

**TIPE KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH  
DALAM MENINGKATKAN MOTIVASI KERJA GURU  
DI SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN NURUL MANNAN  
DESA SUKOGIDRI KECAMATAN LEDOKOMBO KABUPATEN JEMBER  
TAHUN PELAJARAN 2017/2018**

**TESIS**

Diajukan Untuk Memenuhi Persyaratan  
Memperoleh Gelar Magister Pendidikan (M.Pd)



Oleh:

HELMI A. KHALILI  
(0849113008)

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
PASCASARJANA IAIN JEMBER  
OKTOBER 2018**

## PERSETUJUAN

Tesis dengan judul “Tipe Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru Di Sekolah Menengah Kejuruan Nurul Mannan Sukogidri Ledokombo Jember” yang ditulis oleh Helmi A. Khalili ini, telah disetujui untuk diuji dan dipertahankan di depan dewan penguji tesis.

Jember, 13 September 2018  
Pembimbing I



**Prof. Dr. H. Miftah Arifin, M.Ag**  
NIP. 19750103 199903 1 001

Jember, 13 September 2018  
Pembimbing II



**Dr. Hj. Titiek Rohanah Hidayati, M.Pd**  
NIP.19531011 197903 2 001

## PENGESAHAN

Tesis dengan judul “Tipe Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru Di SMK Nurul Mannan Sukogidri Ledokombo Jember” yang ditulis oleh **Helmi A. Khalili** ini, telah dipertahankan di depan Dewan Penguji Tesis Pascasarjana IAIN Jember pada hari Kamis tanggal 27 September 2018 dan diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Pendidikan (M.Pd)

### DEWAN PENGUJI

1. Ketua Penguji: Dr. H. Sofyan Tsauri, M.M

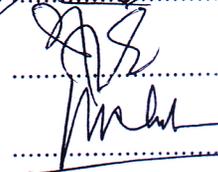


### 2. Anggota:

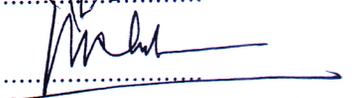
a. Penguji Utama : Dr. Hj. St. Rodliyah, M.Pd.



b. Penguji I : Prof. Dr. H. Miftah Arifin, M.Ag



c. Penguji II : Dr. Hj. Titiek Rohanah Hidayati, M.Pd.



Jember, .....

Mengesahkan

Pascasarjana IAIN Jember

Direktur,



  
Prof. Dr. H. Miftah Arifin, M.Ag  
NIP. 19750103 199903 1 001

## MOTTO

فَتَوَلَّ عَنْهُمْ فَمَا أَنْتَ بِمَلُومٍ ﴿٥٤﴾ وَذَكِّرْ فَإِنَّ الذِّكْرَى تَنْفَعُ الْمُؤْمِنِينَ ﴿٥٥﴾

Maka berpalinglah kamu dari mereka dan kamu sekali-kali tidak tercela.  
dan tetaplah memberi peringatan, karena Sesungguhnya peringatan itu bermanfaat  
bagi orang-orang yang beriman.  
(QS. Az Zariyat: 54-55)<sup>1</sup>



---

<sup>1</sup>Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, (Bandung: J-Art, 2005), 546

## ABSTRAK

Helmi A. Khalili, 2018: *Tipe Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru di Sekolah Menengah Kejuruan Nurul Mannan Desa Sukogidri Kecamatan Ledokombo Kabupaten Jember Tahun Ajaran 2017/2018*. (1) Prof. Dr. H. Miftah Arifin, M.Ag (2) Dr.Hj. Titiek Rohanah Hidayati, M.Pd

Kata Kunci: *Tipe Kepemimpinan, Motivasi Kerja Guru*

Sekolah adalah organisasi yang kompleks dan unik. Oleh sebab itu sebagai pemimpin dalam sebuah organisasi sekolah, seorang kepala sekolah dapat dikatakan berhasil apabila tercapainya tujuan sekolah, serta tujuan dari individu yang ada di dalam lingkungan sekolah. Salah satu faktor utama yang sangat menentukan dalam meningkatkan mutu pendidikan adalah keefektifan kerja guru. Oleh sebab itu kepemimpinan kepala sekolah dapat membantu guru meningkatkan motivasi kerjanya, dengan motivasi kerja tersebut kompetensi guru akan bertambah baik sehingga peningkatkan kualitas sekolah dapat dengan mudah tercapai.

Berdasarkan latar belakang singkat tersebut, maka fokus dalam penelitian ini adalah bagaimana Tipe Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru pada aspek pemenuhan kebutuhan fisik, penghargaan, dan bersosialisasi di Sekolah Menengah Kejuruan Nurul Mannan Desa Sukogidri Kecamatan Ledokombo Kabupaten Jember, sedangkan tujuannya adalah ingin Bagaimana Tipe Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru pada aspek pemenuhan kebutuhan fisik, penghargaan, dan bersosialisasi di Sekolah Menengah Kejuruan Nurul Mannan Desa Sukogidri Kecamatan Ledokombo Kabupaten Jember.

Teori yang digunakan dalam Penelitian ini adalah Hirarki Kebutuhan dengan pendekatan kualitatif deskriptif, dan jenis studi kasus, sumber data yang diambil dari data primer dan sekunder, untuk informan penelitian ini, menggunakan teknik *purposive sampling* sedangkan teknik pengumpulan data, teknik wawancara, observasi, dan metode dokumentasi, analisa data menggunakan model interaktif Milles dan A. Michael Huberman, sedangkan pengujian keabsahan data dalam penelitian ini menggunakan Triangulasi Sumber.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan terkait dengan fokus penelitian Tipe Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru di Sekolah Menengah Kejuruan Nurul Mannan Desa Sukogidri Kecamatan Ledokombo Kabupaten Jember dapat disimpulkan sebagai berikut: *Pertama*, adalah Motivasi kerja pada aspek pemenuhan kebutuhan fisik yang berupa sandang, pangan, dan papan. melalui pemberian kewenangan pinjaman modal dari dana sekolah, pemberian tunjangan hari raya, serta pemberian seragam khas diawal ajaran baru. *Kedua*, ialah pada aspek pemenuhan kebutuhan penghargaan, yang diberikan oleh kepala sekolah berupa ucapan terimakasih,

pemberian piagam, memberikan kesempatan kepada guru untuk mengikuti kompetisi yang lebih tinggi, dan penghargaan berupa finansial. *Ketiga*, aspek pemenuhan kebutuhan bersosialisasi, yang dilakukan oleh pihak sekolah kepada wali murid yang berupa sosialisasi terkait peningkatan kurikulum 2013, program pelaksanaan kegiatan Praktek Kerja Industri (PRAKERIN), dan sosialisasi terkait dengan Ujian Kompetensi Kejuruan (UKK).



## التجريد

حلمي أ. خليلي، ٢٠١٨: سمة رئاسة رئيس المدرسة في ارقاء تحريض اعمال المعلمين في المدرسة الثانوية المهنية نور المنان قرية سوكونيدري ناحية ليدوكومبو مدينة جمبر سنة الدراسة ٢٠١٧-٢٠١٨ ميلادية. (١) الأستاذ الدكتور مفتاح عارفين الحاج الماجستير (٢) الدكتورة تيتيك روحنه هدايتي الماجستير. الكلمات الأساسية: سمة الرئاسة، تحريض اعمال المعلمين.

المدرسة منظمة مركبة وحيدة. على اثر ذلك، يقال لرئيس المدرسة—بكونه رئيسا في المنظمة— إنه ناجح ان تحصل غرض المدرسة واغراض الأفراد في بيئتها. واحدى العوامل الفاضلة المعينة غاية التعيين في ترقية كيف التربية هي فعالية اعمال المعلمين. على اثر ذلك، رئاسة رئيس المدرسة تساعد المعلمين ان يرقوا تحريض اعمالهم. بهذا التحريض، يزدادوا كفاءة ويحصل عقب ذا غرض المدرسة بسهولة.

بناء على خلفية المختصر المسبقة، فالتركيز في ذا البحث هو طريقة عن سمة رئاسة رئيس المدرسة لارقاء تحريض اعمال المعلمين في وجه استيفاء الحوائج الطبيعية والتقدير والإشتراك في المدرسة الثانوية المهنية نور المنان قرية سوكونيدري ناحية ليدوكومبو مدينة جمبر. اما غرضه فهو حصول الطريقة لتحقي السمة المقصودة. النظرية المستخدمة في البحث هي تراتب الحوائج بالتقريب الكيفي التصوري، ودراسة القضايا، ومصادر البيانات المأخوذة من الاولية والثانوية ومخبر ذا البحث يستخدم يقينية purposive sampling وتستخدم تقنية جمع البيانات والحوار والمراقبة ومنهج التوثيق وتحليل البيانات نموذجاً تفاعلياً لـ Milles و A. Michael Huberman، اما اختبار صحة البيانات في البحث يستخدم Tringulasi Sumber.

نظراً لما قد سبق، نستنتج به نتائجنا كما نلني: الاولى، تحريض اعمال المعلمين في وجه استيفاء الحوائج الطبيعية من الاطراف والأغذية والالواح، واعضاء دعم العيد واعضاء زي موحد في السنة الولي. الثانية، متعلقة باستيفاء الحوائج التقديرية كشكر رئيس المدرسة واعطائه التقدير ومنحه فرصة للمعلمين لأن يشتركوا في المسابقة العاليا واعطائه تقديراً مالياً. الثالثة، متعلقة بالحوائج الاجتماعية التي يعملها اطراف المدرسة لدى اولياء التلاميذ عن ترقية منهج ٢٠١٣ وبرنامج تطبيق الاعمال الصناعية (PRAKERIN) والاعلان عن اختبار الكفاءة المهنية (UKK).

# IAIN JEMBER

## ABSTRACT

Helmi A. Khalili, 2018: *The headmaster leadership style in increasing teacher's work-motivation in SMK Nurul Mannan Sukogidri Sub district of Ledokombo Regency of Jember. The Academic Year of 2017-2018.*(1). Prof. Dr. H. Miftah Arifin, M.Ag.(2). Dr. Hj. Titiek Rohanah, M.Pd.

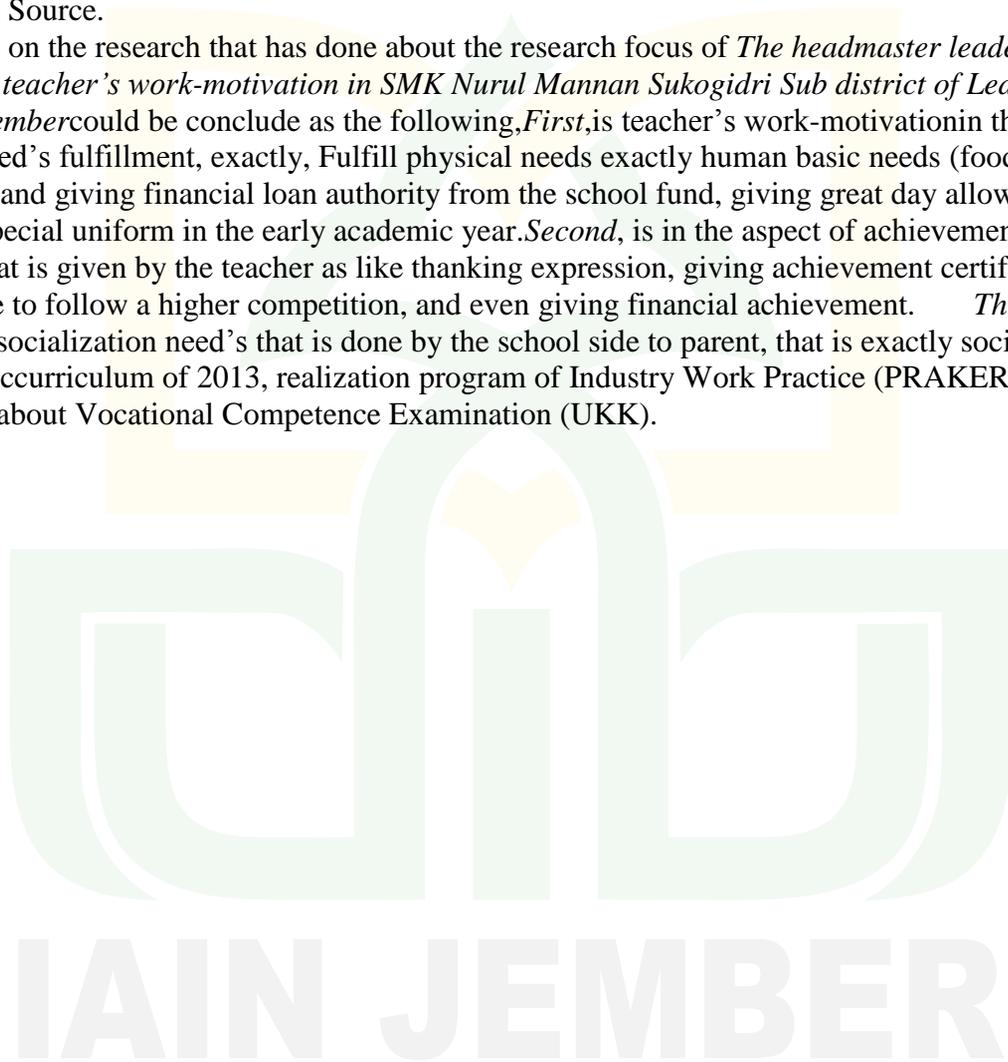
Keywords: *Leadership Style, Teacher's Work-Motivation.*

School is a complex and unique organization. On that score, a headmaster as the leader of school can be said success when the school aims are achieved completely, so do the aims of all individuals around the school environment. One of the main factors what do establish in increasing education quality is the effectiveness of teacher's work. On that account, the headmaster leaderships are able to help increasing teacher's work-motivation, with that work-motivation ,the teacher's competence will be better with the result that increasing school quality can be achieved easily.

Based on that brief background, the focus of this research is how the headmaster leadership style in increasing teacher's work-motivation in the aspect of physical, achievement, and socialization need's fulfillment in SMK Nurul Mannan Sukogidri Sub district of Ledokombo Regency of Jember.

This research uses hierarchy of needs phenomenological with descriptive quality approach and case study style, the data resources that are taken from primary and secondary data. Purposive sampling technique is used for the research informant. Whereas, the data aggregation technique, visceral interview technique, observation, and documentation method, data analysis are using interactive model belong to Milles and A. Michael Huberman. The data validity testing in this research uses Triangulation Source.

Based on the research that has done about the research focus of *The headmaster leadership style in increasing teacher's work-motivation in SMK Nurul Mannan Sukogidri Sub district of Ledokombo Regency of Jember* could be conclude as the following, *First*, is teacher's work-motivation in the aspect of physical need's fulfillment, exactly, Fulfill physical needs exactly human basic needs (food, clothing and housing) and giving financial loan authority from the school fund, giving great day allowance, and also giving special uniform in the early academic year. *Second*, is in the aspect of achievement need's fulfillment that is given by the teacher as like thanking expression, giving achievement certificate, giving chance to follow a higher competition, and even giving financial achievement. *Third*, is in the aspect of socialization need's that is done by the school side to parent, that is exactly socialization of increasing curriculum of 2013, realization program of Industry Work Practice (PRAKERIN), and socialization about Vocational Competence Examination (UKK).



## KATA PENGANTAR

*Bismillahirrahmanirrahim*

Segala puji syukur senantiasa dipanjatkan kehadirat Allah SWT atas karunia dan limpahan nikmat-Nya sehingga tesis dengan judul “Tipe Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru di Sekolah Menengah Kejuruan Nurul Mannan Desa Sukogidri Kecamatan Ledokombo Kabupaten Jember Tahun Ajaran 2017/2018” ini dapat terealisasi. Sholawat dan salam senantiasa tercurahkan kepada Baginda Rasulullah Muhammad SAW yang telah menuntun ummatnya menuju agama Allah sehingga tercerahkanlah kehidupan saat ini.

Dalam penyusunan tesis ini, banyak pihak yang terlibat dalam membantu penyelesaiannya. Oleh karena itu patut diucapkan terima kasih teriring do’a *jazaakumullah ahsanul jaza* kepada mereka yang telah banyak membantu, membimbing, dan memberikan dukungan demi penulisan tesis ini.

1. Prof. Dr. H. Babun Suharto, SE, MM. selaku Rektor Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Jember yang telah memberikan ijin dan bimbingan yang bermanfaat.
2. Prof. Dr. H. Miftah Arifin, M.Ag. selaku Direktur Pascasarjana IAIN Jember sekaligus sebagai Dosen pembimbing I yang telah memberikan motivasi, sekaligus memberikan banyak ilmu dan bimbingan dengan penuh kesabaran, petunjuk dan arahan dalam penyusunan tesis.
3. Dr. H. Sofyan Tsauri, M.M. selaku ketua prodi Manajemen Pendidikan Islam, yang telah merekomendasi sekaligus memberikan bimbingan dan pengarahan atas penyusunan tesis ini.
4. Dr. Hj. Titiék Rohanah Hidayati, M.Pd. selaku Dosen pembimbing II yang telah banyak memberikan bimbingan dan pengarahan sehingga penelitian ini berjalan dengan lancar sampai selesai.
5. Seluruh Dosen Pascasarjana IAIN Jember yang telah banyak memberikan ilmu, mendidik dan membimbing selama penulis menempuh pendidikan di almamater tercinta.

6. Abdul Halim, S.Pd.I selaku kepala Sekolah Menengah Kejuruan Nurul Mannan Sukogidri yang telah bersedia memberikan ijin untuk melaksanakan penelitian pada sekolah yang dipimpinnya.
7. Bapak dan Ibu Guru Sekolah Menengah Kejuruan Nurul Mannan Sukogidri yang telah berkenan untuk bekerjasama dan memberikan data dan informasi penelitian dalam penyusunan Tesis ini.
8. Teman-teman seperjuangan di Pascasarjana IAIN Jember yang senantiasa memberikan motivasi dan dukungan hingga terselesainya Tesis ini.

Semoga penyusunan Tesis ini dapat bermanfaat bagi penulis pada khususnya dan pembaca pada umumnya.

Jember, Agustus 2018

**HELMI A. KHALILI**



## DAFTAR ISI

Halaman Judul.....	i
Halaman Persetujuan.....	ii
Halaman Pengesahan .....	iii
Motto .....	iv
Abstrak .....	v
Kata Pengantar .....	ix
Daftar Isi.....	xi
Daftar Tabel .....	xiii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Konteks Penelitian.....	1
B. Fokus Penelitian .....	11
C. Tujuan Penelitian.....	11
D. Manfaat Penelitian.....	12
E. Definisi Istilah .....	14
F. Sistematika Pembahasan .....	15
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b>	
A. Penelitian Terdahulu .....	17
B. Kajian Teori.....	23
1. Tipe Kepemimpinan Kepala Sekolah.....	23
a. Pengertian Kepemimpinan Kepala Sekolah .....	23
b. Tipe Kepemimpinan .....	28
2. Motivasi Kerja Guru.....	39
a. Pengertian Motivasi Kerja .....	39
b. Ciri-ciri Motivasi.....	41
c. Teori-teori Motivasi .....	43
d. Tujuan Motivasi .....	62
e. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Motivasi .....	62
3. Tipe Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru.....	68
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian.....	72
B. Lokasi Penelitian .....	73
C. Kehadiran Peneliti .....	73
D. Subjek Penelitian.....	73
E. Sumber Data.....	75
F. Teknik Pengumpulan Data.....	76
G. Analisis Data .....	79
H. Keabsahan Data.....	82
I. Tahapan-tahapan Penelitian .....	84

## **BAB IV PAPARAN DATA DAN ANALISIS**

A. Paparan Data .....	86
1. Tipe Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru Pada Aspek Pemenuhan Kebutuhan Fisik .....	87
2. Tipe Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru Pada Aspek Pemenuhan Kebutuhan Penghargaan .....	104
3. Tipe Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru Pada Aspek Pemenuhan Kebutuhan Bersosialisasi .....	109
B. Temuan Penelitian.....	117

## **BAB V PEMBAHASAN**

A. Tipe Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru Pada Aspek Pemenuhan Kebutuhan Fisik.....	120
B. Tipe Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru Pada Aspek Pemenuhan Kebutuhan Penghargaan.....	127
C. Tipe Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru Pada Aspek Pemenuhan Kebutuhan Bersosialisasi....	129

## **BAB VI PENUTUP**

A. Kesimpulan .....	133
B. Saran-saran .....	134

## **DAFTAR PUSTAKA**

## **LAMPIRAN - LAMPIRAN**

**IAIN JEMBER**

## DAFTAR TABEL

No.	Uraian	Halaman
1.1	Originalitas Penelitian .....	21



# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Konteks Penelitian

Tujuan pendidikan Nasional harus mampu mempersiapkan *out-put* di bidang pendidikan dalam memasuki era global. Berdasarkan realita kebutuhan masyarakat, pendidikan harus mampu mengembangkan berbagai ranah pendidikan (pengetahuan, keterampilan dan sikap). Hasil belajar dapat ditandai oleh tiga ranah yaitu afektif, kognitif dan psikomotorik. Berkenaan dengan hal tersebut, kualitas pendidikan dapat dihasilkan apabila guru mempunyai kompetensi yang profesional. Kompetensi guru merupakan seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dikuasai, dan diwujudkan oleh guru dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya.<sup>1</sup>

Kepala sekolah merupakan pemimpin pendidikan yang sangat penting. Dapat dilaksanakan atau tidaknya tujuan pendidikan itu sangat tergantung pada bagaimana kecakapan dan kebijaksanaan kepala sekolah dalam memimpin suatu sekolah atau lembaga yang dinaunginya.

Kepemimpinan berarti kemampuan dan kesiapan seseorang yang dimiliki oleh seseorang untuk mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan, mengarahkan dan kalau perlu memaksa orang atau

---

<sup>1</sup>Farida Sarimaya, *Sertifikasi Guru, Apa, Mengapa dan Bagaimana?* (Bandung: Yrama Widya, 2008), 17.

kelompok agar menerima pengaruh tersebut dan selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu tercapainya suatu tujuan tertentu yang telah ditetapkan.<sup>2</sup>

Pendidikan sebagai hak asasi setiap individu anak bangsa, telah diakui dalam pasal 31 ayat (1) UUD 1945 yang menyebutkan bahwa setiap warga negara berhak mendapatkan pendidikan, sedangkan ayat (3) juga menyatakan bahwa pemerintah mengusahakan dan menyelenggarakan suatu sistem pendidikan nasional, yang meningkatkan keimanan dan ketaqwaan serta akhlak mulia dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa yang diatur dalam undang-undang. Oleh karena itu seluruh komponen bangsa baik orang tua, masyarakat, maupun pemerintah sendiri bertanggung jawab mencerdaskan bangsa melalui pendidikan. Hal ini menjadi salah satu tujuan bangsa Indonesia yang diamanatkan oleh Pembukaan UUD 1945 alinea 4.

Kepemimpinan mengandung arti kemampuan atau daya untuk menggerakkan pelaksana pendidikan agar tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Dikatakan juga bahwa sebagai pemimpin pendidikan kepala sekolah menghadapi tanggung jawab yang berat, untuk itu ia harus memiliki persiapan memadai. Fungsi utama kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan adalah menciptakan situasi belajar mengajar sehingga guru-guru dapat mengajar dan murid dapat belajar dengan baik.<sup>3</sup>

Kepemimpinan selalu memberikan kesan yang menarik, karena dalam kepemimpinan diperlukan tipe kepemimpinan yang sesuai dengan iklim

---

<sup>2</sup>Abdul Aziz Wahab, *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan* (CV Alfabeta, cet. 1, 2008), 132.

<sup>3</sup>Hendyat Suetopo, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan* (Malang: Bina Aksara, 1999), 9.

lembaga pendidikan dan satuan pendidikan.<sup>4</sup> Veithzal Riva'i memberikan pengertian tipe kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun tidak tampak oleh bawahannya.<sup>5</sup> Tipe yang dipakai oleh seorang pemimpin satu dengan yang lain berlainan, tergantung situasi dan kondisi kepemimpinannya. Tipe kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain, tipe kepemimpinan adalah suatu pola perilaku yang konsisten yang ditunjukkan oleh pemimpin dan diketahui pihak lain ketika pemimpin berusaha mempengaruhi kegiatan-kegiatan orang lain. Diantara tipe kepemimpinan tersebut antara lain: a) tipe kepemimpinan otokratis, b) tipe Demokratis, c) tipe kepemimpinan Partisipatif, d) tipe kepemimpinan Berorientasi Pada Tujuan, dan e) tipe Kepemimpinan Situasional.<sup>6</sup>

Tipe kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Tipe kepemimpinan adalah suatu pola perilaku yang konsisten yang ditunjukkan oleh pemimpin dan diketahui oleh pihak lain ketika pemimpin berusaha mempengaruhi kegiatan-kegiatan orang lain. Tipe

---

<sup>4</sup>Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2002), 48.

<sup>5</sup>Veithzal Riva'i, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi* (Bandung: Rajawali Press, 2001), 64.

<sup>6</sup>Fandi Tjiptono & Anastasia Diana, *Total Quality Management* (Yogyakarta: Andi Offset, 2001), 161-163.

kepemimpinan juga merupakan pola tingkah laku seorang pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi para pekerja.<sup>7</sup>

Kepala sekolah dalam pengelolaan organisasi sekolah secara tidak langsung telah mempraktekkan salah satu tipe kepemimpinan dalam teori yang ada. Tipe kepemimpinan manakah yang paling tepat diterapkan masih menjadi pertanyaan. Karakteristik sekolah sebagai organisasi pendidikan akan berpengaruh terhadap keefektifan tipe kepemimpinan yang diterapkan. Sebuah organisasi hanya akan bergerak jika kepemimpinan yang ada di dalamnya berhasil dan efektif. Tipe kepemimpinan banyak mempengaruhi keberhasilan seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku bawahannya. Istilah tipe secara sederhana adalah sama dengan cara yang dipergunakan pemimpin di dalam mempengaruhi para pengikutnya. Kepemimpinan suatu organisasi perlu mengembangkan staf dan membangun iklim motivasi yang menghasilkan tingkat produktivitas yang tinggi, maka pemimpin perlu memikirkan tipe kepemimpinannya.

Tipe kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Pada dasarnya, ada tiga tipe kepemimpinan seperti yang dikembangkan oleh Lippit, dan White yaitu: Otokratik, Demokratik, dan Laissez faire.<sup>8</sup>

Dari beberapa pernyataan di atas dapat dikatakan bahwa tipe kepemimpinan merupakan pola tingkah laku yang sering digunakan dalam

---

<sup>7</sup>Nur Kholis, *Manajemen Berbasis Sekolah, Teori, Model dan Aplikasi* (Jakarta: Grasindo, 2003), 167.

<sup>8</sup>Fandi Tjiptono & Anastasia Diana, *Total Quality Management* (Yogyakarta: Andi Offset, 2001), 161-163.

mempengaruhi orang lain demi pencapaian suatu tujuan organisasi. Istilah tipe secara sederhana adalah sama dengan cara yang digunakan pemimpin dalam mempengaruhi para pengikutnya. Pada prinsipnya tipe kepemimpinan tidak hanya berkenaan dengan tipe yang ditampilkan oleh pemimpin, karena tidak satu tipepun yang dapat diterapkan secara konsisten pada beragam situasi organisasi. Para ahli menyatakan bahwa tidak ada kepemimpinan yang baik untuk situasi, sehingga masing-masing memiliki keunggulan yang berbeda-beda.<sup>9</sup>

Kemampuan yang harus diwujudkan oleh kepala sekolah sebagai *leader* dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan, dan kemampuan berkomunikasi.<sup>10</sup>

Sekolah Menengah Kejuruan Nurul Mannan adalah lembaga pendidikan yang hadir melalui sistem manajemen berbasis sekolah dan masyarakat dengan memperhatikan prinsip pendidikan anak seutuhnya yang meliputi: logika, etika, dan karakter dalam konsep Islami.<sup>11</sup>

Di dalam Al-Qur'an dan Hadits telah dijelaskan bahwa pemimpin adalah orang yang paling bertanggung jawab atas kepemimpinannya, yaitu:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰٓئِكَةِ اِنِّىْ جَاعِلٌ فِى الْاَرْضِ خَلِيْفَةً ...

<sup>9</sup>Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan, Apakah Pemimpin Abnormal itu?* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2006), 83.

<sup>10</sup>E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009), 115.

<sup>11</sup>Abdul Halim, *Wawancara*, Jember, 29 November 2017.

Artinya: “Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para Malaikat: “Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi”. (QS. Al-Baqarah: 30).<sup>12</sup>

Hadits Rasulullah SAW :

كُلُّكُمْ رَاعٍ فَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ فَالْأَمِيرُ الَّذِي عَلَى النَّاسِ رَاعٍ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُمْ  
(أخرجه البخري في: ٤٩ كتاب العتق: ١٧ باب كراهية التطول على الرقيق)

Artinya: “Kalian semua adalah pemimpin dan bertanggung jawab terhadap rakyat yang dipimpinnya. Seorang raja memimpin rakyatnya dan akan ditanya tentang kepemimpinannya itu.” (H.R. Bukhari).<sup>13</sup>

Penjelasan ayat Al-Qur’an dan Hadits di atas sangat tepat, seorang pemimpin atau kepala sekolah tidak sekedar sebagai orang yang menduduki posisi jabatan tertinggi secara formalitas, akan tetapi kepala sekolah dituntut harus mampu menjalankan tugas dan tanggung jawab secara moral dan profesional melalui kompetensi akademik yang dimilikinya, serta mampu membawa perubahan kepada arah pendidikan yang lebih baik, tentunya diawali dari pembiasaan-pembiasaan yang melibatkan seluruh personil dan aspek pendidikan.

Kepemimpinan kepala sekolah yang ingin menggerakkan bawahannya (guru) dalam mengerjakan tugasnya haruslah mampu memotivasi guru tersebut sehingga guru akan memusatkan seluruh tenaga dan perhatiannya untuk mencapai hasil yang telah ditetapkan. Kepala sekolah harus menjalin

<sup>12</sup>al-Qur’an dan Terjemahnya, 02:30 (Bandung: J-Art, 2005), 7.

<sup>13</sup>Abu Abdullah al-Bukhari, *al-Jamius al-Shahih*(t.tp: Al-Bukhari meletakkan hadits ini di kitab 49; tentang budak.Bab 17; dibencinya perbuatan menyiksa budak), 2594.

komunikasi aktif dan setiap saat mengadakan evaluasi terhadap tugas pengajaran yang telah dilakukan oleh guru.

