

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Motivasi Mengajar Guru

##### 1. Pengertian Motivasi

Keberhasilan seseorang untuk mencapai tujuan yang diinginkan tidak terlepas dari motivasi diri yang dimilikinya. Motivasi dapat menggerakkan dan mendorong manusia untuk mencapai tujuan. Karena dengan motivasi manusia dapat menggerakkan jiwa dan raga untuk berbuat sesuatu.

Motif diartikan dengan istilah “dorongan”. Dorongan merupakan gerak jiwa dan raga untuk berbuat. Motif merupakan *driving force* (daya gerak atau daya dorong) yang menggerakkan manusia untuk bertindak dengan tujuan tertentu.<sup>1</sup>

Motivasi diri merupakan panggilan jiwa, keikhlasan tanpa embel-embel, kesiapan mental yang tulus, afeksi nuraniah, aktualisasi potensi, alami, dan rangsangan internal yang muncul dari dalam diri pemimpin untuk mengemban tugas pokok dan fungsi secara kreatif, efisien, produktif, dan kontinyu. *Sepi ing gawe rame ing pamrih.*<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, CV Pustaka Setia, Bandung, 2012, hlm.255.

<sup>2</sup> Sudarwan Danim, *Kepemimpinan Pendidikan Kepemimpinan Jenius (IQ +EQ) Etika, Perilaku, Motivasi, dan Mitos*, Alfabeta, Bandung, 2010, hlm.117.

Menurut Wexley & Yulk yang dikutip oleh Saefullah, mengartikan motivasi sebagai “ *the process by which behavior is energized and directed* “. Artinya proses menggerakkan agar agar bertindak dengan energies. Ada psikolog yang mengartikan motif dengan *needs* ( dorongan, kebutuhan). Dengan demikian, motivasi berarti dorongan yang menimbulkan seseorang untuk bertindak laku dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Jadi latar belakang seseorang bertindak adalah dorongan dari dalam ataupun dari luar.<sup>3</sup>

Motivasi sebagai suatu kondisi kejiwaan dan mental seseorang berupa aneka keinginan, harapan, dorongan, dan kebutuhan yang membuat seseorang melakukan sesuatu untuk mengurangi kesenjangan yang dirasakan. Selain itu motivasi dapat didefinisikan sebagai semangat atau dorongan terhadap seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan dengan bekerja keras dan cerdas demi mencapai tujuan tertentu.<sup>4</sup>

Motivasi dapat menimbulkan seseorang untuk bertindak laku dalam mencapai tujuan yang diinginkan dan membuat seseorang melakukan sesuatu untuk mengurangi kesenjangan yang dirasakan. Motivasi bisa membangkitkan seseorang untuk memenuhi keinginan, harapan, dorongan, dan kebutuhan yang diinginkan.

Motivasi yang ada pada diri setiap orang itu memiliki ciri-ciri sebagai berikut (a) Tekun menghadapi tugas, artinya dapat bekerja terus

---

<sup>3</sup> Saefullah, *Op . Cit*, hlm.255

<sup>4</sup> Yaslin Ilyas , *Kiat Sukses Manajemen Tim Kerja*, Gramedia, Jakarta, 2003, hlm. 49

menerus dalam waktu yang lama, tidak pernah berhenti sebelum selesai, (b) Ulet menghadapi kesulitan, dapat diartikan dengan tidak lekas putus asa. Tidak memerlukan dorongan dari luar untuk berprestasi sebaik mungkin (tidak dapat puas dengan prestasi yang telah dicapainya), (c) Menunjukkan minat terhadap macam – macam masalah orang dewasa (misalnya masalah pembangunan agama , politik, ekonomi, keadilan, pemberantasan korupsi, penentangan terhadap setiap tindak kriminal, amoral dan sebagainya), (d) Lebih senang bekerja mandiri, artinya, ulet dalam memecahkan berbagai masalah dan hambatan secara mandiri, (e) Cepat bosan pada tugas yang rutin (hal– hal yang bersifat mekanis, berulang – ulang begitu saja, sehingga kurang kreatif). Tidak akan terjebak pada sesuatu yang bersifat rutinitas dan mekanis, (f) Dapat mempertahankan pendapatnya (kalau sudah yakin akan sesuatu), artinya harus mampu mempertahankan pendapatnya kalau sudah yakin dan dipandang sudah cukup rasional, (g) Tidak mudah melepaskan hal yang diyakini, artinya tidak mudah akan melepaskan hal yang diyakini kalau sudah yakin dan dipandang sudah cukup rasional, (h) Senang mencari dan memecahkan masalah soal - soal. Harus peka dan responsif terhadap berbagai masalah umum, dan bagaimana cara memikirkan pemecahannya.<sup>5</sup>

Jadi motivasi yang ada pada diri setiap orang itu memiliki ciri - ciri sebagai berikut; tekun menghadapi tugas, ulet menghadapi

---

<sup>5</sup> Sardiman, *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*, Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2000, hlm.81

kesulitan, menunjukkan minat terhadap macam – macam masalah orang dewasa, lebih senang bekerja mandiri, cepat bosan pada tugas yang rutin, dapat mempertahankan pendapatnya, tidak mudah melepaskan hal yang diyakini, senang mencari dan memecahkan masalah soal - soal.

Sebagaimana firman Allah dalam surat An Nahl ayat 97:

مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيٰوةً طَيِّبَةً ۖ  
وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ ﴿٩٧﴾

Artinya : “Barang siapa yang mengerjakan amal shalih, baik laki-laki maupun perempuan dalam keadaan beriman, maka sesungguhnya akan Kami berikan kepadanya kehidupan yang baik dan sesungguhnya akan Kami beri balasan kepada mereka dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah mereka kerjakan”.(Q.S An Nahl 97).<sup>6</sup>

Motivasi dimulai dengan komitmen untuk niat ikhlas. Imbalan atas pekerjaan yang sepadan dengan niat. Setiap bekerja tanpa niat tidak diakui. Kepuasan kerja yang tinggi berhubungan langsung dengan motivasi tinggi. Pekerja termotivasi bahwa bekerja adalah ibadah dan Allah mengamati semua yang mereka lakukan sehingga mereka berusaha untuk mencapai keunggulan, dan mencurahkan waktu dan energi untuk bekerja. Kerja adalah ibadah dan hanya Allah dapat upah untuk itu.<sup>7</sup>

<sup>6</sup> Al-Qur'an Surat An-Nahl ayat 97, *Al-Qur'an Terjemah*, Departemen Agama Republik Indonesia, Jakarta, hlm. 417.

<sup>7</sup> Saefullah, *Op. Cit*, hlm.255.

Dari pemaparan di atas dapat diartikan bahwa motivasi merupakan gerak jiwa dan raga yang menggerakkan manusia berbuat untuk mencapai tujuan tertentu yang diinginkan.

## 2. Faktor Pembentuk dan Fungsi motivasi

Motivasi dapat memacu seseorang bekerja keras sehingga dapat mencapai tujuan mereka. Motivasi dapat meningkatkan produktifitas kerja sehingga berpengaruh pada pencapaian tujuan individu, kelompok, maupun organisasi. Setidaknya terdapat tiga sumber pembentuk motivasi, yaitu sebagai berikut (a) Kemungkinan untuk berkembang, (b) Jenis pekerjaan, (c) Apakah mereka dapat merasa bangga menjadi bagian dari perusahaan tempat mereka bekerja.<sup>8</sup>

Adapun fungsi motivasi di antaranya adalah sabagai berikut (1) Sebagai energi atau motor penggerak bagi manusia, seperti halnya bahan bakar pada kendaraan, (2) Untuk mengatur dalam memilih alternatif di antara dua atau lebih kegiatan yang bertentangan, (3) Merupakan pengatur atau arah tujuan dalam melaksanakan aktivitas.<sup>9</sup>

Motivasi sangat diperlukan agar bawahan mau bekerja dengan giat dan antusias untuk mencapai hasil yang diinginkan secara maksimal. Maka sebagai seorang pemimpin harus mengetahui dan memahami betul faktor pembentuk dan fungsi motivasi, sehingga mampu menggerakkan bawahan untuk mencapai tujuan yang diinginkannya.

---

<sup>8</sup> Didin Kurniadin & Imam Machali, Didin Kurniadin & Imam Machali, *Manajemen Pendidikan Konsep & Prinsip Pengelolaan Pendidikan*, Ar-Ruzz Media, Yogyakarta, hlm. 337

<sup>9</sup> Didin Kurniadin & Imam Machali, *Op. Cit*, hlm. 337.

