

PERAN KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN MOTIVASI GURU

(Studi Kasus di SMP Wiyata Mandala Kabupaten Bogor)

Skripsi ini Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat
Mendapatkan Gelar Sarjana Strata Satu Dalam Bidang
Pendidikan Agama Islam (S.Pd)



Oleh :

SULTAN MUBAROK FASA

NIM: 17.13.01.60

**PROGRAM STUDI PENDIDIKAN AGAMA ISLAM
FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN
UNIVERSITAS NAHDLATUL ULAMA INDONESIA
2023**

LEMBAR PENGESAHAN

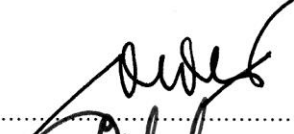

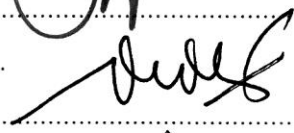
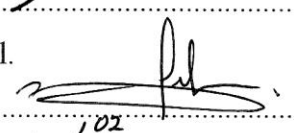
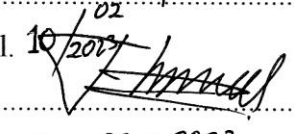
Skripsi Dengan Judul "Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Motivasi Guru (Studi Kasus Di SMP Wiyata Mandala Kabupaten Bogor)" yang disusun oleh Sultan Mubarak Fasa Nomor Induk Mahasiswa 17.13.01.60 telah diujikan dalam sidang Munaqasah pada Program Studi Pendidikan Agama Islam Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Nahdlatul Ulama Indonesia Jakarta pada Tanggal 30 Januari 2023 dan direvisi sesuai saran tim penguji. Maka skripsi ini tersebut telah diterima sebagai salah satu syarat memperoleh gelar Sarjana Pendidikan (S.Pd).

Parung, Februari 2023
Dekan,



Dede Setiawan, M.M.Pd

TIM PENGUJI

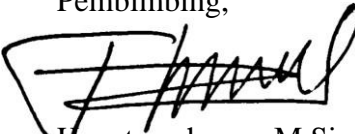
- | | | |
|---|---------|--|
| 1. Dede Setiawan, M.M.Pd
Ketua/merangkap Penguji | (.....) | Tgl.  11/02
2023 |
| 2. Saiful Bahri, M.Ag
(Sekretaris/merangkap Penguji) | (.....) | Tgl.  11/02
2023 |
| 3. Dede Setiawan, M.M.Pd
(Penguji I) | (.....) | Tgl.  11/2
2023 |
| 4. Elis Lisyawati, M.Pd.I
(Penguji II) | (.....) | Tgl.  10/02 |
| 5. Hayaturrohman, M.Si
(Pembimbing) | (.....) | Tgl.  10 - 02 - 2023 |

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Skripsi dengan judul “Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Motivasi Guru (Studi Kasus di SMP Wiyata Mandala Kabupaten Bogor)” yang disusun oleh Sultan Mubarak Fasa Nomor Induk Mahasiswa : 17.13.01.60 telah diperiksa dan disetujui untuk diujikan ke Sidang Munaqosah.

Jakarta, 10 Oktober 2022

Pembimbing,



Hayaturrohman, M.Si

ABSTRAK

SULTAN MUBAROK FASA. *Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Motivasi Guru* (Studi Kasus di SMP Wiyata Mandala Kabupaten Bogor), Skripsi. Jakarta : Program Studi Pendidikan Agama Islam. Universitas Nahdlatul Ulama Indonesia Jakarta. 2022.

Adapun penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Peran Kepemimpinan Kepala SMP Wiyata Mandala Kabupaten Bogor. Yang kedua Untuk mengetahui upaya yang dilakukan Kepala Sekolah dalam meningkatkan motivasi guru di SMP Wiyata Mandala Kabupaten Bogor. Yang ketiga Untuk mengetahui hambatan yang dihadapi Kepala Sekolah dalam meningkatkan motivasi guru di SMP Wiyata Mandala Kabupaten Bogor.

Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan pengambilan datanya menggunakan berbagai dokumen yang terdapat di tempat penelitian diantaranya observasi, wawancara (*interview*) dan dokumentasi. Dalam proses dokumentasi, peneliti juga melakukan pengambilan foto pada setiap kegiatan penelitian dan juga gambar-gambar yang menunjukkan tentang kondisi obyektif dari penelitian. Untuk menganalisis, metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif kualitatif. Kepentingan tersebut, penulis hanya menyajikan data lapangan sebagaimana adanya, lalu selalu menggunakan analisis deskriptif.

Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa Peran kepemimpinan kepala sekolah Wiyata Mandala dinyatakan baik, hal ini dibuktikan dengan cara Kepala Sekolah mengikutsertakan dewan guru untuk mengikuti berbagai pelatihan atau seminar tentang pendidikan. Adapun cara lain yang dilakukan oleh Kepala Sekolah yaitu dengan memberdayakan tenaga kependidikan. Selain tenaga pendidik (guru) yang meningkatkan mutu sekolah, tenaga kependidikan pun diikutsertakan dalam setiap pelatihan-pelatihan.

Upaya-upaya yang dilakukan Kepala Sekolah SMP Wiyata Mandala untuk meningkatkan motivasi guru sudah dilakukan secara maksimal. Adapun berbagai upaya yang telah dilakukan adalah dengan menyusun kegiatan-kegiatan pembelajaran semenarik mungkin dan menyenangkan, menyampaikan setiap tujuan kepada para tenaga pendidik dengan jelas, memberikan penghargaan atau *reward* kepada tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang berprestasi, memberikan penegasan dalam penugasan, berusaha memfasilitasi berbagai kebutuhan, menyediakan sumber belajar dengan cara pengembangan pusat pembelajaran, serta menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan karakteristik guru yang ada di SMP Wiyata Mandala kabupaten Bogor.

Kata Kunci : Kepemimpinan, Kepala Sekolah, Motivasi

ABSTRACT

SULTAN MUBAROK FASA. *The Role of Principal Leadership in Improving Teacher Motivation (Case Study at Wiyata Mandala Junior High School, Bogor Regency)*, Thesis. Jakarta: Islamic Religious Education Study Program. Indonesian Nahdlatul Ulama University, Jakarta. 2022.

This study aims to determine the leadership role of the Wiyata Mandala Junior High School Principal, Bogor Regency. The second is to find out the efforts made by the principal in increasing teacher motivation at Wiyata Mandala Junior High School, Bogor Regency. The third is to find out the obstacles faced by the principal in increasing teacher motivation at Wiyata Mandala Junior High School, Bogor Regency.

The research method used is qualitative with data collection using various documents contained in the research place including observation, interviews (interviews) and documentation. In the documentation process, researchers also take photos of each research activity and also pictures that show the objective conditions of the research. To analyze, the method used in this research is descriptive qualitative analysis. For this interest, the authors only present field data as they are, then always use descriptive analysis

From the results of the study, it can be concluded that the leadership role of the Wiyata Mandala school principal is stated to be good, this is evidenced by the way the principal includes the teacher council to attend various trainings or seminars on education. The other way that is done by the principal is by empowering education personnel. In addition to educators (teachers) who improve the quality of schools, education personnel are also included in every training.

The efforts made by the Principal of the Wiyata Mandala School to increase teacher motivation have been carried out to the maximum. The various efforts that have been made are by arranging learning activities as interesting and fun as possible, conveying each goal to the educators clearly, giving awards or rewards to outstanding educators and education personnel, providing affirmation in assignments, trying to facilitate various needs., providing learning resources by developing learning centers, as well as adapting leadership styles to the characteristics of teachers in Wiyata Mandala Junior High School, Bogor district.

Keywords: Leadership, Principal, Motivation

تأجري دي

الغرض من هذه الدراسة هو معرفة الدور التؤادي لمدير مدرسة مئنيغاه الأولى، وياتا مانداال بوغور ري جنسي هو معرفة الجهود التي بذلها المدير في زيادة تحفيز المعلمين في مدرسة وياتا مانداال الإعدادية ، بوغور ري جنسي. هو معرفة العقبات التي يواجهها المدير في زيادة تحفيز المعلمين في مدرسة وياتا مانداال الإعدادية

بوغور

ريجنسي

طريقة البحث المستخدمة نوعية مع جمع البيانات باستخدام الوثائق المختلفة الواردة في مجا البحث بما في ذلك اللحظة والمقابلة (المقابلات)

والوثائق. في عملية التوثيق ، يقوم الباحثون أي لضوابط صور لكل نشاط بحث وأي لخصر نوضح الظروف الموضوعية للبحث. للتحليل إن الطريقة المستخدمة في هذا البحث هي التحليل الوصفي النوعي. لهذا الاهتمام ، يقدم المؤلفون البيانات الميدانية نوط كما هي ، ثم يستخدمون دائم التحليل الوصفي

من نتائج الدراسة ، يمكن استنتاج أن الدور التؤادي لمدير مدرسة وياتا مانداال هو جيد ، ويتضح هذا من خلال الطريقة التي يشتمل بها المدير على مجلس المعلمين لحضور دورات تدريبية أو ندوات مختلفة حول التعليم. الطريقة الأخرى التي يقوم بها المدير هي تمكين المعلمين في مجال التعليم.

بالإضافة إلى المعلمين (المعلمين) الذين يقومون بتحسين جودة المدارس ، يتم أيضا تضمين المعلمين في مجال التعليم في كل تدريب

تم بذل الجهود التي بذلها مدير مدرسة وياتا مانداال لزيادة تحفيز المعلمين إلى أقصى حد. الجهود المختلفة التي تم بذلها هي من خلال ترتيب أنشطة التعليم المختلفة والممنوعة قدر الإمكان ، ونزل كل هدف إلى المعلمين بوضوح ، ومنح الجوائز أو المكافآت للمعلمين المتميزين وموظفي التعليم ، وتقديم

النأكيد في المهام ، ومحاولة تسهيل الالحتي اجات المختلفة. توفير موارد التعلم
لوير مر الكز التعلم ، وكذلك تكيف أساليب الؤيادة مع خصائص
المعلمين في مدرسة وياتا مان دال الثانوية ، منطقة بوجور

الكلمات المنأاحية: الؤيادة ، المدير ، الدافع

DAFTAR ISI

ABSTRAK	
LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING.....	
LEMBAR PENGESAHAN	
KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI.....	iii
DAFTAR TABEL.....	v
BAB I : PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Penelitian.....	1
B. Rumusan Penelitian	6
C. Pertanyaan Penelitian.....	7
D. Tujuan Penelitian	8
E. Manfaat Penelitian	8
F. Sistematika Penulisan	9
BAB II : KAJIAN TEORI	
A. Kepemimpinan Kepala Sekolah.....	11
1. Pengertian Kepemimpinan.....	11
2. Kepemimpinan Kepala Sekolah.....	14
3. Peran Seorang Pemimpin.....	18
4. Peran Kepala Sekolah	23
5. Gaya Kepemimpinan	26
B. Motivasi	40
1. Pengertian Motivasi	40
2. Fungsi Motivasi	42
3. Macam-macam Motivasi	46
4. Teori Motivasi.....	48
C. Tinjauan Penelitian Terdahulu.....	51
BAB III : METODE PENELITIAN	
A. Metode Penelitian	55

B. Waktu dan Lokasi Penelitian	55
C. Deskripsi Posisi Peneliti.....	56
D. Informan Penelitian.....	57
E. Teknik Pengumpulan Data.....	57
F. Kisi-kisi Instrumen Penelitian.....	59
G. Teknik Analisa Data	63
H. Validasi Data.....	65
 BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
A. Tempat Penelitian	67
B. Hasil Penelitian dan Pembahasan	69
1. Peranan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Motivasi Kinerja Guru di SMP Wiyata Mandala.....	71
2. Kendala-kendala Kepala Sekolah Memberi Motivasi Dalam Meningkatkan Kinerja Guru.....	78
3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru di SMP Wiyata Mandala Kabupaten Bogor.....	82
 BAB V : PENUTUP	
A. Kesimpulan	87
B. Saran	87
 DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 : Ciri-ciri Gaya Kepemimpinan	37
Tabel 3.1 : Instrument Wawancara untuk Kepala Sekolah	60
Tabel 3.2 : Pertanyaan Wawancara untuk Guru	61

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Islam sebagai agama yang diridhoi Allah SWT menetapkan berbagai macam aturan bagi manusia yang telah diberikan amanah menjadi pemimpin di bumi. Diantara aturan yang telah ditetapkan adalah tentang kepemimpinan. Al-Qur'an dengan jelas memerintahkan untuk mentaati Allah SWT dan Rasul-Nya, serta *Ulil 'amri* (pemimpin). Sebagaimana tertulis di dalam Al-Qur'an surat An-Nisa, ayat 59 yang berbunyi :

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأَطِيعُوا أُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ ذَلِكَ لِيُذْخِرَ اللَّهُ لَكُمْ دِينَكُمْ وَاللَّهُ عَلِيمٌ خَبِيرٌ

“*Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri (pemimpin) di antara kamu...*” (Q.S. An-Nisa [4] : 59)

Al-Bukhari dalam kitab shahihnya sebagaimana yang dikutip oleh Muslich Shabir dalam Kitab Riyadhus Shalihin Jilid 1 “meriwayatkan hadits yang berhubungan dengan ayat di atas dengan dua buah riwayat.” (Muslich Shabir, 2012 : 343). Pertama, hadits yang diriwayatkan ‘Abdu al-Rahman yang mendengar Abu Hurairah ra menceritakan bahwa Rasulullah SAW bersabda :

مَنْ أَطَاعَنِي وَطَاعَ اللَّهَ وَالرَّسُولَ وَالْأُمَّةَ جَاءَتْهُ الْجَنَّةُ مِنْ أَيْنَ شَاءَ

أَطَاعَنِي وَطَاعَ اللَّهَ وَالرَّسُولَ وَالْأُمَّةَ جَاءَتْهُ الْجَنَّةُ مِنْ أَيْنَ شَاءَ

Hadits tersebut menjelaskan bahwa ketaatan terhadap pemimpin merupakan salah satu bentuk ketaatan kepada Allah SWT dan Rasul-Nya.

Dalam hadits lain yang diriwayatkan Ibnu ‘Umar, Rasulullah SAW bersabda sebagaimana yang dikutip dalam kitab Riyadhus Shalihin (2012 : 340)

مَرَّ عَزَالٌ بِصَلَى هَل لَّ عَزَابٌ وَسَلِمَ أَنْ يَهَّزَهُ نَزَاكَ سَعَى الْإِلْمَامِ رِءَاءِ
 لَمْ يَسْلَمِ إِلَّا سَمَّ سَلَامًا سَمَّ عَوْلًا طَاعَ عَنَا بِنِ عِ
 بِمَلْمَأَحَّ بَ فِي وَرَبِّ مَعْصِيَةٍ لِيْنَا مِ رِبِّ مَعْ
 وَكَرِهًا إِ قَدْ كَلَّ سَمَّ عَوْلًا طَاعَةَ أَنْ

Artinya :

“Dari Ibnu ‘Umar ra. Dari Nabi SAW beliau bersabda : “Seorang muslim wajib mendengar dan taat baik dalam hal yang disukainya maupun hal yang dibencinya kecuali bila ia diperintahkan untuk mengerjakan maksiat maka ia tidak wajib untuk mendengar dan taat.”

Hadits di atas pada hakikatnya menjelaskan bahwa setiap individu diperintahkan untuk mentaati para pemimpin. Adapun jika pemimpin memerintahkan untuk bermaksiat kepada Allah SWT, maka kita dilarang untuk mendengar dan mentaatinya.

Sekarang ini, telah muncul banyak kesadaran pada diri banyak orang, bahwa pembangunan pendidikan merupakan peristiwa yang tidak pernah selesai selagi peradaban manusia masih berjalan. Dari hari ke hari dapat disaksikan bersama berbagai inisiatif untuk meningkatkan mutu pendidikan, baik dari pemerintah maupun masyarakat. Dari sisi pandang mikro, peningkatan mutu pendidikan pada dasarnya ditentukan oleh operasionalisasi manajemen di tingkat sekolah. Peran utama dalam menjalankan roda manajemen sekolah tersebut terletak pada Kepala Sekolah selaku pemimpin terhadap seluruh dewan guru.

Menyikapi peran, fungsi serta tanggungjawab, hendaknya Kepala Sekolah memiliki komitmen tinggi atas pekerjaannya di samping profesional dan berdedikasi sebagai seorang Kepala Sekolah. Sebagai pemimpin, Kepala Sekolah merupakan individu yang dituntut mampu melakukan transformasi

kemampuannya melalui tuntunan, bimbingan, dan pemberdayaannya kepada warga sekolah untuk mencapai tujuan sekolah yang optimal. Tinggi rendahnya kemampuan seorang Kepala Sekolah dalam memberdayakan stafnya, sangat membantu tugas kesehariannya sebagai penggerak roda organisasi sekolah terutama dalam peningkatan mutu kinerja mereka.