Kinerja guru dalam rangkaian kegiatan sekolah merupakan implementasi dari kerjanya yang dipengaruhi oleh motivasi kerjanya. Motivasi kerja yang tinggi menyebabkan seseorang melakukan pekerjaannya dilakukan dengan senang hati dan dorongan yang kuat untuk melaksanakannya.<sup>14</sup>

Motivasi merupakan faktor psikis yang bersifat non-intelektual. Perannya yang khas adalah dalam hal penumbuhan gairah, merasa senang dan semangat untuk belajar dan mengajar. Siswa dan guru yang memiliki motivasi kuat, akan mempunyai banyak energi untuk melaksanakan kegiatan belajar mengajar.<sup>15</sup>

Motivasi adalah suatu tujuan jiwa yang mendorong individu untuk aktivitas-aktivitas tertentu dan untuk tujuan terhadap situasi disekitarnya.<sup>16</sup> Sebagai salah satu komponen dalam belajar mengajar (PBM), guru memiliki posisi yang sangat menentukan keberhasilan pembelajaran dalam merancang, mengelola, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran.<sup>17</sup> Ia juga memiliki kedudukan sebagai figur sentral dalam meningkatkan proses belajar mengajar. Guru sebagai tenaga kependidikan merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan tujuan pendidikan karena guru yang langsung bersinggungan

---

<sup>14</sup> Gorton, R, A, *School Administrasion: Challenge and Oportunity For Leadership* (Dobuque Iowa: Brown Company Publisher, 1976), 7.

<sup>15</sup> Sardiman, *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar* (Jakarta: Rajawali, cet 1, 1986), 73-75.

<sup>16</sup> Mustaqim dan Abdul Wahab, *Psikologi Pendidikan* (Jakarta: Renika Cipta, 2001), 72.

<sup>17</sup> Syafruddin Nurdin dan Basyiruddin Usman, *Guru Profesional dan Implementasi Kurikulum* (Jakarta: Ciputat Press, 2007), 7.

dengan peserta didik untuk memberikan bimbingan yang akan menghasilkan tamatan yang diharapkan.

Meneliti guru sebagai salah seorang pelaksana pendidikan di sekolah sangat diperlukan. Tidak jarang ditemukan guru yang kurang memiliki gairah dalam melakukan tugasnya, yang berakibat kurang berhasilnya tujuan yang ingin dicapai. Hal itu disebabkan oleh berbagai faktor, salah satunya adalah kurangnya motivasi guru dalam bekerja. Motivasi dapat dipandang sebagai energi dalam diri seseorang yang ditandai oleh munculnya feeling dan didahului dengan tanggapan terhadap adanya tujuan. Pernyataan ini mengandung tiga pengertian yaitu bahwa motivasi mengawali perubahan energi dalam diri setiap individu, motivasi relevan dengan persoalan kejiwaan, afeksi dan emosi yang dapat menentukan tingkah laku manusia, dan motivasi dirangsang karena adanya tujuan.<sup>18</sup>

Pada penelitian ini berdasarkan observasi awal dilapangan bahwa performa kepala sekolah adalah salah satu orang yang senior di Sekolah Menengah Kejuruan Nurul Mannan, selain itu Abdul Halim, S.Pd.I selaku kepala Sekolah Menengah Kejuruan Nurul Mannan. Dari sisi dedikasi tugas kepegawaian watak kepemimpinan Abdul Halim memiliki ciri-ciri diantaranya, tugas kepala sekolah yang diperintahkan dikonfirmasi dulu kepada staf agar sesuai dengan keinginannya, konsekwen dari apa yang telah menjadi keputusannya, jadi sikap kepemimpinan Abdul Halim adalah Demokrasi. Dari sisi ini kepala sekolah banyak menjadi bahan perbincangan

---

<sup>18</sup>Hamzah B Uno, *Teori dan Pengukurannya* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2008), 63.

bawahannya. Namun dari sisi kelebihan kepala sekolah memiliki disiplin tinggi serta kebijaksanaan yang tinggi. Selain kelebihan tersebut kepala sekolah selalu berlaku adil pada bawahannya, bahkan sering memberikan penghargaan prestasi atas guru-guru yang berprestasi. Selain terkenal demokrasi, kepala sekolah sangat antusias dengan program ekstrakurikuler, seperti pramuka, komputer, dan MTQ.<sup>19</sup>

Sekolah Menengah Kejuruan Nurul Mannan Sukogidri Kecamatan Ledokombo Kabupaten Jember berdiri sejak tahun 2005 yang fokus kepada Kompetensi Keahlian yaitu Teknik Komputer dan Jaringan, baru kemudian pada tahun 2011 ada penambahan satu jurusan lagi dengan kompetensi Pemasaran, yang kedua-duanya sudah terakreditasi pada tahun 2016. Adalah sekolah dengan jarak tempuh  $\pm$  5 km dari kecamatan dan  $\pm$  32 km dari kota. Lembaga ini dikelilingi oleh perkampungan penduduk, sehingga masyarakatnya heterogen. Dengan kondisi masyarakat yang semacam ini, maka anak didikpun beraneka ragam pula sikapnya, perilaku bahkan motivasi belajarnya. Sampai tahun pelajaran 2018 ini jumlah peserta didik 145, dengan 1 rombel, dengan tenaga pendidik 5 Sertifikasi dan 16 tenaga honorer. hal yang menonjol dalam benak peneliti terkait keunikan dari lembaga tersebut adalah kepemimpinan kepala sekolah yang demokrasi serta mampu memotivasi para bawahannya dengan baik, sehingga para guru yang ada dibawah pimpinannya merasakan kebiwabawaan dari seorang pemimpin.

---

<sup>19</sup>Observasi, pada tanggal 20 Maret 2018 di Sekolah Menengah Kejuruan Nurul Mannan

Deskripsi studi pendahuluan di atas menunjukkan bahwa Nampak tipe kepala sekolah terhadap bawahannya, hal ini tentunya bersinggungan langsung dengan guru dan peserta didik. Maka dalam penelitian ini akan di fokuskan pada Tipe kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja guru.

Berdasarkan studi pendahuluan di Sekolah Menengah Kejuruan Nurul Mannan Sukogidri Kecamatan Ledokombo Kabupaten Jember menunjukkan kepemimpinan kepala sekolah adalah kepemimpinan demokrasi. Demokrasi adalah menghargai karakteristik dan kemampuan yang dimiliki oleh setiap anggota organisasi.<sup>20</sup> Demokrasi merupakan Pemerintahan atau kekuasaan yang dipegang oleh seseorang yang selalu melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan. Pada tipe kepemimpinan demokrasi ini terdapat koordinasi yang kuat atas pekerjaan yang diemban oleh masing-masing bawahan sehingga kekuatan utama bukan pada pimpinan melainkan partisipasi aktif dari semua anggota. Rasa tanggung jawab internal pada masing-masing bawahan juga menjadi salah satu dasar dalam tipe kepemimpinan ini. Selain melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan, seorang pemimpin yang menerapkan tipe kepemimpinan ini juga harus bersedia mengakui keahlian para spesialis dengan bidangnya masing-masing. Juga mampu memanfaatkan kapasitas setiap anggota seefektif mungkin pada saat-saat dan kondisi yang tepat.<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup>Buana, *Kelebihan dan Kelemahan Gaya Kepemimpinan* (Bandung: Jemmar, 2013), 38.

<sup>21</sup>Sasongko, *Pengertian Kepemimpinan, Tipe dan Gaya* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2014), 69.

## B. Fokus Penelitian

Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan oleh peneliti dalam merumuskan masalah, yaitu: permasalahan harus sesuai dengan bidang ilmu yang sedang dialami, sesuai dengan minat calon peneliti, permasalahan penelitian harus dapat ditangani oleh peneliti.<sup>22</sup>

Berdasarkan pada konteks penelitian di atas, maka fokus penelitian ini sesuai dengan judul, selanjutnya fokus tersebut dijabarkan sebagai berikut:

1. Bagaimana Tipe kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja Guru pada aspek pemenuhan kebutuhan fisik di Sekolah Menengah Kejuruan Nurul Mannan
2. Bagaimana Tipe kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja Guru pada aspek pemenuhan kebutuhan penghargaan di Sekolah Menengah Kejuruan Nurul Mannan
3. Bagaimana Tipe kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja Guru pada aspek pemenuhan kebutuhan bersosialisasi di Sekolah Menengah Kejuruan Nurul Mannan

## C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian merupakan gambaran tentang arah yang akan dituju dalam melakukan penelitian. Tujuan penelitian harus mengacu kepada masalah-masalah yang telah dirumuskan sebelumnya pada fokus penelitian

---

<sup>22</sup>Suharsimi Arikunto, *Manajemen Penelitian* (Jakarta: Rineka Cipta, 2003), 44.

sasaran hasil yang ingin dicapai dalam penelitian ini, sesuai dengan fokus yang telah dirumuskan.<sup>23</sup>

Sedangkan tujuan penelitian menurut Hadi: Seharusnya adalah mencari jawaban atas pertanyaan apa dan bagaimana yang biasanya berkaitan dengan penelitian deskriptif dan eksploratif, mencari jawaban terhadap pertanyaan apa yang berkaitan dengan hubungan dua variabel atau lebih yang biasanya disebut problem eksploratif.<sup>24</sup>

Adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mendeskripsikan Tipe kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja Guru pada aspek pemenuhan kebutuhan fisik di Sekolah Menengah Kejuruan Nurul Mannan
2. Mendeskripsikan Tipe kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja Guru pada aspek pemenuhan kebutuhan penghargaan di Sekolah Menengah Kejuruan Nurul Mannan
3. Mendeskripsikan Tipe kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja Guru pada aspek pemenuhan kebutuhan bersosialisasi di Sekolah Menengah Kejuruan Nurul Mannan

#### **D. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kemanfaatan baik secara teoritis maupun praktis.

---

<sup>23</sup>IAIN JEMBER, *Pedoman Penulisan Karya Tulis Ilmiah* (Program Pascasarjana IAIN Jember, 2016), 20.

<sup>24</sup>Hadi & Haryono, *Metodologi Penelitian Pendidikan* (Bandung: Pustaka Setia, 1998), 57.

#### 1. Secara Teoritik

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kemanfaatan yang signifikan bagi semua pihak yang berkompeten sesuai dengan permasalahan tentang manajemen pendidikan di suatu lembaga pendidikan.

#### 2. Secara Praktis Pendidikan

Penelitian ini secara praktis diharapkan berguna bagi pembangunan pelaksanaan manajemen pendidikan khususnya di Sekolah Menengah Kejuruan Nurul Mannan secara tepat, efektif dan efisien dalam rangka peningkatan mutu dan kualitas pendidikan.

#### 3. Bagi Pascasarjana IAIN Jember

Dengan hasil penelitian ini diupayakan dapat memberikan sumbangsih sebagai pengembangan wawasan keilmuan, minimal sebagai pembanding penelitian-penelitian selanjutnya.

#### 4. Bagi Sekolah Menengah Kejuruan Nurul Mannan

Minimal sebagai kontribusi bagi seluruh komponen sekolah, terutama kepala sekolah dan para stafnya dalam rangka mengoptimalkan kepercayaan pemerintah yang telah memberikan keleluasaan otoritas pendidikan disebuah lembaga sesuai dengan satuan pendidikan.

#### 5. Bagi Peneliti

Tesis ini merupakan tumpahan daya fikir yang selama ini diperoleh dibangku kuliah Pascasarjana IAIN Jember, sejauh mana peneliti untuk mengerahkan segala kemampuannya.

## E. Definisi Istilah

Definisi istilah berisi tentang pengertian istilah-istilah penting yang menjadi titik perhatian peneliti di dalam judul penelitian. Tujuannya agar tidak terjadi kesalah pahaman terhadap makna istilah sebagaimana dimaksud oleh peneliti.<sup>25</sup>

### 1. Tipe Kepemimpinan Kepala Sekolah

Tipe kepemimpinan kepala sekolah adalah sikap, cara yang ditunjukkan oleh kepala sekolah untuk mempengaruhi orang lain agar mau bekerjasama, melakukan tindakan dan perbuatan bersama dalam mencapai tujuan bersama.

### 2. Motivasi Kerja Guru

Motivasi adalah usaha pemberian dorongan pada seseorang agar mau bertindak dengan cara yang diinginkan dalam mencapai tujuan yang diharapkan.

Motivasi kerja guru tidak lain adalah suatu proses yang dilakukan untuk menggerakkan guru agar perilaku mereka dapat diarahkan pada upaya yang nyata untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh institusi.

Jadi yang dimaksud dengan judul tesis: Tipe Kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja guru adalah ihtiar, upaya, strategi dan tindakan nyata yang dilakukan kepala sekolah dalam menjalankan peran dan tugasnya sebagai motivator sehingga perilaku guru

---

<sup>25</sup>Tim Penyusun, *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah Pascasarjana* (Jember: IAIN JEMBER Press, 2016), 21.

dapat diarahkan pada usaha yang nyata untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

## **F. Sistematika Penulisan**

Secara keseluruhan tesis ini terdiri dari beberapa bab, masing-masing bab disusun dan dirumuskan dalam sistematika pembahasan sebagai berikut:

Bab satu, Pendahuluan. Meliputi konteks penelitian atau latar belakang masalah, yaitu tentang Tipe kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja guru, fokus penelitian, tujuan dan manfaat penelitian (yaitu manfaat secara teoritis dan praktis), definisi istilah serta sistematika pembahasan.

Bab dua, kajian kepustakaan. Bab ini memaparkan ringkasan penelitian terdahulu yang terkait dengan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti dan berisi tentang kajian teori yang dijadikan perspektif dalam penelitian, khususnya membahas tentang Tipe kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja guru.

Bab tiga, Metode penelitian. Meliputi pendekatan dan jenis penelitian, lokasi penelitian, kehadiran peneliti, subyek penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, analisis data, keabsahan data, kemudian tahap-tahap kegiatan penelitian mulai dari awal sampai akhir.

Bab empat, Paparan Data dan Hasil Penelitian. Menguraikan tentang paparan dan hasil analisis data, hasil penelitian, dan temuan dalam penelitian.

Bab lima, Pembahasan. Membahas tentang temuan-temuan yang telah dipaparkan pada bab sebelumnya dengan tujuan menjawab masalah penelitian serta menjelaskan implikasi-implikasi lain dari hasil penelitian.

Bab enam, Penutup. Memuat kesimpulan dari seluruh pembahasan tesis dan saran yang diharapkan memberikan manfaat baik untuk pengembangan lembaga pendidikan yang diteliti maupun praktis dan profesional pendidikan dalam hal penelitian di bidang pendidikan, khususnya mengenai Tipe kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja guru.



## BAB II KAJIAN PUSTAKA

### A. Penelitian Terdahulu

Ada beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan Tipe kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja guru, yaitu:

B. Penelitian yang dilakukan oleh Moh. Arifin (1993), dengan judul “Performansi Kerja Guru dan Karyawan SMA Negeri di kota Administrasi Jember ditinjau dari Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah”, penelitian ini terfokus pada hubungan antara Tipe kepemimpinan Kepala Sekolah dengan performansi kerja guru dan karyawan serta membahas beberapa Tipe kepemimpinan. Walaupun penelitian ini mengungkap Tipe kepemimpinan.<sup>26</sup>

a. Perbedaan penelitian yang dilakukan oleh Moh. Arifin dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis adalah terkait dengan cara yang digunakan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru, namun yang dilakukan oleh Moh. Arifin adalah tentang bagaimana performa guru ketika melaksanakan tugas, sedangkan yang dilakukan oleh penulis sendiri adalah tipe seorang pemimpin dalam meningkatkan motivasi kerja guru melalui manajemen yang ada.

b. Dari perbedaan penelitian tersebut tentunya memiliki persamaan dalam penelitian ini yaitu tentang bagaimana proses serta langkah-langkah yang digunakan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru

---

<sup>26</sup>Moh. Arifin, *Performansi Kerja Guru dan Karyawan SMA Negeri di kota Administrasi Jember ditinjau dari Tipe Kepemimpinan Kepala Sekolah*(Malang: Tesis, IAIN Sunan Ampel Surabaya, 1993)

melalui cara dan metode yang berbeda dengan yang dilakukan oleh penulis.

C. Penelitian penelitian yang dilakukan oleh Sri Puji Astuti (2002) Judul penelitian tentang “Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Pembinaan Profesionalisme Guru (Studi Kasus) SDN Bumiayu Batu Malang”. Penelitian yang dilakukan lebih difokuskan pada persepsi guru terhadap pembinaan profesionalisme guru, serta membahas tentang faktor pendukung dan faktor penghambat yang harus dihadapi oleh kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru.<sup>27</sup> Penelitian ini dilakukan di lembaga yang berbeda dengan lokasi penelitian yang akan peneliti lakukan. Sedangkan dalam penelitian ini di fokuskan pada Tipe kepemimpinan dalam meningkatkan motivasi kerja guru.

c. Penelitian yang dilakukan oleh Sri Puji Astuti dan penelitian yang dilakukan oleh penulis memiliki perbedaan pada segi pelaksanaan pendidikan serta kepribadian yang dimiliki oleh pemimpin, pendidikan yang berada di SDN Bumiayu mengkolaborasikan antara kebijakan pendidikan nasional dengan kebijakan sekolah serta aturan sekolah itu sendiri. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh penulis hanya kebijakan lembaga yang diterapkan,

d. Dari beberapa perbedaan di atas tentunya ada kesamaan yang pastinya dimiliki oleh pemimpin / kepala diantaranya adalah sama-sama memiliki sikap yang tegas, skil manajerial yang tinggi, dan dianggap

<sup>27</sup>Sri Puji Astuti, *Judul penelitian tentang “Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Pembinaan Profesionalisme Guru (Studi Kasus) SDN Bumiayu Batu Malang* (Malang: Tesis, STAIN Malang, 2002)

mampu oleh bawahannya atau orang lain dalam memimpin sebuah organisasi atau lembaga serta dianggap bisa memajukan lembaga yang dipimpin.

D. Penelitian Sri Rahmi (2003), tentang Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru (Studi kasus di MAN 1 Malang). Penelitian ini terfokus pada Tipe kepemimpinan yang demokratis dengan menggunakan strategi Colaborative dalam meningkatkan profesionalisme guru.<sup>28</sup> Sedangkan yang dilakukan oleh peneliti difokuskan pada Tipe kepemimpinan, kepala sekolah dalam memenuhi kebutuhan fisik, kebutuhan penghargaan, kebutuhan bersosialisai, dalam meningkatkan motivasi kerja guru.

e. Perbedaan penelitian yang dilakukan oleh Sri Rahmi dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis adalah, penelitian yang ditulis oleh Sri Rahmi berfokus pada pelayanan pendidikan yang dilakukan oleh tenaga pendidik di bawah pengawasan kepala sekolah terhadap peserta didik, orang tua murid, serta pelanggan lainnya, hal demikian dilakukan untuk peningkatan pendidikan di lembaganya. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh penulis adalah berfokus pada bagaimana seorang kepala sekolah dalam memimpin sebuah lembaga untuk meningkatkan kinerja guru dengan tipe kepemimpinan yang dimilikinya.

f. Persamaan dalam penelitian ini adalah bagaimana setiap sekolah harus mampu mengembangkan dan meningkatkan kinerja guru dengan

---

<sup>28</sup>Sri Rahmi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru (Studi kasus di MAN 1 Malang)*, (Malang: Tesis, UIS Malang, 2003)

manajemen yang ada di masing-masing sekolah atas pengawasan dan keikutsertaan kepala sekolah serta kekompakan tenaga pendidik yang ada dilembaga tersebut.

E. Penelitian Ratiah (2010) tentang Peran Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Motivasi Kerja Guru di SMP Darul Muhajirin Praya Lombok Tengah. Penelitian ini lebih difokuskan pada peran kepala sekolah baik pada peran sebagai administrator dan supervisor dalam meningkatkan motivasi kerja guru, belum sampai pada aspek Tipe pemimpin yang ia perankan.<sup>29</sup>

g. Fokus penelitian yang dilakukan oleh Ratiah tentang implementasi kurikulum tingkat satuan pendidikan ini mengkaji sebuah penerapan kinerja yang dilakukan oleh tenaga pendidik dalam pengawasan kepala sekolah untuk diberlakukan secara umum dengan tanpa terlebih dahulu mengetahui bagaimana proses penyusunannya, hal tersebut berbeda dengan yang dilakukan oleh penulis dalam penelitiannya tentang cara yang dimiliki oleh seorang pemimpin dalam meningkatkan kinerja para tenaga pendidik hingga penerapan kepemimpinan terhadap peserta didik.

h. Diantara kedua perbedaan tersebut di atas. Memiliki persamaan dalam rangka peningkatan kinerja guru yang berfokus pada penerapan pelayanan pendidikan yang dilakukan oleh kepala sekolah kepada para tenaga pendidik dan diteruskan kepada para peserta didik serta

---

<sup>29</sup>Ratiah, *Peran Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Motivasi Kerja Guru di SMP Darul Muhajirin Praya Lombok Tengah*(Malang: Tesis, UIN Malang, 2010)

pelanggan pendidikan yang lain. Hal yang demikian tidak terlepas dari rantai kebutuhan dalam sebuah lembaga bahwa sejatinya kepala sekolah membutuhkan para tenaga pendidik, dan tenaga pendidik membutuhkan peserta didik, serta peserta didik membutuhkan pemimpin yang baik untuk bisa meningkatkan kinerja pendidikan.

Dari beberapa penelitian di atas, terdapat persamaan dan perbedaan antara peneliti yang satu dengan yang lainnya, untuk lebih jelas berikut di bawah ini:

**TABEL 1.1**  
**Orginalitas Penelitian**

NO	NAMA PENELITI, DAN JUDUL PENELITIAN	HASIL PENELITIAN	PERBEDAAN	PERSAMAAN
1	Moh. Arifin (1993), Performansi Kerja Guru dan Karyawan SMA Negeri di kota Administrasi Jember ditinjau dari Tipe Kepemimpinan Kepala Sekolah	penelitian ini terfokus pada hubungan antara Tipe kepemimpinan Kepala Sekolah dengan performansi kerja guru dan karyawan serta membahas beberapa Tipe kepemimpinan	Tipe kepemimpinan dalam performansi kerja guru dan karyawan dengan kepemimpinan dalam motivasi kerja guru dan belajar siswa, penelitian ini terfokus pada Tipe kepemimpinan kepala sekolah dengan motivasi kerja guru dan motivasi belajar siswa	Sama-sama meneliti tentang kepemimpinan kepala sekolah / sekolah
2	Sri Puji Astuti (2002) Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Pembinaan Profesionalisme	Penelitian yang dilakukan lebih difokuskan pada persepsi guru terhadap pembinaan profesionalisme guru, serta	Penelitian ini terfokus pada motivasi kerja guru dan motivasi belajar siswa, bukan pada profesionalisme guru	Sama-sama meneliti tentang kepemimpinan

	Guru (Studi Kasus) SDN Bumiayu Batu Malang	membahas tentang faktor pendukung dan faktor penghambat yang harus dihadapi oleh kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru		
3	Sri Rahmi (2003), Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru (Studi kasus di MAN 1 Malang)	Penelitian ini terfokus pada Tipe kepemimpinan yang demokratis dengan menggunakan strategi Colaborative dalam meningkatkan profesionalisme guru	Penelitian ini terfokus pada motivasi kerja guru dan motivasi belajar siswa, bukan pada profesionalisme guru	Sama-sama meneliti tentang model kepemimpinan
4	Ratihah (2010) tentang Peran Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Motivasi Kerja Guru di SMP Darul Muhajirin Praya Lombok Tengah	Penelitian ini lebih difokuskan pada peran kepala sekolah baik pada peran sebagai administrator dan supervisor dalam meningkatkan motivasi kerja guru	Tentang Tipe pemipin dengan perannya	Sama-sama meneliti tentang peningkatan motivasi kerja guru

Berbeda dengan penelitian di atas, posisi penelitian ini terletak pada Tipe kepemimpinan kepala sekolah dalam rangka meningkatkan motivasi kerja guru melalui pemenuhan kebutuhan, baik kebutuhan fisik, kebutuhan penghargaan, dan kebutuhan bersosialisasi.

## F. Kajian Teori

### 1. Tipe Kepemimpinan Kepala Sekolah

#### a. Pengertian Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepemimpinan dalam bahasa Inggris sering disebut *leader* dari akar kata *to lead* dan kegiatannya disebut kepemimpinan atau *leadership*. Dalam kata kerja *to lead* tersebut terkandung dalam beberapa makna yang saling berhubungan erat yaitu, bergerak lebih cepat, berjalan ke depan, mengambil langkah pertama, berbuat paling dulu, memelopori, mengarahkan pikiran atau pendapat orang lain, membimbing, menuntun, menggerakkan orang lain lebih awal, berjalan di depan, mengambil langkah pertama, berbuat paling dulu, memelopori suatu tindakan, mengarahkan pikiran atau pendapat, menuntun dan menggerakkan orang lain mendahului pengaruhnya.<sup>30</sup>

Sedangkan menurut istilah kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas individu atau kelompok untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu dalam situasi yang telah ditetapkan. Dalam mempengaruhi aktifitasnya individu pemimpin menggunakan kekuasaan, kewenangan, pengaruh, sifat dan karakteristik, dan tujuannya adalah untuk meningkatkan produktivitas dan moral kelompok.

Istilah kepemimpinan dalam Islam sering diidentikkan dengan istilah *khalifah* dan orangnya disebut kholifah dan *Ulil Amri* yang

<sup>30</sup>Imam Suprayogo, *Reformulasi Visi Pendidikan Islam* (Malang: STAIN Press, 1999), 161.

orangnya disebut Amir (pemegang kekuasaan).<sup>31</sup> J. Rebeu dalam dasar-dasar kepemimpinan memberikan definisi tentang kepemimpinan. Kepemimpinan adalah kesanggupan menggerakkan sekelompok manusia ke arah tujuan bersama sambil menggunakan daya-daya badani dan rohani yang ada dalam kelompok tersebut. Lebih lanjut dia menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan unsur dinamis yang sanggup mengkaji masa lampau, menelaah masa kini dan menyoroti masa depan, untuk kemudian berani mengambil keputusan yang di tuangkan dalam tindakan. Dirawat mendeskripsikan kepemimpinan adalah kemampuan dan kesiapan yang dimiliki oleh seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan, dan kalau perlu memaksa orang lain agar ia menerima pengaruh untuk selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu pencapaian sesuatu maksud dan tujuan.<sup>32</sup>

Sedangkan Nurjin Syam mendeskripsikan kepemimpinan adalah: Keseluruhan tindakan guna mempengaruhi serta menggerakkan orang dalam usaha bersama untuk mencapai tujuan, atau proses pemberian bimbingan (pimpinan), tauladan dan pemberian jalan yang mudah (fasilitas) daripada pekerjaan orang-orang yang terorganisir formal.<sup>33</sup>

---

<sup>31</sup>Imam Suprayogo, *Reformulasi Visi Pendidikan Islam* (Malang: STAIN Press, 1999), 162.

<sup>32</sup>Dirawat dkk, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan* (Surabaya: Usaha Nasional, 1983), 23.

<sup>33</sup>Dirawat dkk, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan....*, 26

Dari beberapa definisi di atas tampak beberapa hal penting yaitu:

- 1) Kepemimpinan dilihat sebagai serangkaian proses atau tindakan
- 2) Adanya tujuan yang hendak dicapai bersama
- 3) Fungsi kepemimpinan itu adalah untuk mempengaruhi, menggerakkan orang lain dalam kegiatan atau usaha bersama kegiatan atau proses memimpin untuk antar beberapa pemberian contoh atau bimbingan kegiatan atau usaha yang terorganisasi. Kegiatan tersebut berlangsung dalam organisasi formal. Kepemimpinan juga diterjemahkan ke dalam istilah: sifat-sifat perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan kerjasama antar kedudukan dari suatu jabatan administrasi.<sup>34</sup>

Berbagai pengertian tentang arti kepemimpinan di atas dapat diambil pengertian yaitu bahwa pemimpin adalah pribadi yang memiliki kecakapan khusus, sehingga dia memiliki kewibawaan dan kekuasaan untuk menggerakkan orang lain, dia harus berpengetahuan yang luas, dan bervisi jauh kedepan serta memenuhi syarat-syarat tertentu dan mampu mempengaruhi kegiatan-kegiatan anggota dari kelompok.

Kepemimpinan pendidikan merupakan perpaduan antara konsep kepemimpinan dan pendidikan yang keduanya mempunyai

---

<sup>34</sup>Wahjosumidjo, *Kepemimpinan kepala Sekolah Tinjauan Teoritik Dan Permasalahan* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2002), 17.

pengertian sendiri, yang pada akhirnya terpadu dalam bentuk keilmuan yang menunjukkan ciri-ciri khusus dari suatu bentuk kepemimpinan secara umum.

Kepemimpinan pendidikan juga berarti sebagai bentuk kemampuan dalam proses mempengaruhi, menggerakkan, memotivasi, mengkoordinir orang lain yang ada hubungannya dengan ilmu pendidikan dan pengajaran agar supaya kegiatan yang dijalankan dapat lebih efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan pendidikan dan pengajaran. Kepemimpinan dibidang pendidikan juga memiliki pengertian bahwa pemimpin harus memiliki keterampilan dalam mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan, dan menggerakkan orang lain yang ada hubungannya dengan pelaksanaan dan pengembangan pendidikan dan pengajaran ataupun pelatihan agar segenap kegiatan dapat berjalan secara efektif dan efisien yang pada gilirannya akan mencapai tujuan pendidikan dan pengajaran yang lebih ditetapkan.<sup>35</sup>

Adapun istilah kepala sekolah berasal dari dua kata kepala dan sekolah. Kepala dapat diartikan ketua atau pemimpin. Sedangkan sekolah diartikan sebuah lembaga yang di dalamnya terdapat aktivitas belajar mengajar. sekolah juga merupakan lingkungan hidup sesudah rumah, di mana anak tinggal beberapa jam, tempat tinggal anak yang pada umumnya pada masa perkembangan, dan lembaga pendidikan

---

<sup>35</sup>Sulistiyorini, *Hubungan Antara Manajerial Kepala Sekolah Dan Iklim Organisasi Dengan Kinerja Guru* (Jurnal Ilmu Pendidikan. Th 28 no. 1 Januari 2001), 63.

dan tempat yang berfungsi mempersiapkan anak untuk menghadapi hidup.<sup>36</sup>

Sedangkan kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan peserta didik yang menerima pelajaran.<sup>37</sup> Dengan demikian kepala sekolah adalah seorang tenaga profesional atau guru yang diberikan tugas untuk memimpin suatu sekolah di mana sekolah menjadi tempat interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan peserta didik yang menerima pelajaran, orang tua sebagai harapan, pengguna lulusan sebagai penerima kepuasan dan masyarakat umum sebagai kebanggaan kepemimpinan sering diidentikkan dengan otoritas, wewenang, pengaruh dominasi, dan tentu saja materi. Wajar jika banyak orang mengira kepemimpinan hanya dipenuhi dengan hal-hal yang menyenangkan. Dan banyak orang berambisi meraih kepemimpinan, namun hanya sedikit orang yang benar-benar menjalaninya dengan efektif.<sup>38</sup>

Kepala sekolah sebagai pemimpin disebuah lembaga pendidikan, di dalam kepemimpinannya ada beberapa unsur yang saling berkaitan yaitu: unsur manusia, unsur sarana, unsur tujuan,

---

<sup>36</sup>Vaitzal Rivai, *Memimpin Dalam Abad ke-21* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2004), 253.

