konsep dan Aplikasi Menuju Kepemimpinan Sekolah Produktif...*, hal. 127

b) Sebagai pengarah

Kepala sekolah memiliki pengaruh dalam suatu kegiatan agar suatu tujuan dapat dicapai secara efektif dan efisien. Artinya kepala sekolah dengan kemampuan mengarahkan pendidik dan tenaga kependidikan agar dapat melaksanakan suatu perbuatan pencapaian tujuan yang diinginkan.

c) Sebagai penggerak

Kepala sekolah memiliki kekuatan sebagai penggerak dalam mewujudkan suatu sekolah yang efektif. Kemampuan menggerakkan potensi pendidik dan tenaga kependidikan menjadi motivasi eksternal dalam meraih suatu visi dan misi sekolah yang telah dirumuskan bersama

Sebagai motivator kepala madrasah juga harus meningkatkan keterampilan dan keahlian guru. Menurut Ngalim purwanto dalam bukunya Administrasi dan Supervisi Pendidikan bahwa Kepala sekolah dalam mengelola tenaga kependidikan, salah satu tugas yang harus dilakukan adalah melaksanakan kegiatan pemeliharaan dan pengembangan profesi para guru. Dalam hal ini, kepala sekolah seyogyanya dapat memfasilitasi dan memberikan kesempatan yang luas kepada para guru untuk dapat melaksanakan kegiatan pengembangan profesi melalui berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan, baik yang dilaksanakan di sekolah, seperti: MGMP/MGP tingkat sekolah, atau melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan di luar

sekolah, seperti kesempatan melanjutkan pendidikan atau mengikuti berbagai kegiatan pelatihan yang diselenggarakan pihak lain.<sup>42</sup>

Selain hal tersebut Menurut Wasty Soemanto Penghargaan sangat penting untuk meningkatkan kinerja. Dengan penghargaan, bawahan akan terangsang untuk meningkatkan kinerja yang positif dan produktif. Penghargaan ini akan bermakna jika dikaitkan dengan prestasi guru secara terbuka sehingga setiap guru memiliki peluang untuk meraihnya. Penggunaan penghargaan ini perlu dilakukan secara tepat, efektif, dan efisien agar tidak menimbulkan dampak negatif.<sup>43</sup>

## 2. Tinjauan Tentang Motivasi Kerja Guru

### a. Pengertian Motivasi Kerja Guru

Motivasi berasal dari bahasa latin yaitu “Movere” yang berarti dorongan atau daya penggerak. Motivasi adalah suatu proses untuk menggiatkan motif-motif menjadi perbuatan/tingkah laku untuk memenuhi kebutuhan dan mencapai tujuan/keadaan dan kesepian dalam diri individu yang mendorong tingkah lakunya untuk berbuat sesuatu dalam mencapai tujuan.<sup>44</sup>

Menurut Ngalim Purwanto dalam buku Binti Maunah mengemukakan bahwa Motivasi dapat didefinisikan sebagai kekuatan-kekuatan yang kompleks, dorongan-dorongan, kebutuhan-kebutuhan,

---

<sup>42</sup> Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2002), hal. 65

<sup>43</sup> Soemanto, *Psikologi Pendidikan*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 1998), hal 205

<sup>44</sup> Mesiono, *Manajemen Organisasi...*, hal. 129

pernyataan-pernyataan, ketegangan (tension states), atau mekanisme lainnya yang memulai dan menjaga kegiatan yang diinginkan ke arah pencapaian tujuan-tujuan personal.<sup>45</sup>

Menurut Arifin ada tiga gejala menarik yang perlu diamati pada perilaku manusia yang beraktivitas pada suatu organisasi dimana:

- 1) Ada manusia yang tidak atau kurang mampu melaksanakan tugas dan kewajibannya
- 2) Adapula yang memiliki potensi kemampuan tetapi tidak mau melaksanakan tugasnya dengan baik.
- 3) Serta ada pula yang mampu memanfaatkan potensi dengan secara baik sehingga dapat melaksanakan tugas dan fungsinya dengan baik pula.