Kepala Sekolah dengan kapasitasnya sebagai pemimpin, dituntut untuk mencerminkan perilaku yang tepat untuk memberikan bantuan kepada guru-guru dalam meningkatkan kompetensinya. Kesalahan dalam penerapan program ataupun strategi sekolah akan memberi dampak yang cukup signifikan bagi keberhasilan peningkatan kompetensi guru di bawah kepemimpinannya. Dalam merealisasikan kondisi tersebut dibutuhkan Kepala Sekolah yang kompeten, professional disertai dengan tanggungjawab tinggi dalam merealisasikan berbagai program, strategi dan kebijakan yang ke arah yang lebih baik.

Selain Kepala Sekolah, unsur lain yang ada di dalam organisasi pendidikan formal adalah guru. Peran seorang guru sangat penting, peranannya sangat menentukan dalam memecahkan berbagai permasalahan yang terjadi pada setiap kegiatan pembelajaran ataupun kemajuan sekolah. Karena dalam tingkatan operasional, guru merupakan penentu keberhasilan pendidikan melalui kinerjanya pada tingkat institusional, instruksional, dan eksperensial.

Pada kenyataannya, masih ada guru yang memandang bahwa pekerjaan administrasi tersebut menyusahkan guru, namun sesungguhnya administrasi

memudahkan guru dalam melaksanakan proses belajar mengajar. Pada kenyataannya tidak semua guru tertib dalam membuat administrasi guru tersebut. Administrasi guru yang harusnya dibuat oleh guru seringkali hanyalah hasil dari *copy paste* dari waktu ke waktu tanpa ada perbaikan ataupun perubahan.

Faktor tersebut bisa saja berasal dari diri guru tersebut, bisa pula disebabkan rekan kerja, pimpinan, dan lingkungan disekitar tempat kerja. Faktor yang berasal dari pribadi guru dapat berupa rendahnya motivasi kerja, pengetahuan, dan wawasan. Rekan kerja yang tidak memiliki semangat kerja tinggi juga akan berpengaruh terhadap kinerja guru yang lain. Biasanya guru yang rajin akan terbawa menjadi santai karena pengaruh dari teman sejawatnya.

Faktor lainnya bisa berasal dari seorang pemimpin. Karena seorang pemimpin merupakan orang yang mengatur, mempengaruhi, dan memberikan motivasi terhadap guru. Oleh sebab itu, usaha dalam meningkatkan motivasi seorang guru untuk melaksanakan proses belajar mengajar diperlukan terus menerus mendapat perhatian dari seorang Kepala Sekolah yang senantiasa membimbing dan membina guru untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Selain itu, Kepala Sekolah juga harus mempunyai kemampuan dalam menjalin kerjasama dengan guru dan tenaga kependidikan lain yang ada disekolah. Demi menciptakan suasana nyaman sehingga guru lebih bersemangat dalam mengemban potensi dan daya kreasi mereka yang penuh tanggung jawab.

Perhatian Kepala Sekolah dapat meningkatkan kompetensi dan motivasi seorang guru dalam membangun sistem pembelajaran yang efektif, memperkaya kemampuan seorang guru, menciptakan kondisi dan suasana kerja yang harmonis, aman dan menyenangkan. Upaya untuk meningkatkan kualitas pegawai harus secara terus menerus dilakukan oleh manajemen agar dapat meningkatkan kinerja pegawai, menjadikan individu yang handal yang akan memajukan organisasi. Untuk itu diperlukan seorang pemimpin yang dapat menggali, membina, menyalurkan dan memotivasi setiap guru dalam rangka peningkatan kualitas pembelajaran.

Sudarwan Danim dan Suparno (2009:103) mengemukakan bahwa “memotivasi bawahan merupakan salah satu tugas pemimpin. Kepala Sekolah tidak hanya harus mengetahui bagaimana cara menumbuhkan motivasi secara umum, tetapi mereka juga harus dapat mengajak staf pengajarnya memahami tentang bagaimana caranya menumbuhkan motivasinya.”

Kepala Sekolah harus bisa menuntun warga sekolah untuk mencapai tujuan sekolah sesuai dengan visi dan misi yang telah ditetapkan. Selain itu, Kepala Sekolah juga harus mampu memberikan motivasi terhadap warga sekolah. Oleh karena itu, Kepala Sekolah harus mengenal lebih dekat kepada setiap warga sekolah agar lebih mudah dalam melaksanakan tugasnya dengan baik misalnya melalui komunikasi interpersonal. Membangun komunikasi interpersonal yang baik, menciptakan suasana kerja yang nyaman, itu semua merupakan salah satu cara agar lebih mudah dalam pencapaian tujuan.

Namun demikian, untuk menciptakan kondisi tersebut nampaknya masih memerlukan proses agar Kepala Sekolah dapat meningkatkan disiplin kerja dan motivasi guru. Hal tersebut dapat dilihat dari hasil observasi sementara yang dilakukan peneliti di SMP Wiyata Mandala Kabupaten Bogor ada beberapa indikasi yang mengarah pada rendahnya kedisiplinan dan motivasi kerja, tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang tidak masuk kerja tanpa keterangan yang jelas, kerapihan pada penggunaan seragam yang telah ditentukan sekolah, ada guru yang belum berada di tempat disaat proses belajar belajar sudah dimulai, metode mengajar yang digunakan guru belum bervariasi, media pembelajaran yang ada di sekolah belum dimanfaatkan secara maksimal, budaya kerja yang produktif belum terlaksana secara maksimal, sebagian besar guru masih memiliki kinerja yang rendah terhadap tugasnya. Ketertiban guru dalam membuat administrasi pembelajaran di sekolah masih rendah. Komunikasi interpersonal antara guru dan Kepala Sekolah belum terlaksana secara maksimal.

Berdasarkan latar belakang masalah yang dipaparkan di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Motivasi Guru di SMP Wiyata Mandala Kabupaten Bogor”

B. Rumusan Penelitian

Berdasarkan latar belakang penelitian di atas, peneliti merumuskan masalah dalam penelitian ini, yaitu:

1. Masih ditemukannya pegawai dan guru yang tidak masuk kerja tanpa keterangan.
2. Kurang rapihnya penggunaan seragam yang telah ditentukan sekolah.
3. Pada waktu proses belajar mengajar ada guru yang belum berada di tempat ketika jam pelajaran sudah dimulai
4. Metode mengajar yang belum bervariasi.
5. Media pembelajaran belum dimanfaatkan secara maksimal.
6. Budaya kerja produktif belum terlaksana secara maksimal.
7. Sebagian guru memiliki motivasi yang rendah.
8. Ketertiban dalam membuat administrasi sekolah masih rendah.
9. Komunikasi interpersonal guru dan Kepala Sekolah belum terlaksana secara maksimal.

C. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan rumusan penelitian di atas, untuk mengantisipasi sejauh mana proses penelitian, peneliti mengajukan beberapa pertanyaan penelitian, yaitu :

1. Bagaimana peran Kepala Sekolah dalam meningkatkan motivasi guru di SMP Wiyata Mandala Kabupaten Bogor ?
2. Bagaimanakah upaya Kepala Sekolah dalam meningkatkan motivasi guru di SMP Wiyata Mandala Kabupaten Bogor?
3. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru di SMP Wiyata Mandala Kabupaten Bogor?

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pemaparan latar belakang masalah, rumusan penelitian dan pertanyaan penelitian di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui peran Kepala Sekolah dalam meningkatkan motivasi guru di SMP Wiyata Mandala Kabupaten Bogor.
2. Untuk mengetahui upaya Kepala Sekolah dalam meningkatkan motivasi guru di SMP Wiyata Mandala Kabupaten Bogor.
3. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru di SMP Wiyata Mandala Kabupaten Bogor.

E. Manfaat Penelitian

Penelitian dengan judul Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Motivasi Guru ini diharapkan dapat memberikan manfaat :

1. Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat terhadap peningkatan kinerja guru sehingga mutu pendidikan semakin meningkat. Selain itu, secara khusus penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan kepemimpinan Kepala Sekolah menjadi lebih baik.

2. Praktis

- a. Bagi SMP Wiyata Mandala

Adanya penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan kinerja baik Kepala Sekolah, tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, sehingga mutu pendidikan yang dilaksanakan di SMP Wiyata Mandala dapat

meningkat dan mampu menarik masyarakat untuk memilih sekolah di SMP Wiyata Mandala.

b. Bagi Kepala Sekolah

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi Kepala Sekolah dalam memimpin sekolah dan dalam pengambilan kebijakan dan keputusan.

c. Bagi Peneliti

Adanya penelitian ini diharapkan dapat menambahkan wawasan, pengalaman, serta pengetahuan baik itu dari hasil penelitian maupun dari orang-orang yang telah membantu pelaksanaan penelitian ini.

F. Sistematika Penulisan

Sistematika penyusunan ini merupakan suatu bentuk gambaran dari penyusunan skripsi dengan tujuan untuk mempermudah pembaca dalam memahami seluruh isi skripsi. Adapun sistematika penulisan dalam skripsi ini adalah sebagai berikut

BAB I. PENDAHULUAN Pada Bab ini mengemukakan tentang Pendahuluan, bab ini merupakan bab pembukaan skripsi dengan sub pokok bahasan latar belakang penelitian, rumusan penelitian, pertanyaan penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta menguraikan tentang sistematika penulisan.

BAB II. KAJIAN TEORI Pada Bab ini berisi tentang kajian teoritis, menguraikan tentang pengertian kepemimpinan, kepemimpinan Kepala Sekolah, peran kepemimpinan, gaya kepemimpinan, pengertian motivasi,

fungsi motivasi, macam-macam motivasi, teori motivasi, menguraikan tentang kerangka berfikir dan menguraikan tentang tinjauan penelitian terdahulu yang relevan.

BAB III. METODE PENELITIAN Pada Bab ini penulis menguraikan tentang metode penelitian, waktu dan lokasi penelitian, deskripsi posisi peneliti, informan penelitian, teknik pengumpulan data, kisi-kisi instrument penelitian, teknik analisis data serta menguraikan tentang validasi data.

BAB IV. HASIL PENELITIAN Pada Bab ini menguraikan tentang profil singkat tempat penelitian, deskripsi tentang peran Kepala Sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja guru, deskripsi tentang upaya yang dilakukan Kepala Sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja guru, serta menjelaskan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru di SMP Wiyata Mandala Kabupaten Bogor.

BAB V. PENUTUP Pada Bab yang terakhir ini berisi tentang kesimpulan dan saran dimana di dalamnya penulis mengemukakan kesimpulan sebagai jawaban atas masalah-masalah yang telah dirumuskan.

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Kepemimpinan Kepala Sekolah

1. Pengertian Kepemimpinan

Pentingnya pemimpin dan kepemimpinan merupakan persoalan keseharian dalam kehidupan bermasyarakat, berorganisasi, berbangsa dan bernegara. Kemajuan dan kemunduran masyarakat, organisasi, bangsa dan Negara antara lain dipengaruhi oleh para pemimpinnya. Allah SWT telah memberi tahu kepada manusia tentang pentingnya kepemimpinan dalam Islam. Allah SWT berfirman dalam Q.S. Al-Baqarah ayat 30 yang berbunyi :

وِإِذْ قَالَ اللَّهُ لِمَلَائِكَتِهِ إِنِّي جَاعِلٌ فَى الْبِلَادِ أُمَّةً وَسُوءًا لِلَّذِينَ ظَلَمُوا قَالُوا عَسَىٰ أَن يَكُونَ قَوْلُكَ شُرْهًا فَمَا تَأْتِيكَ بِهِ أَجَلٌ لَّا تُؤَدُّنَا فِيهِ إِنَّا كَرِهْنَا لَكَ الْبَاطِلَ إِذْ تَقُولُ لِلَّذِينَ لَا يُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَرَسُولِهِ لَمَّا نَسُوا اللَّهَ وَرَسُولَهُ يَخُوتُوا فِى أُمَّةٍ أَدْمَغْتَهُمُ وَالْكُفْرُ هِيَ سُنَّتُنَا لَمَّا تُوذُوا نَحْنُ مُبْتَلُونَ أَلَمْ نَجْعَلِ لَكَ آيَاتٍ بَاطِلَةً كَمَا جَعَلْنَا لِقَوْمِكَ آيَاتٍ مَّا نَبْهَتُهُمْ وَأَلَمْ نُجِثْ بِكَ إِلَهُنَّ وَالْحَقُّ أَن بَدَّلْنَا مَا تَمَنَّاؤُنَّ إِنَّمَا تَحْكُمُونَ بِأَعْيُنِنَا وَوَجَعَلْنَا لِكُلِّ شَيْءٍ قَدْرًا

سَلَىٰ يَوْمَئِذٍ الْمُنَافِقِينَ وَالَّذِينَ كَفَرُوا لِيُحْمَلُوا بِمَا كَفَرُوا أُولَٰئِكَ هُمُ الْمُجْرِمُونَ

لَمَّا نَسُوا اللَّهَ وَرَسُولَهُ

"Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para Malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." Mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, Padahal Kami Senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak

kamu ketahui." (Q.S. Al-Baqarah/2 : 30)

Ayat ini mengisyaratkan bahwa seorang pemimpin adalah seseorang yang mendapat mandat Allah SWT untuk mengemban dan mempertanggungjawabkan amanah. Dalam ayat lain Q.S

Shaad ayat 26 Allah SWT berfirman, yang berbunyi :

يَا دَاوُدَ إِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيفَةً فِي الْأَرْضِ فَخُذْهَا بِقُوَّةٍ وَأْمُرْ بِالْقِسْطِ وَنَهَىٰ عَنِ الْفَحْشَىٰ وَالْمُنْكَرِ ۚ إِنَّكَ رَافِعٌ لِّعَيْنِنَا ۚ لَوْ لَمْ يَرْحَمْنَا لَعَنَّاكَ لَٰكِن لَّأَنزَلْنَاكَ مِنَّا رُوحًا ۚ وَسُبِّحَ لِلَّهِ مَا فِي السَّمٰوٰتِ وَالْأَرْضِ ۗ وَهُوَ الْعَلِيُّ الْعَظِيمُ

“Hai Daud, sesungguhnya kami menjadikan kamu khalifah (penguasa) di muka bumi. Maka berilah keputusan (perkara) di antara manusia dengan adil dan janganlah kamu mengikuti hawa nafsu, karena ia akan menyesatkan kamu dari jalan Allah. Sesungguhnya orang-orang yang sesat dari jalan Allah akan mendapat azab yang berat, karena mereka melupakan hari perhitungan.” (Q.S. Shaad /38 : 26)

Ayat di atas menjelaskan bahwa salah satu tugas dan tanggung jawab utama seorang pemimpin adalah menegakkan supremasi hukum secara *al-haq*. Seorang pemimpin tidak boleh menjalankan kepemimpinannya dengan mengikuti hawa nafsu. Hal ini dikarenakan tugas kepemimpinan dan kedudukannya sangat mulia.

Ada banyak definisi tentang kepemimpinan, tergantung perspektif yang digunakan. Menurut Robbins sebagaimana yang dikutip oleh Nasution (2004:189) mendefinisikan

“kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi sekelompok anggota agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran.”

Menurut Soepardi sebagaimana yang dikutip oleh Mulyasa (2011:107) mendefinisikan kepemimpinan sebagai “kemampuan untuk menggerakkan, mempengaruhi, memotivasi, mengajak, mengarahkan, menasehati, membimbing, menyuruh, memerintah, melarang, bahkan menghukum (kalau perlu) serta membina dengan maksud agar manusia sebagai media manajemen mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan administrasi secara efektif dan efisien.”

Sebagai salah satu lembaga pendidikan, sekolah pasti dikendalikan oleh seorang pemimpin. Sekolah adalah lembaga yang bersifat kompleks dan unik. Bersifat kompleks karena sekolah sebagai sebuah organisasi di dalamnya terdapat berbagai dimensi yang satu sama lain saling berkaitan dan saling menentukan. Sedangkan sifat unik, menunjukkan bahwa sekolah sebagai suatu organisasi memiliki ciri-ciri tertentu yang tidak dimiliki oleh organisasi-organisasi lain.

Oleh karenanya, sekolah memerlukan tingkat koordinasi yang tinggi. Keberhasilan sekolah adalah keberhasilan

kepemimpinan Kepala Sekolah. Menurut Robbins sebagaimana yang dikutip oleh Danim dan Suparno (2009:23) mendefinisikan “kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan.”

Sementara itu, menurut Lambert sebagaimana yang dikutip oleh Jamaludin (2003:27) mendefinisikan “kepemimpinan (*leadership*) sebagai sebuah proses belajar bersama yang saling menguntungkan yang memungkinkan seluruh elemen institusi turut ambil bagian dalam membangun sebuah kesepakatan yang mengakomodir tujuan semua.”