<sup>37</sup>Wahjosumidjo, *Kepemimpinan kepala Sekolah Tinjauan Teoritik Dan Permasalahan* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2002), 83.

<sup>38</sup>Dwi Septiawati Djafar, *Hakikat Kepemimpinan* (Majalah Wanita Ummi, 2003, No. 2 / XV juni-juli), 2.

untuk dapat memperlakukan ketiga unsur tersebut secara seimbang, seorang pemimpin harus memiliki pengetahuan atau kecakapan dan keterampilan yang diperlukan dalam melaksanakan kepemimpinannya. Pengetahuan dan keterampilan ini dapat diperoleh dari pengalaman belajar secara teori ataupun dari pengalaman di dalam praktek selama menjadi kepala sekolah.

#### **b. Tipe Kepemimpinan**

Tipe yang beraneka ragam akan menghasilkan serta menunjukkan berbagai teori maupun pendekatan-pendekatan yang bermacam-macam. Dengan kondisi yang demikian ini, maka efektifitas sebuah kepemimpinan dapat teridentifikasi dengan berbagai kriterianya dengan Tipe kepemimpinan yang diterapkan.

Suatu Tipe kepemimpinan yang efektif jika mengandung unsur-unsur mempengaruhi, mendorong (memotivasi) mengarahkan serta menggerakkan para bawahannya sesuai dengan kondisi agar mereka mau bekerja dengan penuh semangat dan dedikasi yang tinggi dalam mencapai tujuan.<sup>39</sup>

Kepemimpinan dapat dipandang sebagai suatu proses dimana orang lain dipengaruhi untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Dengan demikian unsur penting dari kepemimpinan adalah (1) perilaku pemimpin (2) perilaku pengikut (3) situasi lingkungan.<sup>40</sup>

<sup>39</sup>Sugen P., *Prilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan SDM* (Tesis PPS UIN Malang, tidak dipublikasikan, 2005), 39.

<sup>40</sup>Robert G. Owens, *Organizational Behavior in Education*, (London: Prentice, 1991), 61.

Setiap pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya mempunyai cara dan model. Pemimpin itu mempunyai sifat, kebiasaan, temperamen, watak dan kepribadian sendiri yang khas, sehingga tingkah laku dan modelnya yang membedakan dirinya dari orang lain. Tipe hidupnya ini pasti akan mewarnai perilaku dan tipe kepemimpinannya. Ada pemimpin yang keras dan represif, tidak persuasif, sehingga bawahan bekerja disertai dengan rasa takut, ada pula pemimpin yang bertipe lemah lembut dan biasanya disenangi oleh bawahan.

Kepemimpinan suatu organisasi perlu mengembangkan staf dan membangun iklim yang dapat menghasilkan tingkat produktifitas yang tinggi, maka pemimpin perlu memikirkan Tipe kepemimpinannya. Tipe kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain.

Sondang P. Siagian membagi tipologi kepemimpinan menjadi 5 tipe kepemimpinan.<sup>41</sup> Disamping beberapa tipe kepemimpinan tersebut, masih terdapat beberapa tipe kepemimpinan yang dikemukakan oleh para pakar kepemimpinan, diantaranya: kepemimpinan birokratis, *people or relations-oriented leadership* (kepemimpinan berorientasi pada orang atau hubungan), *servant leadership* (kepemimpinan melayani), *task-oriented leadership* (kepemimpinan yang berorientasi pada tugas), kepemimpinan transaksional, dan kepemimpinan transformasional.

---

<sup>41</sup>Sondang P.Siagian, *Teori dan Praktek Kepemimpinan* (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2003), 31.

Berikut beberapa penjelasan dari tipe-tipe kepemimpinan tersebut di atas yaitu:

a. Tipe Kepemimpinan Otokratis

Otokratis berasal dari kata *oto* yang berarti sendiri, dan *kratos* yang berarti pemerintah. Jadi otokratis berarti mempunyai sifat memerintah dan menentukan sendiri.<sup>42</sup> Ciri-ciri dari pemimpin otokratis itu antara lain: a) menganggap organisasi sebagai milik pribadi; b) mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi; c) menganggap bawahan sebagai alat semata mata; d) tidak mau menerima kritik, saran, dan pendapat; e) terlalu tergantung pada kekuasaan formalnya; f) menggunakan pendekatan yang mengandung unsur paksaan.

Akibat dari kepemimpinannya tersebut, guru menjadi orang yang penurut dan tidak mampu berinisiatif serta takut untuk mengambil keputusan, guru dan peserta didik dipaksa bekerja keras dengan diliputi perasaan takut akan ancaman hukuman, serta sekolah akan menjadi statis.

b. Tipe Kepemimpinan Paternalistik

Kepemimpinan paternalistik adalah model kepemimpinan yang mana pemimpin menganggap yang dipimpin tidak pernah dewasa, karenanya ia jarang memberikan kesempatan kepada yang dipimpinnya untuk mengembangkan daya kreasi, inisiatif dan

---

<sup>42</sup>Moh. Rifai, *Administrasi Pendidikan* (Bandung: Jemmars, 1986), 38.

mengambil keputusan dalam bidang tugas yang dibebankan kepadanya.

Kepemimpinan ini lebih menonjolkan figur, dan biasanya jika figurnya wafat, maka organisasi akan menjadi stagnan, mundur atau runtuh.

#### c. Tipe Kepemimpinan Kharismatik

Kepemimpinan kharismatik adalah suatu kemampuan untuk menggerakkan orang lain dengan mendayagunakan dalam kelebihan atau keistimewaan dalam sifat kepribadian yang dimiliki oleh seorang pemimpin.<sup>43</sup>

Para pemimpin kharismatik kemungkinan akan mempunyai kebutuhan yang tinggi akan kekuasaan, rasa percaya diri, serta pendirian dalam keyakinan-keyakinan dan cita-cita mereka sendiri. Suatu kebutuhan akan kekuasaan memotivasi pemimpin tersebut untuk mencoba mempengaruhi para pengikutnya.

#### d. Tipe Kepemimpinan *Laissez-Faire*

*Laissez-Faire* jika diterjemahkan dapat diartikan sebagai “biarkan saja berjalan” atau ‘tidak usah dihiraukan’, jadi mengandung sikap “masa bodoh”.<sup>44</sup> Bentuk kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari bentuk kepemimpinan otoriter. Pembagian tugas dan kerjasama diserahkan kepada anggota-anggota kelompoknya tanpa petunjuk atau saran-saran dari

<sup>43</sup>Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Yang Efektif* (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2004), 103.

<sup>44</sup>Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), 214.

pemimpin. Sehingga kekuasaan dan tanggung jawab menjadi simpang siur dan tidak terarah.

Pada kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari pola kepemimpinan otokratis. Perilaku yang dominan dalam kepemimpinan ini adalah perilaku dalam pola kepemimpinan kompromi. Pemimpin dalam pola kepemimpinan ini berkedudukan sebagai simbol atau perlambang organisasi. Kepemimpinan dijalankan dengan memberikan kebebasan kepada semua anggota organisasi dalam menetapkan keputusan dan pelaksanaannya menurut kehendak masing-masing. Kepemimpinan ini juga disebut kepemimpinan bebas kendali.<sup>45</sup>

#### e. Tipe Kepemimpinan Demokratis

Kepemimpinan ini dalam proses pengambilan keputusan senantiasa mengimplementasikan proses “*bottom-up*” secara demokratis, sehingga semua pihak memiliki tanggung jawab terhadap keputusan yang diambil beserta pelaksanaannya.<sup>46</sup>

Tipe 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.

<sup>45</sup>Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Yang Efektif* (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2004), 16.

<sup>46</sup>E Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. (Bandung: Rosyda karya, 2007), 37.

Kritik terhadap pendekatan ini menyatakan bahwa keputusan yang paling populer/disukai tidak selalu merupakan keputusan terbaik, dan bahwa kepemimpinan demokratis, sesuai dengan sifatnya, cenderung menghasilkan keputusan yang disukai daripada keputusan yang tepat. Tipe ini juga dapat mengarah pada kompromi yang pada akhirnya memberikan hasil yang tidak diharapkan.

Aplikasi dari kepemimpinan demokratis yaitu kepala sekolah yang selalu berusaha memberikan stimulasi kepada anggota-anggotanya agar bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan bersama. Salah satu bentuk kepemimpinan ini adalah dengan melibatkan orang lain dalam pembuatan keputusan, misalnya mengenai: keputusan otokratis, konsultasi, keputusan bersama dan adanya pendelegasian wewenang. Pada tipe ini nilai dari partisipasi adalah adanya keserasian hubungan, hormat menghormati serta adanya peluang yang sama antara pemimpin dan yang dipimpin dalam peningkatan pembelajaran siswanya secara pribadi maupun sebagai komunitas sekolah.

Kepemimpinan demokratis dalam mengambil keputusan sangat mementingkan musyawarah yang diwujudkan dalam setiap jenjang dan di dalam unit masing-masing. Dalam tindakan dan usaha-usahanya, pemimpin selalu berpangkal pada kepentingan dan kebutuhan kelompoknya, dan memperimbangkan kesanggupan

serta kemampuan kelompoknya. Dengan demikian, keputusan-keputusan dan perwujudannya dalam suasana disiplin merupakan hasil musyawarah dan mufakat. Sehingga anggota dalam menjalankan tugas tidak merasakan hal tersebut sebagai paksaan, tetapi termotivasi untuk mensukseskannya sebagai tanggung jawab bersama.

f. Tipe Kepemimpinan Pseudo Demokratis

Tipe ini disebut juga demokratis semu atau manipulasi diplomatik, padahal sebenarnya bersikap otokratis.<sup>47</sup>

Kepemimpinan tipe ini pandai memberikan kesan seolah-olah demokratis. Semua rencana, program dan keputusan keputusannya berasal dari dan milik kelompok, padahal semua itu adalah kehendaknya sendiri. Ia selalu berusaha menarik perhatian agar disukai orang lain. Sikapnya dibuat sopan, ramah dan sukasekali membicarakan soal demokrasi. Ia pandai bergaul dan berusaha tahu kelemahan orang lain untuk dijadikan “senjata” agar orang lain tersebut segan padanya. Dalam suatu rapat sekolah, ia seakan-akan memperhatikan saran dan pendapat kelompok walaupun akhirnya saran dan pendapat tersebut tidak digunakan. Karena sikapnya yang dibuat ramah itu, maka anggotanya segan menentanginya, dan walaupun ada yang tidak sepaham cenderung untuk diam saja.

---

<sup>47</sup>Tim Dosen UPI Bandung, *Manajemen Pendidikan*, 127.

g. Tipe Kepemimpinan Birokratis

Pemimpin birokratis bekerja berdasarkan aturan, memastikan staf mereka mengikuti prosedur secara tepat. Ini adalah tipe yang sangat tepat dalam melibatkan resiko keamanan yang serius

h. Tipe Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan yang menekankan pada tugas-tugas bawahan. Pemimpin adalah seseorang yang menentukan pekerjaan beserta mekanismenya, sedangkan staf hanya melaksanakan tugas sesuai dengan kemampuan dan keahliannya serta tugas dan perannya.<sup>48</sup>

Tipe kepemimpinan ini dimulai dari pemikiran bahwa anggota tim setuju untuk mengikuti pemimpin mereka dengan total ketika mereka melakukan pekerjaan, Transaksi umumnya adalah perusahaan atau organisasi jasa memberikan imbalan pada anggota tim atas upaya dan ketaatan mereka. Pemimpin memiliki hak untuk “menghukum” anggota tim bila pekerjaan mereka tidak memenuhi standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Kepemimpinan ini memiliki keterbatasan serius bagi pekerjaan yang berbasis pengetahuan atau kreatifitas.

---

<sup>48</sup>Aan Komariah, *Visionary Leadership: Menuju Sekolah Efektif* (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), 75.

#### i. Tipe Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional hadir menjawab tantangan zaman yang penuh dengan perubahan. Zaman yang dihadapi saat ini adalah zaman di mana manusia dapat mengkritik dan meminta yang layak dari apa yang diberikannya sesuai dengan kebutuhannya. Hal ini sesuai dengan konsep Maslow yang menyatakan bahwa manusia pada era ini memiliki kebutuhan yang berkembang hingga pada keinginan untuk dapat mengaktualisasikan diri.<sup>49</sup>

Seseorang dengan Tipe kepemimpinan ini adalah seorang pemimpin nyata menginspirasi timnya secara konstan dengan visi masa depan bersama. Pemimpin transformasional mencurahkan perhatian pada kebutuhan pengikutnya. Pemimpin mengubah kesadaran pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara baru dan mampu membangkitkan serta mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra dalam mencapai tujuan kelompok.

#### j. Tipe Kepemimpinan Militeristis

Seorang pemimpin yang bertipe militeristis ialah seorang pemimpin yang memiliki sifat-sifat berikut: lebih banyak memberikan perintah; bergantung kepada pangkat dan jabatannya; senang pada formalitas yang berlebih-lebihan; menuntut disiplin

<sup>49</sup>Aan Komariah, *Visionary Leadership: Menuju Sekolah Efektif* (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), 77.

yang tinggi dan kaku dari bawahan; sukar menerima kritikan dari bawahannya; menggemari upacara-upacara untuk berbagai keadaan.

k. Tipe Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan partisipatif juga dikenal dengan istilah 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 dan pemecahannya. Tugas pemimpin adalah mengarahkan tim kepada tercapainya konsensus. Asumsi yang mendasari Tipe kepemimpinan ini adalah bahwa para karyawan akan lebih siap menerima tanggung jawab terhadap solusi, tujuan, dan strategi di mana mereka diberdayakan untuk mengembangkannya. Kritik terhadap pendekatan ini menyatakan bahwa pembentukan konsensus banyak membuang waktu dan hanya berjalan bila semua orang yang terlibat memiliki komitmen terhadap kepentingan utama organisasi.<sup>50</sup>

Dewasa ini dikenal dengan era desentralisasi, ada tiga macam jenis kepemimpinan yang dipandang representative yaitu

<sup>50</sup>Gary Yukl, *Leadership In Organisation, Seventh Edition* (New Jersey: Upper Saddle River, 2010), 100.

kepemimpinan transaksional, kepemimpinan transformasional, dan kepemimpinan visioner.<sup>51</sup>

Ketiga jenis kepemimpinan ini memiliki titik konsentrasi yang khas sesuai dengan jenis permasalahan dan mekanisme kerja yang diserahkan kepada bawahan.

- a) Kepemimpinan transaksional, yaitu kepemimpinan yang menekankan pada tugas yang diemban bawahan.<sup>52</sup> Pemimpin adalah orang yang mendesain pekerjaan beserta mekanismenya, dan staf adalah pelaksana tugas sesuai dengan kemampuan dan keahliannya. Kepemimpinan lebih memfokuskan perannya sebagai manajer karena keterlibatannya pada aspek-aspek prosedural manajerial.
- b) Kepemimpinan transformasional, sebagai sebuah proses yang padanya moralitas dan motivasi yang lebih tinggi.<sup>53</sup> Burns membedakan kedua jenis kepemimpinan tersebut dari pengaruh yang didasarkan atas kekuasaan pada *legitimate power* dan menghormati peraturan-peraturan serta tradisi, daripada pengaruh yang didasarkan atas pertukaran atau inspirasi.<sup>54</sup>
- c) Kepemimpinan visioner, yaitu kemampuan pemimpin dalam mencipta, merumuskan, mengkomunikasikan dan mensosialisasikan atau mentransformalisasikan, dan

<sup>51</sup> Aan Komariah, *Visionary Leadership: Menuju Sekolah Efektif* (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), 74

<sup>52</sup> Aan Komariah, *Visionary Leadership: Menuju Sekolah Efektif....*, 75

<sup>53</sup> Gary Yukl, *Leadership In Organisation, Seventh Edition* (New Jersey: Upper Saddle River, 2010), 297.

<sup>54</sup> Gary Yukl, *Leadership In Organisation, Seventh Edition....*, 297

mengimplementasikan pemikiran-pemikiran ideal yang berasal dari dirinya sebagai hasil interaksi sosialnya.

Kepemimpinan dalam pendidikan, khususnya kepemimpinan di sekolah sering mencerminkan ketiga jenis dan macam-macam Tipe kepemimpinan. Tipe dan jenis kepemimpinan itu sangat dipengaruhi oleh waktu, situasi dan kepribadian dari pemimpin.

## 2. Motivasi Kerja Guru

### a. Pengertian Motivasi Kerja

Istilah Motivasi (*Motivation*) berasal dari bahasa latin, yakni *movere*, yang berarti “menggerakkan”. Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi. Motivasi adalah usaha pemberian dorongan pada seseorang agar mau bertindak dengan cara yang diinginkan dalam mencapai tujuan yang diharapkan. Sementara menurut Winkel bahwa motivasi adalah daya penggerak di dalam diri orang untuk melakukan aktivitas-aktivitas tertentu. Jadi motivasi diartikan sebagai motif yang sudah menjadi aktif pada saat melakukan perbuatan.<sup>55</sup>

Menurut Edwin B. Flippo: Motivasi adalah suatu keahlian dalam mengarahkan pegawai dan tujuan organisasi sekaligus tercapai.

*“Directing or motivation is essence, it is a skill in aligning employee and organizational interest so that behavior result in achievement of*

<sup>55</sup>Darsono Max, *Belajar dan Pembelajaran* (Semarang: CV IKIP Semarang Press, 2002), 61.

*employee want simultaneously with attainment or organizational objectives”.*<sup>56</sup>

Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerjasama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Motivasi juga mempengaruhi seseorang dalam melakukan pekerjaannya. Seseorang yang bermotivasi akan mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik tanpa harus dipantau oleh pemimpin.<sup>57</sup> Motivasi yang diberikan pada individu atau kelompok bisa dibagi menjadi dua yaitu manajemen positif dan negative. Motivasi positif adalah proses untuk mencoba mempengaruhi orang lain agar menjalankan sesuatu yang kita inginkan dengan cara memberikan kemungkinan untuk mendapatkan “hadiah”. Sedangkan yang negative adalah usaha mempengaruhi orang lain dengan cara menakut-nakuti.<sup>58</sup>

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah suatu aktivitas yang bisa menimbulkan dorongan pada diri seseorang atau kelompok agar bertindak dan melakukan sesuatu tindakan bekerja, dimana seseorang yang mempunyai motivasi kerja tinggi akan berusaha melaksanakan tugasnya dengan sekuat tenaga

<sup>56</sup>Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2005), 143.

<sup>57</sup>Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior: Concepts, Controversy, Application* (Newjersey: Prentice Hall, 1998), 37.

<sup>58</sup>Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia....*, 144.

agar pekerjaannya berhasil. Dalam Al Qur'an surat Ar-Ra'd ayat 11 dijelaskan:

لَهُرْ مُعَقَّبَتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ ۖ تَحَفَّظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ ۗ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ ۗ وَمَا لَهُمْ مِّنْ دُونِهِ ۗ مِنْ وَّالٍ ﴿١١﴾

Artinya: Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri, dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap sesuatu kaum, maka tak ada yang dapat menolaknya; dan sekali-kali tak ada pelindung bagi mereka selain Dia.<sup>59</sup>

Berdasarkan ayat di atas kita dapat mengetahui bahwa untuk dapat mengubah keadaannya, seseorang harus berusaha dan berdo'a. Berusaha di sini adalah dengan bekerja. Seseorang tidak akan bekerja jika dia tidak memiliki keinginan yang ingin diraihinya. Dan hal itulah yang disebut motivasi yang mempengaruhi mereka untuk bekerja lebih giat agar apa yang menjadi tujuan mereka dapat tercapai.

#### b. Ciri-ciri Motivasi

Menurut Sardiman dalam buku interaksi dan motivasi belajar mengajar bahwa motivasi yang ada pada diri setiap orang memiliki ciri-ciri sebagai berikut:<sup>60</sup>

<sup>59</sup>Al-qur'an dan Terjemahnya, 13:11 (Jakarta: Az-zikru, 2010), 250.

<sup>60</sup>Sardiman, *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2008), 83

- 1) Tekun menghadapi tugas (dapat terus menerus dalam waktu yang lama, tidak pernah berhenti sebelum selesai)
- 2) Ulet menghadapi kesulitan (tidak lekas putus asa)
- 3) Menunjukkan minat terhadap bermacam-macam masalah
- 4) Lebih senang bekerja sendiri
- 5) Cepat bosan pada tugas-tugas yang rutin (hal-hal yang bersifat mekanis, berulang-ulang begitu saja, sehingga kurang kreatif)
- 6) Dapat mempertahankan pendapatnya (kalau sudah yakin akan sesuatu)
- 7) Tidak pernah mudah melepaskan hal yang diyakini
- 8) Senang mencari dan memecahkan masalah soal-soal

Dengan demikian dapat kita simpulkan bahwa seseorang yang memiliki motivasi kerja, memiliki ciri-ciri tersebut di atas. Apabila seseorang memiliki ciri-ciri tersebut, berarti orang itu memiliki motivasi yang cukup kuat. Ciri-ciri motivasi seperti itu akan sangat penting dalam kegiatan belajar mengajar. Karena kegiatan belajar mengajar akan berhasil baik kalau gurunya tekun melaksanakan pekerjaannya, ulet dalam memecahkan masalah dan hambatan secara mandiri. Guru yang produktif tidak akan terjebak pada suatu yang rutinitas. Selain itu, juga harus berani mempertahankan pendapatnya kalau memang yakin dan rasional. Bahkan peka dan responsive terhadap berbagai masalah umum dan berfikir bagaimana cara pemecahannya.

### c. Teori-teori Motivasi

Secara umum, teori motivasi dibagi menjadi 2 (dua) kategori yaitu teori kandungan (*content*) yang memusatkan perhatian pada kebutuhan dan sasaran tujuan, dan teori proses yang banyak berkaitan dengan bagaimana orang berperilaku dan mengapa mereka berperilaku dengan cara tertentu.<sup>61</sup>

#### 1) Teori Kebutuhan Maslow

Menurut Abraham Maslow, secara umum diakui bahwa perilaku seseorang itu pada suatu ketika biasanya ditentukan oleh kebutuhan yang paling kuat. Lebih lanjut Maslow telah mengembangkan suatu konsep motivasi yang dikenal dengan hirarki kebutuhan (*hierarchy of needs*). Hirarki kebutuhan (dari terendah ke tertinggi) tersebut antara lain meliputi: kebutuhan fisik (*psysiological needs*), meliputi kebutuhan makan, pakaian dan papan. Setelah kebutuhan fisik terpenuhi, menuntut kepada pemenuhan kebutuhan yang selanjutnya yaitu kebutuhan akan keamanan (*safety needs*).<sup>62</sup>

Ketika *psysiological needs* dan *safety needs* tersebut sudah terpenuhi, maka seseorang beralih ke kebutuhan selanjutnya yakni kebutuhan untuk bergaul dalam masyarakat, kebutuhan berafiliasi dengan sesamanya, serta mencari kebutuhan hubungan yang

<sup>61</sup> Abraham H. Maslow, *A Theory of Human Motifation* Psychological Review, 50.

<sup>62</sup>Thoha Miftah, *Perilaku Organisasi; Konsep Dasar dan Aplikasinya* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2007), 193.

bermakna, kelompok kebutuhan ini dikenal dengan *afilization needs*.

Setelah kebutuhan *psysiological needs*, *safety needs*, dan *afilization needs* tersebut telah terpenuhi maka muncullah kebutuhan lainnya yaitu kebutuhan akan penghargaan (*self esteem*), yakni suatu kebutuhan agar orang lain mau menghargai akan dirinya dan usaha-usaha yang dilakukannya. Pemuasan terhadap kebutuhan ini akan memunculkan perasaan-perasaan percaya akan dirinya, prestise, kekuasaan dan control.

Ketika kebutuhan akan penghargaan ini telah terpenuhi maka kebutuhan lainnya yang menuntut untuk dipenuhi adalah kebutuhan akan aktualisasi diri (*self actualization*). Kebutuhan ini adalah suatu kebutuhan yang ingin memaksimalkan potensi diri, suatu keinginan untuk menjadi apa yang dirasakan oleh seseorang karena mempunyai potensi mencapainya.

Lebih lanjut Maslow, menerangkan bahwa hirarki kebutuhan ini merupakan suatu pola yang tipikal dan bisa dilaksanakan pada hampir setiap waktu. Pemenuhan kebutuhan yang satu akan menimbulkan keperluan kebutuhan yang lain, seperti yang telah diuraikan di atas. Setiap orang mempunyai kebutuhan-kebutuhan yang berbeda. Ada kalanya seseorang untuk mencapai kebutuhan aktualisasi diri harus melewati pemenuhan kebutuhan mulai dari fisik, terus meningkat ke aktualisasi diri.

Sebaliknya ada orang lain yang tidak memerlukan waktu yang lama dalam satu tingkat, tahu-tahu sudah berada pada tingkat kebutuhan aktualisasi diri.<sup>63</sup>

Teori motivasi hirarki kebutuhan ialah suatu teori motivasi atau teori tentang cara memotivasi manusia (karyawan) dengan cara memperhatikan faktor-faktor kebutuhannya, dimana kebutuhan manusia tersebut mempunyai jenjang atau tingkatan (hirarki). Teori ini menyatakan kalau ingin memotivasi manusia (karyawan) dapat dilakukan dengan cara memenuhi kebutuhan tersebut. Kebutuhan manusia ada lima macam dan bertingkat, dari tingkat yang mendasar (paling rendah) yaitu kebutuhan fisiologis samapi pada tingkat teratas adalah aktualisasi diri.

Kebutuhan manusia itu banyak dan berganti-ganti, maksudnya setelah kebutuhan yang pertama (pokok/mendasar) terpenuhi, maka manusia akan berusaha untuk memenuhi kebutuhan yang tingkat berikutnya, dan seterusnya.<sup>64</sup> Lima macam dan tingkat kebutuhan tersebut antara lain:

**a) Kebutuhan fisiologis**

Yaitu kebutuhan yang mendasar/pokok (*primary need*) yang harus dipenuhi seperti makan, minum, tempat tinggal, seks dan lain-lain. Jika kebutuhan ini tidak terpenuhi maka tubuh akan menjadi rentan penyakit, terasa lemah, tidak fit, sehingga

<sup>63</sup>Thoha Miftah, *Perilaku Organisasi; Konsep Dasar dan Aplikasinya* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2007), 199.

<sup>64</sup>Winardi, *Kepemimpinan dalam Manajemen* (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2000), 155.

proses untuk memenuhi kebutuhan selanjutnya dapat terhambat.

**b) Kebutuhan keselamatan dan keamanan (*safety and security need*)**

Ketika kebutuhan fisiologis seseorang telah dipuaskan perhatian dapat diarahkan kepada kebutuhan akan keselamatan.

Keselamatan itu termasuk merasa aman dari setiap jenis ancaman fisik atau kehilangan serta merasa terjamin. Pada waktu seseorang telah mempunyai pendapatan cukup untuk memenuhi semua kebutuhan kejiwaan.

**c) Kebutuhan bersosial**

Ketika seseorang telah memuaskan kebutuhan fisiologis dan rasa aman, kepentingan berikutnya adalah hubungan antar manusia. Cinta kasih dan sayang yang diperlukan pada tingkat ini mungkin disadari melalui hubungan-hubungan antar pribadi yang mendalam, tetapi juga yang dicerminkan dalam kebutuhan untuk menjadi bagian kelompok sosial.

**d) Kebutuhan penghargaan**

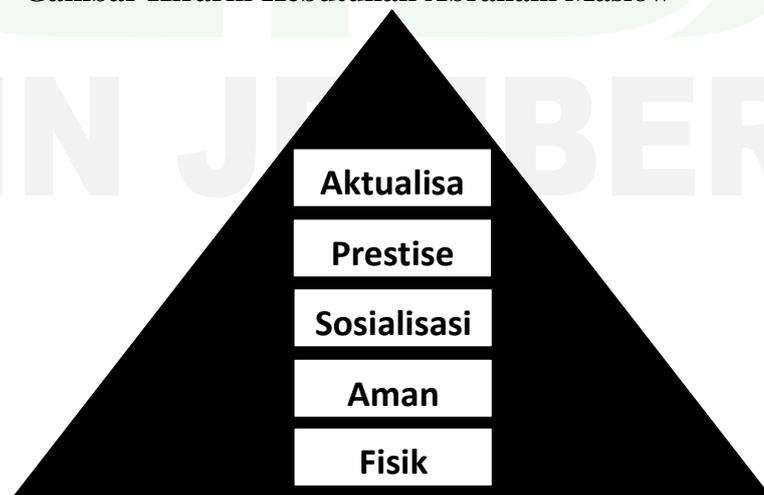
Yaitu kebutuhan akan penghargaan diri baik dari bawahan, teman, atasan, keluarga dan lingkungan yang lain, contoh; pujian, tanda penghargaan, sanjungan dan lain-lain. Menurut Maslow terdapat dua jenis yaitu *Lower one* dan *Hinger One*. *Lower One* berkaitan dengan kebutuhan seperti status, dan

reputasi. Sedangkan *Hinger One* berkaitan dengan kebutuhan akan kepercayaan diri, kompetensi, prestasi, kemandirian, dan kebebasan. Pemenuhan kebutuhan penghargaan menjurus pada kepercayaan terhadap diri sendiri dan perasaan diri berharga.

e) **Kebutuhan aktualisasi**

Yaitu kebutuhan menonjolkan diri atau menggunakan segala kemampuannya untuk mencapai prestasi yang tinggi. Kebutuhan ini akan muncul apabila kebutuhan-kebutuhan dibawahnya sudah terpuaskan dengan baik. Maslow menandai kebutuhan akan aktualisasi diri sebagai hasrat individu untuk menjadi seseorang yang sesuai dengan keinginan dan potensi yang dimilikinya. Kepribadian bisa mencapai peringkat teratas ketika kebutuhan-kebutuhan primer ini banyak mengalami interaksi satu dengan yang lain, dan dengan aktualisasi diri seseorang akan bisa memanfaatkan faktor potensinya secara sempurna.