Dari ketiga jenis perilaku tersebut sangat ditentukan oleh faktor motivasi yang mempengaruhi dirinya dalam bersikap dan terjadinya perubahan-perubahan perilaku dari manusia tersebut, dengan demikian apabila motivasi dapat ditumbuh kembangkan secara tepat, maka sudah dapat dipastikan bahwa manusia akan terdorong untuk berbuat semaksimal mungkin sesuai potensi yang dimilikinya dalam melaksanakan tugasnya. Karena ia meyakini bahwa kesuksesan organisasi dari anggota organisasi sekaligus dapat mewujudkan prestasi kerja kinerja yang baik dari organisasi tersebut.<sup>46</sup>

Menurut Saefullah dalam bukunya manajemen pendidikan islam menyebutkan bahwa Motivasi kerja adalah motivasi yang menimbulkan

---

<sup>45</sup> Binti Maunah, *Psikologi Pendidikan*, (Tulungagung: IAIN Tulungagung Press, 2014), hal 99

<sup>46</sup> *Ibid...*, hal. 99

semangat atau dorongan kerja. Motivasi kerja disebut pendorong semangat kerja. Kuat dan lemahnya motivasi kerja seorang ikut menentukan prestasi kerjanya.<sup>47</sup>

Tumbuh dan berkembangnya motivasi, terkait dengan kemampuan unsur pimpinan atau manajemen suatu organisasi dalam memberdayakan sumber daya manusia yang ada dibawahnya. Pimpinan yang berhasil adalah pimpinan yang mampu membangkitkan motivasi kerja yang diwujudkan dalam bentuk peningkatan semangat dan motivasi kerja dalam organisasi yang pada gilirannya berhasil mencapai produktivitas yang optimal.<sup>48</sup>

Sedangkan pengertian guru adalah tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi.<sup>49</sup>

Motivasi kerja guru merupakan suatu proses yang dilakukan agar perilaku mereka dapat diarahkan pada upaya-upaya yang nyata untuk mencapai tujuan yang telah diucapkan.<sup>50</sup>

Dari penjelasan tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa motivasi kerja guru adalah semangat atau dorongan kerja seorang tenaga pendidik yang menyebabkan memilih jalan bertindak yang sesuai dan

---

<sup>47</sup> Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam...*, hal. 255

<sup>48</sup> *Ibid...*, hal. 29

<sup>49</sup> Rusi Rusmiati Aliyyah, *Pengelolaan Pendidik...*, hal. 4

<sup>50</sup> Hamzah B. Uno, *Teori Motivasi dan Pengukuran*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2010), hal. 71-72

menggunakan perilaku tertentu, yang akan diarahkan pada pencapaian tujuan organisasi. Guru memerlukan motivasi agar dapat melaksanakan proses pembelajaran secara efektif dan efisien karena motivasi sangat memengaruhi kinerja guru.

### **b. Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja Guru**

Menurut Herzberg dalam Siagian mengungkapkan bahwa karyawan termotivasi untuk bekerja disebabkan oleh dua faktor, yaitu:<sup>51</sup>

- 1) Faktor Intrinsik, yaitu faktor daya dorong yang timbul dari dalam diri masing-masing karyawan, berupa:
  - a) Pekerjaan itu sendiri (the work it self). Berat ringannya tantangan yang dirasakan tenaga kerja dari pekerjaannya.
  - b) Kemajuan (advancement). Besar kecilnya kemungkinan tenaga kerja berpeluang maju dalam pekerjaannya seperti naik pangkat
  - c) Tangung jawab (responsibility). Besar kecilnya yang dirasakan terhadap tanggung jawab diberikan kepada seorang tenaga kerja
  - d) Pengakuan (recognition). Besar kecilnya pengakuan yang diberikan kepada tenaga kerja atas hasil kerja.
  - e) Pencapaian (achievement). Besar kecilnya kemungkinan tenaga kerja mencapai prestasi kerja tinggi.