Lebih lanjut menurut R.D. Agarwal sebagaimana yang dikutip oleh (Sutarto, 2012:21) mendefinisikan bahwa :

Kepemimpinan adalah seni mempengaruhi orang lain untuk mengarahkan kemauan mereka, kemampuan dan usaha untuk mencapai tujuan pimpinan. Dalam hubungan dengan organisasi, kepemimpinan terletak pada mempengaruhi usaha individu dan kelompok untuk mencapai tujuan organisasi secara optimal.

Selanjutnya definisi kepemimpinan menurut Rivai sebagaimana yang dikutip oleh Sri Purwanti (2012:212) mengemukakan bahwa “kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi, dalam menentukan tujuan organisasi,

memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok atau budayanya.”

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan kepemimpinan adalah suatu usaha seseorang dengan segala kemampuan yang dimilikinya untuk mendorong, mengarahkan, mempengaruhi dan menggerakkan orang-orang yang dipimpin untuk bekerja dengan penuh semangat dan tanggungjawab dalam mencapai tujuan-tujuan organisasinya.

2. Kepemimpinan Kepala Sekolah

Istilah kepemimpinan Kepala Sekolah banyak sekali dimunculkan atau dikemukakan oleh para ahli baik secara umum maupun secara khusus. Kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam mempengaruhi prestasi kerja organisasi, karena kepemimpinan merupakan aktivitas utama dimana tujuan organisasi dapat dicapai.

Kepemimpinan mempunyai pengaruh terhadap semua aspek kinerja sekolah. Lebih spesifik, kepemimpinan pengajaran berperan dalam kegiatan pembinaan personil guru, perlindungan sekolah dari tekanan eksternal yang kurang mendukung, pemamtauna prestasi sekolah penyediaan waktu dan energi untuk

perbaikan sekolah, pemberian dukungan kepada guru dan pencarian sumber daya ekstra untuk sekolahnya (Motimore, 1993 : 98)

Dari sisi tertentu, Kepala Sekolah dapat dipandang sebagai pejabat formal, sedang dari sisi lain seorang Kepala Sekolah dapat berperan sebagai manajer, sebagai pemimpin, sebagai pendidik dan yang tidak kalah penting seorang Kepala Sekolah juga berperan sebagai staf. (Wahjosumidjo, 2008:82)

Lebih lanjut dalam penjelasan Wahjosumidjo (2008:83), mengemukakan bahwa “kepala” dapat diartikan sebagai “ketua” atau “pemimpin” dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedangkan “sekolah” adalah sebuah lembaga yang menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran.”

Oleh karena itu dapat diartikan secara sederhana Kepala Sekolah merupakan seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar.

Keoptimalan pencapaian hasil kepemimpinan Kepala Sekolah tidak terlepas dari peran dan tanggung jawabnya sebagai pemimpin pendidikan, hal tersebut senada dengan pendapat yang

dikemukakan oleh Sergiovanni sebagaimana yang dikutip oleh La Ode Mane Mbeu dan Anwar yang mengemukakan ada 6 kompetensi yaitu “*statesperson leadership, educational leadership, organizational leadership, administrative leadership, supervisory leadership and team leadership.*”

Dalam pendapat lain yang dikemukakan oleh Aksi sebagaimana yang dikutip oleh Mbeu dan Anwar (2011:216) mengemukakan bahwa

Untuk meraih hasil yang optimal, maka diperlukan empat kemampuan penyangga kepemimpinan Kepala Sekolah yang tidak hanya mengakomodir kompetensi Kepala Sekolah sebagaimana yang disebutkan di atas melainkan juga unsur-unsur krusial lainnya yakni *entrepreneur*, teladan, cerdas dan demokratis serta lima layanan yang harus diwujudkan oleh Kepala Sekolah agar pelanggan puas yaitu tepati janji (*reliability*), mampu menjamin kualitas pembelajaran (*assurance*), iklim sekolah yang kondusif (*tangible*), mencurahkan perhatian penuh pada peserta didik (*emphaty*) dan cepat tanggap terhadap kebutuhan peserta didik (*responsiveness*)

Sementara itu, menurut Purwanti dkk. (2014:392) mengemukakan bahwa

Kualitas kepemimpinan baru dapat dicapai apabila dalam diri setiap pemimpin tumbuh kesadaran dan pemahaman yang mendalam terhadap makna kepemimpinan dengan segala aspeknya seperti prinsip-prinsip, berbagai persyaratan dan fungsi-fungsi kepemimpinan, sehingga pemimpin mampu mengembangkan keterampilan serta mewujudkan berbagai fungsi kepemimpinan yang diperlukan.

Berdasarkan pernyataan-pernyataan di atas, dapat diketahui bahwa selain unsur guru sebagai penentu pencapaian tujuan sekolah, kualitas kepemimpinan Kepala Sekolah juga memiliki peran yang sangat vital, karena Kepala Sekolah merupakan faktor terpenting dalam proses pencapaian, keberhasilan sekolah dalam pencapaian tujuannya.

3. Peran Seorang Pemimpin

Kepemimpinan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam manajemen berbasis sekolah. Kepemimpinan berkaitan dengan masalah Kepala Sekolah dalam meningkatkan kesempatan untuk mengadakan pertemuan secara efektif dengan para guru dalam situasi yang kondusif. Perilaku Kepala sekolah harus dapat mendorong kinerja para guru dengan menunjukkan rasa bersahabat, dekat dan penuh pertimbangan terhadap guru, baik secara individu maupun secara kelompok.

Perilaku instrumental merupakan tugas-tugas yang diorientasikan dan secara langsung diklarifikasi dalam peranan dan tugas-tugas para guru sebagai individu dan sebagai kelompok. Perilaku pemimpin yang positif dapat mendorong kelompok dalam mengarahkan dan memotivasi individu untuk

bekerja sama dalam kelompok dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi.

Sekolah sebagai suatu sistem yang dipimpin oleh kepala sekolah harus menjadi orang yang menyatukan kelompok-kelompok di dalam sekolah dan bekerja untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Di era reformasi sekarang ini, kepala sekolah lebih baik menerima kritik secara terbuka daripada bawahan yang menentang lalu berdemonstrasi.

Bagi pimpinan sekolah dengan kebijakan manajemen berbasis sekolah, pimpinan sekolah harus mampu memberdayakan seluruh staf sekolah untuk berbagai manfaat, termasuk pengembangan program. Selain itu, pemimpin sekolah harus mau menerima saran dan saran dari staf. Oleh karena itu, pemimpin sekolah perlu bersikap terbuka, termasuk kesediaan untuk mengkritik diri sendiri.

Di samping guru, Kepala Sekolah memiliki peranan yang sangat penting dalam pelaksanaan pendidikan di sekolah, terutama dalam mengoordinasikan, menggerakkan, menyelaraskan semua sumber daya pendidikan yang tersedia. Kepala Sekolah adalah pimpinan tertinggi yang sangat berpengaruh dan

menentukan kemajuan sekolah. Secara sederhana kepemimpinan Kepala Sekolah dapat diartikan sebagai cara atau usaha Kepala Sekolah dalam memengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan, memberdayakan, dan menggerakkan guru, staf peserta didik, orangtua peserta didik, komite sekolah, dewan pendidikan dan pihak lain yang terkait (E. Mulyasa, 2012:67).

Kepemimpinan Kepala Sekolah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong perwujudan visi, misi, tujuan dan sasaran sekolah melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap. Untuk itu, Kepala Sekolah dituntut memiliki kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang tangguh agar mampu mengambil keputusan dan prakarsa implementasi pendidikan untuk meningkatkan mutu sekolah. Oleh karena itu, dalam implementasi pendidikan, kepemimpinan Kepala Sekolah perlu mendapat perhatian secara serius.

Dalam mengimplementasikan pendidikan di sekolah, Kepala Sekolah harus mampu mengkomunikasikan perubahan-perubahan kepada guru, staf administrasi, peserta didik, bahkan orang tua peserta didik. Selain itu, seorang Kepala Sekolah harus

sabar, dan terus menerus menyampaikan model pendidikan dan dapat menerapkan dalam setiap pembelajaran yang diampunya.

Kepemimpinan kepala sekolah dalam transformasi organisasi akan menentukan keberhasilan dalam mencapai tujuan organisasi yang dipimpinnya. Karwati dan Priansa dikutip oleh Purwanti dkk. (2014:393) menyatakan “Kepala Sekolah adalah seorang guru (jabatan fungsional) yang diangkat untuk menduduki jabatan struktural (Kepala Sekolah) di sekolah. Kepala Sekolah yang banyak membawa perubahan kepada sekolah termasuk juga Kepala Sekolah yang efektif”.

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa peran Kepala Sekolah yaitu mengelola penyelenggaraan kegiatan pendidikan dan pembelajaran di sekolah. Kepala Sekolah sebagai pemimpin di bidang pendidikan haruslah mengetahui dan memahami serta mengaplikasikan fungsi dan tugasnya dengan baik.

Secara lebih operasional tugas pokok Kepala Sekolah mencakup kegiatan menggali dan mendayagunakan seluruh sumber daya sekolah secara terpadu dalam kerangka pencapaian tujuan sekolah. Pernyataan tersebut senada dengan pendapat yang

dikemukakan oleh E. Mulyasa sebagaimana yang dikutip oleh (Nuchiyah, 2007:2) mengemukakan bahwa peran Kepala Sekolah antara lain :

- a. Sebagai Edukator (pendidik);
- b. Sebagai Manajer;
- c. Sebagai Administrator;
- d. Sebagai Supervisor;
- e. Sebagai *Leader*;
- f. Sebagai Inovator;
- g. Sebagai Motivator;

Lebih lanjut peran dan fungsi yang harus dilaksanakan oleh Kepala Sekolah sebagai seorang pemimpin seperti yang dijelaskan oleh E. Mulyasa sebagaimana yang dikutip oleh Septiana (2013:109) diantaranya sebagai “edukator, manajer, administrator, supervisor, *leader*, inovator dan motivator.”

Peran atau indikator tersebut untuk memperbaiki dan meningkatkan situasi belajar mengajar. Prioritas utamanya yaitu memperbaiki dan meningkatkan mutu belajar dengan memperbaiki kinerja guru yang menanganinya. Lebih lanjut, Peran kepemimpinan dalam tim menurut Purwanti (2013:213) mengemukakan bahwa peran seorang pemimpin adalah:

- a. Penjagaan gawang (*gatekeeping*);
- b. Mengharmoniskan (*harmonizing*);
- c. Mendukung (*supporting*);
- d. Menerangkan standar (*standard setting*);

e. Menganalisis proses (*analyzing process*);

Sukses bukan hanya sifat pribadi, mengingat bagaimana pemimpin memiliki karakter dan kemampuan untuk membimbing organisasi menuju visi dan misi yang mapan untuk pengambilan keputusan dan manajemen konflik dan membangun kerja tim, peran pemimpin akan lebih mudah.

4. Peran Kepala Sekolah

Kepala sekolah dalam mengembangkan berbagai potensinya memerlukan peningkatan kemampuan kepala sekolah dalam berbagai aspek manajerialnya, agar dapat mencapai tujuan sesuai dengan visi dan misi yang diemban sekolahnya (Mulyasa, 2003: 24).

Keberhasilan kepala sekolah menunjukkan bahwa kepala sekolah adalah seorang yang menentukan titik pusat dan irama suatu sekolah. Pepatah mengatakan “keberhasilan sekolah adalah keberhasilan kepala sekolah”. Kepala sekolah dilukiskan sebagai orang yang memiliki harapan tinggi bagi para staf dan siswanya.

Kepala sekolah adalah mereka yang banyak mengetahui tugas-tugas mereka dan mereka yang menentukan irama bagi sekolah mereka (James dkk,1985: 1). Berdasarkan hal tersebut

diatas, menunjukkan betapa penting peranan kepala sekolah dalam menggerakkan sekolah untuk mencapai tujuan. Ada dua hal yang perlu diperhatikan dalam peranan kepala sekolah, yaitu: (a) kepala sekolah berperan sebagai kekuatan sosial yang menjadi kekuatan penggerak kehidupan sekolah dan (b) Kepala sekolah harus memahami tugas dan fungsi mereka (guru) demi keberhasilan sekolah serta memiliki kepedulian kepada staf dan siswanya.

Di sisi lain, kepala sekolah juga sebagai pejabat formal, manager, pemimpin, pendidik dan seorang kepala sekolah juga berperan sebagai satf. Dalam rangka menerapkan kualitas sekolah dan sekaligus dalam manajemen peningkatan mutu pembelajaran. Mutu dalam hal ini berkaitan dengan pelatihan dan peningkatan kompetensi guru, pengadaan buku dan alat pelajaran, perbaikan saran dan prasarana pendidikan. Namun demikian berbagai indikasi latar peningkatan mutu pembelajaran belum menunjukkan peningkatan yang berarti.

Kepala sekolah mempunyai peran besar bagi peningkatan kinerja guru agar berkualitas dengan memberikan dorongan, pengarahan, motivasi kerja, pembinaan dan pengawasan yang

pada akhirnya akan meningkatkan kerja mereka (Guntoro, 2020; Sarifudin, 2019). Produktivitas sekolah bukan semata-mata untuk mendapatkan hasil kerja yang sebanyak-banyaknya melainkan kualitas unjuk kerja sangat penting diperhatikan. Kepala sekolah selaku manajer dituntut untuk memberikan motivasi terhadap kinerja bawahannya, dalam hal ini para guru sebagai ujung tombak pelaksanaan pendidikan dan pengajaran (Fatikah, 2019; Hafid, 2017).

Kepala sekolah yang baik mampu memotivasi guru dalam menciptakan kepuasan kerja tim dengan komunikasi yang intensif, pengelolaan administrasi yang transparan dan memberikan kemudahan kepada para guru untuk kuliah lagi serta menunjang guru dalam memotivasi aktivitas pembelajaran di sekolah dan memberikan kesempatan kepada guru menyampaikan saran dan kritikan (Juwita, 2016). Kepala sekolah selalu membangun motivasi kerja yang baik terhadap seluruh guru. Karena kepala sekolah meyakini dengan kemampuan membangun motivasi yang baik akan membangun dan meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja. Dengan motivasi

yang tinggi, didukung dengan kemampuan guru ternyata dapat memacu kinerja guru secara keseluruhan (Hafid, 2017).

Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan memiliki tanggung jawab meningkatkan kinerja para guru di sekolahnya. Oleh sebab itu, kepala sekolah harus memahami manajemen kinerja (performance management) guna meningkatkan keefektifan dan efisiensi program-program yang dirancangnya dalam rangka meningkatkan kinerja guru dan capaian tujuan organisasi sekolah (Fitrah, 2017). Kepala sekolah harus memiliki keterampilan konseptual guna memikirkan strategi dalam meningkatkan kinerja guru dan kinerja organisasi sekolah secara komprehensif (Khozin, 2019). Berdasarkan paparan tersebut, program-program yang dirancang oleh kepala sekolah menjadi hal yang krusial, karena dapat memengaruhi kinerja dari semua warga sekolah, yakni kinerja guru, kinerja staf, dan prestasi belajar siswa

5. Gaya Kepemimpinan

Semua organisasi, termasuk organisasi sekolah biasanya memiliki pemimpin dengan wewenang dan kekuasaan tertinggi untuk menyelenggarakan kegiatan organisasi. Kepala Sekolah

perlu terlibat secara aktif dalam pengembangan perkembangan dan proses pembelajaran seluruh staf sekolah.

Gaya kepemimpinan merupakan suatu pola perilaku seorang pemimpin yang khas pada saat mempengaruhi anak buahnya, apa yang dipilih oleh pemimpin untuk dikerjakan, cara pemimpin bertindak dalam memengaruhi anggota kelompok membentuk gaya kepemimpinannya. Menurut Thoha sebagaimana yang dikutip oleh Mulyasa (2011:108) mengemukakan bahwa “gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba memengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat.” Dalam hal ini usaha menselaraskan persepsi diantara orang yang akan mempengaruhi perilaku dengan yang akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya.

Lebih lanjut, E. Mulyasa sebagaimana yang dikutip Karina Purwanti dkk. (2013:393) mengemukakan bahwa :

Gaya kepemimpinan Kepala Sekolah merupakan harapan yang tinggi bagi peningkatan kualitas pendidikan, karena keberhasilan pendidikan di sekolah akan mempunyai pengaruh secara langsung terhadap hasil belajar siswa. Sehubungan dengan itu, Kepala Sekolah harus mampu melaksanakan peran dan fungsi supervisor kepada guru untuk mengembangkan profesi. Dalam kaitannya dengan peningkatan kompetensi guru, Kepala Sekolah tidak hanya

sebagai manajer yang mengatur segala sesuatu tentang proses belajar-mengajar, tetapi harus tampil sebagai *instructional leader* (pemimpin pengajaran) yang bertugas mengawasi jalannya kegiatan belajar-mengajar di sekolah yang dipimpinnya.