**Gambar Hirarki Kebutuhan Abraham Maslow**



Menurut Maslow kelima kategori itu saling berkaitan dalam bentuk hirarki yang teratur, dimana satu kategori kebutuhan hanya menjadi aktif setelah tingkat kebutuhan yang lebih rendah terpenuhi, tingkat terendah dalam hirarki adalah tingkat fisiologis dan yang tertinggi perwujudan diri.<sup>65</sup>

Hirarki kebutuhan manusia tersebut memberitahukan banyak informasi penting bagi pimpinan atau manajer, yaitu pertama kepada para pimpinan atau manajer bahwa setiap manusia (karyawan) mempunyai kebutuhan dan perilaku mereka dipengaruhi oleh pemenuhan kebutuhannya, sehingga kalau ingin memotivasi perlu memperhatikan kebutuhannya, kedua, kebutuhan manusia itu berjenjang (bertingkat) dan manusia akan berusaha memenuhi kebutuhan pada tingkat yang lebih penting atau mendasar lebih dahulu, baru kemudian tingkat berikutnya, dan ketiga, memudahkan para pimpinan atau manajer dalam menentukan motivasi apa yang paling tepat untuk bawahannya.

## 2) Kelompok Kebutuhan Alderfer (*existence, relatedness, growth*)

Alderfer berpendapat bahwa terdapat tiga kebutuhan teresa dalam memotivasi karyawan. Adapun tiga kebutuhan tersebut adalah sebagai berikut:

- a) *Existence* (eksistensi) dalam hal ini memberikan persyaratan eksistensi materi dasar.

<sup>65</sup>Dale Timpe, *Seri Manajemen dan Sumber Daya Manusia Memotivasi Pegawai* (Jakarta: Media Komput Indo, 2002), 13.

- b) *Relatedness* (hubungan) yaitu hasrat yang dimiliki diorientasikan untuk memelihara hubungan antar pribadi, hasrat social dan status menentukan interaksi dengan orang lain.
- c) *Growth* (pertumbuhan) yaitu suatu hasrat intrinsik untuk perkembangan pribadi.<sup>66</sup>

Kebutuhan keberadaan kelompok (eksistensi) memperdulikan pemberian persyaratan eksistensi materiil dasar kita. Mencakup kebutuhan faali (sandang, pangan, papan) dan keamanan (fisik dan psikologis) dari Maslow. Kaitannya dalam penelitian ini, kebutuhan keberadaan/eksistensi yang dimaksud adalah kesadaran diri terhadap profesionalitas sebagai guru, rasa ketentraman rohani karena mengajar sesuai dengan ajaran agama yang diyakini (Islam), serta kebutuhan terhadap sesuatu yang bersifat fisik/faali dalam hal ini berupa orientasi (upah tunjangan) tambahan. Sementara kebutuhan untuk berkembang adalah suatu hasrat intrinsik untuk perkembangan pribadi.

Kelompok kebutuhan ini mencakup kebutuhan aktualisasi diri yang meliputi keinginan untuk pemenuhan diri untuk menjadi yang terbaik dari apa yang mampu dilakukan, kebutuhan meningkatkan potensi-potensi yang dimiliki, pengembangan diri secara maksimum, kreativitas dan ekspresi diri, dan kedua mencakup serta kebutuhan penghargaan (esteem needs) dari

<sup>66</sup>Stephen P. Robbin, *Essentials of Organizational Behavior* (Englewood Clifft: Prentice Hall, 1998), 171.

Maslow yakni kebutuhan dihargai karena usaha-usaha yang dilakukan, prestasi, kemampuan kedudukan atau status, pangkat dan sebagainya.

Teori ERG ini memperlihatkan bahwa pertama, teori ini dapat beroperasi sekaligus lebih dari satu kebutuhan. Kedua, jika kepuasan dari suatu kebutuhan tingkat lebih tinggi tertahan, hasrat untuk memenuhi kebutuhan tingkat lebih rendah meningkat. Ringkasnya, teori ERG ini berargumen bahwa kebutuhan tingkat lebih tinggi yang terpuaskan menghantar ke hasrat untuk memenuhi kebutuhan order lebih tinggi; tetapi kebutuhan ganda dapat berfungsi sebagai motivator dan sekaligus halangan dalam mencoba memuaskan kebutuhan tingkat lebih tinggi yang dapat menghasilkan regresi kebutuhan ke suatu kebutuhan tingkat lebih rendah.

### 3) Teori Mc Gregor (“X” dan “Y”)

Seorang ilmuwan lain yang hasil karyanya banyak dimanfaatkan dalam usaha mendalami teori motivasi ialah Douglas Mc Gregor seorang psikolog sosial Amerika yang menuangkan hasil-hasil pemikirannya dalam buku dengan judul “*The Human Side of Enterprise*”. Karya tulis ini menonjolkan pentingnya pemahaman tentang peranan sentral yang dimainkan oleh manusia dalam organisasi. Inti teori Mc Gregor adalah:

- a) *Teori "X"* yang pada dasarnya mengatakan bahwa manusia cenderung berperilaku negatif. Seperti: tidak menyukai bekerja, tidak menyukai kemauan dan ambisi untuk bertanggung jawab dan lebih menyukai diarahkan atau diperintah, mempunyai kemampuan yang kecil untuk berkreasi, dan lain-lain.
- b) *Teori "Y"* yang pada dasarnya mengatakan bahwa manusia cenderung berperilaku positif. Seperti: tidak malas dan dapat dipercaya. Menurut *teori Y* ini untuk memotivasi karyawan hendaknya dilakukan dengan cara peningkatan partisipasi karyawan, kerjasama dan keterkaitan pada keputusan, dedikasi dan partisipasi dalam pengambilan keputusan. Jenis motivasi yang diterapkan adalah motivasi positif yaitu dengan memberikan hadiah.<sup>67</sup>

Dalam mengemukakan dan mempertahankan kebenaran teorinya, menurut Sondang P. Siagian, Mc Gregor menekankan bahwa cara yang digunakan oleh para manajer dalam memperlakukan bawahannya sangat tergantung pada asumsi yang digunakan tentang ciri-ciri manusia yang dimiliki oleh para bawahannya. Ciri-ciri tersebut sebagai berikut.<sup>68</sup>

---

<sup>67</sup>Sondang P. Siagian, *Teori Motivasi dan Aplikasinya* (Jakarta: Rineka Cipta, 1995), 146.

<sup>68</sup>Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2005), 162.

NO	Manusia "X"	Manusia "Y"
1	Para pekerja pada dasarnya tidak senang bekerja dan apabila mungkin akan berusaha mengelakkannya	Para pekerja memandang kegiatan bekerja sebagai hal yang alamiah seperti halnya beristirahat dan bermain
2	Karena para pekerja tidak senang bekerja, mereka harus dipaksa, diawasi atau diancam dengan berbagai tindakan agar tujuan organisasi tercapai	Para pekerja akan berusaha melakukan tugas tanpa terlalu diarahkan dan akan berusaha mengendalikan diri sendiri
3	Para pekerja akan berusaha melakukan tanggung jawab dan hanya akan bekerja apabila menerima perintah untuk melakukan sesuatu	Pada umumnya para pekerja akan menerima tanggung jawab yang lebih besar
4	Kebanyakan pekerja akan menempatkan kebutuhan fisiologis dan keamanan di atas faktor-faktor lain yang berkaitan dengan pekerjaannya	Para pekerja akan berusaha menunjukkan kreativitasnya dan oleh karenanya akan berpendapat bahwa pengambilan keputusan merupakan tanggung jawab mereka dan bukan semata tanggung jawab orang-orang yang memiliki jabatan

Bila dikaitkan dengan teori Maslow akan terlihat gejala bahwa para pekerja tergolong pada kategori X akan lebih mementingkan pemuasan kebutuhan tingkat rendah seperti kebutuhan pokok dan kurang memberikan perhatian kepada kebutuhan pada anak tangga teratas yaitu aktualisasi diri. Sebaiknya yang terjadi pada manusia yang tergolong pada kategori Y dalam arti bahwa pemuasan kebutuhan yang sifatnya psikologis

dan non material lebih diutamakan ketimbang pemuasan kebutuhan-kebutuhan yang bersifat kebendaan<sup>69</sup>

#### 4) Teori Motivasi Prestasi (David Mc Clelland)

Teori Mc Clelland dikenal dengan nama teori motivasi berprestasi yang dalam bahasa Inggris disebut *Achievement Motivation Theory* (AMT), atau teori tiga kebutuhan (tikotomi needs) disingkat AFF. Dan *need for*.<sup>70</sup> Dalam hal ini, menurut Mc Clelland, ada korelasi antara tinggi rendahnya motivasi berprestasi (NACH) dengan tinggi rendahnya keberhasilan usaha. Orang yang memiliki kebutuhan berprestasi tinggi. Selanjutnya dikatakan bahwa tiap orang memiliki motivasi berprestasi, karena tiap orang ingin mencapai sesuatu, tetapi besar kecilnya dorongan atau motivasi pada orang-orang itu berbeda-beda intensitasnya, dengan kata lain tidak sama.<sup>71</sup>

Dari penelitian-penelitian yang dilakukan oleh Mc Clelland diketahui bahwa para wira usaha memiliki motivasi berprestasi lebih tinggi daripada orang biasa pada umumnya. Dari penelitian di berbagai Negara diketahui bahwa, di Negara-negara yang sudah maju atau lebih makmur, motivasi berprestasi masyarakatnya lebih tinggi daripada masyarakat di Negara-negara yang belum maju, atau masih berkembang. Kemajuan dan kemakmurannya itu disebabkan oleh para warganya yang pada umumnya memiliki

<sup>69</sup>Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2005), 162.

<sup>70</sup>Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia....*, 270-271.

<sup>71</sup> Ahmad Mohyi, *Teori*, 166-167.

kebutuhan berprestasi lebih tinggi daripada para warga masyarakat di Negara-negara yang belum maju. Oleh sebab itu, menurut pendapat Mc Clelland, untuk memajukan dan memakmurkan suatu bangsa diperlukan peningkatan motivasi berprestasi para warganya, dengan latihan kewirausahaan atau latihan motivasi berprestasi (*Achievement Motivation Training*).

Teori motivasi berprestasi berkembang. Seorang manajer tidak hanya memiliki motivasi berprestasi saja, tetapi juga motivasi berkuasa (*need for power*) dan motivasi berafiliasi (*need for affiliation*, disingkat *naff*). Ada dua jenis yang dipribadikan untuk kepentingan yang adalah kekuasaan demi kekuasaan, kekuasaan yang dinikmati oleh dan untuk kepentingan pribadinya, dalam hal ini dapat dicontohkan pada orang yang merasa nikmat (puas) karena memiliki kekuasaan.

Seorang manajer perlu memiliki tiga jenis kebutuhan tersebut di atas, demi keberhasilan dan efektifitas tujuannya. Namun intensitasnya tidak harus sama, melainkan tergantung pada situasinya, karena yang terlalu tinggi akan mengakibatkan seorang manajer menjadi di luar kendali organisasinya. Yaitu cenderung meninggalkan tujuan organisasi, *naff* yang terlalutinggi akan mengakibatkan manajer terlalu dikendalikan oleh para anggota organisasi, yang terlalu tinggi akan mengakibatkan kedaulatan atau kebebasan para anggota organisasi lebih dirampas oleh organisasi

(manajer) yang mengurangi efektivitas tujuan organisasinya. Kombinasi harus dicari menurut keadaan, demi efektivitas organisasi. Kebutuhan akan prestasi (*achievement need*). Adalah dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat setandarbergulat untuk sukses. Meraih prestasi tinggi yang membedakan diri mereka dengan orang lain.

Ciri-ciri karyawan mempunyai prestasi tinggi menurut McClelland (dalam Mangku Negara) adalah: (1) memiliki tanggung jawab pribadi, (2) berani mengambil resiko, (3) mempunyai tujuan yang realistic, (4) mempunyai rencana kerja yang menyeluruh, (5) memanfaatkan umpan balik, (6) mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang diprogramkan.<sup>72</sup>

J. Winardi, merumuskan kebutuhan akan prestasi sebagai keinginan untuk melaksanakan suatu tugas atau pekerjaan yang sulit. Orang yang termotivasi untuk berprestasi, memiliki tiga macam ciri umum sebagai berikut, pertama, sebuah preferensi untuk mengerjakan tugas-tugas dengan derajat kesulitan moderat. Kedua, orang yang berprestasi tinggi juga menyukai situasi-situasi dimana kenerja mereka timbul karena upaya-upaya mereka sendiri, dan bukan karena faktor-faktor lain, seperti misalnya kemujuran. Ketiga, mengidentifikasi mereka yang berprestasi tinggi adalah bahwa mereka menginginkan lebih banyak umpan balik tentang

---

<sup>72</sup>Mangku Negara, *Evaluasi Kinerja SDM* (Bandung: PT Refika Aditama, 2006), 68.

keberhasilan dan kegagalan mereka dibandingkan dengan mereka yang berprestasi rendah. Manifestasi dari motivasi berprestasi akan terlihat pada beberapa ciri perilaku seperti: (1) mengambil tanggung jawab pribadi atas perbuatan-perbuatannya, (2) mencari umpan balik tentang perbuatannya, (3) memilih resiko yang moderat atau sedang dalam perbuatannya, dan (4) berusaha melakukan sesuatu dengan cara-cara baru dan kreatif.<sup>73</sup>

Kebutuhan akan kekuasaan (*need for power*) adalah hasrat untuk mempunyai dampak, pengaruh, dan mengendalikan orang lain. Individu yang mempunyai kebutuhan akan kekuasaan tinggi akan senang dibebani tanggung jawab, berusaha untuk mempengaruhi orang lain lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan menantang, cenderung berorientasi status. Kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation*) hasrat untuk bersosialisasi dan berbagi. Individu yang mempunyai kebutuhan akan afiliasi tinggi cenderung menjalin hubungan antar pribadi yang ramah dan akrab, lebih menyukai situasi kooperatif daripada kompetitif, sangat menginginkan hubungan yang timbal balik.

Perbedaan yang utama antara keempat kepuasan di atas adalah Mc Clelland menekankan kebutuhan social yaitu kebutuhan berprestasi, kebutuhan kekuasaan, dan kebutuhan afiliasi, disamping adanya maksud dan tujuan yang merupakan insentif

---

<sup>73</sup>J. Winardi, *Motivasi dan Pemotivasian Dalam Manajemen* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2001), 81.

yang mereka inginkan, dan hal itu akan menimbulkan sejumlah perilaku tertentu. Teori Maslow mengutarakan system hirarki kebutuhan yang statis yaitu fisiologis, kemauan, keselamatan, rasa memiliki, sosial, penghargaan diri serta aktualisasi diri. Alderfer menyajikan pendekatan tiga klasifikasi kebutuhan yang fleksibel yaitu, eksistensi, keterkaitan dan pertumbuhan.

Sedangkan Douglas Mc Gregor menekankan pada usaha mempelajari bawahan untuk mengetahui tipikalnya, yang dari itu pemimpin mengetahui keputusan apa yang harus diambil dalam memotivasinya. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa motivasi berprestasi merupakan faktor terpenting yang perlu dimiliki atau diperhatikan dalam peningkatan restasi kerja.

##### 5) Teori Pembentukan Perilaku B.F. Skinner

Teori pembentukan perilaku (*operant conditioning*) disebut juga dengan behavior modification positif *reinforcement* dan *Skinnerian conditioning* yang dikemukakan oleh B.F. Skinner. Menurut teori ini, perilaku yang diikuti oleh konsekuensi pemuasan cenderung akan diulang, sedangkan perilaku yang diikuti konsekuensi-konsekuensi hukuman cenderung tidak akan diulang.<sup>74</sup>

Teori ini sama dengan hukum pengaruh (*law of effect*), dan memang teori ini didasarkan pada hukum penaruh tersebut.

<sup>74</sup>Siswanto, *Manajemen Modern, Konsep dan Aplikasi* (Bandung: Sinar Baru, 1990), 132

Selanjutnya, mengenai proses pembentukan perilaku menurut teori ini adalah perilaku (ekspresi tanggapan) itu timbul karena adanya rangsangan (stimulan), berakibat terjadinya konsekuensi-konsekuensi, dan dari konsekuensi tersebut akan timbul perilaku (tanggapan) selanjutnya atau perilaku yang akan datang. Dalam kaitan ini, Handoko,<sup>75</sup> mengungkapkan ada empat teknik yang dapat digunakan pemimpin atau manajer untuk mengubah perilaku bawahan, yaitu:

- a) Penguatan positif, yaitu dengan memberikan penguat primer seperti minuman atau makanan yang memuaskan kebutuhan-kebutuhan biologis sekunder seperti penghargaan berwujud hadiah, promosi dan uang.
- b) Penguatan negatif, yaitu dengan memberikan konsekuensi-konsekuensi yang tidak menyenangkan, dimana individu akan mempelajari perilaku yang membawa konsekuensi tidak menyenangkan dan kemudian menghindari perilaku tersebut dimasa mendatang (*avoidance learning*).
- c) Pemadaman, teknik pemadaman ini dilakukan dengan peniadaan penguatan.
- d) Hukuman, yaitu dilakukan dengan memberikan konsekuensi-konsekuensi negative terhadap perilaku bawahan yang tidak tepat (*finishment*).

---

<sup>75</sup>Siswanto, *Manajemen Modern, Konsep dan Aplikasi....*, 132

Selanjutnya Handoko mengutip pendapat dari W. Clay Hammer, tentang pedoman menggunakan teknik-teknik pembentukan atau bagaimana membentuk perilaku seseorang (karyawan) bagi para manajer, teknik ini disebut teori belajar (*learning theory*).<sup>76</sup> Praktik dari teori belajar ini diantaranya adalah:

- a) Jangan memberikan penghargaan yang sama pada semua orang.
  - b) Perhatikan bahwa kegagalan untuk member tanggapan dapat juga mengubah perilaku.
  - c) Beritahu karyawan tentang apa yang harus dilakukan untuk mendapatkan penghargaan.
  - d) Beritahu karyawan tentang apa yang dilakukan secara salah.
  - e) Jangan member hukuman di depan karyawan lain.
  - f) Bertindaklah adil.
- 6) Teori Penghargaan Vroom

Teori penghargaan (*Expetancy theory*) disebut juga teori nilai pengharapan Vroom karena pertama kali diungkapkan oleh Victor Vroom. Menurut teori ini seseorang akan bekerja dengan motivasi yang tinggi, bila dia mempunyai harapan-harapan yang baik dari hasil pekerjaannya. Seperti juga yang diungkapkan oleh Vroom, bahwa orang termotivasi untuk bekerja bila mereka

<sup>76</sup>Siswanto, *Manajemen Modern, Konsep dan Aplikasi* (Bandung: Sinar Baru, 1990), 45.

mengharapkan usaha-usaha yang ditingkatkan akan mengarah pada peningkatan balas jasa tertentu, dan menilai balas jasa sebagai hasil dari usaha-usahanya. Teori ini dapat membentuk rumus sebagai berikut:

$$M = B \times U$$

M = Motivasi

B= Pengharapan bahwa peningkatan usaha akan mengarah kepeningkatan balas jasa.

U = Penilaian individu terhadap balas jasa sebagai hasil dari usaha-usahanya.

Teori harapan (*expectancy theory*) yang dikembangkan oleh Vroom semula sangat sederhana karena hanya menyatakan bahwa hasil karya (*performance*) atau kinerja adalah fungsi daripada motivasi (*motivation*) dan kemampuan (*ability*). Dengan menyingkat kata performance = P, motivation = M, dan ability = A dirumuskan menjadi  $P = f(M \times A)$ . formula ini menunjukkan bahwa besarnya P tergantung dari besarnya M dan A. meskipun motivasinya besar sekali, tetapi jika kemampuannya sama sekali tidak ada, atau kedua-duanya tidak ada dengan kata lain nol, maka hasilnya P juga nol. Atas dasar rumus ini, maka untuk meningkatkan performance atau kinerjanya, salah satu M atau A, atau kedua-duanya harus ditingkatkan. Berangkat dari rumus tersebut, Vroom kemudian mengembangkan faktor motivasinya

yang disebut dengan istilah *Effort* upaya) dengan memasukkan fakto harapan (*expectancy*). Dalam teori yang dikembangkan itu ia menggunakan lima variable, yakni harapan (*expectancy*), hasil (*outcomes*), sasaran (*instrumentalities*), nilai (*valences*), dan pilihan (*choiches*).

Upaya untuk melakukan kegiatan itu dipengaruhi oleh harapan, sejauh manakah akan berhasil. Jika upayanya dipengaruhi oleh harapan yang tinggi, maka karyawan akan melakukan kegiatan untuk menghasilkan outcome tahap pertama yang tinggi. Jadi, harapan menghubungkan motivasi dengan hasil tahap kedua. Misalnya melakukan pekerjaan yang dipengaruhi oleh harapannya yang tinggi, akan membuat kerja keras menghasilkan produktivitas tinggi. Selanjutnya produktivitas hanyalah sebagai sarana untuk memperoleh imbalan. Seberapa besar harapan penilaian terhadap hasil akhir juga menentukan motivasinya. Nilai hasil akhir yaitu hasil tahap kedua disebut *valence*.

Dalam kajian ini teori yang akan dipakai adalah teori motivasi prestasi (David Mc Clallend) karena setiap guru memiliki motivasi berprestasi, tiap guru ingin mencapai sesuatu, tetapi besar kecilnya dorongan atau motivasi pada guru-guru tersebut berbeda-beda intensitasnya, dengan kata lain tidak sama. Sehingga teori motivasi ini sangat relevan untuk menganalisa mutu pembelajaran yang telah dan dihasilkan oleh para guru.

#### d. Tujuan Motivasi

Tujuan motivasi antara lain sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
- 2) Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
- 3) Mempertahankan kesetabilan karyawan perusahaan atau lembaga / instansi
- 4) Meningkatkan kedisiplinan karyawan
- 5) Mengefektifkan pengadaan karyawan
- 6) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
- 7) Meningkatkan loyalitas, kreatifitas, dan partisipasi karyawan
- 8) Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya
- 9) Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
- 10) Meningkatkan efesiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.<sup>77</sup>

#### e. Faktor-faktor Motivasi

Motivasi merupakan salah satu alat atasan agar bawahan mau bekerja keras dan bekerja cerdas sesuai dengan yang diharapkan.

Pengetahuan tentang pola motivasi membantu para manajer memahami sikap kerja pegawai masing-masing.

Manajer dapat memotivasi pegawainya dengan cara berbeda-beda sesuai dengan pola masing-masing yang paling menonjol.

Bawahan perlu dimotivasi karena ada bawahan yang baru mau bekerja

<sup>77</sup>Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2005), 146.

setelah dimotivasi atasannya. Motivasi yang timbul dari luar disebut motivasi ekstrinsik. Dipihak lain, ada pula bawahan yang bekerja atas motivasi dirinya sendiri. Motivasi yang timbul dari dalam dirinya sendiri disebut motivasi intrinsik. Motivasi intrinsik biasanya lebih bertahan lama dan efektif dibandingkan dengan motivasi ekstrinsik.<sup>78</sup>

Motivasi kerja guru adalah faktor-faktor yang mendorong seorang guru untuk melakukan pekerjaannya secara lebih bersemangat sehingga akan memperoleh prestasi yang lebih baik. Faktor-faktor tersebut antara lain:<sup>79</sup>

1. Faktor intrinsik yaitu faktor-faktor yang timbul dari dirinya sendiri, indikator intrinsik yaitu:
  - a) Keinginan untuk berprestasi: Prestasi yang ingin dicapai oleh guru yaitu sukses mengembangkan dan memajukan siswa yang akhirnya dapat mencapai keberhasilan dalam bidang akademik siswa.
  - b) Keinginan untuk maju: Dengan semakin canggihnya teknologi pada saat ini, seorang guru dituntut dapat menguasai teknologi yang ada. Maju dalam hal ini adalah berhubungan dengan guru tersebut untuk naik pangkat dan dapat memberikan ilmu yang up date pada siswa melalui berbagai media, misalnya dengan internet.

---

<sup>78</sup>Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), 222.

<sup>79</sup>Karmidi, *Kontribusi Iklim Organisasi dan Motivasi Kerja Guru terhadap Kinerja Guru SMU Negeri di Kota Malang* (Malang: Tesis, 2003), 46-50.

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

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

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

b) Lingkungan kerja

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

c) Keamanan

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

d) Gaji atau penghasilan

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

e) Pengakuan dan penghargaan

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

f) Kepercayaan melakukan pekerjaan

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

g) Kebijakan Pimpinan

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

Jika seseorang berhasil mencapai motivasinya maka yang bersangkutan cenderung untuk terus termotivasi. Sebaliknya jika seseorang sering gagal mewujudkan motivasinya, maka yang

bersangkutan mungkin tetap ulet terus berusaha dan berdo'a sampai motivasinya tercapai atau justru menjadi putus asa (frustasi).

Bertitik tolak dari pandangan bahwa tidak ada satu model motivasi yang sempurna, dalam arti masing-masing mempunyai kelebihan dan kekurangan, para ilmuwan terus menerus berusaha mencari dan menemukan system motivasi yang terbaik. Menurut Ahmad Sudrajad, tampaknya terdapat kesepakatan dikalangan para pakar bahwa yang tercakup dalam teori-teori motivasi telah menggambarkan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kerja. Sehingga muncul sebuah model motivasi “imbangan sesuai prestasi”.

Menurut model ini, motivasi seorang individu sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang bersifat internal maupun eksternal. Termasuk pada faktor internal adalah: a) persepsi seseorang mengenai diri sendiri; b) harga diri; c) harapan pribadi; d) kebutuhan e) keinginan; f) kepuasan kerja; g) prestasi kerja yang dihasilkan.

Sedangkan faktor eksternal mempengaruhi motivasi seseorang, antara lain adalah: a) jenis dan sifat pekerjaan; b) kelompok kerja dimana seseorang bergabung; c) organisasi tempat bekerja; d) situasi lingkungan pada umumnya; e) system imbalan yang berlaku dan cara pencapaiannya.

Frederich Hersberg menyatakan pada manusia berlaku faktor motivasi dan faktor pemeliharaan dilingkungan pekerjaannya. Dari

hasil penelitiannya menyimpulkan ada enam faktor motivasi yaitu (1) prestasi, (2) pengakuan, (3) kemajuan/kenaikan pangkat, (4) pekerjaan itu sendiri, (5) kemungkinan untuk tumbuh, (6) tanggung jawab. Sedangkan untuk pemeliharaan terdapat sepuluh faktor yang perlu diperhatikan, yaitu (1) kebijaksanaan, (2) supervise teknisi, (3) hubungan antar manusia dengan atasan, (4) hubungan manusia dengan pembinanya, (5) hubungan antar manusia dengan bawahannya, (6) gaji dan upah, (7) kestabilan, (8) kehidupan pribadi, (9) kondisi tempat kerja, (10) status.

### **3. Tipe Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru**

Seseorang melakukan aktivitas karena didorong oleh adanya faktor-faktor, kebutuhan biologis, instink, dan unsure-unsur kejiwaan lainnya serta adanya pengaruh perkembangan budaya manusia. Dalam persoalan ini Skinner lebih cenderung merumuskan dalam bentuk mekanisme stimulus dan respon. Stimulus dan respon inilah memunculkan suatu aktivitas.<sup>80</sup> Dalam hubungan dengan belajar mengajar, yang penting adalah bagaimana menciptakan kondisi atau proses yang mengarahkan siswa dan guru melakukan aktivitas belajar. Setiap pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya mempunyai cara dan model.

Pemimpin itu mempunyai sifat, kebiasaan, temperamen, watak dan kepribadian sendiri yang khas, sehingga tingkah laku dan modelnya yang

<sup>80</sup>Sardiman, *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2008), 75

membedakan dirinya dari orang lain. Tipe hidupnya ini pasti akan mewarnai perilaku dan tipe kepemimpinannya.

Ada pemimpin yang keras dan represif, tidak represif, sehingga bawahan bekerja disertai rasa ketakutan, ada pula pemimpin yang bertipe lemah lembut dan biasanya disenangi oleh bawahan. Kegagalan atau keberhasilan yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pekerjaannya menunjukkan kegagalan atau keberhasilan pemimpin itu sendiri. Raph White dan Ronald Lippit menyatakan bahwa Tipe kepemimpinan adalah suatu Tipe yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi bawahan.

Pola kepemimpinan kepala sekolah juga berpengaruh dalam meningkatkan motivasi mengajar guru dan motivasi belajar siswa. Misalnya, kepala sekolah yang otoriter akan membuat para guru terpaksa menjalankan tugasnya dan mengekang kreatifitas guru dalam mengajar sehingga proses belajar mengajar menjadi tidak nyaman bagi guru dan siswa.

Motivasi berkaitan erat dengan tujuan, dan tujuan berkaitan erat dengan kebutuhan. Seseorang akan terdorong melakukan sesuatu bila merasa ada suatu kebutuhan. Kebutuhan timbul karena adanya keadaan yang tidak seimbang, tidak serasi atau rasa ketegangan yang menuntut suatu kepuasan. Keadaan yang tidak seimbang atau adanya rasa tidak puas, diperlukan motivasi yang tepat. Kalau kebutuhan tidak terpenuhi, maka aktivitas itu akan berkurang dan sesuai dengan dinamika kehidupan

manusia, maka akan timbul tuntutan kebutuhan yang baru. Hal ini menunjukkan bahwa kebutuhan manusia bersifat dinamis, berubah-ubah sesuai dengan sifat kehidupan manusia itu sendiri.

Demikian halnya dengan guru sebagai salah satu faktor yang mempunyai peranan penting dalam pencapaian keberhasilan proses belajar mengajar. Guru harus mempunyai motivasi yang baik dalam melaksanakan tugas mengajarnya. Motivasi yang baik dapat diartikan dengan timbulnya keinginan dan kesadaran yang tinggi dalam melaksanakan tugas-tugas mengajar tanpa adanya unsure-unsur lain yang mengakibatkan guru menjadi terpaksa melaksanakan tugas mengajarnya, misalnya takut kepada pimpinan, ingin mendapat perhatian dan lain sebagainya. Apabila motivasi seperti ini yang muncul dalam diri seorang guru untuk melaksanakan tugasnya, maka kegiatan belajar mengajar yang dilaksanakan hanya bersifat melepaskan tanggung jawab tanpa didukung oleh beban moril yang kuat.