---

<sup>51</sup> Sondang P. Siagian, *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2002), hal. 78

2) Faktor Ekstrinsik, Faktor ekstrinsik juga tidak kalah perannya dalam melemahkan motivasi kerja seseorang. Faktor-faktor ekstrinsik itu adalah:<sup>52</sup>

- a) Kondisi lingkungan kerja
- b) Kompensasi yang memadai
- c) Supervisi yang baik
- d) Adanya jaminan pekerjaan
- e) Status dan tanggung jawab

Sedangkan menurut Sondang P. Siagian, motivasi dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik yang bersifat internal maupun eksternal. Yang termasuk faktor internal adalah persepsi seseorang mengenai diri sendiri, harga diri, harapan pribadi, kebutuhan, keinginan, kepuasan kerja, prestasi kerja yang dihasilkan. Sedangkan faktor eksternal yang mempengaruhi motivasi antara lain: jenis dan sifat pekerjaan, kelompok kerja dimana seseorang bergabung, organisasi tempat orang bekerja, situasi lingkungan kerja, gaji.<sup>53</sup>

Apabila kedua faktor tersebut ada, dapat memberi tingkat motivasi yang kuat dan kepuasan dalam diri seseorang, namun jika tidak ada, maka menimbulkan rasa ketidakpuasan. Seseorang (guru) bekerja didasarkan pada kemampuan dan keterampilan yang dimiliki. Motivasi akan menjadi masalah, apabila kemampuan yang dimiliki tidak dimanfaatkan dan dikembangkan dalam melaksanakan tugasnya.

---

<sup>52</sup> Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2014), hal. 116-120

<sup>53</sup> Sondang P. Siagian, *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja...*, hal. 294

Sedangkan Schermerhorn menyebutkan kunci keberhasilan pengembangan motivasi adalah melalui pemberian imbalan yang bernilai dan berkaitan dengan kemajuan kinerja yang harus didistribusikan secara adil. beberapa faktor yang disebutkan di atas, sangat membantu seseorang bisa termotivasi untuk melakukan perubahan demi perubahan terhadap dirinya, orang lain dan lingkungannya.<sup>54</sup>

Berdasarkan pemambaran diatas dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor penggerak dari motivasi kerja seseorang (guru) terdiri dari faktor yang berasal dari dalam diri individu tersebut atau disebut intrinsik dan faktor yang bersal dari luar diri individu atau disebut juga faktor ekstrinsik.

### **c. Prinsip Motivasi Kerja Guru**

Prinsip motivasi kerja guru diantaranya sebagai berikut:<sup>55</sup>

#### 1) Prinsip Kompetensi

Prinsip kompetensi adalah persaingan dengan kemampuan dan keterampilan yang dimiliki, prinsip lainnya bahwa dalam kompetensi itu terkandung kejujuran dan keterbukaan.

#### 2) Prinsip pemacu

Pemacu merupakan upaya dalam memberikan sebuah dorongan yang berupa tindakan positif sehingga pihak yang diberi motivasi menyegerakan melakukan tindakan tersebut.

---

<sup>54</sup> Nasrul Syakur Chaniago, *Manajemen Organisasi*, (Bandung: Ciptapustaka Media, 2011), hal. 83-43

<sup>55</sup> Engkoswara, *Administrasi Pendidikan*, (Bandung: CV Alfabeta, 2015), hal. 211-212

### 3) Prinsip anjuran dan hukuman

Prinsip ganjaran dan hukuman biasanya dilakukan kepada anak-anak dengan tujuan supaya anak termotivasi untuk belajar. Misalnya apabila tidak belajar maka tidak akan diberi uang jajan dan sebaliknya apabila rajin belajar dan rangkingnya naik maka akan diberi sepeda.