Bentuk kepemimpinan berkaitan dengan gaya kepemimpinan yang digunakan oleh Kepala Sekolah. Menurut Purwanto sebagaimana yang dikutip oleh (Purwanti, 2013:213) mengatakan “gaya kepemimpinan dibagi menjadi 3 (tiga) yaitu kepemimpinan otokratik, kepemimpinan *laissez faire*, dan kepemimpinan yang demokratis.”

Adapun penjelasannya dari pendapat yang dikemukakan oleh Purwanto adalah sebagai berikut :

a. Kepemimpinan yang otokratik

Dalam kepemimpinan otokratis, pemimpin bertindak sebagai diktator atas anggota kelompoknya. Baginya, memimpin adalah tentang menggerakkan dan membatasi kelompok. Kekuasaan seorang pemimpin otokratis hanya dibatasi oleh hukum. Pemahamannya sebagai seorang pemimpin tidak lain adalah menunjukkan dan memberi perintah, tugas bawahan atau anggota hanya untuk mengikuti

dan melakukan, mereka tidak diperbolehkan berdebat atau berkomentar.

b. Kepemimpinan yang *laissez faire*

Gaya ini didefinisikan sebagai memungkinkan orang untuk melakukan apa pun yang mereka inginkan. Gaya kepemimpinan ini tidak memungkinkan adanya kontrol dan pengaturan terhadap pekerjaan para anggota. Pembagian tugas dan kerjasama diserahkan kepada anggota tim tanpa bimbingan atau saran dari manajemen. Kekuasaan dan tanggung jawab didistribusikan secara membingungkan di antara anggota tim, tidak merata.

c. Kepemimpinan yang demokratis

Pemimpin dengan gaya demokrasi memaknai kepemimpinannya sebagai pemimpin di dalam anggota kelompoknya, bukan sebagai diktator. Hubungan dengan anggota kelompok tidak seperti majikan dengan pekerja, seperti saudara dengan rekan kerja, dan seperti saudara dengan saudara. Pemimpin yang demokratis selalu berusaha untuk mendorong anggotanya untuk bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Dalam tindakan dan usahanya, ia selalu mengarahkan dirinya

pada kepentingan dan kebutuhan kelompoknya, dengan memperhatikan kemampuan dan potensi kelompoknya.

Seperti yang telah disebutkan, aktivitas manajemen terjadi ketika fitur manajemen terintegrasi diimplementasikan. Menyelenggarakan kegiatan tersebut mengungkapkan gaya kepemimpinan dengan polanya masing-masing. Menurut Nasution (2004:199) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan adalah “suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Umumnya dikenal lima macam gaya kepemimpinan, yaitu otokratis, demokratis, partisipatif, orientasi pada tujuan dan situasional.” Adapun penjelasannya adalah sebagai berikut :

a. Kepemimpinan Otokratis

Kepemimpinan otokratis disebut juga kepemimpinan diktator atau direktif. Orang yang menganut pendekatan ini mengambil keputusan tanpa berkonsultasi dengan para karyawan yang harus melaksanakannya atau karyawan yang dipengaruhi keputusan tersebut. Mereka menentukan apa yang harus dilakukan orang lain dan mengharapkan mereka mematuhi. Kritik yang muncul adalah bahwa pendekatan

ini tidak akan efektif dalam jangka panjang. Kesimpulan otokratis tidak sesuai dalam lingkungan *Total Quality Management* (TQM)

b. Kepemimpinan Demokratis

Gaya kepemimpinan ini dikenal pula dengan istilah kepemimpinan konsultatif atau konsensus. Orang yang menganut pendekatan ini melibatkan para karyawan yang harus melaksanakan keputusan dalam proses pembuatannya. Sebenarnya yang membuat keputusan akhir adalah pemimpin, tetapi hanya setelah menerima masukan dan rekomendasi dari anggota tim. Kritik terhadap pendekatan ini adalah bahwa keputusan yang paling populer atau disukai tidak selalu merupakan keputusan terbaik, dan bahwa kepemimpinan demokratis, sesuai dengan sifatnya, cenderung menghasilkan keputusan yang disukai daripada keputusan yang tepat. Gaya ini juga dapat mengarah pada kompromi, yang pada akhirnya bisa memberikan hasil yang tidak diharapkan.

c. Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan partisipatif juga dikenal dengan kepemimpinan terbuka, bebas, atau *nondirective*. Orang yang menganut pendekatan ini hanya sedikit memegang kendali dalam proses pengambilan keputusan. Ia hanya menyajikan informasi mengenai suatu permasalahan dan memberikan kesempatan kepada anggota tim untuk mengembangkan strategi pemecahannya. Tugas pemimpin adalah mengarahkan tim kepada tercapainya konsensus. Asumsi yang mendasari gaya kepemimpinan ini adalah bahwa para karyawan akan lebih siap menerima tanggung jawab terhadap solusi, tujuan, dan strategi dimana mereka diberdayakan untuk mengembangkannya. Kritik terhadap pendekatan ini menyatakan bahwa pembentukan konsensus banyak membuang waktu dan hanya berjalan bila semua orang terlibat memiliki komitmen terhadap kepentingan utama organisasi.

d. Kepemimpinan berorientasi pada tujuan

Gaya kepemimpinan ini disebut kepemimpinan berdasarkan hasil atau berdasarkan sasaran. Orang yang

menganut pendekatan ini meminta anggota tim untuk memusatkan perhatiannya hanya pada tujuan yang ada. Hanya strategi yang dapat menghasilkan kontribusi nyata dan dapat diukur dalam mencapai tujuan organisasilah yang dibahas. Pengaruh kepribadian dan faktor lainnya yang tidak berhubungan dengan tujuan organisasi tertentu diminimumkan. Kritik terhadap pendekatan ini adalah bahwa gaya kepemimpinan ini memiliki fokus yang terlampau sempit, dan sering kali berfokus pada perhatian yang keliru.

e. Kepemimpinan Situasional

Gaya kepemimpinan ini dikenal sebagai kepemimpinan tidak tetap (*fluid*) atau kontigensi. Asumsi yang digunakan dalam gaya ini adalah bahwa tidak ada satupun gaya kepemimpinan yang tepat bagi setiap manajer dalam setiap kondisi. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan situasional akan menerapkan suatu gaya tertentu berdasarkan pertimbangan atas faktor-faktor seperti pemimpin, pengikut, situasi (dalam arti struktur tugas, peta kekuasaan, dan dinamika kelompok). Ketiga faktor tersebut merupakan variabel-variabel kritis yang saling berhubungan dan

berinteraksi. Pernyataannya ini dikenal dengan istilah hukum situasi (*law of the situation*)

Dari beberapa gaya kepemimpinan yang diidentifikasi, gaya kepemimpinan situasional cenderung lebih fleksibel terhadap kondisi operasional sekolah. Gaya kepemimpinan situasional didasarkan pada anggapan bahwa tidak ada gaya kepemimpinan yang terbaik, melainkan tergantung pada situasi yang menyertainya. Situasi itu meliputi antara lain tingkat kematangan bawahan.

Tingkat kematangan seseorang dapat dilihat dari dua dimensi, yakni dimensi kemampuan (keterampilan dan pengetahuan) dan dimensi kemampuan (tanggung jawab dan komitmen). Bawahan yang kematangannya rendah lebih cocok dipimpin dengan gaya direktif, bawahan dengan tingkat kematangan rendah-sedang lebih cocok dipimpin dengan gaya konsultatif dan bawahan dengan tingkat kematangan sedang-tinggi lebih cocok dipimpin dengan gaya partisipatif dan bawahan dengan tingkat kematangan tinggi lebih cocok dipimpin dengan gaya delegatif.

Berdasarkan teori tiga dimensi Reddin sebagaimana yang dikutip oleh Sukmawati (2015:7) gaya kepemimpinan memiliki tiga pola dasar. Ketiga pola dasar dalam gaya kepemimpinan tersebut

Pertama, pemimpin yang memiliki motivasi kuat untuk menyelesaikan tugasnya secara maksimal. Kedua, pemimpin yang lebih mementingkan hubungan kerjasama baik dengan atasan, bawahan, maupun sesama teman sejawat. Ketiga, pemimpin yang mempunyai motif kuat untuk mencapai hasil semaksimal mungkin.

Adapun penjelasannya adalah sebagai berikut:

- a. Pemimpin yang memiliki motivasi kuat untuk menyelesaikan tugasnya secara maksimal.

Pemimpin memiliki insentif yang kuat untuk berkinerja baik, pemimpin kurang memperhatikan hubungan kerjasama dengan bawahan, serta tujuan organisasi, dan pemimpin kurang memperhatikan tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan yang demikian disebut *task oriented* (to). Gaya kepemimpinan yang hanya semata-mata menyelesaikan tugas rutin disebut (to+) adalah *autocrat*, *benevolent autocrat*, *compromiser*, *executive*. Sedangkan gaya kepemimpinan yang termasuk (to-) adalah *deserter*, *bureaucrat*, *missionary*, *developer*.

- b. Pemimpin yang lebih mementingkan hubungan kerjasama baik dengan atasan, bawahan, maupun sesama teman sejawat.

Pemimpin yang mendominasi dalam kerjasama atau lebih memperhatikan bawahannya dan kurang memperhatikan penyelesaian tugas dan pencapaian hasil disebut pemimpin yang berorientasi pada hubungan (*relationship oriented*). Ciri-ciri gaya pemimpin tersebut adalah (ro+) yaitu pemimpin yang lebih berorientasi terhadap hubungan kerjasama. Gaya kepemimpinan yang termasuk (ro+) adalah *missionary, developer, compromiser, executive*. Sedangkan (ro-) adalah *deserter, autocrat, dan benevolent autocrat*.

- c. Pemimpin yang mempunyai motif kuat untuk mencapai hasil semaksimal mungkin.

Seorang pemimpin yang dimotivasi oleh keinginan untuk berproduksi semaksimal mungkin, akan menjadikan hal tersebut menjadi prioritas utama disebut *effectiveness oriented* (e+). Gaya kepemimpinan yang termasuk dalam (e+) adalah *bureaucrat, developer, benevolent autocrat* dan

excutive, sedangkan gaya kepemimpinan yang termasuk dalam (e-) adalah *deserter*, *missionary*, *autocrat* dan *compromiser*.

Bertolak titik dari ketiga pola dasar di atas bahwa ciri-ciri masing-masing gaya kepemimpinan tersebut menurut Reddin, sebagaimana yang dikutip oleh Sukmawati (2015:7) adalah sebagai berikut :

Tabel 2.1
Ciri-Ciri Gaya Kepemimpinan

No	Gaya Kepemimpinan	Ciri-ciri		
		Motivasi untuk menyelesaikan tugas	Hubungan kerjasama	Mencapai hasil
1	<i>Deserter</i>	Menghindarkan diri dari tugas dan kurang menyukai tugas (-)	Suka menyendiri, kurang suka bergaul, mengabaikan orang lain (-)	Mencapai hasil minimal dan mudah menyerah apabila mendapatka kesulitan pada awal pelaksanaan tugas (-)
2	<i>Bureaucrat</i>	Tidak menyukai tugas, ide-idenya kurang mendorong meningkatkan produksi (-)	Kurang menyukai bermasyarakat dan kurang mengembangkan hubungan dengan bawahan (-)	Bekerja sesuai dengan prosedur yang benar dan taat kepada peraturan organisasi dan pemerintah (+)
3	<i>Missionary</i>	Melaksanakan tugas dengan santai (-)	a. Peramah dan murah senyum serta dapat menjalin hubungan yang akrab dengan orang lain, persahabatan melebihi segala-galanya.	Hasil kurang penting, yang penting hubungan baik dengan orang lain (bawahan) (-)

			b. Mencegah terjadinya pertentangan (+)	
4	<i>Developer</i>	Bekerja adalah hal biasa, sama halnya dengan beristirahat (-)	a. Percaya penuh pada orang lain untuk dapat bertanggung jawab b. Hubungan baik kepada orang lain untuk mengembangkan bakat (+)	Mahir dalam menciptakan kondisi untuk bekerjasama serta kondisi untuk bertanggung jawab (+)
5	<i>Autocrat</i>	Melaksanakan tugas diatas segala-galanya, sehingga bawahan perlu dikontrol, diawasi, kalau perlu dihukum (+)	a. Mengacuhkan pergaulan dan kurang mempercayai orang lain b. Membangkitkan rasa takut bawahan agar bawahan mau bekerja dan pada umumnya orang takut dan kurang menyukai kepadanya (-)	Pandangan terhadap pekerjaan amat sederhana, pemimpin mengeluarkan perintah, bawahan mengerjakan Perintah (-)
6	<i>Benevolent Autocrat</i>	Membuat orang lain mengerjakan apa yang diinginkan (+)	Kurang yakin sepenuhnya kepada diri sendiri dalam menangani bawahan (-)	a. Memperbaiki keterampilan dengan belajar dari pengalaman dan kesalahan b. Mengetahui peraturan-peraturan serta metode-metode dengan baik (+)
7	<i>Compro-Miser</i>	Selalu menilai tugas yang akan dikerjakan (+)	Melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan (+)	Tidak pernah mengerjakan sesuatu dengan baik serta mendorong bawahan tetapi tidak sepenuh hati (-)
8	<i>Executive</i>	Memberi semangat yang tinggi disertai contoh moral yang tinggi (+)	a. Mempertahankan orang lain sesuai sifat masing-masing dan memandang	Memandang konflik sebagai hal yang wajar dan pasti terjadi dalam organisasi dan menyelesaikan semua

			orang lain sebagai teman kerja yang penting b. Pergaulan dengan orang baru sangat baik sehingga menjadi teladan (+)	perbedaan pendapat dengan baik (+)
--	--	--	--	------------------------------------

Berdasarkan tabel di atas dapat dipahami bahwa Kepala sekolah harus memiliki kepemimpinan yang kuat, memiliki fokus yang jelas pada lulusan, memiliki harapan yang tinggi terhadap siswa, memiliki lingkungan yang aman dan tertib, serta mengawasi kegiatan yang diselesaikan. Selain itu, setiap direktur juga harus menguasai seluruh aspek manajemen dan mampu memanfaatkan dengan baik kemampuannya untuk mengelolanya.

Untuk menjalankan peran dan fungsinya sebagai pemimpin, kepala sekolah harus memiliki kapasitas strategis yang tepat untuk mempekerjakan pendidik dan pendidik melalui kemitraan atau aliansi, menciptakan peluang bagi pendidik dan tenaga kependidikan untuk meningkatkan keterampilan profesional mereka dan mendorong partisipasi semua orang dalam berbagai kegiatan yang mendukung kurikulum sekolah.

B. Motivasi

1. Pengertian Motivasi

Istilah motivasi banyak digunakan dalam berbagai bidang dan institusi. Dalam pembahasan ini akan diarahkan pada motivasi bidang pendidikan khususnya dalam kegiatan belajar mengajar. Motivasi berasal dari bahasa latin “*movere*” yang berarti menggerakkan. Menurut Wlodkowski sebagaimana yang dikutip oleh Siregar dan Nara (2014:148) menjelaskan “motivasi sebagai suatu kondisi yang menyebabkan atau menimbulkan perilaku tertentu, dan yang memberi arah serta ketahanan (*persistence*) pada tingkah laku tersebut.”

Sementara itu menurut Mc Donald sebagaimana yang dikutip oleh Djamarah (2008:48) mengatakan bahwa “*Motivation is a energy change within the person characterized by affective arousal and anticipatory goal reactions.* (motivasi adalah suatu perubahan energi di dalam pribadi seseorang yang ditandai dengan timbulnya afektif (perasaan) dan reaksi untuk mencapai tujuan).”

Dari pernyataan yang dikemukakan di atas dapat diketahui bahwa motivasi merupakan kondisi dari diri individu yang

menyebabkan atau menimbulkan perilaku tertentu yang ditandai dengan timbulnya afektif (perasaan) dan reaksi untuk mencapai tujuan.

Sedangkan Imron sebagaimana yang dikutip oleh (Siregar dan Nara, 2014:48) mendefinisikan bahwa “motivasi berasal dari bahasa Inggris yaitu *motivation*, yang berarti dorongan pengalasan dan motivasi. Kata kerjanya adalah *to motivate* yang berarti mendorong, menyebabkan, merangsang.”

Eysenck sebagaimana yang dikutip oleh Slameto (2010:170) merumuskan “motivasi sebagai suatu proses yang menentukan tingkatan kegiatan, intensitas, konsistensi, serta arah umum dari tingkah laku manusia, merupakan konsep yang rumit dan berkaitan dengan konsep-konsep lain seperti minat, konsep diri, sikap dan sebagainya.”

Lebih lanjut, dalam ensiklopedi administrasi sebagaimana yang dikutip oleh Widjaja (1986:12) mengemukakan bahwa

Motivasi adalah kekuatan, baik dari dalam maupun dari luar yang mendorong seseorang untuk mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya. Atau dengan perkataan lain motivasi dapat diartikan sebagai dorongan mental terhadap perorangan atau orang-orang sebagai anggota kelompok dalam menanggapi suatu peristiwa dalam masyarakat.