Seorang guru yang mempunyai motivasi baik dalam melaksanakan tugasnya ialah guru yang benar-benar menjiwai pekerjaannya sebagai tenaga pendidik, menjiwai anak didik dan menjiwai bidang studi yang diajarkan dan berusaha semaksimal mungkin agar antara materi yang diajarkan dengan tingkatan pemahaman murid dapat sesuai dan saling mendukung. Melihat besarnya peranan guru, maka agar hal itu tercapai guru harus mempunyai motivasi yang baik dalam melaksanakan tugas-tugasnya agar proses belajar mengajar dapat berjalan dengan lancar sesuai

tujuan yang diharapkan. Oleh karena itu, kepala sekolah selaku pemimpin di sekolah harus bias menumbuhkan motivasi para guru dalam mengajar sehingga akan bersinggungan langsung dengan motivasi belajar siswa.



## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, yaitu memahami fenomena tentang hal yang dialami oleh subjek penelitian misalnya, perilaku, persepsi, motivasi dan tindakan secara holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah.<sup>81</sup>

Penelitian deskriptif yaitu penelitian yang hanya menggambarkan apa adanya, tentang suatu variabel, gejala atau keadaan dan tidak dimaksudkan untuk menguji hipotesis tertentu.<sup>82</sup>

Adapun yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis penelitian deskriptif melalui rancangan studi kasus (*case studies*).

Penelitian case studies yaitu penelitian yang dilakukan secara intensif, terinci, dan mendalam terhadap suatu organisasi, lembaga atau gejala tertentu.<sup>83</sup>

Dalam penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif deskriptif melalui rancangan studi kasus, karena ingin mengetahui secara rinci dan mendalam mengenai tipe kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja guru, yang menjadi titik tekan dalam penelitian ini adalah bagaimana tipe kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi

---

<sup>81</sup>Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008), 6.

<sup>82</sup>Suharsimi Arikunto, *Manajemen Penelitian* (Jakarta: Rineka Cipta, 2003), 310.

<sup>83</sup>Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek* (Jakarta: Rineka Cipta, 2002), 12.

kerja guru, terutama mengenai tugas atau kinerja guru dan aktifitas peserta didik dalam kesehariannya di sekolah, khususnya di Sekolah Menengah Kejuruan Nurul Mannan.

## **B. Lokasi Penelitian**

Sekolah Menengah Kejuruan Nurul Mannan, bertempat di Dusun Sumber Nangka Desa Sukogidri Kecamatan Ledokombo Kabupaten Jember. Lembaga ini terletak di wilayah jember bagian timur, dengan jarak tempuh  $\pm$  5 km dari kecamatan, sedangkan dengan pusat pemerintahan kabupaten  $\pm$  30 km. Sekolah ini seringkali menorehkan prestasi di tingkat kecamatan sampai tingkat kabupaten ditunjang oleh sarana prasarana dan fasilitas sekolah yang memadai, serta menjunjung tinggi kedisiplinan personil sekolah dan efektifitas program sekolah. Sehingga yang menjadi ketertarikan dalam penelitian ini adalah mengenai kepemimpinan kepala sekolah melalui tipe kepemimpinannya dalam meningkatkan motivasi kerja guru.

## **C. Kehadiran Peneliti**

Adapun kehadiran peneliti dalam hal ini bertindak sebagai perencana, pelaksana, penggali dan pengumpul data, penganalisis, penafsir data sekaligus sebagai pelapor data penelitian. Proses kegiatan penelitian dibagi menjadi beberapa tahapan pertemuan dengan melibatkan orang-orang atau pihak yang dianggap penting sesuai dengan fokus kajian penelitian.

## **D. Subjek Penelitian**

Penentuan subyek penelitian dilakukan dengan menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu teknik yang dilakukan dengan cara mengambil

subjek bukan didasarkan atas strata, random atau daerah tetapi didasarkan pada tujuan tertentu.<sup>84</sup>

Teknik *purposive sampling* yaitu teknik pengambilan sampel dengan pertimbangan tertentu, misalnya meneliti tentang Tipe kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja guru di sekolah, maka yang harus dilakukan adalah menentukan beberapa pihak informan yang terlibat di bawah kepemimpinan kepala sekolah tersebut, yang mana dianggap sebagai informan atau orang yang paling mengetahui tentang Tipe kepemimpinan kepala sekolah tersebut, sehingga memudahkan dan mengetahui situasi sosial maupun kondisi riilnya.

Untuk mendapatkan data yang valid tentang Tipe kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja guru di Sekolah Menengah Kejuruan Nurul Mannan Sukogidri Ledokombo Jember perlu ditentukan beberapa orang yang mampu memberikan informasi, pertama adalah kepala sekolah, sebagai *key informan*. Kemudian diperkuat oleh beberapa orang staf yang dianggap mengetahui tipe kepemimpinan kepala Sekolah Menengah Kejuruan Nurul Mannan diantaranya: kepala tata usaha, waka kurikulum, waka kesiswaan, bagian Laboratorium, dan bidang sarana prasarana.

#### **E. Sumber Data**

Penelitian kualitatif menempatkan sumber data sebagai subyek yang memiliki kedudukan penting. Ketetapan memilih dan menetapkan jenis sumber data akan menentukan kekayaan data yang diperoleh.<sup>85</sup>

---

<sup>84</sup>Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek* (Jakarta: Rineka Cipta), 117.

Adapun sumber data yang diperoleh dalam penelitian ini berupa data primer dan skunder, melalui beberapa informasi yang didapatkan dari hasil wawancara langsung yang disampaikan oleh kepala sekolah mengenai Tipe kepemimpinannya dalam meningkatkan motivasi kerja guru, kemudian dikuatkan oleh dialog dan persepsi yang dikemukakan oleh beberapa pihak lain yang terlibat, misalnya: kepala tata usaha, waka kurikulum, dan waka kesiswaan, serta bagian laboratorium dan sarana prasarana. Didukung pula oleh hasil observasi/pengamatan dan dokumentasi yang dilakukan oleh peneliti selama kegiatan penelitian berlangsung.

Dalam penelitian ini sumber data dapat diperoleh melalui tiga cara, yaitu: kegiatan wawancara/*interview*, tertulis, dan dokumentasi.

#### 1. Kegiatan Wawancara

Dalam penelitian ini kegiatan wawancara menjadi sumber data primer di mana melibatkan *key informan* dan pihak yang dilibatkan dalam proses penelitian melalui *interview*, yaitu kepada:

- |   |                 |
|---|-----------------|
| a. Kepala sekolah ( <i>key informan</i> ) | Abdul Halim     |
| b. Kepala tata usaha                      | Muhammad Faisol |
| c. Bendahara                              | Iin Sumiati     |
| d. Waka kurikulum                         | Saifur Rahman   |
| e. Waka kesiswaan                         | Siswanto        |
| f. Bagian Laboratorium                    | Abdul Ghofur    |
| g. Bagian sarana dan prasarana            | Anas Maskuri    |

<sup>85</sup>Imam Suprayogo, *Metodologi Penelitian Sosial Agama* (Bandung, PT. Remaja Rosda Karya, 2001), 163.

## 2. Data Tertulis

Adapun sumber data tertulis dijadikan sebagai data primer dalam penelitian ini, data tersebut didapatkan dari beberapa literatur buku, referensi ilmiah, khususnya tentang Tipe kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja guru, arsip atau dokumen pribadi, dokumen resmi, dan lain sebagainya.

## 3. Data Dokumentasi

Dalam penelitian ini dokumentasi merupakan data sekunder yang turut mendukung dan melengkapi data-data sebelumnya, misalnya berupa rekaman, foto, yang dihasilkan oleh orang lain maupun foto yang didokumentasikan oleh peneliti sendiri.

## F. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Tanpa mengetahui teknik pengumpulan data maka peneliti tidak akan mendapatkan data yang memenuhi standar data yang ditetapkan. Pengumpulan data dapat dilakukan dalam berbagai *setting*, berbagai sumber dan berbagai cara. Bila dilihat dari settingannya, data dapat dikumpulkan pada setting alamiah (*natural setting*).<sup>86</sup>

Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh melalui observasi secara mendalam, hasil kegiatan interview, serta dilengkapi oleh data lain berupa dokumentasi.

<sup>86</sup>Imam Suprayogo, *Metodologi Penelitian Sosial Agama* (Bandung, PT. Remaja Rosda Karya, 2001), 163.

## 1. Pengamatan (*Observation*)

Observasi yaitu suatu kegiatan pemuatan seluruh perhatian terhadap objek penelitian dengan menggunakan semua alat indra.<sup>87</sup>

Penelitian ini menggunakan metode observasi peran serta (*participant observation*), artinya pengamat mempunyai hubungan yang akrab dengan pihak yang diamati dalam berbagai aktivitas dan segera mencatatkan apa yang terjadi berdasarkan objektifitas dan persepsi.

Metode observasi ini digunakan untuk mengungkap data meliputi:

- a. Keadaan kondisi di Sekolah Menengah Kejuruan Nurul Mannan
- b. Kegiatan dan program kepala sekolah
- c. Kegiatan guru

## 2. Wawancara (*Interview*)

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu yang dilakukan oleh dua pihak, yaitu: pihak yang mengajukan pertanyaan (*interviewer*) dan pihak yang memberikan jawaban atas pertanyaan yang diajukan (*interviewee*).<sup>88</sup>

Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, tetapi juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam.<sup>89</sup>

---

<sup>87</sup>Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek* (Jakarta: Rineka Cipta), 133.

<sup>88</sup>Lexi J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Rosda Karya, 2002), 186.

<sup>89</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2010), 231.

Dalam penelitian ini teknik wawancara yang digunakan adalah wawancara tidak terstruktur, yaitu wawancara yang terlebih dahulu menentukan masalah yang hanya memuat garis besar yang akan ditanyakan, sehingga kreatifitas peneliti sangat diperlukan.<sup>90</sup>

kemudian digunakan pertanyaan sedemikian rupa sehingga informan akan menjawab dengan keterangan yang tepat. Adapun data yang ingin diperoleh dari *interview*, yaitu:

- a. Program-program kepala sekolah
- b. Keberhasilan kepala sekolah
- c. Kebijakan-kebijakan kepala sekolah
- d. Tipe kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja guru

### 3. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan (sejarah kehidupan, cerita, dan biografi), gambar, atau karya-karya monumental (patung dan film).<sup>91</sup>

Adapun data yang ingin diperoleh melalui dokumentasi diantaranya yaitu:

- a. Arsip-arsip program sekolah
- b. Arsip program kepala sekolah
- c. Arsip guru yang relevan

---

<sup>90</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktek*, 22

<sup>91</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*...., 240.

- d. Fasilitas, sarana dan prasarana di Sekolah Menengah Kejuruan Nurul Mannan
- e. Foto-foto penelitian yang relevan

## G. Analisis Data

Analisis data adalah proses pengorganisasian dengan mengurutkan data ke dalam pola, kategori, dan satuan uraian dasar sehingga dapat ditemukan tema dan dapat dirumuskan hipotesis kerja seperti yang disarankan oleh data.<sup>92</sup>

Analisis deskriptif kualitatif dilakukan dengan cara memberikan predikat kepada variabel yang diteliti sesuai dengan kondisi yang sebenarnya.<sup>93</sup>

Adapun dalam penelitian ini, analisis data yang digunakan yaitu analisis data dengan teknik analisis deskriptif kualitatif. Dalam aplikasinya yaitu menganalisis dan mendeskripsikan subjek penelitian berdasarkan data dari variabel yang diperoleh melalui kelompok subjek yang diteliti. Kemudian menarik kesimpulan berupa data pokok yang menjadi fokus kajian penelitian.

Menurut Milles dan Huberman sebagaimana dikutip oleh sugiyono dan moleong, langkah-langkah analisis data meliputi:

### 1. *Data Collection* (pengumpulan data)

Koleksi data merupakan data yang muncul berwujud kata-kata bukan rangkaian angka-angka, data ini dikumpulkan dalam berbagai macam cara (observasi, wawancara, dan dokumentasi).<sup>94</sup>

<sup>92</sup>Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Rosda Karya, 2002), 280.

<sup>93</sup>Suharsimi Arikunto, *Manajemen Penelitian* (Jakarta: Rineka Cipta), 353.

Observasi maksudnya ada hubungan yang akrab antara pengamat dengan pihak yang diamati dalam berbagai aktivitas dan segera mencatatkan apa yang terjadi berdasarkan objektifitas dan persepsi. Metode observasi ini digunakan untuk mengungkap data meliputi kondisi Sekolah Menengah Kejuruan Nurul Mannan, Kegiatan dan program kepala sekolah, serta Kegiatan guru

Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data untuk memperoleh keterangan dari yang diwawancarai seperti kegiatan kepala sekolah, keberhasilan kepala sekolah, serta kebijakan-kebijakan kepala sekolah

Dokumentasi dilakukan adalah untuk mendapatkan dokumen yang merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu, bisa dalam bentuk tulisan, gambar, atau karya yang lain, seperti arsip-arsip sekolah, arsip guru, sarana dan prasarana di Sekolah Menengah Kejuruan Nurul Mannan dan foto-foto penelitian.

## 2. *Data Reduction* (reduksi data)

Tahapan selama proses reduksi data berlangsung, antara lain:

- a) Mengkategorikan data (*coding*) ialah upaya memilah-milah setiap satuan data ke dalam bagian-bagian yang memiliki kesamaan.

---

<sup>94</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2010), 247.

b) Interpretasi data, yaitu pencarian pengertian yang lebih luas tentang data yang telah dianalisis, artinya interpretasi merupakan penjelasan yang terinci tentang arti yang sebenarnya dari data penelitian.<sup>95</sup>

### 3. *Data display* (penyajian data)

Menurut Milles dan Huberman dalam bukunya sugiyono, menyatakan bahwa: yang sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah teks yang bersifat naratif.<sup>96</sup>

Setelah data penelitian dikumpulkan melalui kegiatan wawancara, observasi, dan dokumentasi, kemudian direduksi (memilah dan memilih data yang dianggap penting, membuang yang tidak perlu), langkah selanjutnya adalah menyajikan data. Dalam penelitian kualitatif, penyajian data dapat dilakukan dalam bentuk teks naratif yaitu berupa catatan lapangan, matriks, grafik, jaringan dan bagan atau hubungan antar kategori. Bentuk-bentuk ini menggabungkan informasi yang tersusun dalam suatu bentuk yang padu dan mudah diraih, sehingga mudah untuk melihat apa sedang terjadi, kemudian memaparkan hasil observasi dan interview, sehingga data yang disajikan menjadi data yang akurat dalam bentuk laporan yang diinterpretasikan sesuai dengan kondisi riil pada objek penelitian.

### 4. *Conclusion drawing/verification* (penarikan kesimpulan/verifikasi)

Kesimpulan diharapkan merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu

<sup>95</sup>Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Rosda Karya, 2002), 288.

<sup>96</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2010), 249.

objek sebelumnya masih remang-remang atau gelap sehingga setelah diteliti akan menjadi lebih jelas.<sup>97</sup>

Kesimpulan tersebut juga diverifikasi selama penelitian berlangsung yaitu dengan cara:

- a. Pemikiran ulang selama penulisan
- b. Tinjauan ulang catatan lapangan
- c. Tinjauan kembali dan tukar pikiran antar teman sejawat untuk mengembangkan kesepakatan *inter subyektif*.
- d. Upaya-upaya yang luas untuk menempatkan salinan suatu temuan dalam seperangkat data yang lain.

#### H. Keabsahan Data

Dalam penelitian ini, teknik keabsahan/validitas data yang digunakan adalah teknik triangulasi.

Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding data tersebut.<sup>98</sup>

Untuk menetapkan keabsahan data diperlukan teknik pemeriksaan yang terdiri dari beberapa kriteria, yaitu: derajat kepercayaan, keberalihan, kebergantungan dan kepastian.<sup>99</sup>

Adapun teknik triangulasi dalam metode penelitian kualitatif dapat menggunakan model triangulasi sumber dan triangulasi metode.

Teknik triangulasi sumber dapat dicapai dengan cara:<sup>100</sup>

<sup>97</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2010), 337.

<sup>98</sup>Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Rosda Karya, 2002), 330.

<sup>99</sup>Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Rosda Karya, 2002), 324.

- a. Membandingkan apa yang dikatakan orang di depan umum dengan apa yang dikatakannya secara pribadi.
- b. Membandingkan apa yang dikatakan orang-orang tentang situasi penelitian dengan apa yang dikatakannya sepanjang waktu.
- c. Membandingkan keadaan dan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan orang.

Secara lebih rinci, yang dimaksud dengan triangulasi sumber dan metode adalah sebagai berikut:

1. Triangulasi sumber diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber melalui cara dan waktu yang berbeda.<sup>101</sup>

Triangulasi sumber dilakukan bertujuan untuk menguji data dari sumber yang ada, misalnya dilakukan pada kepala sekolah, guru dan peserta didik.

Dari tiga sumber data tersebut kemudian dideskripsikan, dikategorisasikan, mana pandangan yang sama, yang berbeda, dan yang spesifik. Data yang telah dianalisis menghasilkan kesimpulan, kemudian diminta kesepakatan dari tiga sumber data tersebut.

2. Triangulasi metode dalam pengujian data dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan metode yang berbeda. Misalnya data yang diperoleh dari hasil wawancara akan dicek dengan metode observasi, dan dokumentasi. Bila dengan berbagai metode pengujian data tersebut menghasilkan data yang berbeda-beda, maka perlu dilakukan diskusi lebih lanjut kepada sumber data yang

<sup>100</sup>Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, 331.

<sup>101</sup>ibid, 331

bersangkutan/lainnya yang memiliki keterkaitan untuk memastikan kebenarannya.

Penelitian ini menggunakan triangulasi sumber dan triangulasi metode, yaitu membandingkan dan mengecek kembali derajat kepercayaan dari informasi data yang diperoleh melalui subyek dan metode yang berbeda.

Data yang dicari dalam penelitian ini mengenai Tipe kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja guru di Sekolah Menengah Kejuruan Nurul Mannan, melalui wawancara dengan kepala sekolah sebagai *key informan*, selanjutnya membandingkan hasil wawancara tersebut dengan pihak yang terkait, tata usaha, waka kurikulum, waka kesiswaan, bagian laboratorium, serta bagian sarpras dan humas, serta persepsi dari beberapa wali peserta didik.

## **I. Tahapan-tahapan Penelitian**

### **1. Tahap pra penelitian**

Tahap ini meliputi: studi pendahuluan (temuan awal), merumuskan masalah dan anggapan dasar, memilih pendekatan, menentukan variabel dan sumber data, serta menyusun proposal tesis untuk diseminarkan melalui persetujuan dosen pembimbing.

### **2. Tahap pelaksanaan penelitian**

Pada tahap ini kegiatan yang dilakukan adalah mengurus surat ijin penelitian, menentukan teknik observasi, menyusun instrumen penelitian, wawancara, dokumentasi, mengumpulkan dan menganalisis data,

mengecek dan melengkapi data, serta menarik kesimpulan data yang diperoleh dari kegiatan penelitian.

### 3. Tahap pasca penelitian

Adapun tahap akhir dari kegiatan penelitian yaitu menyiapkan, membuat, dan menyusun laporan hasil penelitian berupa karya ilmiah/tesis yang kemudian siap untuk diujikan dan dipertahankan dihadapan tim penguji.



## **BAB IV**

### **PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN**

#### **A. Paparan Data**

Sebagaimana dijelaskan dalam bab tiga penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan teknik pengumpulan data observasi, interview, dokumenter untuk memperoleh data sebanyak mungkin terhadap berbagai hal yang berkaitan dan mendukung rumusan penelitian. Segala daya dan upaya yang telah dilakukan untuk mengeksplorasi dan mengumpulkan data dalam penelitian ini, memberikan porsi intensifikasi pada metode observasi dan interview untuk mendapatkan data yang kualitatif dan autentik yang berimbang maka dilanjutkan juga dengan menggunakan metode dokumenter.

Setelah mengalami proses peralihan data dengan berbagai metode yang dipakai mulai data yang global hingga data yang mulai mengkrucut. Pada akhirnya sampailah pada pemberhentian pencarian data, karena data yang diperoleh sudah dianggap representative dan telah sampai pada tahap finishing data.

Motivasi bisa ditumbuhkan sejak awal mungkin, karena itu motivasi tidak lahir dengan sendirinya. Untuk mendapatkan hasil kinerja yang tinggi diperlukan adanya motivasi yang tinggi dari diri sendiri, karena itu ada beberapa tokoh yang mengkategorikan faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi. Faktor tersebut adalah faktor yang ada pada diri individu dan faktor yang ada di luar individu atau dikenal dengan faktor sosial.

Di bawah ini adalah hasil paparan data dari Tipe Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru di Sekolah

Menengah Kejuruan Nurul Mannan Desa Sukogidri Kecamatan Ledokombo  
Kabupaten Jember Tahun Pelajaran 2017/2018

**1. Tipe Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru Pada Aspek Pemenuhan Kebutuhan Fisik di Sekolah Menengah Kejuruan Nurul Mannan Sukogidri Kecamatan Ledokombo Kabupaten Jember**

Kepala sekolah sebagai pemimpin di dalam sebuah lembaga pendidikan selalu menginginkan yang terbaik untuk lembaganya, termasuk dalam hal pemenuhan kebutuhan fisik, baik berupa kebutuhan pangan, sandang dan papan, melalui Tipe kepemimpinannya kepala sekolah melakukan usaha-usahanya untuk memenuhi kebutuhan fisik guru, sebagaimana dibawah ini:

**a. Tipe Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru Pada Aspek Pemenuhan Kebutuhan Pangan Guru di Sekolah Menengah Kejuruan Nurul Mannan Sukogidri Kecamatan Ledokombo Kabupaten Jember**

Pemenuhan kebutuhan pangan yang didalamnya adalah pemenuhan kebutuhan fisik. Kepala Sekolah Menengah Kejuruan Nurul Mannan dianggap sebagai orang yang memiliki kepemimpinan demokrasi oleh sebagian guru, hal ini sebagaimana yang disampaikan oleh guru bahwa:

Biasanya kepala sekolah kalau ada tugas dadakan harus segera diselesaikan walaupun ada toleransi dari beliau pokoknya harus selesai bagaimanapun caranya, tapi dibalik itu semua kepala sekolah itu orang yang baik, lebih-lebih untuk memenuhi

kebutuhan guru, ini tentunya jika saya nilai beliau orangnya demokratis.<sup>102</sup>

Menurut nara sumber di atas kepala sekolah bertindak demokrasi dalam kebijakannya. Dibalik kepemimpinan yang demokrasi tersebut, kepala sekolah adalah sosok yang cukup mengerti dengan keinginan guru, termasuk di dalamnya masalah kebutuhan pangan. Demokrasinya kepala Sekolah Menengah Kejuruan Nurul Mannan Sukogidri tersebut dianggap hal biasa karena tertutupi dengan kecintaannya kepala sekolah dalam berbagi. Sehingga dengan demokrasi guru-guru tetap memiliki semangat bekerja.

Pernyataan Muhammad Faisol dibenarkan oleh pernyataan Saifur Rahman, yang mengatakan:

Kepala sekolah itu kalau maunya harus diikuti walaupun jelas dampaknya, cukup sulit menerima masukan dari guru, ya maklum lah beliau kan senior disini, tapi walaupun kadang apa kata dirinya sendiri kepala sekolah itu mengerti kalau urusan memenuhi kebutuhan para guru, ya marah-marah kadang tapi beliau sering menasehati para guru, ini kan sebanding dengan demokrasi-nya itu.<sup>103</sup>

Selain pernyataan salah satu guru diatas bapak Anas Maskuri telah mengakui bahwa semua kebutuhan sekolah terkait dengan sarana prasarana olahraga telah dipenuhi oleh kepala sekolah, tetapi masih ada satu hal yang belum ada yakni Sekolah Menengah Kejuruan Nurul Mannan Sukogidri sampai saat ini masih belum mampu menyediakan atau memfasilitasi lapangan sepak bola yang memadai untuk para siswanya.

<sup>102</sup>Muhammad Faisol, *Wawancara*, Tanggal 19 Maret 2018

<sup>103</sup>Saifur Rahman, *Wawancara*, Tanggal 19 Maret 2018

Jadi, pihak guru olahraga sejauh ini telah selalu memberikan usulan dan permintaan kepada kepala sekolah agar sarana dan prasarana berupa lapangan itu dapat dipenuhi di Sekolah Menengah Kejuruan Nurul Mannan Sukogidri.

Selain sarana prasarana untuk memenuhi kebutuhan fisik para guru kepala sekolah menyampaikan bahwa:

Saya prihatin dengan kondisi guru, terutama yang honorer, mereka memiliki kewajiban yang sama namun haknya berbeda, tidak lain untuk ikut membantu mereka, misalnya dengan memberi kewenangan meminjam uang sekolah, untuk dipergunakan apabila dibutuhkan secara mendadak.<sup>104</sup>

Sebagaimana yang disampaikan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja guru, para guru diberi kewenangan untuk meminjam uang sekolah selain itu kepala sekolah selalu membantu kebutuhan guru, agar mereka terutama yang non PNS tetap semangat. Iin

Sumiati, juga mengatakan hal yang sama bahwa:

Kepala sekolah sering bertanya, gimana kok terlambat, saya menjawab saya masih belanja untuk keperluan dapur pak, saya bilang begitu, terus kepala sekolah Tanya lagi sama saya, apa sampean tidak siapkan terlebih dahulu sore harinya, sehingga pagi sudah tidak repot lagi, kepala sekolah balik menyanggah jawaban saya, beliau bilang apa yang membuat sampean belanja pagi hari, apa tidak ada belanjanya tah, kemudian kepala sekolah memberi solusi untuk keperluan bisa pinjam dulu di koperasi sekolah.<sup>105</sup>

Pernyataan kepala sekolah di atas bisa dibenarkan melihat pada tanggal 19 Maret 2018 peneliti masuk keruangan guru, disana sudah terlihat bungkusan dengan ukuran sedang, peneliti bertanya pada salah

<sup>104</sup> Abdul Halim, *Wawancara*, Tanggal 19 Maret 2018

<sup>105</sup> Iin Sumiati, *Wawancara*, Tanggal 20 Maret 2018

satu guru, dan ia menjawab biasanya kepala sekolah disini memang sering membantu kebutuhan para guru.<sup>106</sup>

Pernyataan kepala sekolah di atas juga ditambahkan oleh Siswanto yang mengatakan:

Kepala sekolah selalu memperhatikan urusan kesejahteraan para guru, biasanya kalau sudah gajian kepala sekolah tidak lupamemperhatikan urusan kesejahteraan para guru, selain itu biasanya menjelang hari raya kepala sekolah memberikan THR kepada para guru, ya tidak lain untuk membantu para guru yang gajinya masih belum maksimal karena kebutuhan yang banyak, sehingga dengan seperti ini bisa membantunya.<sup>107</sup>

Kepala sekolah dalam pernyataannya di atas telah memberi kewenangan pinjaman uang sekolah untuk memenuhi kebutuhan para guru, selain itu menurut Siswanto, selain uang pinjaman kepala sekolah juga memberikan THR pada saat menjelang hari raya.

Mengenai THR ini pada tanggal 9 Juni 2018, peneliti datang kesekolah untuk mengikuti rapat guru, pada saat sebelumnya peneliti diberi informasi jika tanggal 9 Juni ada rapat guru, pada saat itu peneliti mengikuti rapat guru, ternyata rapat guru tersebut adalah acara pembagian bingkisan dari sekolah yang isinya sembako dan keperluan-keperluan hari raya lainnya.<sup>108</sup>

---

<sup>106</sup>Observasi, pada tanggal 19 Maret 2018

<sup>107</sup>Siswanto, *Wawancara*, Tanggal 21 Maret 2018

<sup>108</sup>Observasi, pada tanggal 9 Juni 2018

**b. Tipe Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru Pada Aspek Pemenuhan Kebutuhan Sandang Guru di Sekolah Menengah Kejuruan Nurul Mannan Sukogidri Kecamatan Ledokombo Kabupaten Jember**

Sandang adalah pakaian yang diperlukan oleh manusia sebagai makhluk berbudaya. Pada awalnya manusia memanfaatkan pakaian dari kulit kayu dan hewan yang tersedia di alam. Kemudian manusia mengembangkan teknologi pemintal kapas menjadi benang untuk ditenun menjadi bahan pakaian.

Pakaian berfungsi sebagai pelindung dari panas dan dingin. Lama kelamaan fungsi pakaian berubah, yakni untuk memberi kenyamanan sesuai dengan jenis-jenis kebutuhan seperti pakaian kerja, pakaian rumah, untuk tidur dan sebagainya, bahkan pakaian untuk para guru.

Anas Maskuri yang mengatakan tentang Tipe kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja guru, Abdul Ghofur juga mengatakan hal senada, menurutnya:

Kepala sekolah itu setiap tahun pasti membuatkan seragam para guru-guru, ya guru senang, karena seragam khas sekolah bisa berubah-ubah setiap tahun ajaran baru, dengan seperti itu guru-guru merasa punya semangat baru, jadi hemat saya, kepala sekolah tidak salah untuk selalu memberi dorongan agar kita bekerja secara maksimal. Ya sudah dapat baju malu kita kalau tidak semangat.<sup>109</sup>

Menurut nara sumber di atas salah satu strategi kepala sekolah dalam memotivasi kerja guru dengan jalan memberikan baju khas sekolah secara rutin setiap tahun ajaran baru, hal ini tentunya untuk memberikan semangat baru pada masing-masing guru.

<sup>109</sup> Abdul Ghofur, *Wawancara*, Tanggal 20 Maret 2018

Pernyataan ini dibenarkan oleh kepala sekolah sebagaimana dibawah ini:

Ya guru-guru itu memang butuh suasana baru, untuk suasana baru minimal ada seragam barulah, baju satu tahun kalau dipakai terus kan kusut, jadi agar mereka tetap semangat dan bisa tampil baru ditahun ajaran baru, sekolah memang mengalokasikan dana khusus itu seragam guru, ya tujuannya untuk memelihara motivasi kerja mereka agar tidak kendor.<sup>110</sup>

Menurut kepala sekolah di atas salah satu cara memelihara motivasi dan untuk meningkatkannya adalah dengan cara membuat seragam guru setiap tahun, agar mereka kembali semangat dengan penampilan yang baru. Pernyataan kepala sekolah juga dibenarkan oleh Abdul Ghofur, dalam wawancaranya ia menyampaikan:

Kepala sekolah itu sulit ditebak karena tidak bisa para guru semaunya sendiri karena kebijakan-kebijakan kepala sekolah harus ditaati, tapi gitu itu, kepala sekolah itu enakan orangnya seperti untuk urusan mendanai guru misalnya langsung tanpa rembuk guru-guru dibuatkan.<sup>111</sup>

Dari pernyataan diatas diketahui kepala sekolah memiliki kepemimpinan yang demokrasi, serta dibalik sikapnya yang demokrasi untuk urusan sandang kepala sekolah selalu memenuhinya dengan cepat, bahkan tanpa musyawarah, langsung dilaksanakan oleh kepala sekolah.