### 4) Kejelasan dan kedekatan tujuan

Prinsip kedekatan dan kejelasan ini dimaksudkan apabila bahwa sesuatu pekerjaan sudah jelas dipahami maka akan memberikan dorongan tersendiri bagi orang yang mengerjakan tersebut, sehingga tidak ada lagi hal yang meragukan pada saat pekerjaan itu berlangsung. Karena apabila suatu pekerjaan belum dapat dipahami secara utuh akan mengurangi semangat untuk mengerjakannya. Dengan demikian prinsip kejelasan ini sangat penting. Sedangkan kedekatan tujuan merupakan prinsip utama dalam sebuah pekerjaan, sebagaimana diketahui bahwa sebuah pekerjaan apa pun namanya pasti memiliki tujuan dengan demikian dibutuhkan adanya kedekatan dan kepastian dengan tujuan yang hendak dicapai mulai dari substansi pekerjaan itu sampai pada durasi waktu yang harus ditempuh. Dengan kata lain prinsip ini harus efektif dan efisien. Prinsip

### 5) Pemahaman hasil

Pemahaman hasil merupakan suatu pengetahuan atau pengertian dari seseorang dalam memahami hasil kerja yang akan diperoleh nanti setelah pekerjaan selesai. Apabila hasil yang akan diperoleh sudah

dapat diprediksi dan dipahami, maka dapat memberikan motivasi pada seseorang untuk lebih giat dalam melakukan pekerjaannya

#### 6) Pengembangan minat

Prinsip pengembangan minat merupakan prinsip yang benar-benar menyesuaikan dengan kondisi orang yang diberi motivasi tersebut, karena ini bertujuan bahwa minat seseorang bisa dijadikan dorongan untuk meningkatkan semangat kerjanya.

#### 7) Lingkungan yang kondusif

Lingkungan yang kondusif dapat memberikan motivasi bagi seseorang untuk bekerja. Misalnya adanya ventilasi yang cukup di ruangan dapat menyamakan suasana kerja, hubungan dengan rekan kerja yang harmonis, cahaya yang cukup, terdapat AC, dan masih banyak lagi.

#### 8) Keteladanan

Prinsip keteladanan merupakan bentuk motivasi yang datang dari luar secara tidak langsung, karena prinsip ini merupakan figur dari seseorang seperti atasan atau pemimpin. Figur seorang pemimpin dapat meningkatkan semangat bawahan dalam bekerja karena ada rasa kagum yang timbul secara alami dan ikhlas dari bawahan. Misalnya, atasan selalu datang tepat waktu sehingga bawahan termotivasi untuk mengikutinya bisa karena malu atau merasa tidak enak karena etos kerja atasan yang tinggi dan lain sebagainya.

Dengan adanya pemberian motivasi kepala sekolah terhadap guru diharapkan nantinya akan memiliki semangat yang tinggi dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya sehingga kinerja guru menjadi meningkat. Pemberian motivasi sendiri tidak selamanya harus berupa pemenuhan kebutuhan dalam hal materi saja melainkan melalui hubungan dan komunikasi yang baik pun akan dapat meningkatkan motivasi kerja mereka.

Selain itu menurut Arif Yusuf Hamali prinsip-prinsip dalam memotivasi kerja karyawan yaitu:<sup>56</sup>

1) Prinsip partisipasi

Dalam memotivasi kerja, karyawan perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pimpinan.

2) Prinsip komunikasi

Pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, karyawan akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

3) Prinsip mengakui andil bawahan

Pemimpin mengakui bahwa bawahan (karyawan) mempunyai andil di dalam usaha pencapaian tujuan. Karyawan akan lebih mudah dimotivasi kerjanya dengan pengakuan tersebut.