### 3. Teori Motivasi

Teori motivasi didasarkan pada asumsi bahwa seseorang akan bekerja dengan baik bila diberi kesempatan dan dorongan yang tepat. Motivasi seseorang akan timbul karena didorong oleh kebutuhannya, baik dalam bekerja maupun kebutuhan pribadinya.<sup>10</sup>

Begitu pentingnya teori motivasi diterapkan secara tepat sehingga makin banyak ilmuwan yang menekuni kegiatan pengembangan teori tersebut.<sup>11</sup>. Pemimpin yang dapat mengaplikasikan teori motivasi secara tepat akan dapat menumbuhkan semangat dan kerja keras bawahan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Bawahan akan bekerja secara maksimal dan bersinergi dengan pimpinan.

Sesungguhnya, terdapat banyak teori motivasi, tetapi dari sejumlah teori motivasi yang ada penulis memaparkan dua macam, yaitu:

a. Teori Abraham H. Maslow dan Aplikasinya.

Salah seorang ilmuwan yang dipandang sebagai pelopor teori motivasi adalah Abraham H. Maslow. Hasil – hasil pemikirannya tertuang dalam bukunya yang berjudul “*Motivation and Personality*”. Teori motivasi yang dikembangkannya pada tahun 40-an itu pada intinya berkisar pada pendapat bahwa manusia mempunyai lima tingkat atau hierarki kebutuhan.<sup>12</sup>

---

<sup>10</sup> Didin Kurniadin & Imam Machali, *Ibid*, hlm. 337.

<sup>11</sup> Sondang P. Siagian, *Teori Motivasi dan Aplikasinya*, Bumi Aksara, Jakarta, 1990.

<sup>12</sup> Sondang P. Siagian, *OP.Cit*, hlm. 287

Menurut Maslow, hierarki kebutuhan tersusun sebagaimana piramida yang tertata dalam lima tingkatan kebutuhan. Tingkatan piramida paling bawah menunjukkan kebutuhan manusia yang paling mendasar kemudian kemudian berurutan meningkat pada level piramida paling tinggi yang menunjukkan tingkat kebutuhan manusia yang tertinggi. Bila sebuah kebutuhan telah terpenuhi oleh seseorang, kebutuhan yang lebih tinggi segera menjadi kebutuhan baru yang harus dicapai.<sup>13</sup>

Menurut teori hierarki kebutuhan Maslow terdapat lima tingkatan kebutuhan, dari kebutuhan manusia yang paling rendah sampai pada kebutuhan manusia yang paling tinggi. Urutan motivasi yang paling rendah sampai ke motivasi yang paling tinggi.<sup>14</sup>

Apabila semua kebutuhan ini terpenuhi secara substansial, kebutuhan berikutnya akan menjadi dominan. Individu bergerak naik mengikuti anak – anak tangga hierarki.<sup>15</sup>

Pemenuhan kebutuhan hidup manusia menurut hierarki kebutuhan Maslow dapat disebut dengan pemenuhan kebutuhan primer, kebutuhan sekunder dan kebutuhan tersier.

---

<sup>13</sup> Didin Kurniadin & Imam Machali, *Op.Cit*, hlm. 330

<sup>14</sup> Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktek, dan Riset pendidikan, Bumi Aksara, Jakarta*, hlm. 281

<sup>15</sup> Saefullah, *Op. Cit.* hlm.263

Hierarki kebutuhan Maslow dapat dilihat dalam skema berikut:



Gambar 2. 2. Hirarkie Kebutuhan Maslow.

1). Kebutuhan Fisiologikal (*Physiological Needs*).

Kebutuhan fisiologokal merupakan kebutuhan dasar atau kebutuhan yang paling rendah dari manusia. Sebelum seseorang menginginkan kebutuhan di atasnya, kebutuhan ini harus dipenuhi terlebih dahulu agar dapat hidup secara normal. Contoh kebutuhan ini adalah kebutuhan akan sandang, pangan, papan, istirahat, rekreasi, tidur, dan hubungan seks. Untuk memenuhi kebutuhan ini manusia biasanya berusaha keras untuk mencari rezeki.<sup>16</sup>

Kebutuhan dasar, (*physiological need*) harus terpenuhi terlebih dahulu sebab kebutuhan ini merupakan kebutuhan dasar (*fundamental*) untuk dapat hidup.<sup>17</sup>

<sup>16</sup> Husaini Usman, *Op Cit*, hlm. 282

<sup>17</sup> Didin Kurniadin & Imam Machli, *Op. Cit*, hlm. 339.



Hierarki kebutuhan Maslow dapat membantu guru memahami siswa dan menciptakan lingkungan untuk meningkatkan pembelajaran. Adalah tidak realistis untuk mengharapkan siswa untuk menunjukkan minat dalam kegiatan kelas jika mereka kekurangan kebutuhan fisiologis atau rasa aman. Anak-anak yang datang ke sekolah tanpa sarapan dan yang tidak memiliki uang untuk makan siang tidak bisa fokus dengan baik pada tugas / pembelajaran di kelas. Guru dapat bekerja sama dengan konselor, kepala sekolah dan pekerja sosial untuk membantu keluarga mereka atau mengusulkan anak - anak untuk disetujui masuk program makan gratis atau pengurangan biaya sekolah.<sup>18</sup>

Menurut penulis teori ini dapat diaplikasikan kepala madrasah dan komite madrasah dalam dunia pendidikan, dan diharapkan dapat meningkatkan motivasi guru dalam proses pembelajaran. Lembaga pendidikan dapat memenuhi kebutuhan guru dan siswa berdasarkan susunan hierarki kebutuhan Maslow, misalnya; sekolah menyediakan kantin yang bersih dan sehat, sekolah menyediakan seragam untuk guru dan siswa secara gratis, sekolah menyediakan ruangan kelas yang enak dan nyaman, menyediakan toilet yang bersih dengan kapasitas yang memadai, sekolah menyediakan ruangan dan lahan untuk istirahat bagi guru dan siswa yang cukup, sekolah mengadakan acara rekreasi setiap tahun.

---

<sup>18</sup> Dale. H. Schunk. *Learning Theories : An Educational Perspective. Fifth Edition. Pearson International Edition. 2009*

## 2). Kebutuhan Keselamatan (*Safety Needs, Security Needs*)

Setelah kebutuhan fisiologikal terpenuhi maka muncul kebutuhan baru yang diinginkan manusia, yaitu kebutuhan akan keselamatan dan rasa aman. Contoh kebutuhan ini antara lain menabung, mendapat tunjangan pensiun, memiliki asuransi, memasang pagar, teralis pintu dan jendela.<sup>19</sup>

Beberapa siswa akan mengalami kesulitan mengerjakan tugas dengan gangguan di dekatnya (misalnya, gerakan dan kebisingan). Guru dapat bertemu dengan orang tua untuk menilai apakah kondisi rumah mereka mengganggu aktifitas belajar. Gangguan di rumah dapat mengakibatkan keinginan untuk lebih aman dalam belajar tidak terpenuhi. Guru dapat mendorong orang tua agar menyediakan lingkungan rumah yang menguntungkan untuk belajar, memastikan tidak ada gangguan di kelas dan mengajar siswa keterampilan untuk mengatasi gangguan-gangguan tersebut (misalnya, bagaimana untuk berkonsentrasi dan memperhatikan kegiatan – kegiatan akademik ).<sup>20</sup>

Menurut penulis teori ini dapat diaplikasikan Kepala madrasah dan komite madrasah dalam dunia pendidikan dan diharapkan dapat menumbuhkan motivasi guru dalam mengajar, misalnya; sekolah mengadakan gerakan menabung bagi guru dan siswa, sekolah / pemerintah memberi tunjangan pensiun untuk

---

<sup>19</sup> Husaini Usman, *Op. Cit*, hlm. 282

<sup>20</sup> Dale. H. Schunk. *Op.Cit.* 2009

hari tua, sekolah mengasuransikan semua warga sekolah dan bangunan demi keselamatannya, sekolah membuat pagar keliling untuk melindungi sarana dan prasarana serta warga sekolah, sekolah membuat teralis pintu serta jendela untuk kenyamanan di dalam kelas, dan sikap guru yang menyenangkan serta adil terhadap semua siswa, dan menanamkan tingkah laku yang positif.