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas, dapat difahami bahwa motivasi adalah suatu kondisi yang menyebabkan, menimbulkan atau suatu dorongan yang ditandai dengan adanya reaksi untuk mencapai tujuan.

2. Fungsi Motivasi

Kepala sekolah perlu memiliki keinginan untuk mengajar dan menetapkan standar kinerja yang lebih tinggi untuk diri mereka sendiri. Kepala Sekolah sebagai manajer harus memiliki gaya kepemimpinan (Usman & Husaini, 2015). Pemimpin adalah seseorang yang menjalankan wewenang dan kepemimpinannya untuk mengarahkan orang lain serta bertanggung jawab atas pekerjaan orang tersebut dalam mencapai suatu tujuan. Kepala Sekolah bertanggung jawab dalam menciptakan lingkungan belajar yang kondusif untuk mengembangkan potensi guru, pegawai dan siswa dengan optimal (Ramadoni, Kusmintardjo, & Arifin, AD). Oleh karena itu, Kepala Sekolah wajib berada di barisan depan dalam hal memotivasi, memberikan teladan, dan memberdayakan sumber daya manusia.

Pendapat lain dikemukakan oleh Triwiyanto (2015), menurutnya dalam memprioritaskan tugas dan tanggung jawab dan mempromosikan hubungan yang harmonis antara bawahan dan

atasan, Kepala Sekolah bertanggung jawab untuk mengarahkan visi dan sumber daya mereka untuk memastikan bahwa segala sesuatunya diproduksi secara efektif dan efisien. Penilaian kinerja kepemimpinan kepala sekolah dapat dilakukan dengan memantau, menilai dan melaporkan program-program sekolah.. Dalam hal ini Kepala Sekolah harus bertanggung jawab atas pekerjaan bawahannya, serta bertanggung jawab atas perkembangan sekolah yang dipimpinnya.

Wolomasi, Werang, & Asmaningrum (2019) mengemukakan “beberapa cara yang dapat dilakukan oleh Kepala Sekolah untuk meningkatkan semangat kerja guru yaitu 1) membangun relasi berdasarkan rasa saling percaya, 2) bersikap hormat terhadap guru secara individu dan kelompok, 3) menumbuhkembangkan kreativitas dan inovasi guru dalam memodifikasi dan menciptabarukan berbagai perangkat pembelajaran, 4) membentuk tim kerja yang efektif demi menunjang efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pendidikan yang bermutu di sekolah, 5) bersama para guru mengubah semua rencana menjadi kenyataan yang tidak hanya dapat dilihat dan dibanggakan oleh segenap elemen sekolah tetapi juga dapat dirasakan dan dinikmati oleh masyarakat pengguna jasa layanan pendidikan. Besarnya pengaruh yang dimiliki Kepala

Sekolah menentukan suatu pekerjaan dilaksanakan dalam sekolah yang dipimpin.

Sejalan dengan pendapat-pendapat di atas, dapat diartikan pula peran Kepala Sekolah dalam memotivasi guru menjadikan sebuah kondisi yang dapat mendorong mental individu yang memiliki fungsi dari motivasi itu sendiri. Nara Nasution (2012:76-77) mengemukakan bahwa “motivasi mempunyai tiga fungsi, yakni

- a. Mendorong manusia untuk berbuat, jadi sebagai penggerak atau motor yang melepaskan energi;
- b. Menentukan arah perbuatan, yakni ke arah tujuan yang hendak dicapai;
- c. Menyeleksi perbuatan, yakni menentukan perbuatan-perbuatan apa yang harus dijalankan yang serasi guna mencapai tujuan itu, dengan menyampingkan perbuatan-perbuatan yang tak bermanfaat bagi tujuan itu.

Sementara itu, menurut Djamarah (2008:157) mengemukakan fungsi motivasi antara lain a) Motivasi sebagai pendorong perbuatan; b) Motivasi sebagai penggerak perbuatan; c) Motivasi sebagai pengarah perbuatan.

Guru yang memiliki kebutuhan akan motivasi, akan merasa nyaman dalam mengajar, giat dan tekun karena berbagai kebutuhannya dapat dipenuhi, memiliki ciri-ciri: Menurut Sardiman (2006 : 83) fungsi motivasi pada diri seseorang itu.

- a. Tekun menghadapi tugas;
- b. Ulet menghadapi kesulitan (tidak lekas putus asa);
- c. Menunjukkan minat terhadap macam-macam masalah;
- d. Lebih senang bekerja mandiri;
- e. Tidak cepat bosan terhadap tugas-tugas yang rutin;
- f. Dapat mempertahankan pendapatnya;
- g. Tidak dapat menyerah terhadap hal yang diyakini;
- h. Senang mencari dan memecahkan masalah soal-soal.

Jika seseorang memiliki ciri-ciri tersebut, berarti guru tersebut memiliki motivasi yang cukup kuat, guru tertarik untuk mengajar, antusias dalam mengerjakan tugas, dan mata pelajaran Kegiatan belajar mengajar berjalan dengan baik bila Anda senang memecahkan dan bertahan dalam mengatasi kesulitan-kesulitan dalam belajar. ruang kelas.

Lebih lanjut, menurut Hamalik sebagaimana yang dikutip oleh Sunnah dkk (2015:4) mengemukakan bahwa, motivasi memiliki tiga fungsi, yaitu

- a. Mendorong timbulnya kelakuan atau suatu perbuatan, tanpa motivasi tidak akan timbul perbuatan seperti belajar;
- b. Motivasi sebagai pengarah, artinya mengarahkan perbuatan kepada pencapaian tujuan yang diinginkan;
- c. Motivasi sebagai penggerak, besar kecilnya motivasi akan menentukan cepat atau lambatnya suatu pekerjaan.

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas dapat diketahui bahwa motivasi memiliki beberapa fungsi, yaitu sebagai pendorong untuk melakukan suatu perbuatan, sebagai pengarah, sebagai penggerak.

3. Macam-macam Motivasi

Berdasarkan sifatnya, motivasi dapat dibedakan menjadi motif intrinsik dan motivasi ekstrinsik (Arianti, 2018 : 127).

a. Motivasi Intrinsik

Motivasi intrinsik adalah motivasi yang berasal dari dalam diri sendiri dan tidak terpengaruh oleh apapun di luar yang mempengaruhi Anda, karena dalam diri setiap individu terdapat keinginan untuk melakukan sesuatu. Orang yang perilakunya dimotivasi oleh motivasi intrinsik akan puas hanya jika perilakunya telah mencapai hasil dari perilaku itu sendiri. Misalnya, seseorang yang senang membaca tanpa ada yang mendorongnya akan menemukan buku untuk dibaca sendiri. Orang yang rajin dan bertanggung jawab yang tidak menunggu perintah telah belajar dengan baik.

b. Motivasi Ekstrinsik

Jenis motivasi ini muncul dari pengaruh eksternal pribadi, baik melalui ajakan, perintah, atau paksaan dari orang lain sehingga dalam situasi itu siswa mau belajar. Misalnya siswa yang menyelesaikan pekerjaan rumahnya hanya menuruti perintah guru, jika tidak maka akan dimarahi guru.

Sementara itu, Siregar dan Nara (2014:50) mengemukakan “motivasi dapat dibedakan menjadi motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik.” Motivasi intrinsik adalah motivasi yang berasal dari dalam diri individu tanpa adanya rangsangan dari luar, sedangkan motivasi ekstrinsik adalah motivasi yang berasal dari luar misalnya pemberian pujian, pemberian nilai sampai pada pemberian hadiah dan faktor-faktor eksternal lainnya yang memiliki daya dorong motivasional. Lebih lanjut lagi, Daradjat (2007:142) mengemukakan bahwa :

Pada motivasi intrinsik anak belajar karena belajar itu sendiri cukup bermakna baginya. Tujuan yang ingin dicapai terletak dalam perbuatan belajar itu sendiri (menambah pengetahuan keterampilan dan sebagainya). Pada motivasi ekstrinsik anak belajar bukan karena belajar itu berarti baginya, melainkan mengharap sesuatu dibalik kegiatan belajar itu misalnya nilai yang baik, hadiah, penghargaan atau menghindari hukuman atau celaan.

Dan salam pendapat lain, Sagala (2013:101-102)

mengemukakan bahwa :

Motivasi intrinsik adalah dorongan siswa agar mencapai tujuan yang terkandung dalam perbuatan itu sendiri. Motivasi ini berkenaan dengan kebutuhan siswa sendiri. Sementara motivasi ekstrinsik adalah “dorongan yang timbul untuk mencapai tujuan yang datang dari luar dirinya.

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas, dapat diketahui bahwa motivasi dibedakan menjadi dua macam yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Adapun motivasi intrinsik itu sendiri merupakan motivasi yang hadir atau berasal dari dalam diri individu itu sendiri. Sedangkan motivasi ekstrinsik merupakan motivasi yang hadir atau berasal dari luar diri individu itu sendiri.

4. Teori Motivasi

Berkenaan dengan motivasi, ada beberapa teori-teori tentang motivasi. Teori Maslow menurut Wursanto sebagaimana yang dikutip oleh Sudirman, (2013:49) menggolongkan kebutuhan-kebutuhan manusia itu ke dalam lima tingkatan yang ditimbulkan oleh beberapa faktor dari dalam diri individu, yaitu :

- a. Kebutuhan yang bersifat fisiologis (*physiological needs*)
Merupakan kebutuhan yang mendukung kebutuhan manusia.
Contoh: minum, makan, pakaian, tempat berteduh, dll.
- b. Kebutuhan akan rasa aman (*safety and security needs*)

- Merupakan kebutuhan yang terbatas untuk bahaya fisik dan ketakutan kehilangan pekerjaan, properti, tempat tinggal, dll.
- c. Kebutuhan sosial dan rasa memiliki (*social and belongingness*)
 Karena manusia adalah makhluk sosial, kita perlu berhubungan dengan manusia lain. Ini termasuk kelompok (teman), afiliasi, interaksi, dicintai, dan kebutuhan untuk dicintai.
 - d. Kebutuhan akan penghargaan atau (*prestige esteem needs*)
 Ketika orang telah memenuhi kebutuhan mereka untuk bergaul, mereka cenderung merasa dihargai oleh orang lain. Jenis kebutuhan ini menciptakan kepuasan dalam kekuasaan, ketenaran, status, kepercayaan diri, dll..
 - e. Kebutuhan untuk mempertinggi kapasitas kerja (*self actualization*)
 Merupakan kebutuhan untuk menjadi orang yang merasa mampu mewujudkan dan memaksimalkan potensi, kemampuan, dan keterampilannya untuk mencapai sesuatu yang diinginkan.

Sementara itu menurut teori motivasi menurut Ashar SM

sebagaimana yang dikutip oleh Jatmiko dkk (2015:4) yaitu :

- a. Teori Clayton Alderfer Teori ini dikenal dengan ERG (*Existence, Relatedness, dan Growth Needs*). Secara konseptual teori ERG mempunyai persamaan dengan teori yang dikembangkan oleh Maslow. Adelfer setuju dengan Maslow bahwa kebutuhan-kebutuhan individual tersusun secara hirarki;
- b. Teori *Hierarchy of Need* Abraham Maslow Maslow mengutarakan hasil pemikiran bahwa pada intinya manusia mempunyai 5 tingkat kebutuhan (*hierarchy of need*);
- c. Teori Dua Faktor Frederic Herzberg Faktor-faktor yang menimbulkan kepuasan kerja, yang ia namakan faktor motivator mencakup faktor-faktor yang berkaitan dengan isi pekerjaan;
- d. Teori Kebutuhan Mc. Clelland Dalam teori motivasinya mengemukakan bahwa produktivitas seseorang sangat ditentukan oleh “virus mental” yang ada pada dirinya. Virus

mental adalah kondisi jiwa yang mendorong seseorang untuk mampu mencapai prestasinya secara maksimal.

Lebih lanjut, Mangkunegara mengemukakan sebagaimana yang dikutip oleh Sutrischastini (2015:124) bahwa teori motivasi dapat dikategorikan ke dalam tiga kelompok, yaitu:

- a. Teori motivasi dengan pendekatan isi, lebih banyak menekankan pada faktor apa yang mem buat karyawan melakukan suatu tindakan tertentu;
- b. Teori motivasi dengan pendekatan penguat, lebih menekankan pada faktor-faktor yang dapat meningkatkan suatu tindakan dilakukan atau yang dapat mengurangi suatu Tindakan;
- c. Teori motivasi dengan pendekatan proses, tidak hanya menekankan pada faktor apa yang membuat karyawan bertindak, tetapi juga bagaimana karyawan tersebut termotivasi.

Adapun teori motivasi menurut Sri Mulyani sebagaimana dikutip Darsono (2000 ; 62), “meliputi motif berprestasi, motif afiliasi, dan motif kekuasaan.” Dimiyati (2002:181), mengutip pendapat Maslow (2002; 80), “mengemukakan lima tingkat motivasi: (1) kebutuhan fisiologis berkaitan dengan kebutuhan dasar manusia, seperti sandang, papan atau perumahan, dan makanan, (2) kebutuhan keamanan. berkaitan dengan keamanan fisik dan psikologis, bebas dari rasa takut dan cemas, dan (3) kebutuhan sosial diterima di lingkungan orang lain, seperti sandang, papan atau perumahan, dan makanan.”

Berdasarkan pendapat-pendapat yang dikemukakan di atas, dapat disimpulkan bahwa teori-teori tentang motivasi digolongkan ke dalam lima kebutuhan, yaitu kebutuhan yang bersifat fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan rasa sosial dan memiliki, kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan untuk mempertinggi kapasitas kerja.

C. Tinjauan Penelitian Terdahulu

Banyak penelitian yang sudah dilakukan yang berkaitan dengan peran kepemimpinan Kepala Sekolah. Tetapi terdapat perbedaan-perbedaan dengan penelitian yang dilakukan dalam penelitian ini. Di antara penelitian yang relevan sebelumnya adalah sebagai berikut:

1. Edi Widiyanto, dalam jurnalnya yang berjudul “Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Sebagai *Solution Giver* Di Sekolah”. Penelitian tersebut menyimpulkan bahwa untuk mencapai tingkat kemajuan sekolah, maka Kepala Sekolah harus melakukan supervisi secara teratur. Supervisi sebagai salah satu fungsi pokok dalam administrasi pendidikan menuntut keterlibatan berbagai pihak. Tujuan kegiatan supervisi adalah untuk memperbaiki proses dan hasil pembelajaran ke arah yang lebih efektif dan efisien.

2. Mardinah, dalam skripsinya yang berjudul “Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Pengembangan Motivasi Kerja Guru Di Sekolah Dasar Tanah Tingal”. Penelitian ini menyimpulkan bahwa Kepala sekolah telah berusaha mengembangkan motivasi kerja dengan sejumlah kegiatan informatif setiap pagi untuk menciptakan kenyamanan di kalangan guru, memberikan saran dan saran untuk menjaga dan meningkatkan moral guru, terutama dalam bentuk tanggung jawab untuk memenuhi dan mendukung guru. diperlukan yaitu selalu memberikan bahan ajar yang sesuai, sesuai dengan keinginan guru walaupun ada. keinginan tertentu, yaitu mendapat imbalan lebih dari yang dihasilkan guru, bukan sekedar pengakuan. Oleh karena itu, kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan motivasi guru di Sekolah Dasar Tanah Tingal cukup baik. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berperan penting dalam mengembangkan motivasi guru di Sekolah Dasar Tanah Tingal.
3. Mahmudin, dalam tesisnya yang berjudul “Korelasi Persepsi siswa Tentang Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Kinerja Guru dengan Kepuasan Siswa dalam pelayanan Pendidikan”. (Studi Korelasional di MTs. Mathla’ul Anwar 2 Kota Bogor)

Menyimpulkan bahwa hasil analisis angka koefisien korelasi Persepsi Siswa tentang Kepemimpinan Kepala Madrasah dengan Kepuasan Siswa dalam Pelayanan Pendidikan adalah 0,550 yang berarti ada korelasi yang sangat signifikan dan berada pada kategori korelasi yang Cukup atau Sedang. Hasil analisis angka koefisien korelasi Persepsi Siswa tentang Kinerja Guru dengan Kepuasan Siswa dalam Pelayanan Pendidikan adalah 0,726 yang berarti ada korelasi yang sangat signifikan dan berada pada kategori korelasi yang Kuat atau Tinggi. Hasil analisis angka koefisien korelasi Persepsi Siswa tentang Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Kinerja Guru dengan Kepuasan Siswa dalam Pelayanan Pendidikan secara bersama-sama adalah 0,761 yang berarti sangat signifikan dan berada pada kategori korelasi yang Kuat atau Tinggi.