---

<sup>56</sup> Arif Yusuf Hamali, *Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: CAPS, 2016), hal. 140-141

#### 4) Prinsip pendelegasian wewenang

Pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada karyawan/bawahan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat karyawan yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin

#### 5) Prinsip memberi perhatian

Pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan karyawan/bawahan, akan memotivasi karyawan bekerja apa yang diharapkan oleh pemimpin.

Motivasi datang dari dalam diri manusia, oleh karena itu pemimpin organisasi perlu menciptakan kondisi dimana karyawan dapat memotivasi dirinya sendiri. pemimpin perlu memberikan alasan kepada karyawan untuk percaya pada diri sendiri dan organisasi tempat karyawan bekerja. Semua organisasi dibangun di atas landasan pengikut yang termotivasi untuk melayani organisasi.

## B. Penelitian Terdahulu

1. Ika Suryani, skripsi tahun 2017 yang berjudul Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru Di Mts Babussalam Rungkang Desa Merembu Kec. Labuapi Lombok Barat Tahun Pelajaran 2016/2017.

Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa (1) motivasi kerja guru sudah cukup kuat, namun perlu terus ditingkatkan, (2) peran kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru yaitu sebagai educator, manajer, motivator, supervisor, leader, dan administrator, (3) kendala yang dihadapi kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru yaitu guru malu mengakui kekurangannya, kurangnya kedisiplinan guru, kurangnya kesadaran pengembangan diri, dan sarana dan prasarana belum lengkap, (4) upaya kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru yaitu dengan menerapkan sistem manajemen terbuka, melakukan pemetaan program-program kerja, melakukan rapat dewan guru, dan pengawasan bersifat continue.<sup>57</sup>

2. Solikin, Tesis tahun 2016, Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru Madrasah (Studi Kasus di MI Roudlotusyubban Tawangrejo Winong Pati Tahun Pelajaran 2014/2015).

Hasil penelitian ini menyimpulkan (1) peran pertama kepala madrasah sebagai supervisor dengan menggunakan supervise klinis, dan peran kedua

---

<sup>57</sup> Ika Suryani, Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru Di Mts Babussalam. Dalam <http://etheses.uinmataram.ac.id/568/1/Ika%20Suryani151131123.pdf> diakses pada 03 september 2020 pukul 20.38 WIB

sebagai motivator dengan berperan pada tiga fungsi yaitu fungsi pendorong, fungsi pengarah dan fungsi penggerak, selain itu kepala madrasah berusaha mendorong dengan melalui pendekatan keagamaan, (2) motivasi kerja guru dipengaruhi lima hierarki kebutuhan yaitu kebutuhan fisiologikal, kebutuhan keselamatan, kebutuhan berkelompok, kebutuhan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri, (3) dalam meningkatkan motivasi kerja guru dengan menggunakan dua pendekatan yaitu pendekatan humanistic dan pendekatan langsung ke guru.<sup>58</sup>

3. Suyono, Tesis tahun 2014, Peran Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru (Studi kasus di MTsN Tumpang Kabupaten Malang).

Hasil penelitian ini menyimpulkan (1) Peranan kepala madrasah meliputi fungsi kepala madrasah sebagai supervisor, evaluator, dan educator, (2) strategi kepala madrasah adalah: membangkitkan semangat kerja, membangun kerjasama dengan lembaga lain, memberikan motivasi kepada guru agar lebih giat dalam bekerja, motivasi berbentuk instrinsik dan ekstrinsik, melakukan pengembangan dan pembimbingan terhadap para guru dengan mendatangkan tim ahli pada bidangnya, melakukan komunikasi persuasive kepada guru, memberikan penghargaan pada guru berprestasi, (3) dampak dari strategi kepala madrasah adalah: guru selalu membuat perencanaan pembelajaran, menggunakan pembelajaran variatif,