3). *Kebutuhan Berkelompok ( Social Needs, love Needs, belonging needs, affection needs )*

Setelah kebutuhan keselamatan atau rasa aman terpenuhi maka muncul pula kebutuhan baru yang diinginkan manusia, yaitu kebutuhan hidup berkelompok, bergaul, bermasyarakat, ingin mencintai dan dicintai, serta ingin memiliki dan dimiliki. Contoh kebutuhan ini antara lain membina keluarga, bersahabat, bergaul, bercinta, menikah dan mempunyai anak, bekerja sama, menjadi anggota organisasi. Untuk memenuhi kebutuhan ini, manusia biasanya berdoa dan berusaha untuk memenuhinya.<sup>21</sup>

Beberapa sekolah tinggi memiliki masalah dengan kekerasan dan tekanan yang berhubungan dengan perilaku geng. Jika siswa takut bahwa mungkin secara fisik mereka dirugikan atau sering harus berurusan dengan tekanan untuk bergabung dengan geng, berkonsentrasi pada tugas akademik, mungkin guru atau administrator mempertimbangkan bekerjasama dengan siswa, orang

---

<sup>21</sup> Husaini Usman, *Op. Cit.*, hlm. 283

tua, lembaga masyarakat dan aparat penegak hukum untuk mengembangkan strategi yang efektif untuk menghilangkan masalah keamanan. Isu – isu ini harus diatasi untuk membuat atmosphere yang kondusif untuk belajar. Guru harus menyediakan kegiatan yang dapat siswa selesaikan dengan sukses.<sup>22</sup>

Menurut penulis teori ini bisa diaplikasikan oleh kepala madrasah dan komite madrasah dalam dunia pendidikan, dan diharapkan dapat menumbuhkan motivasi guru dalam mengajar, misalnya (a) Hubungan Guru dengan Guru. Sekolah membentuk arisan bersama, sekolah mengadakan jamaah pengajian dan para guru ikut menjadi anggota PGRI (b) Hubungan Guru dengan siswa. Sekolah mengadakan pelajaran ekstra kurikuler yang beragam, sekolah mengadakan kegiatan *study tour* dan guru menampilkan ciri – ciri kepribadian yang empatik misalnya, peduli terhadap siswa, sabar, adil, dan terbuka serta dapat menjadi pendengar yang baik. (c) Hubungan siswa dengan siswa. Sekolah dapat menyelenggarakan *class meeting*, sekolah menyelenggarakan berbagai forum seperti olahraga atau kesenian dan sekolah mengembangkan diskusi kelas dan tutor sebaya.

#### 4). Kebutuhan Penghargaan (*Esteem needs, Egoistic Needs*)

Setelah kebutuhan berkelompok terpenuhi maka muncul kebutuhan baru yang diinginkan manusia, yaitu kebutuhan akan penghargaan atau ingin berprestasi. Contoh kebutuhan ini antara

---

<sup>22</sup> Dale. H. Schunk. *Op.Cit*, 2009

lain ingin mendapat ucapan terima kasih, ucapan selamat jika berjumpa, menunjukkan rasa hormat, mendapatkan penghormatan (hadiah), menjadi legislatif, menjadi pejabat (mendapat kekuasaan), menjadi pahlawan, mendapat ijazah, status simbol dan promosi. Untuk memenuhi kebutuhan ini, manusia biasanya berdoa minta ditinggikan derajatnya melalui shalat tahajud dan berusaha untuk memenuhi aturan, seperti jika ingin dihargai orang lain, maka kita harus menghargai orang lain.<sup>23</sup>

Menurut penulis teori ini dapat diaplikasikan oleh kepala madrasah dan komite madrasah dalam dunia pendidikan dan diharapkan dapat menumbuhkan motivasi mengajar guru. Sekolah menerapkan aturan 3 S ( salam, sapa, senyum ), sekolah memberi kebebasan kepada para guru untuk menjadi legislatif dan pejabat lain, sekolah memberi ijin para guru untuk melanjutkan sekolah yang lebih tinggi dan sekolah harus mau mempromosikan guru yang berprestasi untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi.

5). Kebutuhan Aktualisasi Diri ( *Self - actualization Needs, Self-Realization Needs, Self - fulfillment Need, Self- expression Needs* )

Setelah kebutuhan penghargaan terpenuhi maka muncul kebutuhan baru yang diinginkan manusia, yaitu kebutuhan akan aktualisasi diri atau realisasi diri atau pemenuhan kepuasan atau ingin berprestise. Contoh kebutuhan ini antara lain memiliki sesuatu bukan hanya karena fungsi tetapi juga gengsi,

---

<sup>23</sup> Husaini Usman, *Op. Cit*, hlm. 284

mengoptimalkan potensi dirinya secara kreatif dan inovatif, ingin mencari taraf hidup yang serba sempurna atau derajat yang setinggi-tingginya, melakukan pekerjaan yang kreatif (menulis buku dan artikel), ingin pekerjaan yang menantang. Untuk memenuhi kebutuhan ini, manusia biasanya berdoa dan berusaha untuk memenuhinya.<sup>24</sup>

Kebutuhan aktualisasi diri (*self actualization need*) yaitu kebutuhan untuk berkembang dan mencapai prestasi penuh individu. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan puncak.<sup>25</sup>

Menurut penulis teori ini dapat diaplikasikan oleh kepala madrasah dan komite madrasah dalam dunia pendidikan dan diharapkan dapat menumbuhkan rasa motivasi mengajar guru. Seperti sekolah dapat menyediakan fasilitas mobil sekolah, sekolah dapat menyediakan fasilitas untuk mimbar bebas dan aktualisasi diri, sekolah menyediakan sarana dan prasarana yang lengkap dan serba modern.

#### b. Teori X dan Y Douglas McGregor dan Aplikasinya

Teori X dan Y dikembangkan oleh McGregor atas dasar karakteristik manusia merupakan anggota organisasi dalam hubungannya dengan penampilan organisasi secara keseluruhan dan

---

<sup>24</sup> Husaini Usman, *Op. Cit*, hlm. 284

<sup>25</sup> Didin Kurniadin & Imam Machali. *Op.Cit*, hlm.330-340

penampilan individu dalam melaksanakan tugas – tugasnya. Teori McGregor berasumsi bahwa kedua teori X dan Y adalah berbeda.<sup>26</sup>

#### 1). Teori X

Teori X ini yang menyatakan (a) Bila pegawai tidak senang bekerja, mereka harus dipaksa, diawasi, atau diancam dengan tindakan agar dapat mencapai tujuan organisasi, ( b) Pada dasarnya, para pegawai tidak senang bekerja dan bila mungkin mereka akan mengelak, (c) Pada dasarnya, pegawai akan mengelak dari tanggung jawab dan hanya akan bekerja apabila menerima perintah untuk melakukan sesuatu, (d) Kebanyakan para pegawai akan menempatkan pemuasan kebutuhan fisiologis dan keamanan di atas kebutuhan yang lain dan tidak akan menunjukkan keinginan atau ambisinya untuk maju.<sup>27</sup>

#### 2). Teori Y.

Teori Y menyatakan (a) Para pegawai memandang kegiatan bekerja sebagai suatu kebutuhan, hal yang alamiah, seperti halnya bermain dan beristirahat, (b) Para pegawai berusaha melakukan tugas tanpa diperintah, tanpa diarahkan, dan berusaha mengendalikan diri.(c) Pada umumnya, para pegawai akan menerima tanggung jawab terhadap tugas yang dibebankan, (d) Para pegawai akan menunjukkan kreativitasnya. Oleh karena

---

<sup>26</sup> Husaini Usman, *Op. Cit*, hlm. 287

<sup>27</sup> Didin Kurniadin & Imam Machali, *Op.Cit*, hlm.341.

itu, pencapaian tujuan lembaga adalah tanggung jawab mereka juga, bukan semata-mata tanggung jawab pimpinan.<sup>28</sup>

Implementasi teori ini di lapangan adalah bahwa untuk memotivasi karyawan dengan tipe X, akan lebih berhasil menggunakan motivasi yang bersifat negatif, yaitu dengan memberikan imbalan disertai dengan ancaman. Sedangkan karyawan dengan tipe Y, bentuk pemberian motivasi positif, berupa pujian atau penghargaan akan merupakan senjata yang ampuh untuk meningkatkan kinerjanya.<sup>29</sup>