IAIN JEMBER

---

<sup>110</sup>Abdul Halim, *Wawancara*, Tanggal 19 Maret 2018

<sup>111</sup>Abdul Ghofur, *Wawancara*, Tanggal 20 Maret 2018

**c. Tipe Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru Pada Aspek Pemenuhan Kebutuhan Papan Guru di Sekolah Menengah Kejuruan Nurul Mannan Sukogidri Kecamatan Ledokombo Kabupaten Jember**

Papan adalah kebutuhan manusia yang berupa tempat tinggal, pada awalnya fungsi rumah hanya untuk bertahan diri, namun lama kelamaan berubah menjadi tempat tinggal bagi seorang karyawan atau guru yang disediakan rumah dinas, atau disediakan uang untuk sewa rumah sesungguhnya menurut kebutuhan dasarnya di bidang perumahan telah terpenuhi walaupun tidak memiliki rumah secara fisik, karena yang disebut dengan kebutuhan dasar di bidang papan itu adalah kebutuhan akan tempat tinggal yang layak bukan hanya sebuah rumah, tidak sedikit orang yang memiliki banyak rumah namun yang merupakan kebutuhan dasarnya hanya satu yaitu tempat tinggalnya.

Berdasarkan keterangan data wawancara dari bapak Siswanto sebagai salah satu guru di Sekolah Menengah Kejuruan Nurul Mannan Sukogidri yang kebetulan sebagai waka Kesiswaan mengatakan bahwa kepala sekolah menginginkan sekolahnya menjadi yang terbaik. Untuk memenuhi hal itu kepala sekolah telah berusaha memenuhi semua kebutuhan para guru yang dibutuhkan untuk mendukung motivasi guru.

Sebagaimana kutipan data wawancara di bawah ini:

Kalau menurut saya, karena kepala sekolah juga ingin mendapatkan nilai yang terbaik atau nama baik untuk sekolah tentu saja saya sebagai guru, proses belajar mengajar apa yang saya perlukan sama kepala sekolah selalu dipenuhi. Kemudian kepala

sekolah selalu mendukung apa yang menjadi tugas kreatif dari masing-masing guru. Kepala sekolah selalu mendukung, justru selalu memancing dengan motivasi-motivasi yang diberikan sehingga guru-guru ini juga bersemangat. Tentu saja, kepala sekolah menurut saya sangat perhatian sama guru-guru, contohnya saja apabila kita telah mengikuti semacam lomba, lalu murid bimbingan kita mendapatkan juara. Tidak lupanya kepala sekolah menghargai kepada guru yaitu dengan ucapan terima kasih dan pemberian bingkisan, kadang mengadakan slamatan, itupun sudah merupakan suatu kebanggaan atau rasa kepuasan kepada guru yang berusaha untuk membawa anak mencapai juara, kepala sekolah memberikan pinjaman untuk renovasi rumah.<sup>112</sup>

Sebagaimana yang telah disampaikan di atas bahwa kepala sekolah sejauh ini telah berusaha untuk memenuhi kebutuhan fisik berupa tempat tinggal yang dibutuhkan oleh para guru. Jadi, rata-rata semua yang dibutuhkan oleh para guru telah diusahakan semaksimal mungkin oleh kepala sekolah.

Di samping kepala sekolah selalu berusaha untuk memenuhi kebutuhan fisik di Sekolah Menengah Kejuruan Nurul Mannan Sukogidri berupa pemenuhan ruang praktek, beliau juga mempunyai rasa kepedulian tinggi dan perhatian terhadap para guru. Hal itu dapat dilihat dari beberapa indikasi sebagai berikut:

Pertama, kepala sekolah selalu mendukung apapun yang dilakukan oleh para guru disertai dengan pemberian motivasi-motivasi untuk memancing dan membangkitkan semangat dalam melakukan proses pembelajaran. Yang kedua, dapat dilihat ketika terdapat seorang atau beberapa murid yang berhasil menjadi juara pada sebuah lomba misalkan gerak jalan, maka kepala sekolah selalu memberikan apresiasi kepada guru

---

<sup>112</sup>Siswanto, *Wawancara*, Tanggal 20 Maret 2018

tersebut minimal dengan mengucapkan rasa terima kasih. Meskipun apresiasi ataupun penghargaan itu terkesan sederhana, para guru tetap senang dan merasa puas bahkan merupakan sebuah kebanggaan terhadap mereka ataupun guru yang telah berhasil membimbing dan mengantarkan anak didiknya meraih juara dalam sebuah perlombaan.

Hal yang sama juga dikatakan oleh bapak Anas Maskuri, selaku guru di Sekolah Menengah Kejuruan Nurul Mannan Sukogidri, beliau mengatakan bahwa kepala sekolah sangat memperhatikan kebutuhan-kebutuhan guru di Sekolah Menengah Kejuruan Nurul Mannan tersebut. Selain terpenuhinya kebutuhan fisik, seorang guru juga selalu terdorong untuk terus semangat mengajar dan membimbing anak didiknya disebabkan setiap saat kepala sekolah selalu memberikan motivasi-motivasi kepada para guru. Hal itu dapat dilihat pada kutipan data wawancara berikut:

Untuk kepemimpinan kepala sekolah kami yaitu bapak Abdul Halim selama saya menjadi guru di Sekolah Menengah Kejuruan Nurul Mannan ini kurang lebih saya sudah 3 tahun mengajar. Selama ini kepala sekolah kami sangat perhatian terhadap kebutuhan-kebutuhan yang dibutuhkan di Sekolah Menengah Kejuruan Nurul Mannan. Pertama kebutuhan fisik. Untuk kebutuhan fisik ini sudah cukup lumayan, sudah bagus terutama area untuk berolahraga, di dalam kelas juga sudah cukup, terutama ruangan untuk menyimpan alat-alat praktek yang dibutuhkan juga sudah cukup, begitu juga rak-rak buku bacaan juga sudah ada. Jadi, untuk sementara ini sudah cukup baik apa yang ada di Sekolah Menengah Kejuruan Nurul Mannan. Sangat termotivasi, karena anak-anak juga semangat untuk belajar, jadi guru juga harus punya semangat kerja untuk memotivasi anak-anak lebih giat lagi.<sup>113</sup>

---

<sup>113</sup>Anas Maskuri, *Wawancara*, tanggal 20 Maret 2018

Bapak Abdul Halim, S.Pd.I selaku kepala sekolah dalam hal kepemimpinannya selalu berusaha untuk memperhatikan dan memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik di sekolahnya. Hal itu telah dirasakan oleh bapak Anas maskuri yang telah tiga tahun mengajar di Sekolah Menengah Kejuruan Nurul Mannan yang dalam hal ini diamanahi sebagai staf bagian sarana prasarana.

Sejauh ini terdapat beberapa hal yang telah diusahakan oleh kepala sekolah untuk memenuhi kebutuhan fisik Sekolah Menengah Kejuruan Nurul Mannan Sukogidri, diantaranya pertama adalah kebutuhan fisik berupa area berolahraga. Area atau lokasi berolahraga ini memang diperuntukkan sebagai tempat bermain siswa-siswi di Sekolah Menengah Kejuruan Nurul Mannan.

Berdasarkan keterangan di atas, lokasi tersebut cukup luas sehingga dapat dikatakan sudah mampu menampung tempat para siswa untuk menghabiskan waktu istirahatnya atau hanya sekedar bermain-main saja. Yang kedua meliputi kebutuhan fisik atau sarana prasarana yang dibutuhkan di dalam ruang kelas seperti ala-alat praktek yang sering dipergunakan oleh para guru dalam mengajar, disamping menyediakan alat-alat praktek, kepala sekolah juga tidak lupa memfasilitasi para muridnya dengan buku-buku bacaan yang ada di perpustakaan.

Jadi, dapat dikatakan bahwa kepala sekolah telah berhasil dalam hal pemenuhan kebutuhan-kebutuhan fisik yang diperlukan oleh sekolahnya. Akan tetapi, selain menyediakan semua kebutuhan di atas

kepala sekolah juga tidak lupa untuk selalu memberikan motivasi atau istilahnya adalah dorongan semangat kepada guru untuk selalu intens dan sungguh mengawal, membimbing dan mendidik para siswanya dalam proses pembelajaran. Dengan demikian, diharapkan para siswa selalu meningkatkan semangat dan motivasinya untuk belajar lebih giat lagi.

Dalam hal pemenuhan kebutuhan-kebutuhan baik itu kebutuhan sekolah ataupun para guru, kepala sekolah juga memberikan keterangan bahwa beliau memberikan kesempatan dan kebebasan kepada guru untuk memberikan usulan-usulan demi peningkatan mutu sekolah dan semua itu direspon sangat baik oleh para guru. Sebagaimana kutipan data wawancara yang penulis peroleh di bawah ini:

Memperjuangkan rekan-rekan guru itu setiap saat kita lihat tata kerjanya dan kita sampaikan untuk segera mengusulkan, berusaha untuk membuat usulan-usulan. Itu yang bisa disampaikan kepada teman-teman. Respon dari teman-teman, ya baik di langsung menindak lanjuti. Kalau memang waktunya naik tingkat.<sup>114</sup>

Jadi, di dalam pernyataan di atas bapak Abdul Halim, S.Pd.I selaku kepala sekolah di Sekolah Menengah Kejuruan Nurul Mannan Sukogidri selalu memperjuangkan semua hal-hal yang dibutuhkan oleh para guru dalam proses pembelajaran. Di luar itu, kepala sekolah juga mendorong rekan kerjanya tersebut (para guru) untuk selalu memberikan usulan-usulan kepada sekolah baik itu tentang proses pembelajaran lebih-lebih tentang sarana dan prasarana yang harus dipenuhi demi kelancaran guru dalam mengajar, dimana terkadang masih ada hal-hal yang tidak diketahui

---

<sup>114</sup>Abdul Halim, *Wawancara*, Tanggal 20 Maret 2018

oleh kepala sekolah terkait kebutuhan sekolah terhadap alat-alat pembelajaran tertentu.

Kemudian dalam keterangan selanjutnya, beliau menambahkan bahwa apa yang dilakukan tersebut sejauh ini telah mendapat respon positif dari para guru sehingga kepala sekolah dapat langsung melaksanakan apa yang menjadi kewajibannya di Sekolah Menengah Kejuruan Nurul Mannan Sukogidri.

Secara prosedural, dalam hal memenuhi kebutuhan-kebutuhan sekolah dan para guru dalam pembelajaran, kepala sekolah memberikan momentum sendiri kepada guru untuk mengusulkan apapun yang menjadi kebutuhannya. Pemberian momentum usulan itu kepala sekolah lakukan ketika awal atau setiap semester.

Adapun langkah awal yang dilakukan oleh kepala sekolah untuk menampung aspirasi, pertama-tama adalah mengumpulkan para guru di awal semester. Di dalam perkumpulan tersebut lalu kepala sekolah memberikan waktu kepada setiap guru untuk berbicara menyampaikan aspirasi atau keinginan-keinginan bahkan usulan-usulan tentang kebutuhan yang harus terpenuhi demi kelancaran proses pembelajaran khususnya terkait dengan kebutuhan fisik seperti alat praktek dan lain sebagainya. Jadi, setiap guru nantinya akan mengusulkan sesuai dengan kebutuhan sarana dan prasarana masing-masing.

Selanjutnya, ketika usulan itu muncul setelah RAPBS rampung, maka langkah yang diambil oleh kepala sekolah adalah menanggapi

keinginan atau usulan tersebut untuk direalisasikan di semester berikutnya. Disebabkan ketika RAPBS sudah final, maka secara langsung semua program-program untuk satu semester ke depan sudah final tinggal pengaplikasiannya.

Dalam tambahannya lagi, kepala sekolah juga menyinggung tentang gaji para guru yang belum Sertifikasi. Beliau mengatakan bahwa para guru tersebut tidak pernah mengeluh dengan gaji sedikit yang mereka peroleh.

Masalah teman-teman yang mengajar disini, itu memang dia melamarnya kan memang belajar bekerja dan bunyinya tidak minta honor tapi bagaimanapun juga kita sebagai manusia ya kita programkan di dalam program BOS, ya kita sikapi dan mereka itu Alhamdulillah harus menerima adanya. Andaikan BOS tidak keluar, ya bagaimana kepala sekolah dan bendahara yang berusaha untuk mencari honor itu. Kalau batas waktunya harus kita beri walaupun BOS belum keluar.<sup>115</sup>

Para guru yang masih berstatus non Sertifikasi merasa sudah puas dengan gaji yang telah diterimanya walaupun masih sangat sedikit dan masih belum cukup untuk memenuhi kebutuhan hidupnya sehari-hari. Menurut bapak Abdul Halim, S.Pd.I selaku kepala sekolah, beliau mengatakan bahwa hal itu terjadi karena niat dan motivasi awal para guru melamar sebagai guru tersebut adalah untuk belajar bekerja bukan berorientasi pada materi atau gaji yang akan diperolehnya. Akan tetapi, meskipun demikian di dalam pengakuannya kepala sekolah tetap selalu berusaha memberikan yang terbaik untuk mereka.

---

<sup>115</sup>Abdul Halim, *Wawancara*, Tanggal 20 Maret 2018

Jadi, kepala sekolah memberikan gaji atau upah kepada guru honor itu bersumber dari dana BOS (Bantuan Operasional Sekolah). Namun, semua itu tidak selamanya berjalan dengan mulus, karena terkadang kendala datang ketika dana BOS itu tidak keluar. Jika hal itu yang terjadi, maka kepala sekolah mengambil kebijakan mencari dana talangan diluar dana bantuan tersebut, yang dalam hal ini biasanya kepala sekolah langsung memberikan instruksi kepada bendahara sekolah untuk mencari dana tersebut sebagai gaji para guru. Jadi, dalam pelaksanaannya kepala sekolah selalu tepat waktu memberikan gaji kepada para guru walaupun dana BOS masih belum keluar.

Begitu pula bapak Muhammad Faisol selaku kepala Tata Usaha di Sekolah Menengah Kejuruan Nurul Mannan Sukogidri juga mengatakan hal yang sama yakni kepala sekolah telah memenuhi kebutuhan fisik dalam meningkatkan motivasi kerja guru dalam melaksanakan proses pembelajaran. Sebagaimana pernyataannya di dalam kutipan data wawancara di bawah ini:

Yang dilakukan kepala sekolah dalam memenuhi kebutuhan fisik dalam meningkatkan motivasi kerja guru di Sekolah Menengah Kejuruan Nurul Mannan adalah menyediakan, memenuhi segala kebutuhan yang dibutuhkan oleh guru dalam proses belajar mengajar. Ya, selalu dilakukan setiap waktu. Berarti itu tujuannya mungkin bapak kepala sekolah itu menginginkan perjalanan dari kegiatan KBM dapat berjalan dengan lancar.<sup>116</sup>

Untuk memenuhi kebutuhan fisik dalam meningkatkan motivasi kerja guru di Sekolah Menengah Kejuruan Nurul Mannan Sukogidri,

---

<sup>116</sup>Muhammad Faisol, *Wawancara*, Tanggal 21 Maret 2018

kepala sekolah telah melakukan beberapa usaha yang salah satu diantaranya adalah memenuhi segala sesuatu yang dibutuhkan oleh para guru dalam proses pembelajaran. Semua itu telah kepala sekolah lakukan setiap waktu karena besar harapan baginya untuk terciptanya proses KBM (Kegiatan Belajar Mengajar) dengan baik dan lancar.

Lebih lanjut lagi, bapak Abdul Ghofur selaku staf bagian Laboratorium juga mengeluarkan pernyataan yang secara substansi sama. Beliau di dalam menjawab pertanyaan dari penulis mengatakan bahwa bapak Abdul Halim, selaku kepala di Sekolah Menengah Kejuruan Nurul Mannan Sukogidri dalam memenuhi kebutuhan fisik telah melakukan usaha berupa memberikan kelonggaran-kelonggaran atau kebebasan untuk mengusulkan atau meminta sesuatu untuk memenuhi segala hal yang dibutuhkan khususnya terkait dengan kebutuhan olahraga. Hal tersebut dapat dilihat di dalam kutipan paragraph hasil wawancara di bawah ini:

Bapak Abdul Halim selaku kepala sekolah di Sekolah Menengah Kejuruan Nurul Mannan, untuk memenuhi kebutuhan fisik memberikan sedikit kelonggaran untuk memilih apa kira-kira yang paling penting, menganggarkan dari BOS. Jadi di bidang olahraga, bapak Abdul Halim melonggarkan sebagai contoh lapangan bola voli, memperbaharui sarana prasarana yang ada di Sekolah Menengah Kejuruan Nurul Mannan.<sup>117</sup>

Dalam hal ini, jika berdasarkan pada data diatas maka dapat dikatakan bahwa kepala sekolah telah melaksanakan tugasnya untuk memberikan semua kebutuhan yang dibutuhkan oleh para guru untuk meningkatkan motivasi kerja mereka dalam mengajar.

---

<sup>117</sup>Abdul Ghofur, *Wawancara*, Tanggal 20 Maret 2018

Sebagaimana data di atas, salah satu kebutuhan yang telah disediakan oleh kepala sekolah adalah di bidang olahraga yang berupa lapangan bola voli, lapangan secara umum pihak kepala sekolah telah melakukan rehabilitasi terkait semua kebutuhan yang terdapat di Sekolah Menengah Kejuruan Nurul Mannan Sukogidri.<sup>118</sup> Adapun sumber dana yang digunakan terhadap semua usaha tersebut adalah bersumber dari dana BOS (Bantuan Operasional Sekolah).

Dalam bidang olahraga, bapak Abdul Ghofur mengakui bahwa secara umum bapak Abdul Halim, S.Pd.I selaku kepala sekolah telah memenuhi semua sesuatu yang dibutuhkan dalam proses pembelajaran, tetapi di luar itu ternyata masih terdapat suatu keinginan ataupun kebutuhan yang masih tercapai dan belum dipenuhi oleh pihak kepala sekolah sebagaimana di bawah ini:

Ya, semua yang diajukan direspon dengan baik. Ya untuk kebutuhan penting, mungkin dalam bidang olahraga itu khususnya lapangan sepak bola itu masih belum memiliki area lapangan yang cukup. Jadi, bisa dirasakan untuk lapangan sepak bola. Alhamdulillah bapak Abdul Halim sendiri sudah lebih untuk memenuhi Kebutuhan Sekolah Menengah Kejuruan Nurul Mannan, beliau juga open, kalau sudah selesai olahraga.<sup>119</sup>

Selain pemenuhan kebutuhan yang ada kepala sekolah tidak melupakan para guru yang butuh pula untuk meningkatkan staminanya, kepala sekolah dalam hal ini sering memberikan tambahan gizi pada guru walaupun sekedarnya.

---

<sup>118</sup>Observasi, tanggal 19 Maret 2018

<sup>119</sup>Abul Ghofur, *Wawancara*, Tanggal 21 Maret 2018

### MATRIK TEMUAN 4.1

**Fokus Penelitian: Tipe Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru Pada Aspek Pemenuhan Kebutuhan Fisik di SMK Nurul Mannan Sukogidri Kecamatan Ledokombo Kabupaten Jember**

No	Fokus	Komponen	Temuan
1.	Tipe Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru Pada Aspek Pemenuhan Kebutuhan Fisik di SMK Nurul Mannan Sukogidri Kecamatan Ledokombo Kabupaten Jember	<p>a. Tipe Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru Pada Aspek Pemenuhan Kebutuhan Pangan di SMK Nurul Mannan Sukogidri Kecamatan Ledokombo Kabupaten Jember</p> <p>b. Tipe Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru Pada Aspek Pemenuhan Kebutuhan Sandang di SMK Nurul Mannan Sukogidri Kecamatan Ledokombo Kabupaten Jember</p> <p>c. Tipe Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru Pada Aspek Pemenuhan Kebutuhan Papan di SMK Nurul Mannan Sukogidri Kecamatan Ledokombo Kabupaten Jember</p>	<p>a. Kepala sekolah yang otoriter dalam memimpin, sangat royal dan sangat baik dalam berbagi.</p> <p>b. Dibalik sikapnya yang otoriter, kepala sekolah selalu memenuhi dengan cepat terkait dengan urusan sandang para guru.</p> <p>c. Dengan sikap otoriternya, kepala sekolah juga memiliki rasa kepedulian dan perhatian yang tinggi terhadap para guru dan siswa, diantaranya adalah:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Area olahraga siswa</li> <li>2) Ruang Alat praktek</li> <li>3) Ruang Baca Buku untuk siswa</li> </ol>

## **2. Tipe Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru Pada Aspek Pemenuhan Kebutuhan Penghargaan di Sekolah Menengah Kejuruan Nurul Mannan Sukogidri Kecamatan Ledokombo Kabupaten Jember**

Dalam rangka peningkatan motivasi kerja guru dalam pembelajaran, juga diperlukan sebuah penghargaan kepada para guru yang berprestasi ataupun mereka yang telah melaksanakan tugas dengan sebaik mungkin.

Menurut bapak Saifur Rahman selaku staf Kurikulum di sekolah tersebut mengatakan bahwa kepala sekolah telah memberikan kepercayaan kepada guru yang dibuktikan dengan pemberian hadiah kepada mereka, lebih lengkapnya dapat dilihat pada kutipan data berikut:

Walaupun saya di sini baru 2 tahunan tapi bapak Abdul Halim sering memberikan kepercayaan kepada kami sekaligus penghargaan atas prestasi yang kadang kami lakukan terutama untuk meningkatkan mutu pembelajaran yang ada di SMK Nurul Mannan ini. Kami sering diikutkan dalam diklat-diklat dan itupun dapat penghargaan dari kepala sekolah kami.<sup>120</sup>

Bapak Saifur Rahman mengaku bahwa dirinya baru sekitar 2 tahun mengajar di SMK Nurul Mannan Sukogidri. Namun, beliau mengatakan bahwa dirinya merasa telah lama mengajar di sekolah tersebut karena bapak Abdul Halim, selaku kepala sekolah sangat memberikan kepercayaan yang tinggi kepadanya. Hal tersebut dibuktikan dengan pemberian penghargaan-penghargaan kepada beliau karena telah berhasil dalam meningkatkan mutu pembelajaran yang terdapat di SMK Nurul

<sup>120</sup>Saifur Rahman, *Wawancara*, Tanggal 21 Maret 2018

Mannan Sukogidri. Kepercayaan yang diberikan kepala sekolah kepada bapak Saifur Rahman juga dapat dilihat dari pemberian kesempatan kepada bapak Saifur Rahman untuk mengikuti diklat-diklat ataupun pelatihan sembari juga diberikan penghargaan oleh kepala sekolah atas keikutsertaannya.

Senada dengan pernyataan di atas, bapak Abdul Halim, selaku kepala sekolah juga mengakui bahwa selama ini dirinya telah memberikan penghargaan kepada guru yang berprestasi ataupun mereka telah berhasil melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik. Sebagaimana yang telah disampaikan pada cuplikan data wawancara berikut:

Kita memberikan penghargaan kepada guru-guru yang diberi tugas, pertama yang bisa saya sampaikan adalah ucapan terima kasih. Yang kedua kita apabila juga bisa memberikan penghargaan misalnya piagam dan juga yang ketiga mungkin kita bisa menindaklanjuti misalkan ada yang berprestasi dalam KBM. Maka saya mesti ikut sertakan dalam lomba-lomba tingkat atasnya. Ya, finansial itu memang kita yang bisa kumpulkan bersama-sama.<sup>121</sup>

Dalam data wawancara di atas, kepala sekolah mengakui bahwa dirinya senantiasa memberikan penghargaan kepada guru yang berprestasi atau yang melaksanakan tugas. Adapun penghargaan yang diberikan oleh kepala sekolah bersifat hirarkis.

Pertama, penghargaan yang diberikan berupa ucapan terimakasih kepada para guru yang telah berhasil mengerjakan tugasnya. Kedua, penghargaan yang diberikan dapat berupa piagam, kemudian yang ketiga adalah tindak lanjut jika seandainya para guru tersebut berprestasi dalam

---

<sup>121</sup>Abdul Halim, *Wawancara*, tanggal 21 Maret 2018

Kegiatan Belajar Mengajar (KBM). Dalam arti kata kepala sekolah akan memberikan kesempatan kepada guru tersebut untuk mengikuti perlombaan atau kompetisi dalam hal KBM. Selain penghargaan itu, kepala sekolah juga memberikan penghargaan berupa finansial yang bersumber dari dana koperasi yang dikumpulkan secara bersama-sama. Disebabkan menurut keterangan bapak Abdul Halim, sejauh ini koperasi Sekolah Menengah Kejuruan Nurul Mannan berjalan dengan baik.

Pernyataan di atas diperkuat lagi oleh bapak Muzammil yang juga merupakan guru di Sekolah Menengah Kejuruan Nurul Mannan tersebut. Beliau mengatakan bahwa kepala sekolah senantiasa memberikan support atau dukungan kepada para guru dan para siswa yang ada di Sekolah Menengah Kejuruan Nurul Mannan Sukogidri. Sebagaimana yang dikatakan oleh bapak Saifur Rahman pada cuplikan data wawancara berikut:

Kepala sekolah selalu mensupport hasil kerja guru-guru maupun anak-anak yang ada di sekolah tersebut dan selalu mengucapkan terimakasih, menghargai jerih payah anak buahnya. Penghargaan bisa berupa ucapan, bisa berupa bingkisan, kadang-kadang juga amplop gitu, atau ketika seorang guru memberikan bimbingan juga diberi sebagai hasil jerih payahnya.<sup>122</sup>

Menurut bapak Saifur Rahman, kepala sekolah selalu memberikan dukungan kepada para guru dan siswa di sekolah tersebut. Indikasinya, kepala sekolah selalu mengucapkan terimakasih kepada para guru atas jerih payahnya dalam melaksanakan tugas-tugas mengajar ataupun tugas lainnya. Berdasarkan keterangan di atas, penghargaan dapat berupa

---

<sup>122</sup>Saifur Rahman, *Wawancara*, Tanggal 21 Maret 2018

ucapan, bingkisan, bahkan berupa finansial. Termasuk ketika para guru memberikan bimbingan, mereka juga diberikan penghargaan oleh kepala sekolah.

Bapak Abdul Ghofur selaku guru bagian Laboratorium sekaligus guru olahraga di Sekolah Menengah Kejuruan Nurul Mannan tersebut juga mengakui bahwa kepala sekolah telah memberikan penghargaan khususnya dalam bidang yang diajarnya yakni olahraga. Lebih lanjut dapat dilihat pada kutipan data wawancara di bawah ini:

Untuk masalah penghargaan ini, saya rasa cukup baik dalam hal penyampaianya. Seandainya kalau dapat penghargaan dalam lomba, itu kemarin kita menjadi peserta terbaik dalam lomba paskibra, untuk tingkat kecamatan. Jadi untuk penghargaan dari bapak Abdul Halim sendiri ada ucapan memuaskan ditambah dengan sedikit finansial. Sering seperti itu, bahkan wali murid itu jelas mengetahui tentang penghargaan tersebut.<sup>123</sup>

Berdasarkan paparan diatas, bapak Abdul Ghofur menilai bahwa kepala sekolah telah cukup baik dalam hal pemberian penghargaan terhadap prestasi yang telah dicapai di Sekolah Menengah Kejuruan Nurul Mannan Sukogidri. Misalnya ketika sekolah tersebut berhasil meraih juara dalam lomba PASKIBRA (Pasukan Pengibar Bendera) tingkat kecamatan, maka pertama dan yang utama dilakukan oleh kepala sekolah adalah mengucapkan terima kasih atas keberhasilan meraih prestasi tersebut.

Pada hari senin ketika upacara kepala sekolah setelah memberikan sambutan akan memberikan hadiah langsung kepada guru yang telah membimbing dan mengantarkan anak didiknya menjadi juara dalam lomba

---

<sup>123</sup>Abdul Ghofur, *Wawancara*, Tanggal 21 Maret 2018

yang diraihnya, dengan disaksikan oleh semua guru dan siswa selaku peserta upacara.

Dalam kutipan data di bawah ini, kepala sekolah mengakui bahwa dirinya selalu peduli dan memberikan perhatian kepada para guru yang mempunyai gagasan atau motivasi baru terkait proses pembelajaran, sebagaimana yang cuplikan data wawancara berikut:

Masalah inovasi sekolah itu juga, gagasan dari teman-teman kita kumpulkan kita ambil kesimpulan dan bisa kita kembangkan dari gagasan teman-teman itu. Otomatis kita sering mengundang nara sumber itu yang utama adalah pengawas dan tidak kalah pentingnya UPTD atau bisa juga orang-orang dari luar misalnya yang pas dengan yang kita gagas, yang kita inginkan.<sup>124</sup>

Di dalam pengakuannya, kepala sekolah selalu mengumpulkan gagasan ataupun inovasi baru dari para guru. kemudian ditarik kesimpulan dan dikembangkan. Untuk menumbuhkan gagasan dan inovasi semacam itu, kepala sekolah juga telah berupaya mendatangkan ataupun mengundang narasumber untuk memberikan pembinaan kepada para guru, seperti pengawai dan UPTD ataupun tenaga-tenaga ahli dari luar yang sesuai dengan apa yang diinginkan.