---

<sup>58</sup> Solikin, Tesis tahun 2016, Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru Madrasah (Studi Kasus di MI Roudlotusysyubban Tawangrejo Winong Pati Tahun Pelajaran 2014/2015), dalam [http://eprints.stainkudus.ac.id/1385/1/TESIS%20SOLIKIN%2013159\\_opt.pdf](http://eprints.stainkudus.ac.id/1385/1/TESIS%20SOLIKIN%2013159_opt.pdf) diakses 04 September 2020, pukul 09.00 WIB

mewujudkan iklim kelas yang kondusif, dan menggunakan media pembelajaran dan memperhatikan prinsip efisiensi.<sup>59</sup>

1. Anggun intansari, skripsi tahun 2017, Peran Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru PAI (Studi Di MTs Nurul Huda Sukajawa)

Hasil penelitian ini menyimpulkan (1) Peran kepala madrasah yaitu peran kepala madrasah sebagai supervisor, sebagai evaluator, dan sebagai educator. (2) Hambatan nya adalah Fasilitas sarana dan prasarana yang terbatas, Komitmen guru yang kurang baik, Guru melakukan usaha lain yang terkadang mengganggu tugas dinas nya, Kurangnya penguasaan materi oleh guru. (3) Tantangannya adalah Kurangnya sarana dan prasarana, Rendahnya produktivitas kerja, dan Tantangan dalam meningkatkan kesejahteraan guru. (4) Strategi kepala madrasah adalah Membangkitkan semangat kinerja para guru, Kerja sama dengan lembaga lain dalam mengikutkan workshop dan pelatihan, Meningkatkan motivasi guru, Melakukan komunikasi persuasif dan memberikan penghargaan bagi guru yang berprestasi.<sup>60</sup>

2. Nurul Fadillah, skripsi tahun 2018, Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di MTs Swasta Al-Ikhlas Kebun Ajamu Kecamatan Panai Halu Kabupaten Labuhanbatu.

---

<sup>59</sup> Suyono, Peran Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru (Studi kasus di MTsN Tumpang Kabupaten Malang. Dalam <http://etheses.uin-malang.ac.id/3175/1/10710042.pdf> pada 03 september 2020 pukul 20:28 WIB

<sup>60</sup> Anggun intansari, skripsi tahun 2017, Peran Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru PAI (Studi Di MTs Nurul Huda Sukajawa). Dalam <https://repository.metrouniv.ac.id/id/eprint/2869/1/SKRIPSI%20ANGGUN%20INTANSARI.pdf> pada 17 Juli 2021pukul 20:55 WIB

Hasil penelitian menunjukkan (1) kepala madrasah telah melaksanakan kepemimpinannya dengan baik, sesuai dengan peran dan fungsinya, (2) mutu Pendidikan sudah memenuhi 8 Standar Nasional Pendidikan (NSP), (3) peran kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan dengan peran sebagai educator, manager, administrator, supervisor, leader, innovator, dan motivator, (4) faktor penghambat meliputi faktor internal yaitu keuangan madrasah, dan faktor eksternal yaitu wilayah dan lingkungan masyarakat.<sup>61</sup>

No	Nama, Judul, Tahun Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Ika Suryani, skripsi tahun 2017 yang berjudul Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru Di Mts Babussalam Rungkang Desa Merembu Kec. Labuapi Lombok Barat Tahun Pelajaran 2016/2017. (2017)	Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa (1) motivasi kerja guru sudah cukup kuat, namun perlu terus ditingkatkan, (2) peran kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru yaitu sebagai educator, manajer, motivator, supervisor, leader, dan administrator, (3) kendala yang dihadapi yaitu guru malu mengakui kekurangannya, kurangnya kedisiplinan guru, kurangnya kesadaran pengembangan diri, dan sarana dan prasarana belum lengkap, (4) upaya kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru yaitu dengan menerapkan sistem manajemen terbuka, melakukan pemetaan program-program kerja, melakukan rapat dewan guru, dan pengawasan bersifat continue.	Adapun persamaannya meneliti tentang peran kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru, dan menggunakan metode penelitian kualitatif	Adapun perbedaan Penelitian ini yaitu fokus penelitian, lokasi penelitian, dan hasil penelitian