Menurut penulis, teori X dan Y dapat diaplikasikan oleh kepala madrasah dan komite madrasah dalam dunia pendidikan, dan diharapkan dapat menumbuhkan motivasi mengajar guru misalnya; Kepala Sekolah dalam menyikapi karakter guru yang berbeda - beda dan rasa tanggung jawab yang berbeda pula. Maka kepala sekolah harus mengambil tindakan yang tegas kepada guru yang memiliki perilaku seperti teori X, bahwa guru harus terus diawasi, diberi tugas - tugas yang jelas, menetapkan imbalan atau hukuman, dan diberi peringatan serta diarahkan agar mereka dapat bekerja sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan oleh lembaga. Berbeda dengan guru yang memiliki perilaku seperti teori Y. Mereka mempunyai rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaannya, dapat

---

<sup>28</sup> Didin Kurniadin & Imam Machali, *Op.Cit*, hlm.341

<sup>29</sup> Didin Kurniadin & Imam Machali, *Ibid*, hlm.342.



dipercaya, memiliki kemampuan, kreatif, dan mempunyai imajinasi yang tinggi serta pandai. Mereka tidak perlu terlalu diawasi secara ketat layaknya teori X, karena mereka mampu bekerja sesuai visi, misi, dan tujuan pendidikan. Hal ini dapat menumbuhkan motivasi mengajar guru.

#### 4. Mengajar

Mengajar dalam bahasa Inggris disebut dengan *teach* atau dalam bahasa Arab sering disebut *ta'lim*. Menurut Muhammad Athiyah Al - Abrasyi dalam kitab *Ruh al- Tarbiyah wa al-Ta'lim*, *ta'lim* merupakan bagian dari aktivitas pendidikan intelektual. Tugas guru sebagai pengajar berarti tujuan utamanya mentransformasikan pengetahuan dan keahlian berfikir (*al - majal al-ma'arif*).<sup>30</sup>

Mengajar pada dasarnya merupakan suatu usaha untuk menciptakan kondisi atau sistem lingkungan yang mendukung dan memungkinkan untuk berlangsungnya proses belajar.<sup>31</sup>

Kenyataan mengajar yang lebih menekankan *transfer of knowledge*, inilah justru banyak berkembang di sekolah – sekolah. Padahal tujuan belajar secara esensial, di samping untuk mendapatkan pengetahuan, juga keterampilan dan untuk pembinaan sikap mental. Dengan demikian tidak cukup kalau hanya dilakukan proses pengajaran

---

<sup>30</sup> Syamsul Ma'arif, *Guru Profesional Harapan dan Kenyataan*, Semarang, Need's Press, 2012. hlm. 28.

<sup>31</sup> Sardiman A.M, *Op. Cit*, him. 45

yang *transfer of knowledge*. Itulah maka “mengajar” harus sekaligus “mendidik”.<sup>32</sup>

Dalam proses belajar mengajar seorang guru seharusnya tidak hanya mentransfer ilmu pengetahuan kepada peserta saja, tetapi harus bisa mendidik sikap, mental dan kepribadian yang berakhlakul karimah untuk menjadi insan kamil.

Mendidik dapat diartikan sebagai suatu usaha untuk mengantarkan anak didik ke arah kedewasaannya baik secara jasmani maupun rohani. Oleh karena itu “ mendidik “ dikatakan sebagai upaya pembinaan pribadi, sikap, mental dan akhlak anak didik. “ Mendidik “ tidak sekedar *transfer of knowledge*, tetapi juga *transfer of values* . “ Mendidik “ diartikan lebih komprehensif, yakni usaha membina diri anak didik secara utuh, baik matra kognitif, psikomotorik maupun afektif, agar tumbuh sebagai manusia – manusia yang berpribadi.<sup>33</sup>

Menurut Raka Joni seperti yang dikutip Sardiman A. M, memberikan batasan mengajar adalah menyediakan kondisi optimal yang merangsang serta mengarahkan kegiatan belajar anak didik untuk memperoleh pengetahuan, keterampilan dan nilai atau sikap yang dapat membawa perubahan tingkah laku maupun pertumbuhan sebagai pribadi.

Dari pemaparan di atas dapat disimpulkan mengajar adalah mentransformasikan pengetahuan dan keahlian berfikir, merangsang serta mengarahkan kegiatan belajar anak didik untuk memperoleh pengetahuan,

---

<sup>32</sup> Sardiman A.M, *Op. Cit*, hlm. 51.

<sup>33</sup> Sardiman A.M, *Ibid*, hlm. 51.

ketrampilan, pembinaan pribadi, sikap mental dan akhlak anak didik yang dapat membawa perubahan tingkah laku maupun pertumbuhan sebagai pribadi.

## 5. Motivasi Mengajar Guru

Pengertian guru menurut Undang-undang Guru dan Dosen No.14 Tahun 2005 yaitu: "Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah."<sup>34</sup>

Sedangkan pengertian guru dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah orang yang kerjanya mengajar.<sup>35</sup>

Upaya mencerdaskan kehidupan bangsa dan mengembangkan kualitas manusia seutuhnya, adalah misi pendidikan yang menjadi tanggung jawab profesional setiap guru. Guru tidak cukup hanya menyampaikan materi pengetahuan kepada siswa di kelas tetapi dituntut untuk meningkatkan kemampuan guna mendapatkan dan mengelola informasi yang sesuai dengan kebutuhan profesinya. Mengajar bukan lagi usaha untuk menyampaikan ilmu pengetahuan, melainkan juga usaha

---

<sup>34</sup> Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 *tentang Guru dan Dosen*.

<sup>35</sup> Team Pustaka Phoenix, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, PT Media Pustaka Phoenix, Jakarta Selatan, 2008, hlm. 300.

menciptakan sistem lingkungan yang membelajarkan subjek didik agar tujuan pengajaran dapat tercapai secara optimal.<sup>36</sup>

Dalam lembaga pendidikan, motivasi kerja para guru dapat diartikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan, dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja di bidang pendidikan. Untuk meningkatkan motivasi kerja para guru diperlukan pengondisian dari lembaga (pimpinan) dalam bentuk penerahan dan pemeliharaan kondisi kerja yang dapat menstimulasi kualitas kinerja.<sup>37</sup>

Dari pengertian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa motivasi mengajar guru adalah penggerak dari dalam hati untuk mentransformasikan pengetahuan dan keahlian berfikir yang dilakukan oleh tenaga pendidik dalam kegiatan belajar anak didik untuk memperoleh pengetahuan, ketrampilan, pembinaan pribadi, sikap mental dan akhlak anak didik yang dapat membawa perubahan tingkah laku maupun pertumbuhan sebagai pribadi.

## **6. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Mengajar Guru**

Motivasi sebagai proses psikologis yang terjadi pada diri seseorang dipengaruhi oleh berbagai faktor, misalnya faktor ekstern, seperti lingkungan kerja, pimpinan, dan kepemimpinan. Selain itu, motivasi juga ditentukan oleh faktor intern yang melekat pada diri setiap

---

<sup>36</sup> Syamsul Ma'arif, *Op. Cit.*, hlm.40

<sup>37</sup> Saefullah, *Op. Cit.*, hlm. 258.

orang seperti, pembawaan, tingkat pendidikan, pengalaman masa lampau, keinginan atau harapan.<sup>38</sup>

Jadi faktor – faktor yang mempengaruhi motivasi mengajar guru ada dua, yaitu faktor ekstern (faktor yang berasal dari luar diri seseorang) dan faktor intern (faktor yang berasal dari dalam diri seseorang).

## **B. Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah.**

### **1. Pengertian Kepemimpinan**

Dalam bahasa Arab, kepemimpinan sering diterjemahkan sebagai *al-riayah*, *al-imarah*, *al-qiyadah*, atau *al-za'amah*. Kata-kata tersebut memiliki satu makna sehingga disebut *sinonim* atau *murodif*, sehingga kita bisa menggunakan salah satu dari kata tersebut untuk menerjemahkan kata kepemimpinan. Sementara itu, untuk menyebut istilah kepemimpinan pendidikan, para ahli lebih memilih istilah *qiyadah tarbawiyah*.<sup>39</sup>

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi, mengarahkan, dan mengkoordinasikan segala kegiatan organisasi atau kelompok untuk mencapai tujuan organisasi dan kelompok.<sup>40</sup>

Sebagaimana Mulyadi mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses memengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi

---

<sup>38</sup> Didin Kurniadin & Imam Machali, *Op. Cit*, hlm, 333

<sup>39</sup> Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam Strategi Baru Pengelola Lembaga Pendidikan Islam*, Erlangga, Malang, 2007, hlm.268.