4. Nelvi Van Gobel, "Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Disiplin Guru Di SMP Negeri 1 Atinggola". Penelitian ini bersifat deskriptif kualitatif dengan menggunakan pendekatan fenomenologis. Pengumpulan data dilakukan dengan wawancara, observasi dan dokumen. Data telah dianalisis secara kualitatif. Berdasarkan hasil penelitian, peran kepala sekolah dalam

meningkatkan kedisiplinan guru di SMP Negeri 1 Atinggola belum sepenuhnya termajukan, meskipun kepala sekolah sebagai pemimpin, pengelola, guru, pendidik, fasilitator, pengawas, inovator, pendidik. Faktor yang menentukan peran kepala sekolah berkaitan dengan arahan bawahan.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Metode Penelitian

Metode penelitian merupakan suatu cara atau jalan untuk memperoleh kembali pemecahan terhadap segala permasalahan dalam suatu penelitian. Menurut Suharsimi Arikunto (2006:160) metode penelitian adalah “cara yang digunakan oleh peneliti dalam mengumpulkan data penelitiannya.” Adapun metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif analitis. Metode deskriptif analitis menurut Sugiyono (2009:29) adalah suatu metode yang berfungsi untuk mendeskripsikan atau memberi gambaran terhadap objek yang diteliti melalui data atau sampel yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa melakukan analisis dan membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum.

B. Waktu dan Lokasi Penelitian

1. Tempat Penelitian

Tempat penelitian yang peneliti lakukan adalah di SMP Wiyata Mandala Kabupaten Bogor yang beralamat di Kp. Salabenda Desa Parakan Jaya Kecamatan Kemang Kabupaten Bogor. (16310)

2. Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan mulai dari bulan Juli 2021 pada tahun pelajaran 2021/2022 semester ganjil.

C. Deskripsi Posisi Peneliti

Peran dan posisi peneliti dalam penelitian ini adalah sebagai partisipan aktif dan observer pasif dan peneliti hanya menawarkan alternatif pemecahan masalah. Dalam penelitian ini juga, peneliti juga berusaha membuat rancangan penelitian dari mulai rencana penelitian, yaitu membuat skenario penelitian, menyiapkan perangkat penelitian seperti lembar observasi, lembar catatan lapangan, dan alat dokumentasi seperti *handycam* atau kamera digital.

Tahap persiapan pelaksanaan kegiatan penelitian yaitu meliputi kegiatan izin penelitian terhadap sekolah dan guru dalam penelitian serta melihat ketersediaan sarana dan prasarana penunjang. Mengontrol pelaksanaan kegiatan penelitian yaitu bagaimana peneliti bekerjasama dengan kolaborator melaksanakan kegiatan untuk mendapatkan informasi data yang akurat sesuai dengan fokus penelitian dimana peneliti berperan sebagai pencatat informasi dan data penelitian.

D. Informan Penelitian

Untuk mendapatkan informasi yang akurat, penelitian membutuhkan informasi dari informan. Adapun informan yang telah diidentifikasi adalah:

1. Pimpinan, dalam hal ini adalah kepala SMP Wiyata Mandala Kabupaten Bogor.
2. Staf pengajar (dewan guru) di SMP Wiyata Mandala Kabupaten Bogor.

E. Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data yang diperlukan dalam penulisan skripsi ini, penulis menggunakan beberapa metode pengumpulan data, yaitu:

1. Metode Observasi

Metode observasi adalah metode pengumpulan data dengan jalan pengamatan dan pencatatan secara sistematis fenomena-fenomena yang diteliti". (Khodijah, 2014:32). Metode ini dimaksud untuk melakukan pengamatan terhadap objek penelitian, mengamati secara langsung kegiatan yang sedang dilaksanakan.

Adapun kegiatan observasi yang peneliti lakukan adalah segala bentuk aktifitas yang berkaitan dengan peran kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi guru. Diantaranya adalah

memeriksa kehadiran guru pada setiap harinya, menayakan dan memeriksa administrasi guru dan administrasi kelas, dan lain sebagainya.

2. Metode Interview (wawancara)

Metode interview atau wawancara menurut (Khodijah, 2014:31) adalah metode pengumpulan data dengan jalan tanya jawab antara dua pihak (pencari informasi dan pemberi informasi). Sementara itu, menurut Sugiyono (2009:72) “wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam.”

3. Metode Dokumentasi

Metode dokumentasi adalah metode mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, legger, agenda dan sebagainya (Arikunto, 2006 : 231). Penelitian ini dilakukan dengan menelusuri berbagai dokumen di lokasi penelitian, yaitu struktur organisasi, rencana strategis sekolah dan dokumen lain yang terkait dengan penelitian ini. Dalam proses pendokumentasian, foto yang diambil

selama kegiatan penelitian serta foto menunjukkan kondisi objektif subjek penelitian.

F. Kisi-kisi Instrumen Penelitian.

Dalam penelitian kualitatif, yang menjadi instrumen atau alat penelitian adalah peneliti itu sendiri (Sugiyono, 2017:452). Sebagai instrumen utama, peneliti pada akhirnya akan menentukan hasil keseluruhan dari penelitian yang dilakukan, dimulai dengan mendefinisikan tujuan penelitian, mendefinisikan Mengidentifikasi data dan sumber data, menentukan metodologi yang akan diterapkan, memahami data, dan melakukan analisis sampai laporan penelitian akhir disiapkan. (Ibrahim, 2018 : 135).

Sementara instrumen lainnya seperti perekam wawancara, pemotretan, panduan wawancara, panduan observasi, dll. masih dapat digunakan sebagai alat bantu penelitian, tetapi tempatnya tidak dapat menggantikan posisi peneliti sebagai instrumen utama. (Ibrahim, 2017:135).

Adapun kisi-kisi instrumen penelitian yang digunakan untuk mendapatkan informasi atau sebagai bahan untuk mengumpulkan data yaitu sebagai berikut :

Tabel 3.1
Instrument Wawancara untuk Kepala Sekolah

No	Indikator	Pertanyaan
1	<p>Peran dan fungsi kepala sekolah menurut Mulyasa sebagaimana yang dikutip oleh Nunu Nuchiyah mengemukakan bahwa peran kepala sekolah antara lain</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Sebagai Edukator (pendidik); b. Sebagai Manajer; c. Sebagai Administrator; d. Sebagai Supervisor; e. Sebagai <i>Leader</i>; f. Sebagai Inovator; <p>Sebagai Motivator</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sebagai seorang leader, bagaimana cara yang bapak/ibu lakukan dalam meningkatkan mutu sekolah di lembaga yang bapak/ibu pimpin? 2. Sebagai seorang administrator, apakah bapak/ibu melakukan kegiatan bimbingan terhadap dewan guru dalam menyusun administrasi sekolah? 3. Sebagai seorang Edukator (Pendidik), Bagaimana cara yang bapak/ibu lakukan dalam menangani dewan guru yang memiliki kesulitan dalam menyusun administrasi sekolah? 4. Apakah bapak/ibu melakukan kegiatan supervisi kepada dewan guru? 5. Bagaimana cara yang bapak/ibu lakukan dalam memotivasi para guru untuk meningkatkan mutu sekolah? 6. Sebagai seorang manajer, adakah peraturan atau tata tertib untuk para dewan guru? 7. Inovasi apa saja yang sudah bapak/ibu lakukan dalam upaya meningkatkan kualitas kinerja dari para dewan guru?
2	<p>Fungsi motivasi yang dikutip dari pendapat Nasution yang mengemukakan “motivasi mempunyai tiga fungsi, yakni</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Mendorong seseorang untuk bertindak, sehingga sebagai motivator atau motor untuk melepaskan energi; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimana cara bapak dalam mendorong para guru agar termotivasi untuk meningkatkan etos kerja mereka? 2. Apakah ada pemberian <i>reward</i> kepada guru yang berprestasi? 3. Kapan pemberian reward itu diberikan?

<p>b. Menentukan arah tindakan, yaitu menuju tujuan yang ingin dicapai;</p> <p>c. Memilih tindakan, yaitu menentukan tindakan apa yang harus dilakukan dengan tepat untuk mencapai tujuan itu, menghilangkan tindakan yang tidak membantu untuk tujuan itu.</p>	
---	--

Tabel 3.2

Pertanyaan Wawancara untuk Guru

No	Indikator	Pertanyaan
1	<p>Gaya Kepemimpinan menurut teori Purwanto sebagaimana yang dikutip oleh Si Pirwanti mengatakan gaya kepemimpinan di bagi menjadi 3 (tiga) yaitu kepemimpinan otokratik, kepemimpinan <i>laissez faire</i>, dan kepemimpinan yang demokratis.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apakah dalam melakukan pengambilan keputusan, Kepala Sekolah melakukannya berdasarkan hasil rapat dengan dewan guru? 2. Dalam menjalankan tugas dan fungsinya, apakah Kepala Sekolah memberikan perintah sesuai dengan apa yang bapak/ibu inginkan? 3. Apakah Kepala Sekolah melakukan kontroling pada setiap aktivitas guru di sekolah?

2	<p>Fungsi motivasi yang dikutip dari pendapat Nasution yang mengatakan bahwa “motivasi mempunyai tiga fungsi, yakni</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Mendorong seseorang untuk bertindak, sehingga sebagai motivator atau motor untuk melepaskan energi; b. Menentukan arah tindakan, yaitu menuju tujuan yang ingin dicapai; c. Memilih tindakan, yaitu menentukan tindakan apa yang harus dilakukan dengan tepat untuk mencapai tujuan itu, menghilangkan tindakan yang tidak membantu untuk tujuan itu. dijalankan yang serasi guna mencapai tujuan itu, dengan menyampingkan perbuatan-perbuatan yang tak bermanfaat bagi tujuan itu. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apakah ada bentuk <i>reward</i> yang diberikan kepada guru yang berprestasi oleh Kepala sekolah? 2. Seberapa sering Bapak/ibu memperoleh <i>reward</i> dari Kepala Sekolah? 3. Bagaimana tanggapan Bapak/ibu mengenai reward yang diberikan oleh Kepala Sekolah?
---	---	---

G. Teknik Analisa Data

Analisis data adalah proses sistematis mempelajari dan menyusun data yang diperoleh dari wawancara, catatan lapangan, dan dokumen, mengorganisasikan data ke dalam kategori, memecah data menjadi unit, agregat, memilah-milah pola, memilih data penting dan apa yang penting, dan sampai pada kesimpulan yang mudah dipahami oleh diri sendiri dan orang lain. (Sugiyono, 2009 : 244).

Untuk keperluan analisis data, dalam penelitian ini teknik analisis yang digunakan tergantung pada sifat dan jenis data yang tersedia, serta tujuan pembahasan dalam tugas akhir ini, yaitu: menggunakan analisis deskriptif data, teliti dan refleksi sistematis terhadap semua data yang dikumpulkan melalui identifikasi, klasifikasi, dan interpretasi.

Proses analisis data dalam penelitian ini mengandung tiga komponen utama, yaitu :

1. Reduksi Data

Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. (Sugiyono, 2009:247). Dengan demikian, data yang

direduksi akan memberikan gambaran yang jelas dan memudahkan peneliti untuk mengumpulkan lebih banyak data.

Dalam penelitian ini, data dikumpulkan dari informan kunci yaitu Kepala Sekolah dan guru SMP Wiyata Mandala Kabupaten Bogor. Demikian pula data yang diperoleh dari informan pelengkap disusun secara sistematis untuk memperoleh gambaran yang sesuai dengan tujuan penelitian.

2. Penyajian Data (*Display Data*)

Dalam hal ini Miles dan Huberman yang dikutip oleh Sugiyono, (2009:249) mengatakan “yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif”. Sedangkan data yang sudah direduksi dan diklasifikasikan berdasarkan kelompok masalah yang diteliti, sehingga memungkinkan adanya penarikan kesimpulan atau verifikasi.

3. Verifikasi (menarik kesimpulan)

Kesimpulan dalam penelitian kualitatif adalah merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ditemukan. Temuan dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu obyek yang sebelumnya masih remang-remang atau gelap sehingga

setelah diteliti menjadi jelas. (Sugiyono, 2009:253). Oleh karena itu, makna yang muncul dari data harus diperiksa keasliannya, kekokohnya, dan kelengkapannya, yaitu validitasnya.

Pada tahap ini, peneliti mencoba menarik kesimpulan berdasarkan topik untuk memahami data yang dikumpulkan. Ketiga analisis tersebut berpartisipasi dalam proses yang saling bergantung, sehingga menentukan hasil akhir dari data penelitian yang disajikan secara sistematis sesuai dengan tema yang sedang dibangun.

H. Validasi Data

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik triangulasi. Singkatnya, teknik triangulasi dapat dipahami sebagai teknik pemeriksaan keabsahan data penelitian dengan membandingkan sumber penelitian, teori dan metode atau teknik penelitian.

Triangulasi teknik atau metode dilakukan dengan membandingkan data yang dihasilkan dengan beberapa teknik berbeda yang digunakan dalam penelitian. Contoh membandingkan data hasil observasi dengan data hasil wawancara, data hasil wawancara dengan data dokumentasi, atau data dokumentasi dengan

data hasil observasi. Dengan cara ini, peneliti dapat menemukan data yang abash dan dapat dipercaya (Ibrahim, 2018:124).

Pengujian validitas dan reabilitas pada penelitian kualitatif disebut dengan keabsahan data. Formulasi pemeriksaan keabsahan data menyangkut kriteria derajat kepercayaan (*credibility*), keteralihan (*transferability*), kebergantungan (*defendability*), dan kepastian (*confirmability*). (Hadi, 2016:75).

Dalam penelitian kualitatif, temuan atau data dapat dinyatakan valid apabila tidak ada perbedaan antara yang dilaporkan peneliti dengan apa yang sesungguhnya terjadi pada objek yang diteliti. (Sugiyono, 2017:511).

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Tempat Penelitian

SMP Wiyata Mandala Bogor Berada di wilayah Desa parakanjaya, Kecamatan Kemang , Kabupaten Bogor. SMP Wiyata Mandala Bogor berdiri pada tanggal 01 juli 1998 Berdasarkan SK. Pendirian No. 456/02/Kep/E.88. Tahun 1998. Pada tahun pelajaran 2004-2005 mulai membangun infrastruktur sekolah yaitu berupa gedung baru, pada tahun 2006 sampai dengan sekarang telah memiliki 2 tingkat bangun, dengan rombongan belajar berjumlah 16 kelas.

1. Visi dan misi SMP Wiyata Mandala

Visi Sekolah

“Berakhlak Mulia, Unggul Dalam Prestasi Dan Berwawasan Lingkungan”

Indikator :

- a. Memiliki sikap dan perilaku yang mencerminkan keimanan dan ketakwaan kepada tuhan Yang Maha Esa.
- b. Memiliki prestasi, baik individu maupun kelembagaan.
- c. Memiliki sikap dan prilaku ramah terhadap lingkungan
- d. Memiliki jiwa nasionalis.
- e. Memiliki budaya dan karakter luhur.
- f. Memiliki keunggulan dalam penguasaan Ilmu pengetahuan dan teknologi.

Misi Sekolah

- a. Menciptakan kehidupan agamis.
- b. Menumbuhkan semangat berkompetisi baik dalam bidang akademik maupun non akademik.
- c. Mendidik siswa menjadi pribadi yang berakhlak mulia.
- d. Membangun budaya disiplin warga sekolah.
- e. Mewujudkan lingkungan sekolah yang sehat dan nyaman.

2. Sistem sekolah

- a. Sistem pendidikan Penyelenggaraan Pendidikan :
YAYASAN BAKTI MULIA
- b. Waktu penyelenggaraan : (Kombinasi)

Senin s.d Rabu	: Masuk Pukul : 07.00 – 12.30 WIB
Kamis s.d Jum'at	: Masuk Pukul : 12.45 – 17.05 WIB

3. Budaya sekolah

TUMBUHKAN BUDAYA MALU

- a. Malu karena datang terlambat
- b. Malu karena melihat rekan sibuk melakukan aktivitas
- c. Malu karena melanggar peraturan
- d. Malu untuk berbuat salah
- e. Malu karena belajar tidak berprestasi
- f. Malu karena tugas tidak terlaksana/selesai tepat waktu
- g. Malu karena tidak berperan aktif dalam mewujudkan kebersihan lingkungan sekolah.

4. Kurikulum

Adapun kurikulum yang digunakan adalah KURTILAS (kurikulum 2013). Kurikulum yang disajikan terdiri dari Intra dan Ekstra Kulikuler yang merupakan keterpaduan Kurikulum DIKNAS dan Lokal. Pengembangan kurikulum terus mengikuti perkembangan sistem Pendidikan Nasional.

5. Kegiatan inovasi sekolah

- a. Mengarahkan peserta didik untuk menguasai Teknologi Komputer dan Multimedia.
- b. Pembinaan karakter melalui pengajian rutin
- c. Bimbingan Sholat dhuha berjamaah dan hafalan surat-surat pendek serta tilawah Al-Qur'an.
- d. Seni islam, sholawat dan marawis.

B. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Sekolah merupakan lembaga tempat berlangsungnya proses belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kecerdasan dan pengetahuan, memastikan peserta didik memiliki karakter yang baik, dan memiliki kemampuan untuk hidup sesuai dengan norma-norma yang berlaku di masyarakat. Agar proses pembelajaran di sekolah berlangsung efektif, tentunya harus ada peran seorang pemimpin yang dapat mengelola sekolah dengan baik.

Proses pengelolaan seorang pemimpin dalam hal ini seorang kepala sekolah yang memimpin suatu lembaga pendidikan tidak selalu berjalan mulus,

tentunya seorang pemimpin harus mampu menyesuaikan diri dengan kebutuhan sekolah.

Oleh karena itu, kepala sekolah harus mampu melihat dan menganalisis kondisi di sekolah yang dipimpinnya. Jika seorang kepala sekolah tidak mampu melihat dan menganalisis kondisi sekolah yang dipimpinnya, tentu akan menghambat proses dan keberhasilan yang diinginkan sekolah.

Kepala sekolah merupakan kedudukan tertinggi dalam struktur organisasi lembaga pendidikan, mempunyai peran penting dalam menciptakan guru yang berkualitas dan menciptakan proses pembelajaran yang efektif di sekolah, serta melaksanakan tugas dan fungsinya terhadap sekolah.

Secara sederhana kepemimpinan kepala sekolah dapat diartikan sebagai cara atau usaha kepala sekolah dalam memengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan, memberdayakan, dan menggerakkan guru, staf, peserta didik, orang tua peserta didik, komite sekolah, dewan Pendidikan dan pihak lain yang terkait. Kepemimpinan Kepala Sekolah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong perwujudan visi, misi, tujuan dan sasaran sekolah melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap.

Untuk itu, Kepala Sekolah dituntut memiliki kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang tangguh agar mampu mengambil keputusan dan prakarsa implementasi pendidikan untuk meningkatkan mutu sekolah. Oleh karena itu, kepemimpinan Kepala Sekolah perlu mendapat perhatian secara serius.

1. Peranan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru di SMP Wiyata Mandala Kabupaten Bogor

Al-Qur'an sebagai kitab suci yang Allah SWT turunkan kepada nabi Muhammad SAW telah banyak membahas tentang kepemimpinan. Salah satunya adalah firman Allah SWT dalam Q.S. Al-Baqarah ayat 247,

فَوَاللهَ لَمَرٌّ إِنَّا لَنَدَّبُكَ لِكُلِّ شَيْءٍ مُّخْتَارًا وَإِن تَأْمُرْ بِشَيْءٍ مُّحِبًّا وَهِيَ خَيْرٌ لِّمَنْ يُؤْتِيهِهَا إِن تَدْرِكِ الْهَرَّةَ بِغَلَاظِ الْهَرَّةِ سَوِيًّا
فَوَاللهَ لَمَرٌّ إِنَّا لَنَدَّبُكَ لِكُلِّ شَيْءٍ مُّخْتَارًا وَإِن تَأْمُرْ بِشَيْءٍ مُّحِبًّا وَهِيَ خَيْرٌ لِّمَنْ يُؤْتِيهِهَا إِن تَدْرِكِ الْهَرَّةَ بِغَلَاظِ الْهَرَّةِ سَوِيًّا

Artinya:

"Nabi mereka mengatakan kepada mereka: "Sesungguhnya Allah telah mengangkat Thalut menjadi rajamu." mereka menjawab: "Bagaimana Thalut memerintah Kami, Padahal Kami lebih berhak mengendalikan pemerintahan daripadanya, sedang diapun tidak diberi kekayaan yang cukup banyak?" Nabi (mereka) berkata: "Sesungguhnya Allah telah memilih rajamu dan menganugerahinya ilmu yang luas dan tubuh yang perkasa." Allah memberikan pemerintahan kepada siapa yang dikehendaki-Nya. dan Allah Maha Luas pemberian-Nya lagi Maha mengetahui." (Q.S. Al-Baqarah [2] : 247)

Dari ayat tersebut dapat diketahui bahwa seseorang yang akan dijadikan sebagai seorang raja atau pemimpin hendaklah memiliki kekuatan fisik sehingga mampu untuk melaksanakan tugas-tugasnya sebagai seorang pemimpin. Selain kekuatan fisik, seorang pemimpin haruslah memiliki pengetahuan yang luas, mengetahui letak kekuatan dan kelemahan dari pengikut mereka, sehingga dapat memimpinya dengan penuh bijaksana.

Peran seorang pemimpin tidak hanya mementingkan kekuasaan semata,

tetapi harus fokus pada kemajuan akademik. Dalam hal ini, sebagai ujung tombak kepemimpinan di sekolah, kepala sekolah harus mampu menggunakan

berbagai sarana untuk mengembangkan potensinya di tempat kerja yang dipimpinnya.

Kepala Sekolah memiliki peranan yang sangat penting dalam implementasi pendidikan di sekolah, terutama dalam mengoordinasikan, menggerakkan, dan menyelaraskan semua sumber daya pendidikan yang tersedia.

Terkait dengan upaya kepala sekolah, dapat disimpulkan bahwa upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah untuk mencapai kualitas pembelajaran agar menjadi lebih baik. Kepala sekolah merupakan padanan dari *school principal* yang bertugas menjalankan *principalship* atau kekepalasekolahan. Istilah kekepalasekolahan artinya segala sesuatu yang berkaitan dengan tugas pokok dan fungsi sebagai kepala sekolah. Selain sebutan kepala sekolah ada juga sebutan lain yaitu administrasi sekolah (*school administrator*), pemimpin sekolah (*school leader*), manajer sekolah (*school manajer*) dan sebagainya.

Menurut kepala sekolah di SMP Wiyata Mandala Kabupaten Bogor, mengatakan

”upaya yang dilakukan dalam memberi motivasi kepada guru yaitu dengan cara memberi penghargaan (*rewards*). *Reward* adalah suatu bentuk penghargaan atau imbalan balas jasa yang diberikan kepada seseorang atau kelompok karena telah berperilaku baik, melakukan suatu keunggulan atau prestasi, memberikan suatu sumbangsih, atau berhasil melaksanakan tugas yang diberikan sesuai target yang ditetapkan.”

Beliau juga menyatakan bahwa :

"Guru yang berprestasi akan diberikan Pujian, pujian juga merupakan salah satu bentuk reward yang paling mudah dilakukan. Pujian dapat berupa kata-kata, seperti: bagus, baik, bagus sekali, dan sebagainya, kemudian beliau juga memberikan reward berupa penghormatan seperti penobatan dan juga reward berbentuk hadiah yang dimaksud disini adalah reward yang berbentuk barang. Sehingga guru tersebut merasa dihargai dan guru lainnya dapat termotivasi untuk berprestasi."

(Hasil Wawancara dengan Bapak Kepala Sekolah SMP Wiyata Mandala Kabupaten Bogor).

Berdasarkan hasil wawancara diatas bahwa upaya dari kepala sekolah memberi motivasi dalam meningkatkan kinerja guru sudah sangat baik dalam artian kepala sekolah dapat mengayomi dan memotivasi dengan cara memberi reward berupa pujian, penghormatan dan hadiah kepada guru yang berprestasi di SMP Wiyata Mandala Kabupaten Bogor. Pemberian motivasi yang tepat dari seorang kepala sekolah akan berpengaruh positif untuk kemajuan Pendidikan.

Berikut merupakan upaya-upaya yang telah dilakukan oleh kepala Sekolah SMP Wiyata Mandala Kabupaten Bogor.

1. Meningkatkan Profesionalisme Guru

Seorang guru harus memiliki keprofesionalan di dalam mengajar, karena suatu pekerjaan akan lebih efektif jika dikerjakan oleh orang yang berkompeten didalamnya. Apalagi profesi sebagai seorang guru

yang bertugas untuk mendidik seseorang manusia atau siswa di sekolah.

2. Meningkatkan sarana dan prasarana Pendidikan

Fasilitas merupakan sarana penunjang keberhasilan suatu lembaga Pendidikan. Ketika sarana dan prasarana lengkap, proses belajar mengajar akan berlangsung efektif dan efisien. Ruang belajar yang nyaman akan menjadikan kegiatan pembelajaran akan tercapai. Sedangkan ruang belajar yang sempit akan menjadikan proses belajar mengajar menjadi tidak nyaman dan siswa tidak bisa mencapai tujuan pembelajaran yang diharapkan.

3. Meningkatkan Prestasi Siswa

Kepala sekolah memiliki harapan yang tinggi terkait prestasi peserta didiknya. Untuk itu kepala sekolah berusaha untuk meningkatkan prestasi belajar peserta didiknya. Kepala Sekolah dalam meningkatkan prestasi peserta didiknya adalah dengan menyediakan wadah untuk pengembangan potensi siswa.

Dalam usaha meningkatkan kualitas sumber daya pendidikan, guru merupakan komponen sumber daya manusia yang harus dibina dan dikembangkan terus-menerus. Pembentukan profesi guru dilaksanakan melalui program pendidikan prajabatan maupun program dalam jabatan. Tidak semua guru yang dididik di lembaga pendidikan terlatih dengan baik dan memenuhi kualifikasi. Potensi sumber daya guru itu perlu terus bertumbuh dan berkembang agar dapat melakukan fungsinya secara potensial. Selain itu

pengaruh perubahan yang serba cepat mendorong guru-guru untuk terus-menerus belajar menyesuaikan diri dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta mobilitas masyarakat.

Fenomena yang ada dalam hal pengembangan sumber daya manusia yakni guru sudah berjalan dengan baik. Pemerataan kesempatan untuk mengikuti pelatihan juga dilakukan oleh kepala sekolah. Selain itu, kepala sekolah juga memantau perkembangan guru untuk kemudian dilakukan evaluasi guna peningkatan berkelanjutan. Berkaitan dengan hal sarana dan prasarana, kepala sekolah juga terampil dalam menjalin kerjasama dengan pihak luar guna membantu menyediakan sarana dan prasarana yang akan menunjang proses belajar mengajar. Masalah pembiayaan di sekolah juga memiliki transparansi yang kemudian membuat para guru dapat bekerja dengan baik tanpa ada rasa curiga maupun ketidakpercayaan dari guru kepada pengelolaan keuangan dari kepala sekolah.

Kepala sekolah SMP Wiyata Mandala memiliki teknik memotivasi guru untuk memotivasi mereka dalam melaksanakan tugasnya secara optimal. Berikut adalah hasil wawancara dengan peneliti tentang bagaimana sekolah mendorong guru untuk melakukan apa yang ingin mereka lakukan sesuai dengan tujuan mereka.

“dalam mendorong para dewan guru untuk lebih giat dalam menyelesaikan sebuah pekerjaan yang kami lakukan adalah menjadikan kegiatan tersebut semenarik dan menyenangkan, tujuan kegiatan disusun dengan jelas dan diinformasikan kepada para tenaga pendidik sehingga mereka

mengetahui tujuan mereka bekerja, memberikan penghargaan atau reward (hadiah) bagi mereka yang berprestasi, memberikan punishment (hukuman) dalam bentuk penegasan agar mereka bisa bertanggung jawab, berusaha untuk memenuhi kebutuhan mereka, misalnya memperhatikan kondisi fisiknya.”

Dalam keterangan lain, kepala sekolah memberikan informasi tambahan mengenai upaya yang dilakukan untuk meningkatkan motivasi guru

“bentuk-bentuk penghargaan kepada guru kami berikan dalam bentuk materiil seperti pemberian hadiah dan nonmateriil seperti pemberian sertifikat penghargaan dan lencana. Penghargaan nonmateriil yang kami berikan juga dalam bentuk nominasi guru terbaik secara berkala (mingguan, bulanan, semesteran atau tahunan) dan diumumkan secara luas dengan cara menempelkan label yang memuat hasil nominasi tersebut pada sudut-sudut sekolah.”

Dari keterangan tersebut, dapat dilihat bahwa kepala sekolah telah memberikan segala upaya dan kesempatan untuk memotivasi guru untuk menyelesaikan pekerjaan, kegiatan, atau rutinitasnya dengan lebih agresif. Hal ini dilakukan untuk memotivasi para guru dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, tidak hanya dari satu sudut pandang, tetapi dari berbagai sudut pandang.

Dalam keterangan lain yang diperoleh dari Kepala Sekolah tentang upaya yang dilakukan dalam meningkatkan motivasi para guru adalah sebagai berikut:

“selain dari bentuk-bentuk penghargaan yang tadi disebutkan, upaya kami dalam meningkatkan motivasi kerja para guru diantaranya memenuhi segala kebutuhan fisiologisnya seperti memperhatikan kebutuhan makanan, minuman apalagi jika ada pekerjaan yang melewati jam kerja atau ketika ada kegiatan-kegiatan tertentu. Selain itu, kami juga berusaha untuk memberikan rasa aman, nyaman, berusaha juga untuk menerima segala sesuatunya baik kekurangan ataupun kelebihan guru tersebut, memberikan penghormatan dan penghargaan atas apa-apa yang telah dilakukannya serta memberikan kesempatan kepada guru untuk mengaktualisasikan diri mereka di sekolah.”

Berdasarkan keterangan yang diperoleh dapat diketahui bahwa upaya kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja guru bukan hanya dilakukan dengan cara memenuhi kebutuhan fisik saja akan tetapi lebih dari itu kepala sekolah berusaha untuk memenuhi kebutuhan psikisnya.

Selanjutnya pendekatan yang digunakan kepala sekolah tidak hanya memberdayakan pendidik (guru) dalam meningkatkan mutu sekolah, tetapi tenaga kependidikan juga diberdayakan dengan berpartisipasi dalam seluruh kegiatan sekolah. Hal tersebut dikuatkan oleh hasil wawancara yang dilakukan peneliti kepada salah satu guru di SMP Wiyata Mandala tentang peran kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di sekolah.

“kepemimpinan kepala sekolah kami, sangat baik. Selain dari komunikasi yang intens, kepala sekolah selalu memberikan job description sesuai dengan kemampuan dewan guru. Selain itu, dalam setiap kali ada

kegiatan sekolah, yang dilibatkan bukan cuma guru-guru saja, tapi semua elemen yang ada di sekolah dilibatkan.”

Kepala sekolah sebagai orang yang diberi tugas dan wewenang mengelola sekolah, menghimpun, memanfaatkan, dan menggerakkan seluruh potensi sekolah secara optimal untuk meningkatkan mutu sekolah dan mencapai tujuan sekolah. Untuk mewujudkan visi tersebut, Kepala Sekolah tentunya harus menjalankan tugasnya sebagai pendidik, manajer, administrator, supervisor, pemimpin, inovator dan promotor. Semua itu harus dipahami oleh seorang kepala sekolah. Pelaksanaan fungsi dan tugas tersebut tidak dapat dipisahkan dan saling mempengaruhi.

2. Kendala-kendala Kepala Sekolah Memberi Motivasi dalam Meningkatkan Kinerja Guru.

Keberhasilan suatu organisasi atau lembaga dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik faktor yang datang dari dalam maupun 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.

Setiap pegawai ataupun guru memiliki karakteristik khusus, yang satu sama lain berbeda. Hal tersebut memerlukan perhatian dan pelayanan khusus pula dari pimpinannya agar mereka dapat memanfaatkan waktu untuk meningkatkan kinerjanya. Perbedaan pegawai atau guru tidak hanya dalam bentuk fisik, tetapi juga dalam psikisnya, misalnya motivasi. Oleh karena itu,

untuk meningkatkan kinerja, perlu diupayakan untuk membangkitkan motivasi para pegawai atau guru dan faktor-faktor lain yang memengaruhinya.

Kepala sekolah sebagai seorang *leader* harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan keinginan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, membuka komunikasi serta mendelegasikan tugas. Selain itu, untuk memenuhi peran dan fungsinya sebagai inovator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis, mencari ide-ide baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberi contoh bagi semua pendidik dan tenaga kependidikan untuk melaksanakan tugas dan wewenang, masing-masing.

Dalam kenyataannya, selain usaha atau upaya yang dilakukan oleh seorang Kepala Sekolah dalam meningkatkan motivasi guru, tentunya seorang Kepala Sekolah pasti akan menemukan beberapa kendala ataupun hambata-hambatan dalam usahanya untuk meningkatkan motivasi guru di sekolah, khususnya di SMP Wiyata Mandala. Hasil wawancara yang dilakukan peneliti terhadap Kepala Sekolah SMP Wiyata Mandala tentang hambatan-hambatan yang dihadapi oleh Kepala Sekolah adalah sebagai berikut.

“dalam pelaksanaan tugas kepemimpinan selaku seorang Kepala Sekolah, memang ditemukan beberapa faktor yang menghambat dalam upaya meningkatkan motivasi guru di SMP Wiyata Mandala ini. Di SMP Wiyata Mandala ini, saya masih menemukan adanya guru yang kurang bersosialisasi, merasakan minder atau kurang percaya diri, dan kurang disiplin. Selain itu, di sekolah pun juga ada beberapa fasilitas-fasilitas

yang belum ada sehingga dirasa kurang mendukung atau menunjang proses pembelajaran.”