<sup>61</sup> Nurul Fadillah, skripsi tahun 2018, Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di MTs Swasta Al-Ikhlas Kebun Ajamu Kecamatan Panai Halu Kabupaten Labuhanbatu. Dalam <http://repository.uinsu.ac.id/3766/1/SKRIPSI%20NURUL%20FADILLAH%20%2837141003%29%20MPI.pdf> pada 17 Juli 2021 pukul 20:55 WIB

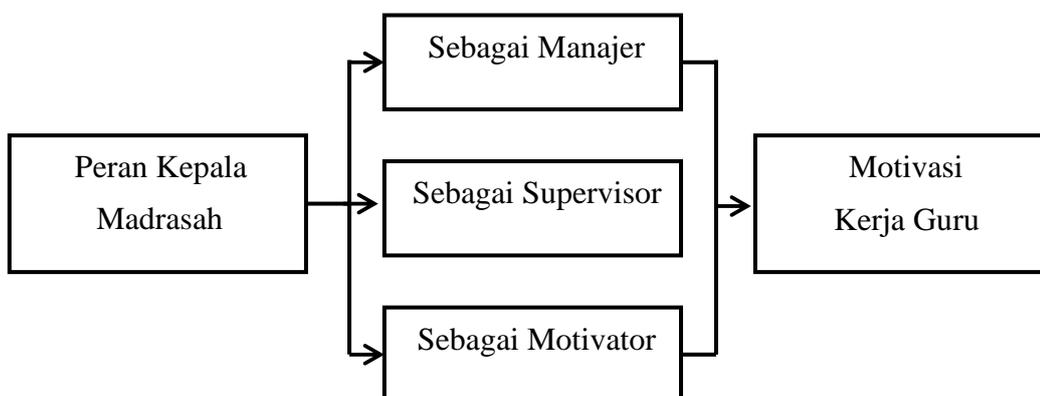
2	Solikin, Tesis tahun 2016, Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru Madrasah (Studi Kasus di MI Roudlotusysyubban Tawangrejo Winong Pati Tahun Pelajaran 2014/2015). (2016)	Hasil penelitian ini menyimpulkan (1) peran pertama kepala madrasah sebagai supervisor dengan menggunakan supervise klinis, dan peran kedua sebagai motivator dengan berperan pada tiga fungsi yaitu fungsi pendorong, fungsi pengarah dan fungsi penggerak, selain itu kepala madrasah berusaha mendorong dengan melalui pendekatan keagamaan, (2) motivasi kerja guru dipengaruhi lima hierarki kebutuhan yaitu kebutuhan fisiologikal, kebutuhan keselamatan, kebutuhan berkelompok, kebutuhan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi siri, (3) dalam meningkatkan motivasi kerja guru dengan menggunakan dua pendekatan yaitu pendekatan humanistic dan pendekatan langsung ke guru.	Persamaanya meneliti tentang peran kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru, menggunakan metode kualitatif	Perbedaanya pada judul, fokus penelitian, lokasi penelitian dan hasil penelitian
3	Suyono, Tesis tahun 2014, Peran Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru (Studi kasus di MTsN Tumpang Kabupaten Malang). (2014)	Hasil penelitian ini menyimpulkan (1) Peranan kepala madrasah meliputi fungsi kepala madrasah sebagai supervisor, evaluator, dan educator, (2) strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru adalah: membangkitkan semangat kerja, membangun kerjasama dengan lembaga lain, memberikan motivasi kepada guru agar lebih giat dalam bekerja, motivasi berbentuk instrinsik dan ekstrinsik, melakukan pengembangan dan pembimbingan para guru dengan mendatangkan tim ahli pada bidangnya, melakukan komunikasi persuasif kepada guru, memberikan penghargaan pada guru berprestasi, (3) dampak dari strategi kepala madrasah yaitu guru selalu membuat perencanaan pembelajaran, menggunakan pembelajaran variatif, mewujudkan iklim kelas yang kondusif, dan menggunakan media pembelajaran dan memperhatikan prinsip efisiensi.	Persamaanya meneliti tentang peran kepala madrasah, dan menggunakan metode kualitatif	Perbedaanya pada judul, fokus penelitian, lokasi penelitian dan hasil penelitian