<sup>40</sup> Hendyat Soetopo, *Perilaku Organisasi*, PT Remaja Rosdakarya, Bandung , 2012, hlm. 210 .

perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, dan memengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya.<sup>41</sup>

Menurut Stogdill, sebagaimana dikutip K. Permadi kepemimpinan didefinisikan sebagai suatu kegiatan membimbing suatu kelompok sehingga mampu mencapai tujuan bersama.<sup>42</sup>

Dalam pendidikan Islam, pemimpin benar-benar harus dipersiapkan dan dipilih secara selektif, mengingat peran yang dimainkan pemimpin dapat mempengaruhi kondisi keseluruhan organisasi. Maju mundurnya lembaga pendidikan lebih ditentukan oleh faktor pemimpin dari pada faktor-faktor lainnya. Memang ada keterlibatan faktor-faktor lain dalam memberikan kontribusi kemajuan lembaga atau kemunduran suatu lembaga, tetapi posisi pemimpin masih merupakan faktor yang paling kuat dan paling menentukan nasib ke depan dari suatu lembaga pendidikan Islam<sup>43</sup>.

Pemimpin dalam suatu organisasi pendidikan harus benar-benar dipersiapkan dan dipilih secara selektif, karena maju mundurnya lembaga pendidikan lebih ditentukan oleh faktor pemimpin dari pada faktor-faktor lainnya. Posisi pemimpin masih merupakan faktor yang paling kuat dan paling menentukan nasib ke depan dari suatu lembaga pendidikan. Pemimpin merupakan motor penggerak organisasi yang paling utama dalam mencapai tujuan bersama.

---

<sup>41</sup> Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Budaya Mutu*, UIN-Maliki Press, Malang, 2010. hlm 1.

<sup>42</sup> K. Permadi, *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam manajemen*, Rineka Cipta, Jakarta, 1996, hlm . 10

<sup>43</sup> Mujamil Qomar, *Op .Cit*, hlm.273.

Sebagaimana firman Allah dalam surat Al Baqarah ayat 30 yang berbunyi:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً

Artinya : Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang pemimpin di muka bumi." <sup>44</sup>

Jika diterapkan dalam dunia pendidikan kepemimpinan pendidikan adalah kemampuan untuk mengajak, mempengaruhi, menggerakkan, membimbing dan mengarahkan orang kreatif dalam mencapai tujuan yang penuh terlibat dalam pendidikan untuk mencapai tujuan. Pengertian ini mengandung makna bahwa seorang pemimpin harus dapat memberikan pengaruh kepada staf agar mereka bekerja secara suka cita dan kreatif dalam mencapai tujuan<sup>45</sup>.

Kemampuan memimpin madrasah adalah kemampuan seorang kepala madrasah dalam memotivasi, memengaruhi, mengarahkan ,dan berkomunikasi dengan bawahan sebagai bentuk dari pengelolaan pendidikan. Oleh sebab itu, seseorang yang mempunyai posisi sebagai pemimpin dalam suatu organisasi mengemban tugas untuk melaksanakan kepemimpinan. Dengan kata lain, pemimpin adalah orangnya (*person*) dan kepemimpinan atau *leadership* adalah kegiatannya (*action*)<sup>46</sup>.

<sup>44</sup> Al-Qur'an Surat Al-Baqarah ayat 30, *Al-Qur'an Terjemah*, Departemen Agama Republik Indonesia, Jakarta, hlm.13.

<sup>45</sup> Hendyat Soetopo, *Op. Cit*, hlm.211.

<sup>46</sup> Baharudin & umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam Antara Teori & Praktik*, Ar-Ruzz Media, Yogyakarta, 2012, hlm. 434.

Berdasarkan pemaparan di atas kepemimpinan adalah suatu kegiatan dalam proses mempengaruhi, mengarahkan, dan mengkoordinasikan segala kegiatan organisasi atau kelompok untuk mencapai tujuan organisasi dan kelompok.

## 2. Teori-Teori Kepemimpinan.

Beberapa teori telah dikemukakan para ahli mengenai timbulnya seorang pemimpin. Dari semua teori kepemimpinan yang berkembang dapat disimpulkan sebagai berikut:

- a. *Teori Genetik*, yaitu kepemimpinan diartikan sebagai *traits within the individual leader*: Seseorang dapat menjadi pemimpin karena memang dilahirkan sebagai pemimpin dan bukan karena dibuat atau dididik untuk itu (*leaders were borned and not made*). Teori ini banyak ditentang oleh para ahli karena bakat seseorang sangat tipis jika berkaitan dengan kepemimpinan.<sup>47</sup>
- b. *Teori Sosial*, teori yang memandang kepemimpinan sebagai fungsi kelompok (*function of the group*). Menurut teori ini sukses tidaknya suatu kepemimpinan tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan atau sifat- sifat yang ada pada seseorang tetapi justru yang lebih penting adalah dipengaruhi oleh sifat - sifat dan ciri - ciri kelompok yang dipimpinnya. Dalam teori ini, peranan masyarakat sangat penting dalam menciptakan seorang pemimpin. Seorang tokoh agama misalnya, yang kepemimpinannya dibentuk oleh kesepakatan sosial dan kehendak

---

<sup>47</sup> Saefullah, *Op. Cit*, hlm.159.



masyarakat yang merasa telah memperoleh manfaat dari aktivitas keagamaan dari tokoh agama tersebut.<sup>48</sup>

- c. *Teori Situasional*, berpandangan bahwa kepemimpinan sangat bergantung pada situasinya. Seorang kiai dapat menjadi pemimpin yang berpengaruh bagi santrinya yang diasuh di pondok pesantren yang dipimpinnya. Akan tetapi, ketika kiai itu menjadi kepala desa di wilayahnya, masyarakat yang dipimpinnya banyak yang menentang karena mereka bukan santri, dan semua kalangan meminta agar kyai itu kembali ke pondok pesantren yang dipimpinnya.<sup>49</sup>
- d. *Teori Ekologis*, suatu teori yang mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan penggabungan antara bakat alami yang sudah ada sejak dilahirkan dengan pendidikan dan pelatihan yang intensif.<sup>50</sup>
- e. *Teori Sosio-behavioris*, yaitu bahwa kepemimpinan dilahirkan oleh hal-hal sebagai berikut (1) bakat, turunan, dan kecerdasan yang alamiah, (2) pengalaman dalam kepemimpinan, (3) pembentukan formal dalam organisasi, (4) Situasi lingkungan, (5) Pendidikan dan pelatihan, (6) Kesepakatan sosial dan kontrak politik.<sup>51</sup>

Jadi pada awalnya, bakat alami sudah ada dalam diri manusia, minimal dalam memimpin dirinya sendiri berkaitan dengan proses survivalnya, kemudian manusia mengembangkan perilakunya melalui imitasi perilaku terhadap orang terdekatnya. Manusia pun berkembang

---

<sup>48</sup> Saefullah, *Op. Cit*, hlm 160.

<sup>49</sup> Saefullah, *Ibid*, hlm.160.

<sup>50</sup> Saefullah, *Ibid*, hlm. 161.

<sup>51</sup> Saefullah, *Ibid*, hlm. 161.

dengan pengalaman eksternal yang lebih luas, yang menjadi stimulus utama perkembangan kepemimpinannya.<sup>52</sup>

Jadi menurut para ahli timbulnya seorang pemimpin dapat disimpulkan berdasar (1) *Teori Genetik* ( seseorang dapat menjadi pemimpin karena dilahirkan sebagai pemimpin dan bukan karena dibuat atau dididik), (2) *Teori Sosial* (kepemimpinan tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan atau sifat- sifat yang ada pada seseorang tetapi justru yang lebih penting dipengaruhi oleh sifat - sifat dan ciri - ciri kelompok yang dipimpinnya, (3) *Teori Situasional* (kepemimpinan sangat bergantung pada situasinya), (4) *Teori Ekologis* (bahwa kepemimpinan merupakan penggabungan antara bakat alami yang sudah ada sejak dilahirkan dengan pendidikan dan pelatihan yang intensif), (5) *Teori Sosio-behavioris* (kepemimpinan dilahirkan karena bakat, turunan, dan kecerdasan yang alamiah, pengalaman dalam kepemimpinan, pembentukan formal dalam organisasi, situasi lingkungan, pendidikan dan pelatihan, kesepakatan sosial dan kontrak politik.