---

<sup>124</sup>Abdul Halim, *Wawancara*, Tanggal 21 Maret 2018

## MATRIK TEMUAN 4.2

**Fokus Penelitian: Tipe Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru Pada Aspek Pemenuhan Kebutuhan Penghargaan di Sekolah Menengah Kejuruan Nurul Mannan Sukogidri Kecamatan Ledokombo Kabupaten Jember**

No	Fokus	Komponen	Temuan
1.	Tipe Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru Pada Aspek Pemenuhan Kebutuhan Penghargaan di SMK Nurul Mannan Sukogidri Kecamatan Ledokombo Kabupaten Jember	Tipe Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru Pada Aspek Pemenuhan Kebutuhan Penghargaan di SMK Nurul Mannan Sukogidri Kecamatan Ledokombo Kabupaten Jember	Kepala sekolah selalu memberikan reward kepada guru yang berprestasi dalam bentuk finansial dan juga berupa piagam serta mengikuti pelatihan-pelatihan

### 3. Tipe Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru Pada Aspek Pemenuhan Kebutuhan Bersosialisasi di Sekolah Menengah Kejuruan Nurul Mannan Sukogidri Kecamatan Ledokombo Kabupaten Jember

Untuk meningkatkan motivasi kerja guru, kepala sekolah seyogyanya juga harus memenuhi kebutuhan sosialisasi para guru. Baik sosialisasi dengan sesama guru, dengan para guru antar sekolah, wali murid maupun dengan masyarakat secara umum. Sebagaimana yang dijelaskan pada kutipan data wawancara berikut:

Untuk kebutuhan sosialisasi dengan para guru sudah sangat terjaga, tidak ada kendala apa-apa, demikian juga dengan wali murid yang ada di Sekolah Menengah Kejuruan Nurul Mannan. Karena kami sering berkumpul apabila ada program baru. Jadi kami untuk

sosialisasi, untuk tukar pikiran dan kerjasama dengan wali murid serta lingkungan yang ada di situ sudah cukup baik.<sup>125</sup>

Menurut bapak Abdul Halim yang merupakan pimpinan tertinggi di Sekolah Menengah Kejuruan Nurul Mannan Sukogidri, mengaku bahwa proses sosialisasi sudah berjalan dan terpelihara secara rutin yang tentunya hal itu adalah atas sepengetahuan kepala sekolah. Dalam pelaksanaannya pula, agenda sosialisasi yang dilakukan oleh para guru sejauh ini tidak pernah mengalami kendala apapun, semuanya berjalan dengan baik-baik saja.

Begitu juga dengan sosialisasi yang dilakukan oleh para guru dengan wali murid yang berjalan dengan lancar karena di tataran wali murid telah terdapat pertemuannya. Jadi, dapat disimpulkan bahwa hubungan atau interaksi antara para guru dengan wali murid berjalan dengan baik karena terbantu dengan adanya paguyuban yang secara rutin melaksanakan pertemuan.

Dengan demikian, para guru dapat memanfaatkan sebaik mungkin pertemuan tersebut sebagai media untuk bertukar pikiran dalam rangka bekerjasama untuk meningkatkan prestasi peserta didik.

Terkait dengan agenda pertemuan bersama wali murid dengan para guru, dalam hal ini kepala sekolah juga tidak mau ketinggalan. Jadi, beliau sebagai orang nomor satu di sekolah tersebut juga terpenggil untuk ikut serta dalam agenda pertemuan tersebut. Sebagaimana kutipan data di bawah ini:

---

<sup>125</sup>Abdul Halim, *Wawancara*, Tanggal 21 Maret 2018

Karena program pertemuan ini jarang dilakukan, otomatis kepala sekolah tiap pertemuan selalu hadir dan menyempatkan diri untuk hadir. Untuk sosialisasi dengan warga yang ada di lingkungan Sekolah Menengah Kejuruan Nurul Mannan, kami sering menyempatkan diri untuk silaturahmi walaupun itu kami lakukan setiap hari raya satu kali, tapi juga sudah berusaha memprogramkan yang lebih baik dari yang sudah kami lakukan.<sup>126</sup>

Berdasarkan keterangan narasumber di atas dikatakan bahwa kepala sekolah selalu ikut serta di dalam pertemuan-pertemuan antara para guru dengan wali murid tersebut. Hal itu disebabkan karena agenda pertemuannya dilaksanakan secara kondosional. Jadi, kepala sekolah selalu mempunyai kesempatan untuk meluangkan waktunya dalam pertemuan tersebut. Selain itu, pihak kepala sekolah juga melakukan sosialisasi terhadap masyarakat yang ada di sekitar sekolah.

Adapun yang dilakukan diantaranya adalah sosialisasi terkait peningkatan Kurikulum 2013. Namun, yang perlu digaris bawahi di sini bahwa kepala sekolah berusaha untuk selalu memberikan yang terbaik bagi sekolahnya.

Untuk membangun komunikasi sekaligus sosialisasi kepada masyarakat, kepala sekolah juga menjalin kerjasama secara ekonomi.

Dalam arti lain, kepala sekolah memfasilitasi atau memberikan kesempatan kepada masyarakat untuk meraup rejeki dengan memanfaatkan keberadaan sekolah. Sebagaimana keterangan di bawah ini:

Memang disekitar sekolah kami sudah ada toko, jadi merupakan aset dari warga yang ada di sekitar itu, juga yang ada di koperasi, sebagian juga warga yang ada di sekitar lingkungan Sekolah

---

<sup>126</sup>Abdul Halim, *Wawancara*, Tanggal 20 Maret 2018

Menengah Kejuruan Nurul Mannan ikut berjualan di situ. Jadi, menambah aset pemasukan warga di sekitar itu.<sup>127</sup>

Menyambung dari apa yang disampaikan di atas bahwa kepala sekolah menjalin kerjasama dengan masyarakat. Misalnya, ada sebagian masyarakat yang membuka warung untuk berjualan di sekitar sekolah Sekolah Menengah Kejuruan Nurul Mannan Sukogidri. Semua itu telah menjadi aset tersendiri bagi masyarakat sekitar. Jadi, kesimpulannya adalah masyarakat diuntungkan secara ekonomi karena kehadiran sekolah tersebut sehingga barang dagangannya terjual habis, sedangkan sekolah juga diuntungkan karena para siswanya dapat dengan mudah melakukan transaksi untuk memenuhi kebutuhan belajarnya.

Senada dengan apa yang disampaikan di dalam keterangan sebelumnya bahwa kepala sekolah membangun silaturahmi dengan wali murid dalam rangka meningkatkan motivasi kerja guru di Sekolah Menengah Kejuruan Nurul Mannan Sukogidri. Lebih lanjut dapat dilihat pada kutipan data wawancara berikut:

Masalah silaturahmi dengan wali murid, karena waktunya kondisional, jadi setiap kali di undang wali murid itu datang ke sekolah mengadakan musyawarah. kepala sekolah selalu ada dan apabila ada anak yang sering bolos dalam belajar mesti guru-guru datang ke rumahnya. Ke sana nyambangi anak-anak yang sering bolos itu.<sup>128</sup>

Sebagaimana keterangan-keterangan sebelumnya bahwa wali murid di Sekolah Menengah Kejuruan Nurul Mannan Sukogidri telah membentuk sebuah kelompok pertemuan. Pertemuan tersebut secara

---

<sup>127</sup>Abdul Halim, *Wawancara*, Tanggal 20 Maret 2018

<sup>128</sup>Abdul Halim, *Wawancara*, Tanggal 21 Maret 2018

berkala selalu dilakukan pertemuan dengan waktu yang kondisional untuk bermusyawarah dengan para guru terkait dengan semua yang berhubungan dengan proses pembelajaran. Kepala sekolah selaku motivator juga ikut serta di dalam pertemuan tersebut. Dengan demikian, adanya pertemuan itu berdampak positif yakni kepala sekolah selalu memotivasi apabila ada siswanya yang sering bolos sekolah.

Jadi, pertemuan wali murid dibentuk berdasarkan kelas sehingga antara kelas satu dengan kelas yang lain memiliki maksud dan tujuan yang berbeda. Adapun program-program yang telah disampaikan kepada wali murid adalah terkait dengan perkembangan muatan Kurikulum 2013, pelaksanaan kegiatan Praktek Kerja Industri (PRAKERIN), kegiatan Ujian Kompetensi Kejuruan (UKK), dan lain sebagainya. Dengan demikian, para guru menjadi lebih mudah dalam menjalankan tugasnya karena sudah sedikit terbantu oleh program-program yang disampaikan kepada wali murid.

Selain menjalin komunikasi dengan wali murid secara intens, kepala sekolah juga selalu berupaya membangun komunikasi dan keakraban dengan warga atau masyarakat sekitar Sekolah Menengah Kejuruan Nurul Mannan Sukogidri. Sebagaimana pernyataan salah satu narasumber di bawah ini:

Untuk membangun keakraban dengan sesama warga kita sering silaturahmi ke tetangga sekolah. Misalnya andaikan ada warga yang punya hajatan seperti nikahan atau khitanan, ya kita bersama sama datang ke sana. Contohnya lagi kalau hari raya idul fitri

teman-teman saya ajak silaturahmi ke tetangga-tetangga sekolah.<sup>129</sup>

Berdasarkan data wawancara di atas, salah satu cara yang dilakukan oleh kepala sekolah untuk membangun komunikasi yang akrab dengan masyarakat adalah membangun silaturahmi yang inten terhadap para tetangga di sekitar sekolah.

Adapun bentuk silaturahmi yang dilakukan dapat berupa kunjungan terhadap warga yang sedang mempunyai kegiatan seperti pernikahan atau khitanan. Selain itu, setiap tahunnya kepala sekolah selalu mengajak para guru untuk bersilaturahmi kepada warga masyarakat setiap lebaran.

Pada hari dimana ketika guru-guru diundang untuk menghadiri acara pernikahan salah satu warga disekitr sekolah, pada saat itu juga seluruh warga sekolah hadir dan untuk menghormati acara warga, sekolah memulangkan para siswa untuk belajar dirumah.

Lebih-lebih dengan sesama warga sendiri (para guru), kepala sekolah lebih inten komunikasinya setiap hari untuk selalu berusaha meningkatkan motivasi kerja mereka. Lebih lengkapnya dapat dilihat pada data berikut:

Dengan para guru juga lebih akrab lagi. Kalau teman-teman ada kepentingan kita sering datang kerumahnya. Misalnya kalau ada teman minimal tidak masuk sekolah dua sampai tiga hari, mesti kita sering datang ke sana bersama-sama, kalau kita membutuhkan tanda tangan mereka di luar jam dinas, mesti kepala sekolah datang

---

<sup>129</sup>Abdul Halim, *Wawancara*, Tanggal 21 Maret 2018

ke sana atau kita minta bantuan kepada teman-teman yang longgar.<sup>130</sup>

Di dalam keterangannya, menurut nara sumber di atas kepala sekolah sangat akrab dengan para guru. Hal itu dibuktikan dengan kepedulian kepala sekolah terhadap mereka. Suatu contoh, jika terdapat guru absen tidak masuk minimal dua sampai tiga hari, maka kepala sekolah langsung berkunjung ke rumahnya untuk mengetahui keadaannya.

Selain itu, ketika kepala sekolah membutuhkan tanda tangan seorang guru sedangkan pada hari itu yang bersangkutan tidak masuk sekolah, maka kepala sekolah juga langsung mengunjungi rumahnya, ataupun jika terpaksa tidak mempunyai waktu, maka kepala sekolah meminta bantuan guru yang kosong (tidak ada jam mengajar).

Pernyataan di atas diperkuat lagi oleh nara sumber berikutnya yaitu bapak Anas Maskuri yang juga merupakan salah satu guru dan staf bagian sarana prasarana di Sekolah Menengah Kejuruan Nurul Mannan Sukogidri. Mengatakan bahwa kepala sekolah selalu mengajarkan kepada para guru untuk menjalin komunikasi secara baik dengan wali murid ataupun masyarakat lebih-lebih dengan sesama guru. Hal tersebut dilakukan untuk memenuhi kebutuhan sosialisasi dalam meningkatkan motivasi kerja guru dalam mengajar, sebagaimana data wawancara di bawah ini:

Kepala sekolah selalu mendorong untuk tetap berkomunikasi secara baik, secara aman, secara lancar dan supel dengan semua guru, wali murid maupun pihak komite sekolah. Ya, itu selalu

---

<sup>130</sup> Siswanto, *Wawancara*, Tanggal 21 Maret 2018

dilakukan kepala sekolah dalam setiap kelas selalu ada kelompok belajar, juga ada kelompok perkumpulan wali murid dalam kelas tersebut. Ya, selalu menganjurkan untuk selalu bersikap ramah, sopan dan akrab kepada siapa saja yang ada di sekitar sekolah.<sup>131</sup>

Jadi, sejauh ini untuk meningkatkan motivasi kerja guru, kepala sekolah telah mendorong dan menganjurkan kepada para guru untuk selalu menjalin komunikasi yang baik dengan semua guru, wali murid dan masyarakat sekitar. Ditambah lagi, para wali kelas juga telah membentuk kelompok-kelompok belajar di dalam kelas dan mengadakan pertemuan wali murid sebagai wadah musyawarah antara guru dengan wali murid. Begitu juga dengan masyarakat sekitar, kepala sekolah selalu mengajarkan untuk bersikap ramah, sopan dan akrab.

Begitu juga dengan pernyataan bapak Abdul Ghofur selaku staf di bagian Laboratorium menyatakan hal yang sama bahwa hubungan atau komunikasi antara kepala sekolah, guru, wali murid itu sangat baik dan rukun. seperti kutipan data wawancara berikut:

Dengan wali murid lebih baik lagi. Dari pihak wali murid ke wali kelas sampai kepala sekolah semuanya rukun. Apalagi dengan tetangga itu lebih baik lagi, jadi kepala sekolah seandainya ada kegiatan apapun, tetangga diikutsertakan dalam hal tersebut.<sup>132</sup>

Sebagaimana yang disampaikan dalam data wawancara di atas, dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah selalu mengadakan sosialisasi kepada wali murid terkait dengan program-program kegiatan yang akan

---

<sup>131</sup>Anas Maskuri, *Wawancara*, Tanggal 21 Maret 2018

<sup>132</sup>Abdul Ghofur, *Wawancara*, Tanggal 21 Maret 2018

dilaksanakan oleh sekolah diantara program yang disosialisasikan adalah Penerapan Kurikulum 2013, Kegiatan Praktek Kerja Industri (PRAKERIN), dan Pelaksanaan Ujian Kompetensi Keahlian (UKK).

### MATRIK TEMUAN 4.3

**Fokus Penelitian: Tipe Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru Pada Aspek Pemenuhan Kebutuhan Bersosialisasi di Sekolah Menengah Kejuruan Nurul Mannan Sukogidri Kecamatan Ledokombo Kabupaten Jember**

No	Fokus	Komponen	Temuan
1.	Tipe Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru Pada Aspek Pemenuhan Kebutuhan Bersosialisasi di SMK Nurul Mannan Sukogidri Kecamatan Ledokombo Kabupaten Jember	Tipe Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru Pada Aspek Pemenuhan Kebutuhan Bersosialisasi di SMK Nurul Mannan Sukogidri Kecamatan Ledokombo Kabupaten Jember	Kepala sekolah mengadakan pertemuan wali murid di masing-masing dengan agenda diantaranya sosialisasi Program Kurikulum 2013, kegiatan Praktek Kerja Industri (PRAKERIN), dan kegiatan Ujian Kompetensi Keahlian (UKK)

#### B. Temuan Penelitian

Berdasarkan paparan data di atas setelah dilakukan pengolahan dan analisa data yang telah penulis lakukan terkait dengan rumusan penelitian Tipe Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru di Sekolah Menengah Kejuruan Nurul Mannan Sukogidri Kecamatan Ledokombo Kabupaten Jember, maka temuan penelitian ini diantaranya:

1. Tipe Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru Pada Aspek Pemenuhan Kebutuhan Fisik di Sekolah Menengah

Kejuruan Nurul Mannan Sukogidri Kecamatan Ledokombo Kabupaten Jember.

Tipe kepemimpinan kepala sekolah dalam hasil penelitian ini adalah kepemimpinan demokrasi yang dapat meningkatkan motivasi kerja guru pada aspek pemenuhan kebutuhan fisik, *Pertama*, Pangan, dimana kepala sekolah sangat royal dan sangat baik dalam berbagi. *Kedua*, Sandang, kepala sekolah dengan cepat menyikapi terkait dengan urusan sandang para guru. *Ketiga*, Papan, kepala sekolah memiliki rasa kepedulian dan perhatian yang tinggi terhadap para guru dan siswa, melalui pengadaan area olahraga siswa, ruang alat praktek, ruang baca buku.

2. Tipe Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru Pada Aspek Pemenuhan Kebutuhan Penghargaan di Sekolah Menengah Kejuruan Nurul Mannan Sukogidri Kecamatan Ledokombo Kabupaten Jember.

Tipe kepemimpinan kepala sekolah dalam pemenuhan kebutuhan penghargaan melalui. *Pertama*, penghargaan yang diberikan dapat berupa piagam. *Kedua*, memberikan kesempatan kepada guru untuk mengikuti kompetisi yang lebih tinggi. *Ketiga*, penghargaan berupa pemberian finansial.

3. Tipe Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru Pada Aspek Pemenuhan Kebutuhan Bersosialisasi di Sekolah

Menengah Kejuruan Nurul Mannan Sukogidri Kecamatan Ledokombo Kabupaten Jember.

Tipe kepemimpinan kepala sekolah dalam pemenuhan kebutuhan bersosialisasi melalui pertemuan wali murid dalam kegiatan sosialisasi Program Kurikulum 2013, kegiatan Praktek Kerja Industri (PRAKERIN), dan kegiatan Ujian Kompetensi Keahlian (UKK).



## **BAB V**

### **PEMBAHASAN**

Bagian bab ini adalah membahas hasil temuan penelitian berdasarkan fokus utama penelitian ini yaitu Tipe Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru di Sekolah Menengah Kejuruan Nurul Mannan Sukogidri Kecamatan Ledokombo Kabupaten Jember.

Dari fokus tersebut, maka sub fokus penelitian yang dilakukan oleh peneliti secara mendalam dan terperinci adalah untuk mendeskripsikan *pertama*, Tipe Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru Pada Aspek Pemenuhan Kebutuhan Fisik di Sekolah Menengah Kejuruan Nurul Mannan Sukogidri Kecamatan Ledokombo Kabupaten Jember, *kedua*, Tipe Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru Pada Aspek Pemenuhan Kebutuhan Penghargaan di Sekolah Menengah Kejuruan Nurul Mannan Sukogidri Kecamatan Ledokombo Kabupaten Jember, *ketiga*, Tipe Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru Pada Aspek Pemenuhan Kebutuhan Bersosialisasi di Sekolah Menengah Kejuruan Nurul Mannan Sukogidri Kecamatan Ledokombo Kabupaten Jember. Hasil temuan penelitian diantaranya:

#### **A. Tipe Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru Pada Aspek Pemenuhan Kebutuhan Fisik di Sekolah Menengah Kejuruan Nurul Mannan Sukogidri Kecamatan Ledokombo Kabupaten Jember**

Tipe kepemimpinan Kepala Sekolah di Sekolah Menengah Kejuruan Nurul Mannan Sukogidri untuk memenuhi kebutuhan fisik dalam

meningkatkan motivasi kerja guru terwujud dalam pemenuhan kebutuhan yang dilakukan oleh kepala sekolah berupa pemenuhan kebutuhan fisik, baik untuk kebutuhan sehari-hari maupun kebutuhan jangka panjang.

Guru di Sekolah Menengah Kejuruan Nurul Mannan Sukogidri sebagai sosok individu dianggap wajar membutuhkan sarana dalam melakukan aktivitas dalam proses sebagai pendidik, selain itu kebutuhan pangan, sandang dan papan juga sangat penting, misalnya pemberian makanan, pakaian dan pemberian suntikan modal usaha untuk mencukupi kebutuhan rumah tangganya, sehingga di Sekolah Menengah Kejuruan Nurul Mannan Sukogidri memiliki kebutuhan tersendiri yang dapat memotivasi dirinya sendiri, menurut Abraham Maslow, secara umum diakui bahwa perilaku seseorang itu pada suatu ketika biasanya ditentukan oleh kebutuhan yang paling kuat. Lebih lanjut Maslow telah mengembangkan suatu konsep motivasi yang dikenal dengan hirarki kebutuhan (*hierarchy of needs*). Hirarki kebutuhan (dari terendah ke tertinggi), meliputi kebutuhan makan, pakaian dan tempat tinggal. Setelah kebutuhan fisik terpenuhi, menuntut kepada pemenuhan kebutuhan yang selanjutnya yaitu kebutuhan akan keamanan (*safety needs*).<sup>133</sup>

Kepala sekolah dalam penelitian ini diketahui sebagai pemimpin yang otoriter dapat meningkatkan motivasi kerja guru melalui usaha-usaha yang dilakukannya. Adapun temuan dalam penelitian ini sebagai berikut:

---

<sup>133</sup>Thoha Miftah, *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 193

## **1. Tipe Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru Pada Aspek Pemenuhan Kebutuhan Pangan Guru di Sekolah Menengah Kejuruan Nurul Mannan Sukogidri Kecamatan Ledokombo Kabupaten Jember**

Pangan adalah kebutuhan yang paling utama bagi manusia, pangan dibutuhkan manusia secara kuantitatif maupun secara kualitatif. Usaha mencukupi kebutuhan pangan di Negara-negara berkembang dilakukan secara tradisional atau sedangkan di Negara-negara maju dilakukan dengan cara modern.<sup>134</sup> Pangan adalah sumber makanan bagi manusia dan merupakan kabutuhan primer. Pangan ini meliputi pekerjaan dan hal-hal yang bertujuan menghasilkan pangan bagi kehidupan manusia. Manusia hidup dalam masyarakat pasti butuh bekerja untuk memperoleh nafkah, begitupun pula dengan kebutuhan pangan guru.

Hasil penelitian pada kebutuhan pangan guru Sekolah Menengah Kejuruan Nurul Mannan Sukogidri diketahui kepala sekolah dengan sikapnya yang otoriter telah mampu meningkatkan motivasi kerja guru dengan usaha-usaha yang dilakukannya. Diketahui kepala sekolah yang otoriter tersebut, ternyata memiliki sikap yang cukup memelihara kinerja para guru, karena diketahui kepala sekolah selalu memperhatikan kebutuhan para bawahannya, misalnya dengan sering memberikan kesejahteraan ketika kepala sekolah ada rejeki atau ketika guru sedang membutuhkannya. Ini

---

<sup>134</sup>Widyo Siswoyo, *Ilmu Alamiah Dasar* (Jakarta: Ghalia, 1991), 211

menunjukkan bahwa dengan sikap yang otoriter dari kepala sekolah para guru tetap termotivasi kinerjanya.

Selain kepala Sekolah Menengah Kejuruan Nurul Mannan Sukogidri yang menjadi pengayom para bawahannya dengan memenuhi kebutuhan dasar berupa kebutuhan akan makan, kepala Sekolah Menengah Kejuruan Nurul Mannan Sukogidri juga memperhatikan kebutuhan fisik jangka panjang misalnya pada kebutuhan hari raya. Melalui kebijakannya setiap hampir hari raya kepala sekolah memberikan tunjangan hari raya. Ini membuktikan bahwa pengayoman kepala sekolah pada guru sangat baik.

Dari kenyataan ini semakin membuktikan bahwa tidak selamanya kepemimpinan otoriter itu jelek, dalam kasus kepemimpinan Sekolah Menengah Kejuruan Nurul Mannan Sukogidri ternyata kepemimpinan otoriter tersebut cukup mampu memelihara motivasi kinerja guru disebabkan terpenuhinya kebutuhan pangan yang ada. Baru setelah kebutuhan yang mendasar terpenuhi, maka manusia akan berusaha untuk memenuhi kebutuhan pada tingkat berikutnya, dan seterusnya.<sup>135</sup>

Para guru di Sekolah Menengah Kejuruan Nurul Mannan Sukogidri harus tunduk, taat dan melaksanakan tanpa banyak pertanyaan. Dalam Tipe ini, mereka yang dipimpin dibiasakan setia kepada perintah dan dengan betul-betul kritis, dimana kesempatan mereka yang dipimpin dibawah kekuasaan orang yang memimpin.

---

<sup>135</sup>Winardi, *Kepemimpinan Dalam Manajemen* (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2000), 155

Pada situasi kepemimpinan pendidikan seperti ini dapat dibayangkan suasana kerja yang berlangsung di dalam kelompok tersebut bagaimana hubungan-hubungan kemanusiaan yang berlangsung dan bagaimana konflik-konflik antara pemimpin di bawahan-bawahan dan antara anggota-anggota staf kerja itu sendiri.

## **2. Tipe Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru Pada Aspek Pemenuhan Kebutuhan Sandang Guru di Sekolah Menengah Kejuruan Nurul Mannan Sukogidri Kecamatan Ledokombo Kabupaten Jember**

Sandang adalah pakaian yang diperlukan oleh manusia sebagai makhluk berbudaya, pada awalnya manusia memanfaatkan pakaian dari kulit kayu dan hewan yang tersedia di alam, kemudian manusia mengembangkan teknologi pemintal kapas menjadi benang untuk ditenun menjadi bahan pakaian.<sup>136</sup> Pakaian berfungsi sebagai pelindung dari panas dan dingin, lama kelamaan fungsi pakaian berubah menjadi memberi kenyamanan sesuai dengan jenis kebutuhan kebutuhan.

Pakaian menjadi kebutuhan urgen walaupun manusia masih tetap bisa hidup tanpa pakaian, tetapi karena manusia adalah makhluk sosial yang hidup dalam masyarakat, sehingga pakaian adalah hal yang paling penting, bagitupun dengan para guru.

Melalui kepemimpinan demokrasi dari kepala sekolah tersebut di atas untuk menjaga motivasi kerja guru kepala sekolah telah mengusahakan

---

<sup>136</sup>Widyo Siswoyo, *Ilmu Alamiah Dasar* (Jakarta: Ghalia, 1991), 211

seragam khas sekolah, tentunya kepala Sekolah Menengah Kejuruan Nurul Mannan Sukogidri, memiliki strategi untuk selalu merawat kekompakan para guru. Karena disadari atau tidak dengan tampilan yang bagus maka guru-guru secara psikologis juga merasa baru, sehingga suasana yang baru berupa yang mereka gunakan dapat membantu guru dalam semangat yang baru

Sebagaimana dalam hasil penelitian ini maka teori Abraham Maslow tentang kebutuhan dasar manusia adalah kebutuhan fisik, maka dengan terpenuhinya kebutuhan guru maka peningkatan motivasi mudah diusahakan oleh kepala sekolah apalagi kepala sekolah yang memimpinya sangat demokrasi, namun para guru tidak berfikir tentang sikap kepemimpinannya namun memperhatikan apa yang bisa diberikan oleh kepala sekolah pada guru terutama masalah kebutuhan yang paling mendasar yaitu kebutuhan akan sandang.

### **3. Tipe Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru Pada Aspek Pemenuhan Kebutuhan Papan Guru di Sekolah Menengah Kejuruan Nurul Mannan Sukogidri Kecamatan Ledokombo Kabupaten Jember**

Papan adalah rumah atau tempat tinggal. Rumah adalah suatu kebutuhan yang urgen bagi manusia. Pada awalnya fungsi rumah hanya untuk bertahan diri, namun lama kelamaan berubah menjadi tempat tinggal keluarga.<sup>137</sup> Tanpa memiliki rumah berarti kebutuhan manusia belum

---

<sup>137</sup>Widyo Siswoyo, *Ilmu Alamiah Dasar* (Jakarta: Ghalia, 1991), 213

terpenuhi. Rumah merupakan tempat berteduh bagi keluarga yang paling aman dan nyaman.

Berdasarkan pengertian di atas untuk memenuhi kebutuhan papan para guru, kepala sekolah memberikan kewenangan pinjaman modal dari dana sekolah baik untuk merenovasi atau membangun rumah para guru. Ini dilakukan oleh kepala sekolah agar para guru tidak berfikir sulit dengan tempat tinggalnya, sehingga tetap fokus pada pekerjaannya.

Meskipun kepala Sekolah Menengah Kejuruan Nurul Mannan Sukogidri dikenal demokrasi oleh para guru namun sikap demokrasi tersebut tidak berpengaruh pada aktivitas para guru di Sekolah Menengah Kejuruan Nurul Mannan, malah sebaliknya para guru tetap semangat. hal ini karena kepala Sekolah Menengah Kejuruan Nurul Mannan Sukogidri dengan kebijakannya telah mampu mengurangi beban para guru, sehingga beban yang berat masalah tempat tinggal yang kurang layak bisa segera diatasi, terutama masalah tempat tinggal bagi para guru honorer.

Sangat jelas bahwa kebutuhan mendasar dari Abraham Maslow berupa pemenuhan kebutuhan papan memberikan semangat yang tinggi pada guru Sekolah Menengah Kejuruan Nurul Mannan Sukogidri, meski kepala sekolah Sekolah Menengah Kejuruan Nurul Mannan Sukogidri demokrasi hal ini kurang memberikan dampak apa-apa, karena kepala Sekolah Menengah Kejuruan Nurul Mannan Sukogidri dengan demokrasinya dapat memberikan ketenangan pada diri guru untuk memiliki rumah yang layak huni, sehingga guru tetap termotivasi untuk memberikan

kerja-kerja yang baik bagi Sekolah Menengah Kejuruan Nurul Mannan Sukogidri.

## **B. Tipe Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru Pada Aspek Pemenuhan Kebutuhan Penghargaan di Sekolah Menengah Kejuruan Nurul Mannan Sukogidri Kecamatan Ledokombo Kabupaten Jember**

Pemberdayaan mutu pendidikan secara umum ditekankan pada usaha untuk meningkatkan mutu pendidikan. Salah satu faktor utama yang sangat menentukan dalam meningkatkan mutu pendidikan adalah keefektian kerja guru. Guru merupakan salah satu faktor utama yang sangat menentukan keefektifan kerja guru, adalah kinerja guru tersebut.

Para guru ataupun staf lainnya akan mempunyai kinerja yang baik apabila kepala sekolah mampu menerapkan kepemimpinan secara efektif. Oleh karena itu untuk meningkatkan kinerja guru, perlu diperhatikan Tipe kepemimpinan yang diterapkan di sekolah.

Tipe kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja guru pada aspek pemenuhan kebutuhan penghargaan di Sekolah Menengah Kejuruan Nurul Mannan Sukogidri dengan cara *Pertama*, penghargaan yang diberikan berupa ucapan terima kasih. *Kedua*, penghargaan yang diberikan dapat berupa piagam. *Ketiga*, memberikan kesempatan kepada guru untuk mengikuti kompetensi yang lebih tinggi. *Keempat* penghargaan berupa finansial.

Teori Mc Clelland dikenal dengan nama teori motivasi berprestasi yang dalam bahasa Inggris disebut *Achievement Motivation Theory* (AMT), atau teori tiga kebutuhan (tikotomi needs) (disingkat AFF). Dan *need for*.<sup>138</sup> Dalam hal ini, menurut Mc Clelland, ada korelasi antara tinggi rendahnya motivasi berprestasi (NACH) dengan tinggi rendahnya keberhasilan usaha. Orang yang memiliki kebutuhan berprestasi tinggi. Selanjutnyadikatakan, bahwa tiap orang memiliki kebutuhan berprestasi, karena tiap orang ingin menapai sesuatu, tetapi besar kecilnya dorongan atau motivasi pada orang-orang itu berbeda-beda intensitasnya, dengan kata lain tidak sama.<sup>139</sup>

Cara menumbuhkan motivasi berprestasi ada beberapa cara untuk menumbuhkan motivasi berprestasi dalam kegiatan belajar di sekolah, menurut Sardiman, adalah sebagai berikut: Memberikan angka, hadiah, memberi ulangan, mengetahui hasil, pujian, dan hukuman, dalam pembahasan ini lebih difokuskan pada hadiah (reward) dan pujian.<sup>140</sup>

Pemberian hadiah yang dilakukan berupa penghargaan oleh kepala sekolah dapat meningkatkan motivasi berprestasi guru, sehingga dengan motivasi berprestasi itu kompetensi guru akan meningkat.