Dengan demikian, sebagai seorang Kepala Sekolah, kepemimpinan merupakan kemampuan membangkitkan semangat seseorang agar bersedia dan memiliki tanggung jawab total terhadap usaha mencapai atau melampaui tujuan suatu lembaga atau organisasi. Seorang pemimpin yang baik harus memiliki beberapa karakteristik, yaitu tanggung jawab yang seimbang, model peranan yang positif, memiliki keterampilan komunikasi, memiliki pengaruh positif, dan mempunyai kemampuan meyakinkan orang lain.

Menurut kepala sekolah di SMP Wiyata Mandala Kabupaten Bogor mengatakan bahwa

”Kendala-kendala yang dihadapinya dalam meningkatkan kinerja guru, yaitu mengatur administrasi kelas dan memberlakukan peraturan-peraturan tepat waktu baik dari segi kehadiran maupun ketepatan jadwal mengajar. Selain itu, kendala-kendala yang dihadapi kepala sekolah dalam memotivasi kinerja guru, yaitu melalui kesiapan mental dan fisiknya dalam mengajar. Kepala sekolah selalu mengingatkan guru-guru agar selalu menjaga kesehatan, baik dirinya sendiri maupun keluarga.”
(wawancara, 09 Maret 2020).

Dalam keterangan lainnya, Kepala SMP Wiyata Mandala Kabupaten Bogor mengemukakan bahwa

Kendala yang dihadapi kepala sekolah dalam meningkatkan tanggung jawab guru adalah masih ditemukan guru-guru yang kurang mampu

menjabarkan RPP dan silabus dengan benar, sehingga guru-guru tersebut hanya menjalankan tugas mengajar saja tanpa disertai dengan perencanaan yang matang. Upaya yang dilakukan kepala sekolah dalam menyikapi masalah tanggung jawab guru yaitu dengan cara mengadakan pelatihan bagi guru-guru yang belum teratur dalam menjabar RPP dan silabus, bahkan kepala sekolah sering meminta bantuan kepada pengawas atau dinas terkait untuk mensosialisasikan guru-guru dalam peningkatan administrasi guru. Selain itu kepala sekolah juga menganjurkan agar guru-guru meningkatkan kreatifitas dan inovasi dalam pembelajaran.”

Sebagai seorang motivator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memotivasi tim pendidikan dalam menjalankan berbagai tugas dan fungsi. Motivasi adalah penggerak kinerja yang paling penting. Tanpa motivasi, kita tidak akan bisa berhasil melakukan pekerjaan karena tanpa kemauan yang datang dari dalam diri, yang muncul hanyalah kebiasaan.

Untuk menjadikan seorang guru menjadi pekerja yang profesional, perlu diberikan pembinaan yang terus menerus dan berkesinambungan serta menjadikan guru sebagai pekerja yang perlu diperhatikan, dievaluasi dan diakui profesionalismenya. Untuk menjadikan mereka profesional, mereka tidak hanya mengembangkan kemampuannya dengan melanjutkan pendidikan, pelatihan atau diberi kesempatan untuk belajar lagi, tetapi juga meningkatkan kedisiplinan, memberikan motivasi, memberikan pengawasan dan bimbingan lainnya serta memberikan insentif bagi guru yang layak mendapatkan profesionalismenya sehingga mampu menjadi profesional.

Kehadiran kepemimpinan kepala sekolah sangat penting karena merupakan motor penggerak di balik sumber daya sekolah, termasuk guru, siswa dan staf sekolah. Peran kepemimpinan kepala sekolah dalam mencapai tujuan pendidikan begitu penting sehingga dikatakan bahwa berhasil tidaknya kegiatan sekolah tergantung pada kualitas kepemimpinan kepala sekolah. Kepala sekolah memainkan peran yang sangat penting dalam upaya pengembangan sekolah yang efektif melalui kepemimpinannya.

3. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Guru di SMP Wiyata Mandala Kabupaten Bogor

Gambaran tentang faktor-faktor yang mempengaruhi peningkatan kinerja guru menurut kepala sekolah antara lain adalah faktor personal/individual, meliputi unsur pengetahuan, keterampilan (*skill*), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh tiap individu guru. Faktor kepemimpinan, meliputi aspek kualitas manajer dan *team leader* dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan kerja pada guru; dan Faktor tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim Faktor sistem, meliputi sistem kerja, fasilitas kerja yang diberikan oleh pimpinan sekolah, proses organisasi (sekolah) dan kultur kerja dalam organisasi (sekolah).

Berdasarkan paparan yang telah diuraikan di atas, telah dijelaskan unsur-unsur kegiatan kerja guru yang dapat dijadikan pedoman oleh kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru. Unsur-unsur kegiatan kerja guru tersebut

tidak akan dapat berkembang atau meningkat tanpa ada stimulus berupa program-program yang sengaja dirancang (direncanakan) untuk meningkatkan kinerja guru. Kepala sekolah memiliki kewajiban meningkatkan kinerja guru yang pada akhirnya berdampak pada kinerja organisasi sekolah. Gagasan kepala sekolah yang bersifat strategis dalam meningkatkan kinerja guru.

Berikut ini akan diuraikan kegiatan-kegiatan yang dapat diprogram oleh kepala sekolah dalam rangka meningkatkan kinerja guru, yakni :

1. Pertemuan ilmiah guru;
2. Lomba kreativitas guru;
3. Guru berprestasi;
4. Pelatihan;
5. Seminar motivasi;
6. Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP);
7. *Lesson study*;

Ketujuh unsur tersebut cukup mewakili tiga aspek peningkatan kinerja guru (aspek afektif, kognitif, dan psikomotorik). Kepala sekolah dapat memprogram kegiatan lain selain yang disebutkan di atas. Kepala sekolah dituntut untuk kreatif dan dapat menentukan kegiatan mana yang krusial untuk dilaksanakan sekarang (prioritas kegiatan yang diperlukan sekarang dan mampu meningkatkan kinerja guru) sesuai dengan tuntutan tujuan pendidikan sekolah dan kebijakan pemerintah.

Program yang dirancang harus menyentuh aspek afektif, kognitif, dan psikomotorik, dengan tujuan agar peningkatan kinerja guru akan bersifat holistik

dan komprehensif serta koheren dengan tuntutan peningkatan kompetensi guru (kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional, dan kompetensi sosial). Selain itu diperlukan juga komitmen kepala sekolah yang berorientasi pada pengembangan sumber daya manusia, mutu guru merupakan cermin mutu sekolah. Dapat dipahami bahwa Kepala Sekolah tidak hanya membuat kebijakan kepada setiap guru untuk melaksanakan pembelajaran dengan efektif, tetapi juga mendorong kepada para guru untuk meningkatkan kompetensi mereka melalui berbagai pelatihan-pelatihan atau program-program yang diadakan.

Dalam upaya meningkatkan kinerja guru di SMP Wiyata Mandala Kabupaten Bogor maka dalam proses pembelajaran ditemukan beberapa hambatan, diantaranya: tingkat kualifikasi pendidik masih kurang, tingkat kedisiplinan guru (keaktifan) masih perlu ditingkatkan, dan adanya standar ujian nasional yang memberikan tekanan psikologis selain siswa juga guru dan kepala sekolah, walaupun ada hambatan-hambatan dalam meningkatkan kinerja guru kepala sekolah selalu berupaya semaksimal mungkin dalam menangani hambatan tersebut, yaitu memacu dan memotivasi guru.

Kompetensi mengajarnya, selain itu, perlu upaya pembinaan yang berkelanjutan untuk meningkatkan kedisiplinan dan keaktifan guru. Sedangkan permasalahan standar ujian nasional yang menjadi momo psikologis siswa, guru, dan kepala sekolah dapat dilakukan upaya kerjasama dengan berbagai pihak, yaitu para guru dan orang tua siswa.

Kepala sekolah sebagai pemimpin tertinggi dan penanggung jawab pengelolaan pendidikan di sekolah memiliki wewenang dan tanggung jawab yang besar dalam pelaksanaan tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Sebagai pemimpin pendidikan di sekolah, kepala sekolah harus mampu mengubah orang dan situasi untuk mencapai tujuan peningkatan mutu pendidikan. Manajer harus dapat bekerja dengan dan/atau orang lain untuk mentransformasikan sumber daya organisasi secara optimal guna mencapai tujuan yang berarti sesuai dengan tujuan kinerja yang telah ditetapkan. Kepala sekolah harus mampu mentransfer energi yang ada pada warga sekolah dari energi potensial ke energi aktual, dari energi minimal ke optimal, dan dari bentuk ke realitas.

Kepala sekolah, sebagai pemimpin pendidikan di sekolah, harus memiliki gagasan tentang bagaimana merancang masa depan untuk menciptakan pendidikan yang efektif yang dapat menjadi agen inovasi, mampu menunjukkan kekuatan, pengetahuan pengalaman, dan pendidikan yang didukung. oleh karakteristik budaya kerja dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam visi dan misinya.

Sebagai seorang pemimpin, direktur harus mampu memimpin organisasi yang dipimpinnya, ia harus menjadi pemimpin yang visioner. Disimpulkan bahwa dalam Sekolah berkembang secara efektif, kepala sekolah berusaha semaksimal mungkin untuk memenuhi peran dan fungsinya sebagai kepala sekolah.

Kepemimpinan kepala sekolah dalam pengembangan sekolah yang efektif sangat ditentukan oleh visi kepemimpinan kepala sekolah untuk pengembangan sekolah, strategi kepemimpinan kepala sekolah dan kapasitas manajemen yang diwujudkan dalam berbagai fungsi perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan yang baik. Keberhasilan pengembangan sekolah ditentukan oleh kebijakan kepala sekolah terhadap peningkatan mutu, kemampuan membangun komunikasi, kemampuan memanfaatkan sumber daya sekolah, dan kemampuan mengembangkan dan meningkatkan pemanfaatan sarana prasarana sekolah dalam rangka peningkatan mutu pembelajaran. Kepala sekolah memiliki peran penting dalam menentukan arah pengembangan sekolah yang efektif.

Berdasarkan penjelasan tersebut, hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah sangat berpengaruh besar terhadap peningkatan motivasi guru di sekolah. Keberhasilan sekolah dapat dilihat dari kepemimpinan kepala sekolah dalam menjalankan sekolah.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Upaya memberi motivasi dalam meningkatkan kinerja guru yang dilakukan kepala sekolah yaitu dengan cara memberi Penghargaan (*rewards*). Seperti hadiah berupa cindramata dan bentuk apresiasi yang lain. Guru yang diberi reward yaitu guru yang berprestasi. Kepala sekolah dalam menerapkan kedisiplinan dengan cara mengatur administrasi kelas dan memberlakukan peraturan-peraturan tepat waktu baik dari segi kehadiran maupun ketepatan jadwal mengajar.
2. Kendala-kendala yang dihadapi kepala sekolah dalam memotivasi kinerja guru, yaitu dari guru itu sendiri yang memang motivasi intrinsiknya masih rendah dan berimplikasi pada kemampuan mereka.
3. Masih ditemukan guru-guru yang kurang mampu menjabarkan RPP dan silabus dengan benar, sehingga guru-guru tersebut hanya menjalankan tugas mengajar saja tanpa disertai dengan perencanaan yang matang.

B. Saran

1. Bagi Kepala Sekolah SMP Wiyata Mandala
Hendaknya agar bisa lebih fokus terhadap pembinaan untuk guru yang masih kesulitan dalam melakukan proses pembelajaran dan memberikan teladan dan panutan bagi warga sekolah.

2. Bagi Guru

Hendaknya memiliki semangat dan motivasi yang tinggi sehingga dapat melakukan proses pembelajaran secara optimal.

3. Bagi Siswa

Ditingkatkan kembali motivasi dan cita-citanya dengan mempelajari berbagai ilmu pengetahuan, baik ilmu agama maupun ilmu pengetahuan lainnya agar mendapatkan kebahagiaan baik di kehidupan dunia maupun kehidupan di akhirat.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, Jakarta : Rineka Cipta, 2010.
- Arikunto, Suharsimi. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, Jakarta : PT. Rineka Cipta, 2006.
- Danim, Sudarwan dan Suparno, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kekepalasekolahan*, Jakarta: Rineka Cipta, 2009.
- Daradjat, Zakiah. *Metodik Khusus Pembelajaran Agama Islam*, Bandung: Bumi Aksara, 2007.
- Djamarah, Syaiful Bahri. *Psikologi Belajar*, Jakarta: Rineka Cipta, 2008.
- E.Mulyasa, *Menjadi Guru Profesional*, Bandung : Remaja Rosdakarya, 2015.
- Enggar Dwi Jatmiko, Bambang Swasto, Gunawan Eko N. *Pengaruh Motivasi Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan*, Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)|Vol. 21, No. 1 April 2015.
- Jamaludin, *Pembelajaran yang Efektif (faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi siswa)*, Bogor: Mekarjaya, 2003.
- Karina Purwanti, Murniati A. R. dan Yusrizal, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi Guru Pada Smp Negeri 2 Simeulue Timur*, Jurnal Ilmiah Didaktika Vol. XIV, No. 2, Februari 2014.
- Mahmudin, “*Korelasi Persepsi siswa Tentang Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Kinerja Guru dengan Kepuasan Siswa dalam pelayanan Pendidikan (Studi Korelasional di MTs. Mathla’ul Anwar 2 Kota Bogor)*”. Tesis, Program Studi Pendidikan Islam, Konsentrasi Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Pascasarjana, Universitas Ibn Khaldun Bogor, 2016. (Tidak diterbitkan)
- Mardinah, “*Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Pengembangan Motivasi Kerja Guru Di Sd Tanah Tingal*” Skripsi, Jakarta: Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Syarif Hidayatullah Jakarta. (tidak diterbitkan)
- Mbeu, La Ode Mane dan Anwar, *Pengembangan Model Kepemimpinan Kepala Sekolah yang Efektif*, Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan, Vol. 17, Nomor 2, Maret 2011.

- Moleong, Lexy J. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung : Remaja Rosdakarya, 2013.
- Nasution, *Didaktik Asas-asas Mengajar*, Jakarta: Bumi Aksara, 2012.
- Nuchiyah, Nunu, *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kinerja Mengajar Guru Terhadap Prestasi Belajar Siswa*, "JURNAL, Pendidikan Dasar" Volume : V - Nomor : 7 - April 2007.
- Purwanti, Sri, *Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Disiplin Kerja Guru Dan Pegawai di SMA Bakti Sejahtera Kecamatan Kongbeng Kabupaten Kutai Timur*, eJournal Administrasi Negara, Volume 1, Nomor 1, 2013
- Sagala, Syaiful, *Konsep dan Makna Pembelajaran*, Bandung: Alfabeta, 2013.
- Septiana, Roslena, Ngadiman, Elvia Ivada, *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Smp Negeri Wonosari*, *Jupe UNS, Vol 2 No 1, Agustus 2013*
- Shabir, Muslich. *Terjemah Riyadus Shalihin 1*, Semarang : Karya Toha Putra, 2004
- Siregar, Eveline dan Hartini Nara, *Teori Belajar dan Pembelajaran*, Bogor: Ghalia Indonesia, 2014.
- Slameto, *Belajar dan Faktor-faktor Yang Mempengaruhinya*, Jakarta: Rineka Cipta, 2010.
- Sudirman, Firmansyah, *Pemberian Motivasi Dalam Upaya Meningkatkan Efektifitas Kerja Pegawai Pada Kantor Kecamatan Kuaro Kabupaten Paser*, eJournal Ilmu Pemerintahan, Volume 1, Nomor (1), 2013.
- Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R & D*, Bandung : Alfabeta, 2009.
- Sukmawati, Meity, *Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah SMA Muhammadiyah 3 Tangerang*, Artikel Ilmiah, Program Sarjana, Universitas Gunadarma, 2015
- Sunnah, Sri Buwono, Endang Uliyanti, *Peningkatan Motivasi Belajar Siswa Dalam Pembelajaran Ilmu Pengetahuan Sosial Dengan Menggunakan Metode Diskusi*, Jurnal Ilmiah, Pontianak, 2015.
- Sutarto, *Dasar-dasar Kepemimpinan*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2012.

- Sutrischastini Ary, *Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul*, Jurnal Kajian Bisnis, Vol. 23, No. 2, 2015.
- Tobibatussaadah, *Perempuan dan Eksistensi Kepemimpinan Dalam Islam*, Jurnal Akademika, Vol. 19, No. 01, Januari-Juni 2014.
- W. Widjaja, *Peranan Motivasi Dalam Kepeminpinan*, Jakarta: Akademia Pressindo, 1986.
- Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2008.
- Widiyanto, Edi, "*Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Sebagai Solution Giver Di Sekolah*" Skripsi Jurusan Pendidikan Luar Sekolah, Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Malang. (Tidak diterbitkan).