### 3. Fungsi Kepemimpinan

Fungsi kepemimpinan adalah sebagai berikut:

#### a. Fungsi Instruktif.

Pemimpin sebagai pengambil keputusan berfungsi memerintahkan pelaksanaannya pada orang yang dipimpin. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa (isi

---

<sup>52</sup> Saefullah, *Op. Cit* , hlm. 162.

perintah), bagaimana (cara mengerjakan perintah), kapan (waktu memulai, melaksanakan, dan melaporkan hasilnya), dan di mana (tempat mengerjakan perintah) agar keputusan dapat diwujudkan secara efektif.<sup>53</sup>

b. Fungsi Konsultatif

Pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya. Konsultasi dapat pula dilakukan melalui arus sebaliknya, yakni dari orang-orang yang dipimpin kepada pemimpin yang menetapkan keputusan dan memerintahkan pelaksanaannya. Hal ini berarti fungsi ini berlangsung dan bersifat komunikasi dua arah, meskipun pelaksanaannya sangat tergantung pada pihak pemimpin.<sup>54</sup>

c. Fungsi Partisipasi.

Fungsi ini berarti kesediaan pemimpin untuk tidak berpangku tangan pada saat-saat orang yang dipimpin melaksanakan keputusannya, tetapi juga ikut dalam proses pelaksanaannya, dalam batas-batas tidak menggeser dan mengganti petugas yang bertanggung jawab melaksanakannya.<sup>55</sup>

d. Fungsi Delegasi.

Fungsi ini mengharuskan pemimpin memilah - milah tugas pokok organisasinya dan mengevaluasi yang dapat dan tidak dapat dilimpahkan kepada orang - orang yang dipercayainya. Fungsi delegasi

---

<sup>53</sup> Baharudin & Umiarso , *Op. Cit*, hlm. 439.

<sup>54</sup> Baharudin & Umiarso, *Ibid*, hlm. 439.

<sup>55</sup> Baharudin & Umiarso, *Ibid*, hlm. 439

pada dasarnya berarti kepercayaan. Pemimpin harus bersedia dan dapat mempercayai orang lain sesuai dengan posisi / jabatannya.<sup>56</sup>

e. Fungsi Pengendalian.

Pemimpin mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal.<sup>57</sup>

Dari pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa seorang pemimpin berfungsi; memerintahkan pelaksanaannya pada orang yang dipimpin, memerlukan bahan pertimbangan yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya, bersedia untuk tidak berpangku tangan pada saat-saat orang yang dipimpin melaksanakan keputusannya tetapi juga ikut dalam proses pelaksanaannya, dalam batas-batas tidak menggeser dan mengganti petugas yang bertanggung jawab melaksanakannya, bersedia dan dapat mempercayai orang lain sesuai dengan posisi / jabatannya, mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal.

#### 4. Gaya Kepemimpinan.

##### a. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Gaya artinya sikap, gerakan, tingkah laku, sikap yang elok, gerak gerik yang bagus, kekuatan, dan kesanggupan untuk berbuat baik.

---

<sup>56</sup> Baharudin & Umiarso, *Op. Cit*, hlm.439

<sup>57</sup> Baharudin & Umiarso, *Ibid*, hlm.439.

Sedangkan, gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang sering disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin.<sup>58</sup>

Selanjutnya, gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, ketrampilan, sifat, dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Gaya kepemimpinan yang menunjukkan secara langsung maupun tidak langsung, tentang keyakinan seorang pemimpin terhadap kemampuan bawahannya. Artinya, gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, dan sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba memengaruhi kenerja bawahannya.<sup>59</sup>

Gaya kepemimpinan dapat disebut pula perilaku dan strategi yang diterapkan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Gaya kepemimpinan ini pada gilirannya ternyata merupakan dasar dalam membedakan atau mengklasifikasikan tipe kepemimpinan. Secara makro, gaya kepemimpinan memiliki tiga pola dasar, yakni sebagai berikut (1) Gaya kepemimpinan yang berpola

---

<sup>58</sup> Didin Kurniadin & Imam Machali, *Op. Cit*, hlm, 301.

<sup>59</sup> Didin Kurniadin & Imam Machali, *Ibid*, hlm, 302.

mementingkan pelaksanaan tugas secara efektif dan efisien, agar mampu mewujudkan tujuan secara maksimal, (2) Gaya kepemimpinan yang berpola mementingkan pelaksanaan hubungan kerja sama, (3) Gaya kepemimpinan yang berpola mementingkan hasil yang dapat dicapai dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi. Di sini pemimpin menaruh perhatian yang besar dan memiliki keinginan yang kuat, agar setiap anggota berprestasi sebesar-besarnya.<sup>60</sup>

Jadi gaya kepemimpinan merupakan sikap, gerakan, tingkah laku, sikap yang elok, gerak gerik yang bagus, kekuatan, dan kesanggupan untuk berbuat baik yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai.

#### **b. Macam-Macam Gaya Kepemimpinan**

Sebagaimana biasa dikaji, tipe kepemimpinan dibagi menjadi empat:

- 1). Kepemimpinan *otoriter* (semuanya serba bergantung pemimpin).

Dalam tipe kepemimpinan seperti ini, pemimpin lebih bersifat ingin berkuasa, suasana selalu tegang. Pemimpin sama sekali tidak memberi kebebasan kepada anggota kelompok untuk turut ambil bagian dalam memutuskan suatu persoalan. Di sini pemimpin selalu mendikte kepada anggota yang ada di bawah kepemimpinannya tentang apa yang harus dikerjakan oleh mereka dan

---

<sup>60</sup> Miftah Thoha, *Pembinaan Organisasi Proses Diagnosa dan Intervensi*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2002, hlm 56.

bagaiman harus dikerjakan. Inisiatif dan daya pikir anggota sangat dibatasi sehingga tidak diberi kasempatan untuk mengeluarkan pendapat mereka. Pimpinan bebas membuat suatu peraturan sendiri dan peraturan tersebut harus ditaati dan diikuti anggota, akhirnya tindakan yang beginilah yang tidak bisa menciptakan kegembiraan kerja dari suatu kelompok, sebab bawahan merasa dipermainkan dan tidak adanya harga diri.<sup>61</sup>

- 2) Kepemimpinan *leizess-faire* (semuanya bergantung bawahan / masa bodo).

Sifat kepemimpinan pada tipe *leizess-faire* seolah – olah tidak tampak, sebab pada tipe ini seorang pemimpin memberikan kebebasan penuh kepada para anggotanya dalam melaksanakan tugasnya, atau secara tidak langsung segala peraturan, kebijaksanaan (*policy*) suatu institusi berada di tangan anggota. Anggota kelompok bekerja menurut kehendaknya masing – masing tanpa ada pedoman kerja yang baik. Di sini seorang pimpinan mempunyai keyakinan bahwa dengan memberikan kebebasan yang seluas – luasnya terhadap bawahan, maka semua usahanya akan cepat berhasil.<sup>62</sup>

- 3). Kepemimpinan *demokratis* (kerja sama pemimpin dan bawahan).

Dalam tipe kepemimpinan ini seorang pemimpin selalu mengikutsertakan seluruh anggota kelompoknya dalam menganbil suatu keputusan.Pimpinan yang bersifat demikian akan selalu

---

<sup>61</sup> Hendyat Soetopo, *Op. Cit*, hlm.214.

<sup>62</sup> Hendyat Soetopo, *Ibid*, hlm.215.

menghargai pendapat atau kreasi anggotanya yang ada di bawahnya. Pimpinan memberikan sebagian kepemimpinannya/ kekuasaannya kepada bawahannya, sehingga para bawahan turut bertanggung jawab terhadap pelaksanaan program – programnya. Pemimpin lebih mementingkan kepentingan bersama daripada kepentingan sendiri, sehingga terciptalah hubungan kerja sama yang baik dan harmonis, saling bantu membantu di dalam melaksanakan tugas sehari – hari sehingga terciptalah suasana kerja yang sehat baik pimpinan maupun bawahan bekerja dengan kegembiraan dan kesenangan hati untuk memajukan rencana bersama.<sup>63</sup>

- 4). Kepemimpinan *Pseudo-demokratis* (tampaknya demokratis tetapi hakekatnya otoriter atau demi kepentingan kelompok kecil / semu, *manipulatif*).