Pujian, apabila ada guru yang berhasil menyelesaikan tugas dengan baik, perlu diberikan pujian. Pujian ini adalah bentuk *reinforcement* yang positif dan sekaligus merupakan motivasi yang baik sehingga pemberiannya harus tepat. Dengan pujian yang tepat akan memupuk suasana yang menyenangkan

---

<sup>138</sup>Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), 270-271

<sup>139</sup>Hamzah, *Teori Motivasi dan Pengukurannya*

<sup>140</sup>Sardiman, *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2008), 89

dan mempertinggi gairah belajar mengajar serta sekaligus akan membangkitkan harga diri guru sehingga mengakibatkan prestasi mengajarnya itu meningkat.

### **C. Tipe Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru Pada Aspek Pemenuhan Kebutuhan Bersosialisasi di Sekolah Menengah Kejuruan Nurul Mannan Sukogidri Kecamatan Ledokombo Kabupaten Jember**

Seseorang melakukan aktivitas karena didorong oleh adanya faktor-faktor, kebutuhan biologis, instink, dan unsur-unsur kejiwaan lainnya serta adanya pengaruh perkembangan budaya manusia. Dalam persoalan ini Skinner lebih cenderung merumuskan dalam bentuk mekanisme stimulus dan respon. Stimulus dan respon inilah memunculkan suatu aktivitas.<sup>141</sup>

Perwujudan manusia yang berkualitas tersebut menjadi tanggung jawab pendidikan terutama dalam mempersiapkan peserta didik menjadi subyek yang makin berperan, menampilkan keunggulan yang tangguh, kreatif, mandiri, dan professional dalam bidangnya masing-masing. Di Indonesia sekolah-sekolah harus dengan kesungguhannya melaksanakan tugas dan fungsinya untuk mewujudkan tujuan nasional sebagaimana yang tercantum dalam Undang-undang RI No. 20 Tahun 2003 tentang sistem Pendidikan Nasional beserta penjelasannya Bab II Pasal 3 bahwa: Pendidikan Nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan

---

<sup>141</sup>Sardiman, *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*, 75

bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, mandiri dan menjadi warga Negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

Keberhasilan untuk mewujudkan tujuan-tujuan tersebut kepala sekolah Sekolah Menengah Kejuruan Nurul Mannan mempunyai peranan yang sangat penting dalam mengkoordinasikan, menggerakkan, dan mencerdaskan sumber daya pendidikan yang tersedia, kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong sekolah untuk dapat mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran melalui program sekolah yang dilakukan secara terencana dan bertahap.

Motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang turut menentukan kinerja seseorang. Besar atau kecilnya pengaruh motivasi pada kinerja seseorang tergantung pada seberapa banyak intensitas motivasi yang diberikan. Perbedaan motivasi kerja bagi seorang guru biasanya tercermin dalam berbagai kegiatan dan bahkan prestasi yang dicapainya. Berdasarkan definisi di atas, dapat dirumuskan bahwa motivasi kerja guru tidak lain adalah suatu proses yang dilakukan untuk menggerakkan guru agar perilaku mereka dapat diartikan pada upaya-upaya yang nyata untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.<sup>142</sup>

Kepala sekolah sebagai pemimpin lembaga pendidikan memiliki andil besar dalam menciptakan suasana kondusif yang ada dalam lingkungan

---

<sup>142</sup>Hamzah, *Teori Motivasi dan Pengukurannya, Analisis dibidang Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), 71

kerjanya. Suasana kondusif tersebut merupakan faktor yang terpenting dalam menciptakan guru yang berprestasi. Guru sebagai pendidik memiliki peran yang sangat penting terhadap kemajuan bangsa Indonesia, guru juga sebagai salah satu faktor penentu keberhasilan pendidikan.

Prestasi kerja guru di Sekolah Menengah Kejuruan Nurul Mannan Sukogidri yang berkualitas ditentukan oleh banyak faktor, diantaranya adalah bagaimana atasan dalam memimpin bawahan, yang demikian ini disebut dengan kepemimpinan seorang pemimpin (*Kepala Sekolah*) peran pemimpin sangat penting dalam organisasi, tanpa adanya pemimpin suatu organisasi hanya merupakan pergaulan orang-orang dan mesin.

Kepemimpinan adalah kemampuan dan kesiapan yang dimiliki seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, memantau dan kalau perlu memaksa orang lain agar menerima pengaruh itu. Selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu pencapaian suatu maksud dan tujuan tertentu.

Seorang kepala sekolah di Sekolah Menengah Kejuruan Nurul Mannan Sukogidri mempunyai tugas untuk mengatur dan menggerakkan sejumlah besar orang-orang (guru) yang mempunyai berbagai sikap, tingkah laku dan latar belakang yang berbeda-beda. Untuk mendapatkan guru yang dapat membantu tugas pemimpin secara optimal, maka diperlukan seorang pemimpin yang mampu mengarahkan dan merubah tingkah laku bawahannya kepada tercapainya tujuan organisasi secara maksimal. Dalam hal ini kepala sekolah di Sekolah Menengah Kejuruan Nurul Mannan Sukogidri, untuk

menggerakkan para guru dalam meningkatkan motivasi kerjanya melalui adanya pertemuan wali murid yang dilaksanakan setiap satu bulan sekali, mensosialisasikan program Kurikulum 2013, program pelaksanaan kegiatan Praktek Kerja Industri (PRAKERIN), dan sosialisasi terkait dengan Ujian Kompetensi Kejuruan (UKK).

Kepala Sekolah Menengah Kejuruan Nurul Mannan Sukogidri selalu menyadari bahwa anggota organisasi merupakan sumber daya manusia yang sangat berharga karena dikaruniai atau memiliki otak dan akal fikiran, sehingga pemimpin selalu berupaya menggali, memanfaatkan dan meningkatkan kreatifitas anggotanya untuk mencapai prestasi yang tinggi. Prestasi kerja guru yang tinggi merupakan perwujudan dari kualitasguru. Hal ini cukup penting dalam rangka mencapai tujuan sekolah. Dengan prestasi kerja yang tinggi berarti para guru benar-benar dapat berfungsi sebagai pendidik yang tepat guna dan berhasil sesuai dengan sasaran-sasaran organisasi yang hendak dicapainya.

IAIN JEMBER

## **BAB VI**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian, pengolahan dan analisa data yang telah penulis lakukan terkait dengan fokus penelitian Tipe Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru di Sekolah Menengah Kejuruan Nurul Mannan Sukogidri Kecamatan Ledokombo Kabupaten Jember dan telah terurai pada bab sebelumnya, maka penulis memberikan kesimpulan sebagai berikut:

#### **1. Tipe Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru Pada Aspek Pemenuhan Kebutuhan Fisik di Sekolah Menengah Kejuruan Nurul Mannan Sukogidri Kecamatan Ledokombo Kabupaten Jember**

Tipe kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja guru pada aspek pemenuhan kebutuhan fisik, melalui pemberian kewenangan pinjaman modal dari dana sekolah, pemberian tunjangan hari raya, serta pemberian seragam khas diawal ajaran baru.

#### **2. Tipe Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru Pada Aspek Pemenuhan Kebutuhan Penghargaan di Sekolah Menengah Kejuruan Nurul Mannan Sukogidri Kecamatan Ledokombo Kabupaten Jember**

Tipe kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja guru pada aspek pemenuhan kebutuhan penghargaan, dilakukan oleh kepala sekolah diantaranya, *Pertama*, penghargaan yang diberikan berupa

ucapan terimakasih. *Kedua*, penghargaan yang diberikan dapat berupa piagam. *Ketiga*, memberikan kesempatan kepada guru untuk mengikuti kompetisi yang lebih tinggi dan keempat penghargaan berupa finansial.

### **3. Tipe Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru Pada Aspek Pemenuhan Kebutuhan Bersosialisasi di Sekolah Menengah Kejuruan Nurul Mannan Sukogidri Kecamatan Ledokombo Kabupaten Jember**

Tipe kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja guru pada aspek pemenuhan kebutuhan bersosialisasi dilakukan oleh kepala sekolah melalui pertemuan wali murid dalam kegiatan sosialisasi Program Kurikulum 2013, kegiatan Praktek Kerja Industri (PRAKERIN), dan kegiatan Ujian Kompetensi Keahlian (UKK).

#### **B. Saran – Saran**

Berdasarkan hasil wawancara dan pengamatan penelitian maka dikemukakan saran-saran sebagai berikut:

Bagi Kepala Sekolah, Disarankan untuk benar-benar memahami sekaligus menerapkan fungsi dan peranannya. Kepala sekolah disarankan untuk selalu berusaha meningkatkan strategi dalam membina, memotivasi, dan meningkatkan kesejahteraan guru, mengetahui kelemahan atau hambatan yang ada serta berusaha mengatasi hambatan yang ada.

Bagi Guru, Perlu adanya kerjasama dalam masing-masing guru yang terkait sehingga terjalin hubungan baik yang harmonis, dan berusaha memaksimalkan kompetensi profesionalnya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adams, Sexton, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset
- A, Gorton, R, 1976, *School Administrasion: Challenge and Oportunity For Leadership* DobuqueLowa: Brown Company Publisher
- Arikunto, Suharsimi, 2003, *Manajemen Penelitian*, Jakarta: Rineka Cipta
- Arikunto,Suharsimi, 2002, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta, Rineka Cipta
- Barlian,Ikbal, 2013,*Manajemen Berbasis Sekolah; Menuju Sekolah Berprestasi*, Jakarta: esensi Erlangga Group
- Djamarah, Syaiful, Bahri, 2005, *Guru dan Anak Didik*. Jakarta: Rineka Cipta
- Danim, Sudarwan, 2004, *Motivasi Kepemimpinan & Efektivitas Kelompok*. Jakarta: Rineka Cipta
- Danim, Sudarwan, 2008, *Visi Baru Manajemen Sekolah*.Jakarta: Bumi Aksara
- Diana, &Tjiptono, 2001,*Total Quality Management* Yogyakarta: Andi Offset
- Departemen Agama RI, 2005, *Al-Qur'an danTerjemahnya*, Bandung: J-Art.
- Fatah, Nanang, 2000,*LandasanManajemenPendidikan* Bandung: PT RemajaRosdakarya
- Gaza,Mamiq, 2012,*Bijak Menghukum Siswa*, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media
- Hadi & Haryono, 1998, *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia
- Haryono, Hadi, 1998, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, Bandung, Pustaka Setia
- IAIN JEMBER, 2016, *Pedoman Penulisan Karya Tulis Ilmiah*, Program Pascasarjana IAIN Jember
- Indrafachrudi, Soekarto, 2006, *BagaimanaMemimpinSekolah Yang Efektif* Bogor: Ghalia Indonesia
- Imron, Ali, 2011, *Manajemen Peserta Didik*, Jakarta; Bumi Aksara

- Kementerian Agama RI, 2010, *Alqur'an dan Terjemahnya* Jakarta: Az-zikru
- Keating, Charles J., 1986, *The Leadership Book*, Yogyakarta: Kanisius
- Kartono, Kartini, 2006, *Pemimpindan Kepemimpinan, Apakah Pemimpin Abnormal itu?* Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Lazaruth, Soewadji, 1994, *Kepala Sekolah dan Tanggung Jawabnya*, Yogyakarta: Kanisius
- Maslow, Abraham, H, 1943, *A Theory of Human Motifation* Psychological Review
- Miftah, Thoha, 2007, *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada,
- Mulyasa, E, 2007, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Rosyda karya
- Mulyasa, 2013, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: Bumi Aksara
- Muhajir, Neong, 1993, *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta: Rake Sarasin
- Mulyadi, 2010, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu*, Malang: MALIKI PRESS
- Moleong, Lexy J., 2004, *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : PT. Remaja Rosda Karya
- Nurkholis, 1997, *Manajemen Berbasis Sekolah, Teori Model dan Aplikasi* Jakarta: Grasindo
- Owens, Robert G, 1991, *Organizational Behavior in Education*, London: Prentice
- Purwanto, Ngalim, 2002, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Riyanto, 2001, *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Surabaya, SIC
- Riva'i, Veithzal, 2001, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi* Bandung: Rajawali Press
- Robbins, Stephen P., 1998, *Organizational Behavior: Conseps, Controversi, Aplication* Newjersey: Prentice Hall
- Samsudin, Sadili, 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Setia

- Sallis, Edward, 2008, *Total Quality Management*. Jogjakarta: IRGiSoD
- Sarimaya, Farida, 2008, *Sertifikasi Guru, Apa, Mengapa dan Bagaimana?.* Bandung: Yrama Widya
- Syafruddin, Nurdin, 2002, *Guru dan Implementasi Kurikulum*. Jakarta: Ciputat Pers
- Sagala, Syaiful, 2009, *Budaya dan Reinventing Organisasi Pendidikan; Pemberdayaan Organisasi, Pendidikan ke Arah yang lebih Profesional dan Dinamis di Provinsi, Kabupaten/Kota, dan Satuan Pendidikan*, Bandung: Alfabeta
- Subroto, Suryo, 2002, *Manajemen Pendidikan di Sekolah*. Bandung: Rnika Cipta
- Sudrajat, Akhmad, *70% Kepala Sekolah Tidak Kompeten*, <http://akhmadsudrajat.wordpress.com>
- Sugiyono, 2009, *Metode Penelitian Pendidikan, Pendidikan Kuantitatif, kualitatif, dan R& D* Bandung: Alfabeta
- Sumidjo, Wahjo, 2006, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Suprayogo, Imam, 2001, *Metodologi Penelitian Sosial Agama*. Bandung, PT. Remaja Rosda Karya
- Tim Dosen Universitas Pendidikan Indonesia, 2012, *Manajemen Pendidikan* Bandung: ALFABETA
- Uno, Hamzah, B, 2006, *Profesi Kependidikan, Problem, Solusi, dan Reformasi Pendidikan di Indonesia.*, Jakarta: Bumi Aksara
- Usman, Husaini, 2011, *Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan* Jakarta: Bumi Aksara
- Wahjosumidjo, 2002, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* Jakarta: PT Raja Grafindo
- Yukl, Gary, 2010, *Leadership In Organisation, Seventh Edition* New Jersey: Upper Saddle River
- Zazin, Nur, 2011, *Gerakan Menata Mutu Pendidikan; Teori & Aplikasi*, (Yogyakarta: AR-RUZZ MEDIA



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI JEMBER  
PASCASARJANA**

Jl. Mataran No. 01 Mangli. Telp. (0331) 428104 Fax. (0331) 427005 Kode Pos: 68136  
Website: [www.iain-jember.ac.id](http://www.iain-jember.ac.id) Email: [pps.iainjbr@gmail.com](mailto:pps.iainjbr@gmail.com)

No : B.524/In.20/PP.00.9/2/3/2018  
Lampiran : -  
Perihal : Permohonan Ijin Penelitian untuk  
Penyusunan Tugas Akhir Studi

Jember, 15 Maret 2018

Kepada Yth.

di- Kepala Sekolah SMK Nurul Manan Sukogidri  
Jember

*Assalamu'alaikum Wr. Wb.*

Dengan hormat, kami mengajukan permohonan izin penenlitian di lembaga yang Bapak/Ibu pimpin untuk keperluan penyusunan Tugas Akhir Studi mahasiswa berikut ini :

Nama : Helmi A. Khalili  
NIM : 0849113008  
Program Studi : Pendidikan Agama Islam (PAI)  
Jenjang : Program Magister (S2)  
Judul : Tipe Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam  
Meningkatkan Mutu Pendidikan di SMK Nurul  
Manan Sukogidri Ledokombo Jember  
Pembimbing 1 : Prof. Dr. H. Miftah Arifin, M.Ag  
Pembimbing 2 : Dr. H. Titiek Rohanah Hidayati, M.Pd  
Waktu Penelitian : ± 3 Bulan (terhitung mulai tanggal diterbitkan-  
nya surat ini)

Demikian permohonan ini, atas perhatian dan izinnya disampaikan terima kasih.

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb.*

Direktur  
  
Miftah Arifin  




**YAYASAN PENDIDIKAN ISLAM NURUL MANNAN  
SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN NURUL MANNAN**

NSS : 342052425272 NPSN: 20555103

Bidang Keahlian : Bisnis dan Manajemen / Teknik Komputer dan Jaringan

E-Mail : [smknurma@gmail.com](mailto:smknurma@gmail.com) Telp. 0331-7845182 Pos. 68196

Alamat : Jl. Pasar Jumat No. 2 Sukogidri Ledokombo Jember



No : 196/SP/SMK.NM/VI/2018

Lamp :

Kepada Yang terhormat  
Direktur Pascasarjana IAIN Jember  
di-

**Kediaman**

***Assalamu'alaikum Wr, Wb***

Yang bertanda tangan dibawah ini, Kami Kepala Sekolah Menengah Kejuruan Nurul Mannan Sukogidri, menerangkan dengan sebenarnya, bahwa :

N a m a : HELMI A. KHALILI  
NIM : 0849113008  
Mahasiswa : Pascasarjana IAIN Jember

Yang bersangkutan telah menyelesaikan penelitian di SMK Nurul Mannan Sukogidri dengan judul tesis "Tipe Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru di SMK Nurul Mannan Sukogidri Kecamatan Ledokombo Kabupaten Jember"

Demikian surat ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya

Sukogidri, 4 Juni 2018

Kepala

**ABDUL HALIM, S.Pd.I**





PEMERINTAH KABUPATEN JEMBER  
DINAS PENDIDIKAN

Jl. dr. Subandi 29 Kotak Pos 181 Telp. (0331) 487028, Fax. (0331) 421152  
JEMBER

IJIN PENYELENGGARAAN SEKOLAH SWASTA  
Nomor : 421.3/2340/413/2016

Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Jember, berdasarkan hasil pembinaan, pengawasan, pemantauan dan proposal permohonan kepala SMK Nurul Mannan Kec. Ledokombo nomor : 241/S.Pr/SMK.NM/1/2016 tanggal 2 Januari 2016 tentang perpanjangan ijin penyelenggaraan sekolah, dengan ini memberikan perpanjangan ijin penyelenggaraan sekolah swasta kepada :

1. Nama Sekolah : **SMK NURUL MANNAN**
2. Alamat Sekolah : **Jl. Pasar Jum'at No. 2 Sekogidri Kec. Ledokombo**
3. Nomor Statistik Sekolah/NSS : **342052425272**
4. Nama Yayasan : **Yayasan Nurul Mannan**
5. Alamat Yayasan : **Jl. Pasar Jum'at No. 2 Sekogidri Kec. Ledokombo**
6. Tanggal dan Nomor Akta Yayasan : **21 November 2015, Nomor : 58**
7. Tanggal Pendirian Sekolah : **26 Juli 2016**
8. Bidang Keahlian / Program Keahlian/Paket Keahlian / Akademi :
  - a. **Bisnis dan Manajemen / Tata Niaga/ Pemasaran/ B**
  - b. **Teknologi Informasi dan Komunikasi/ Teknik Komputer dan Informatika/ Teknik Komputer dan Jaringan/ B**
9. Keterangan :
  - a. **Piagam ijin ini berlaku selama 3 (tiga) tahun**  
**Mulai tanggal 24 April 2016 sampai dengan 23 April 2019,**
  - b. **Perpanjangan ijin ini diberikan sebagai kelanjutan dari ijin yang pernah diterbitkan oleh Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Jember nomor : 421.3/1371/413/2013 tanggal 21 Maret 2013.**
  - c. **Piagam ini akan ditinjau kembali apabila dikemudian hari terdapat kekeliruan atau perkembangan dan perubahan dari sekolah yang bersangkutan.**

Dikeluarkan di : Jember  
Pada tanggal : 30 Mei 2016

Kepala Dinas Pendidikan  
Kabupaten Jember



**Dr. BAMBANG HARIONO, MM**  
Pembina Utama Muda  
NIP. 19670111 1987011 001

Mk. 024970



BADAN AKREDITASI NASIONAL SEKOLAH / MADRASAH  
(BAN-S/M)

Sertifikat Akreditasi

SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN/  
MADRASAH ALIYAH KEJURUAN

Badan Akreditasi Nasional Sekolah/Madrasah (BAN-S/M) menetapkan bahwa :

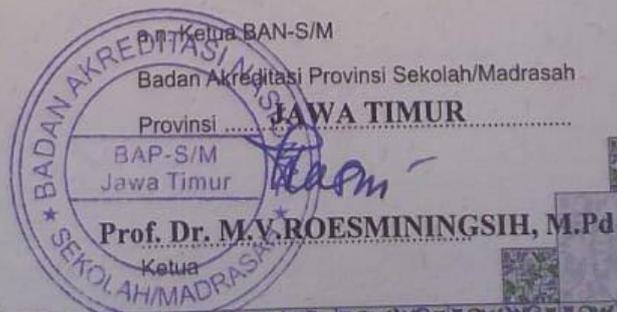
Sekolah/Madrasah : SMKS NURUL MANNAN  
Program Keahlian : TEKNIK KOMPUTER DAN JARINGAN  
NPSN : 20555103  
Alamat : JL. PASAR JUMAT NO. 2  
KEC. LEDOKOMBO  
Kabupaten/Kota KAB. JEMBER  
Provinsi JAWA TIMUR

telah diakreditasi dengan nilai 72 peringkat B  
berdasarkan SK Penetapan Hasil Akreditasi BAP-S/M Nomor 175/BAP-S/M/SK/X/2015

Sertifikat ini berlaku sejak tanggal ditetapkan sampai dengan tanggal 27 OKTOBER 2020

Ditetapkan di SURABAYA

Pada tanggal 27 OKTOBER 2015



Mk. 024971

BADAN AKREDITASI NASIONAL SEKOLAH / MADRASAH  
(BAN-S/M)

Sertifikat Akreditasi

SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN/  
MADRASAH ALIYAH KEJURUAN

Badan Akreditasi Nasional Sekolah/Madrasah (BAN-S/M) menetapkan bahwa :

Sekolah/Madrasah : SMKS NURUL MANNAN  
Program Keahlian : PEMASARAN  
NPSN : 20555103  
Alamat : JL. PASAR JUMAT NO. 2  
KEC. LEDOKOMBO  
Kabupaten/Kota KAB. JEMBER  
Provinsi JAWA TIMUR

telah diakreditasi dengan nilai .....73..... peringkat .....B.....

berdasarkan SK Penetapan Hasil Akreditasi BAP-S/M Nomor ...175/BAP-S/M/SK/X/2015.

Sertifikat ini berlaku sejak tanggal ditetapkan sampai dengan tanggal ...27 OKTOBER 2020

Ditetapkan di .....SURABAYA.....

Pada tanggal .....27 OKTOBER 2015

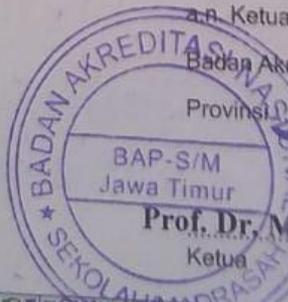
.....n. Ketua BAN-S/M

Badan Akreditasi Provinsi Sekolah/Madrasah

Provinsi JAWA TIMUR

BAP-S/M  
Jawa Timur

*Prof. Dr. M.Y. ROESMININGSIH, M.Pd*  
Ketua



## PROFIL SEKOLAH

1. Nama Sekolah : SMK NURUL MANNAN SUKOGIDRI  
Alamat Sekolah : Jl. Pasar Jumat No. 2 Sukogidri Ledokombo Jember
2. Status Sekolah : SWASTA
3. NSS : 342052425272
4. NPSN : 20555103
5. Tahun Berdiri : 2006
6. Status Tanah : Hak Milik
7. Luas Tanah : 1281 m<sup>2</sup>
8. Jenjang Akreditasi : B

### 9. VISI, MISI, TUJUAN SEKOLAH

#### Visi

Meningkatkan kemampuan ilmiah dan amaliah dalam bidang kompetensi siswa.

#### Misi

1. Membentuk sikap dan perilaku peserta didik yang berakar pada nilai-nilai agama dan budaya bangsa.
2. Melaksanakan diklat berbasis kompetensi, kecakapan hidup dan kewirausahaan didasari pengembangan diri secara berkelanjutan.
3. Melaksanakan pendidikan sistem ganda dan menjalin kerja sama dengan dunia usaha/industri sebagai strategi internalisasi ilmu pengetahuan, keterampilan dan etos kerja.
4. Memberdayakan sekolah berbasis manajemen mutu untuk dapat memberikan pelayanan prima.
5. Mengadakan upgrading estetika untuk mempersiapkan peserta didik secara mental dan spiritual.

## Tujuan

1. Menyiapkan peserta didik agar menjadi manusia produktif yang mampu bekerja mandiri, mengisi lowongan pekerjaan yang ada di dunia usaha dan industri sebagai tenaga kerja terampil sesuai dengan kompetensi dalam program keahlian yang dipilihnya.
2. Menyiapkan peserta didik agar mampu memilih karier, ulet dan gigih dalam berkompetisi, beradaptasi di lingkungan kerja, dan mengembangkan sikap profesional dalam bidang keahlian yang diminatinya;
3. Membekali peserta didik dengan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni, agar mampu mengembangkan diri di kemudian hari baik secara mandiri maupun melalui jenjang pendidikan yang lebih tinggi;
4. Membekali peserta didik dengan kompetensi yang sesuai dengan program keahlian yang dipilih.
5. Mengintegrasikan bekal pengetahuan umum dengan pengetahuan agama dengan harapan para lulusan dapat melandasi pikiran, perilaku dan kinerjanya sesuai dengan ajaran agama Islam.

### 10. Kepala Sekolah

- a. Nama Lengkap : ABDUL HALIM, S.Pd.I
- b. Pendidikan Terakhir : S1

### 11. Kondisi Guru

No	Nama	Ijazah Terakhir	Jumlah		Ket
			Sertifikasi	Honorer	
1	ABDUL HALIM, S.Pd.I	S1	✓		
2	SISWANTO, S.Pd	S1	✓		
3	M. TAQDIR ALI ROFIQI, S.Pd.	S1		✓	
4.	MUZAMMIL, S.Pd.	S1	✓		
5	SAIFUR RAHMAN, S.Pd.	S1	✓		
6	CATUR PRATIWI S.Pd.	S1		✓	

7	IIN SUMIATI, S.Pd	S1		✓	
8	IHSAN ALHAMIDI	MA		✓	
9	MUHAMMAD FAISOL A.	SMK		✓	
10	ABDUL GHOFUR, S.Pd.	S1		✓	
11	AGUS SUPRIYADI, S.Pd.	S1		✓	
12	ABDUL WASIK, S.Pd	S1		✓	
13	MOH. ALI WAFA, S.Pd.	S1		✓	
14	Drs. M. SUTIKNO	S1		✓	
15	AVIVATUS SHIVA, S.Pd.	S1		✓	
16	ABDUL MUQID, SP	S1		✓	
17	SITI HUMAIRO, S.Pd.	S1		✓	
18	Hj. HANI'AH QU, S.Pd.I	S1	✓		
19	AHMAD BAHRI, S.Pd.	S1		✓	
20	UMAR FARUQ, S.Pd.	S1		✓	
21	KHAIRUL UMAM, S.HI	S1		✓	

## 12. Kondisi Siswa

No	Tahun Pelajaran	Kelas			Jumlah	Keterangan	
		X	XI	XII		Kelas XI	Kelas XII
1	2013/2014	34	24	46	104		
2	2014/2015	24	34	24	82		
3	2015/2016	40	14	32	86	Berhenti 10	Berhenti 2
4	2016/2017	46	40	14	100		
5	2017/2018	47	46	30	123		Berhenti 10
6	2018/2019	59	43	43	145	Berhenti 4	Berhenti 3

**13. Tamatan 3 (Tiga Tahun Terakhir)**

No	Tahun Pelajaran	Tamatan		Siswa Yang Melanjutkan Ke PT / Kerja	
		Jumlah	Target	PT	Kerja
1	2013/2014	46	46	5	41
2	2014/2015	24	24	8	16
3	2015/2016	32	34	11	21
4	2016/2017	14	14	3	11
5	2017/2018	30	40	5	25

**14. Angka Siswa Yang Mengulang**

No	Tahun Pelajaran	Kelas			Jumlah
		X	XI	XII	
1	2013/2014	-	-	-	
2	2014/2015	-	-	-	
3	2015/2016	-	-	-	
4	2016/2017	-	-	-	
5	2017/2018	1	1	-	

**15. Sarana Prasarana**

No	Uraian	Jumlah	Keterangan
1	Tanah		Hak Milik
2	Ruang Kelas	3	Baik
3	Ruang Guru	1	Baik
4	Meja Guru (Kelas)	3	Baik
5	Meja Guru (Kantor)	8	Baik
6	Meja Murid		
7	Kursi Murid		
8	Papan Tulis	3	Baik

9	Almari Buku	3	Baik
10	Rak Buku	2	Baik
11	Buku Paket	589	Cukup
12	Buku Perpustakaan	687	Cukup
13	Alat Praktek	2	Baik
14	Komputer	9	Baik
15	Laptop	11	Baik
16	Meja Tamu	2	Baik
17	MCK Guru & Murid	5	Baik





**Wawancara Dengan Bapak Abdul Halim**



**Wawancara Dengan Bapak Siswanto**



**Wawancara Dengan Bapak Saifur Rahman**

## **RIWAYAT HIDUP**

Helmi A. Khalili dilahirkan di Jember, tanggal 9 September 1987, anak pertama dari empat bersaudara, pasangan Bapak A. Holili dan Ibu Afiyah, Pendidikan dasar sampai dengan Perguruan Tinggi (Strata Satu) telah ditempuh di Pondok Pesantren Annuqayah Guluk-guluk Sumenep Madura. Tamat Madrasah Ibtidaiyah tahun 2001, MTs tahun 2004, dan Madrasah Aliyah Tahun 2006. Pendidikan berikutnya di tempuh di Sekolah Tinggi Ilmu Keislaman Annuqayah (STIKA) Kabupaten Sumenep selesai tahun 2012.

Pada bulan Januari 2016 penulis menikah dengan seorang perempuan yang bernama Sakinatus Saniyyah dan di karunia satu orang putra yang bernama Muhammad Mustofa Aryahi.