4	Anggun intansari, skripsi tahun 2017, Peran Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru PAI (Studi Di MTs Nurul Huda Sukajawa). (2017)	Hasil penelitian ini menyimpulkan (1) Peran kepala madrasah yaitu peran kepala madrasah sebagai supervisor, evaluator, dan educator. (2) Hambatannya adalah Fasilitas sarana dan prasarana terbatas, Komitmen guru yang kurang baik, Guru melakukan usaha lain yang terkadang mengganggu tugas dinasnya, Kurangnya penguasaan materi (3) Tantangannya adalah Kurangnya sarana dan prasarana, Rendahnya produktivitas kerja, dan Tantangan dalam meningkatkan kesejahteraan guru. (4) Strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru adalah Membangkitkan semangat kinerja guru, Kerja sama dengan lembaga lain dalam mengikutkan workshop dan pelatihan, Meningkatkan motivasi guru, Melakukan komunikasi persuasif dan memberikan penghargaan bagi guru yang berprestasi.	Persamaanya meneliti tentang peran kepala madrasah, dan menggunakan metode kualitatif	Perbedaanya pada judul, fokus penelitian, lokasi penelitian dan hasil penelitian
5	Nurul Fadillah, skripsi tahun 2018, Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di MTs Swasta Al-Ikhlas Kebun Ajamu Kecamatan Panai Halu Kabupaten Labuhanbatu. (2018)	Hasil penelitian menunjukkan (1) kepala madrasah telah melaksanakan kepemimpinannya dengan baik, sesuai dengan peran dan fungsinya, (2) mutu Pendidikan sudah memenuhi 8 Standar Nasional Pendidikan (NSP), (3) peran kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan dengan peran sebagai educator, manager, administrator, supervisor, leader, innovator, dan motivator, (4) faktor penghambat meliputi faktor internal yaitu keuangan madrasah, dan faktor eksternal yaitu wilayah dan lingkungan masyarakat.	Persamaanya meneliti tentang peran kepala madrasah, dan menggunakan metode kualitatif	Perbedaanya pada judul, fokus penelitian, lokasi penelitian dan hasil penelitian

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

### C. Paradigma Penelitian

Dapat digambarkan bahwa Peran Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru di Mts Nu Mojosari Nganjuk, tidak lepas dari peran kepala madrasah dalam memaksimalkan kinerjanya dalam proses memimpin sebuah madrasah. Sebagai kepala madrasah dalam mengelola setiap madrasah yang dipimpinnnya haruslah dengan semaksimal mungkin, agar berdampak positif bagi lembaga pendidikannya dan tentunya juga akan menjadi efektif sesuai dengan tujuan lembaga. Peran kepala madrasah disini sangatlah penting, karena semakin memaksimalkan perannya sebagai kepala maka semakin efektif dan efisien pencapaian tujuan lembaga pendidikan. Dalam paradigma penelitian peran kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru, adalah sebagai berikut:



**Gambar 2.1: Paradigma Peran Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru**

Pada tabel diatas menjelaskan tentang Peran Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru di MTs NU Mojosari Nganjuk. Bisa di lihat dari peran sebagaimanajer, peran sebagai supervisor dan peran sebagai motivator dalam meningkatkan motivasi kerja guru. Dengan hal ini maka bisa diketahui bahwasanya sudah mencapai tujuan dari peran kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru di MTs NU Mojosari Nganjuk