Tipe kepemimpinan yang kita maksudkan ini adalah demokrasi yang semu, artinya seorang pemimpin yang mempunyai sifat *Pseudo-demokratis* hanya menampakkan sikapnya saja yang demokratis, di balik kata – katanya yang penuh tanggung jawab ada siasat yang sebenarnya merupakan tindakan yang absolute. Pemimpin yang *Pseudo-demokratis* penuh dengan manipulasi sehingga pendapatnya sendiri yang harus disetujui.<sup>64</sup>

Dari pemaparan macam – macam gaya kepemimpinan di atas dapat disimpulkan bahawa gaya kepemimpinan terdiri dari

---

<sup>63</sup> Hendyat Soetopo, *Op. Cit*, hlm.216

<sup>64</sup> Hendyat Soetopo, *Ibid*, hlm.216.



empat macam yaitu; kepemimpinan *otoriter* (semuanya serba bergantung pemimpin), kepemimpinan *leizess-faire* (semuanya bergantung bawahan / masa bodo), kepemimpinan *demokratis* (kerja sama pemimpin dan bawahan), kepemimpinan *Pseudo-demokratis* (tampaknya demokratis tetapi hakekatnya otoriter atau demi kepentingan kelompok kecil / semu, *manipulatif*).

### 5. Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah

Kata madrasah merupakan *isim makan* dari kata *darasa* yang berarti belajar. Jadi, madrasah berarti tempat belajar bagi siswa atau mahasiswa (umat Islam). Karenanya istilah madrasah tidak hanya diartikan dalam arti sempit, tetapi bisa juga dimaknai rumah, istana, *kuttab*, perpustakaan, surau, masjid, dan lain - lain. Bahkan juga seorang ibu bisa dikatakan sebagai madrasah pemula.<sup>65</sup>

Berdasarkan kenyataan tersebut, bahwa pada awal perkembangan perkembangan pendidikan Islam, telah terdapat dua jenis lembaga pendidikan dan pengajaran, yaitu : *kuttab*, yang mengajarkan kecakapan menulis dan membaca Al-Qur'an serta dasar - dasar agama Islam kepada anak - anak , dan merupakan pendidikan tingkat dasar. Sedangkan masjid, dalam bentuk halaqah, yang memberikan pendidikan dan

---

<sup>65</sup> Samsul Nizar, *Sejarah Pendidikan Islam*, Kencana Prenada Media Group, Jakarta, 2009, hlm .120.

pengajaran tentang berbagai macam ilmu pengetahuan masa itu, dan merupakan tingkat pendidikan lebih lanjut.<sup>66</sup>

Selama ini, kepemimpinan yang selalu kita harapkan adalah bentuk kepemimpinan yang demokratis. Dalam tipe kepemimpinan ini seorang pemimpin selalu mengikutsertakan seluruh anggota kelompoknya dalam mengambil suatu keputusan, kepala sekolah yang bersifat demikian akan selalu menghargai pendapat atau kreasi anggotanya/ guru – guru yang ada di bawahnya dalam rangka membina sekolahnya. Kepala sekolah memberikan sebagian kepemimpinannya/ kekuasaannya kepada bawahannya, sehingga para bawahan turut bertanggung jawab terhadap pelaksanaan program pendidikan dan pengajaran di sekolah. Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin lebih mementingkan kepentingan bersama dari pada kepentingan sendiri, sehingga terciptalah hubungan dan kerja sama yang baik dan harmonis, saling bantu membantu di dalam melaksanakan tugas sehari - hari. Sudah barang tentu dengan terciptanya suasana kerja yang sehat ini baik guru , tata usaha dan kepala sekolah bekerja dengan kegembiraan dan kesenangan hati untuk memajukan rencana pendidikan di sekolah.<sup>67</sup>

Tugas kepala madrasah adalah berat. Kalau madrasah diibaratkan sebagai suatu kapal, maka kepala madrasah adalah nahkodanya. Ia juga ibarat sopir bagi sebuah bus. Dialah yang menentukan arah perjalanan

---

<sup>66</sup> Hasbullah, *Sejarah Pendidikan Islam Di Indonesia Lintasan Sejarah Pertumbuhan dan Perkembangan*, Raja Grafindo Persada, Jakarta, 1999, hlm. 161.

<sup>67</sup> Hendyat Soetopo, *Op. Cit*, hlm.215.

kapal atau busnya. Kualitas madrasah sebagian besar tergantung kepadanya.<sup>68</sup>

Dari semua tipe kepemimpinan yang ada, tipe kepemimpinan demokratis dianggap yang terbaik. Hal ini karena tipe kepemimpinan ini selalu mendahulukan kepentingan kelompok dibandingkan dengan kepentingan pribadi. Beberapa ciri dari tipe kepemimpinan demokratis adalah sebagai berikut (a) Dalam proses menggerakkan bawahan selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia adalah makhluk yang termulia di dunia, (b) Selalu berusaha menyelaraskan kepentingan dan tujuan pribadi dengan kepentingan organisasi, (c) Senang menerima saran, pendapat, bahkan dari kritik bawahannya, (d) Menolerir bawahan yang membuat kesalahan dan memberi pendidikan kepada bawahan agar jangan berbuat kesalahan dengan tidak mengurangi daya kreatifitas, inisiatif, dan prakarsa dari bawahan, (e) Lebih menitikberatkan kerja sama dalam mencapai tujuan, (f) Selalu berusaha untuk menjadikan bawahannya lebih sukses dari padanya, (g) Berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin, dan lain - lain.<sup>69</sup>

Dalam tipe kepemimpinan ini menempatkan manusia sebagai faktor utama dan terpenting dalam setiap kelompok / organisasi. Proses kepemimpinan diwujudkan dengan cara memberikan kesempatan yang luas bagi anggota kelompok / organisasi untuk berpartisipasi dalam setiap kegiatan. Setiap anggota kelompok tidak saja diberi kesempatan

---

<sup>68</sup> Arief Furhan, *Transformasi Pendidikan Islam Di Indonesia Anatomi Keberadaan Madrasah dan PTAI*, Gama Media, Yogyakarta, 2004, hlm. 67.

<sup>69</sup> Saifullah, *Op. Cit*, hlm.171

untuk aktif, tetapi juga dibantu dalam mengembangkan sikap dan kemampuannya memimpin. Kondisi itu memungkinkan setiap orang untuk dipromosikan menduduki jabatan pemimpin secara berjenjang, bilamana terjadi kekosongan karena pensiun, mutasi, meninggal dunia, atau sebab - sebab lain.<sup>70</sup>

Kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis, dan terarah. Kegiatan-kegiatan pengendalian dilaksanakan secara tertib dan bertanggung jawab. Pembagian tugas yang disertai pelimpahan wewenang dan tanggung jawab yang jelas memungkinkan setiap anggota berpartisipasi secara aktif. Dengan kata lain, setiap anggota mengetahui secara pasti sumbangan yang dapat diberikan untuk mencapai tujuan organisasinya.<sup>71</sup>

Di samping itu penggunaan prosedur yang demokratis akan membuat personal sekolah lebih kooperatif dan memberi semangat korps, karena kebanyakan personal sekolah menginginkan untuk ikut dalam perencanaan kebijaksanaan sekolah. Manajemen pendidikan yang demokratis mendatangkan pertukaran pikiran dan pandangan dari para guru sehingga mendorong mereka untuk berinisiatif.<sup>72</sup>

Bertolak dari uraian di atas, maka kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan hendaknya mempunyai sifat kepemimpinan yang demokratis. Kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya

---

<sup>70</sup> Baharudin & Umiarso, *Op . Cit*, hlm.441

<sup>71</sup> Baharudin & Umiarso, *Ibid*, hlm. 442

<sup>72</sup> Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan Di Sekolah*, PT Rineka Cipta, Jakarta, 2004, hlm.

hendaklah atas dasar musyawarah, unsur - unsur demokrasinya harus tampak dalam seluruh tata kehidupan di sekolah, misalnya (1) Kepala sekolah harus menghargai martabat tiap anggota / guru yang mempunyai perbedaan individu, (2) Kepala sekolah harus menciptakan situasi pekerjaan sedemikian rupa sehingga tampak dalam kelompok yang saling menghargai dan saling menghormati, (3) Kepala sekolah hendaknya menghargai cara berpikir, meskipun dasar pikiran itu bertentangan dengan pendapat sendiri, (4) Kepala sekolah hendaknya menghargai kebebasan individu.<sup>73</sup>

Berdasarkan keterangan di atas gaya kepemimpinan demokratis kepala sekolah adalah sikap pimpinan / kepala sekolah dalam mengajak, mempengaruhi, mengarahkan, dan mengoordinasikan segala kegiatan organisasi atau kelompok untuk mencapai tujuan dengan cara selalu mengikutsertakan seluruh anggota kelompoknya dalam mengambil suatu keputusan.

## **C. Komite Madrasah**

### **1. Pengertian Komite Madrasah**

Dalam usaha membina hubungan dan kerja sama antara lembaga pendidikan dan masyarakat, sesungguhnya sudah ada beberapa badan yang dapat membantu para manajer pendidikan. Badan-badan itu ialah Dewan Penyantun, Dewan Pendidikan, Komite Sekolah, dan Yayasan Pendidikan. Dewan Penyantun bergerak di perguruan tinggi, Dewan Pendidikan dan

---

<sup>73</sup> Hendyat Soetopo, *Op. Cit*, hlm.216.

Komite Sekolah di sekolah dan Yayasan Pendidikan bisa di perguruan tinggi, bisa juga di sekolah yang berstatus swasta.<sup>74</sup>

Dapat ditegaskan bahwa, Komite Sekolah adalah badan mandiri yang mewadahi peran serta masyarakat dalam manajemen sekolah untuk meningkatkan mutu, pemerataan dan efisiensi pengelolaan pendidikan di satuan pendidikan baik pada pendidikan prasekolah, jalur pendidikan sekolah maupun luar sekolah. Nama dan ruang lingkup kewenangan wadah ini disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan masing – masing satuan pendidikan seperti Komite Sekolah, Dewan Sekolah, Komite Pendidikan, Komite Pendidikan Luar sekolah, Majelis Sekolah, Majelis Madrasah, Komite TK. Atau nama lain yang sesuai dengan kriteria pemberdayaan masyarakat dan pemberdayaan sekolah dengan fokus pemenuhan mutu yang kompetitif. Peran serta masyarakat melalui komite sekolah memiliki posisi yang amat strategis dalam mengembangkan tanggung jawab masyarakat untuk kemajuan pendidikan. Aspek penting dari peran serta masyarakat melalui komite sekolah berkaitan dengan membangun sikap sadar mutu pendidikan pada masyarakat dan mengetahui arti dan pentingnya keberadaan sekolah bagi anak – anaknya.<sup>75</sup>

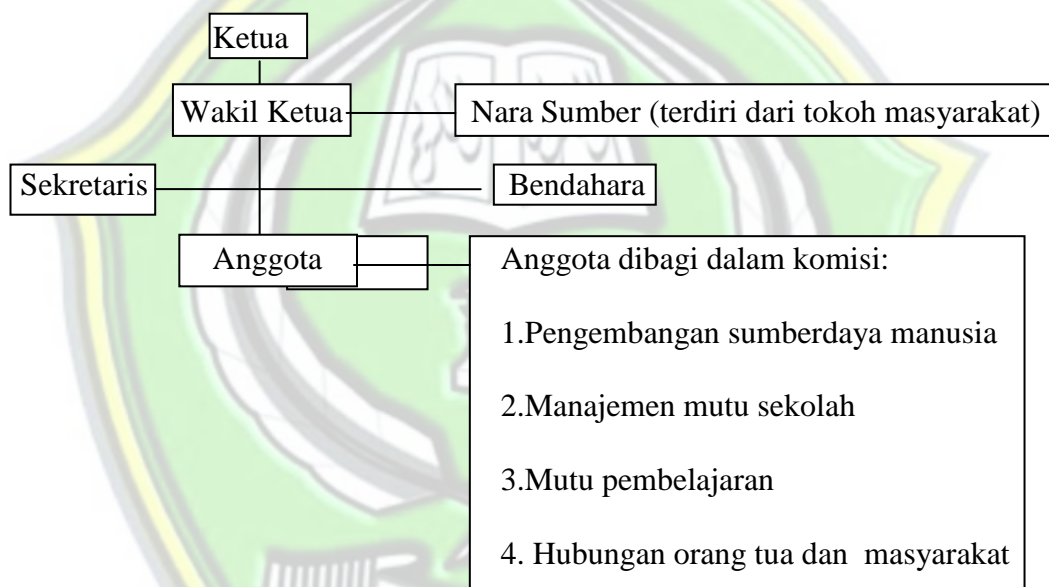
Menurut UUSPN No.20 tahun 2003 Pasal 56 ayat 3 komite sekolah adalah sebagai lembaga mandiri, dibentuk dan berperan dalam peningkatan mutu pelayanan dengan memberikan pertimbangan, arah dan

---

<sup>74</sup> Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Rineka Cipta, Jakarta, 2011, hlm. 193

<sup>75</sup> Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, Alfabeta, Bandung, 2013, hlm.245

dukungan tenaga, sarana dan prasarana, serta pengawasan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan. Jadi komite sekolah / madrasah pada tingkat satuan pendidikan. Oleh karena itu sekolah harus mampu meyakinkan orang tua, pemerintah setempat, dunia usaha, dan masyarakat pada umumnya bahwa sekolah itu dapat dipercaya. Struktur organisasi komite sekolah adalah perubahan nama dari BP3 dan pada umumnya baru terbentuk sejak Juli 2002. Struktur organisasi komite sekolah yaitu:<sup>76</sup>



Gambar 2.2. Struktur Komite Sekolah.

Agar tidak tumpang tindih kewenangan dan bentuk partisipasi masing-masing, perlu dibuat aturan mengenai struktur organisasi dan kapan Komite Sekolah / Madrasah, Dewan Pendidikan dan masyarakat dapat mengambil sikap untuk melakukan tindakan dan kapan pula harus menjaga jarak. Besarnya peran orang tua dan masyarakat berpartisipasi melalui badan ini dalam mengelola sekolah implementasinya harus sesuai

<sup>76</sup> Syaiful Sagala, *Op. Cit*, hlm.240.

dengan aturan yang berlaku, bukan berjalan menurut selera orang - orang yang ada dalam badan tersebut. Keikutsertaan masyarakat ini memang di samping membawa dampak positif dapat membawa dampak negatif.<sup>77</sup>

Antara lembaga pendidikan dengan masyarakat terjadi kerja sama saling memberi dan saling menerima. Lembaga pendidikan memberikan layanan masyarakat terhadap kebutuhan-kebutuhan mereka, termasuk sebagai agen pembaruan terhadap masyarakat dengan penemuan-penemuan dan inovasi-inovasinya. Sebaliknya masyarakat mengimbangi pemberian lembaga pendidikan dengan ikut berpartisipasi dan bertanggung jawab terhadap kelangsungan hidup dan kemajuan lembaga.<sup>78</sup>

Jadi komite sekolah merupakan sebuah lembaga yang mandiri, dibentuk dan berperan dalam peningkatan mutu pelayanan dengan memberikan pertimbangan, arah dan dukungan tenaga, sarana dan prasarana, serta pengawasan pendidikan dalam tingkat satuan pendidikan pada tingkat pendidikan dasar dan menengah.

## **2. Kontribusi dan Peran Komite Madrasah terhadap Madrasah.**

Kontribusi komite sekolah terhadap sekolah menurut Satori, yang dikutip Syaiful Sagala menyangkut kelembagaan sebagai berikut:

- 1). Penyusunan Perencanaan Strategik Sekolah, yaitu strategi pembangunan sekolah untuk perspektif 3 - 4 tahun ke depan. Dalam dokumen ini dibahas visi dan misi sekolah, analisis posisi untuk

---

<sup>77</sup> Syaiful Sagala, *Op. Cit*, hlm. 241.

<sup>78</sup> Made Pidarta, *Op. Cit*, hlm. 194



mengkaji kekuatan, kelemahan, peluang, dan tantangan yang dihadapi sekolah, kajian isu - isu strategik sekolah, penyusunan program prioritas dan sarana pengembangan sekolah, perumusan program, perumusan strategi pelaksanaan program, cara pengendalian dan evaluasinya.<sup>79</sup>

- 2). Penyusunan Perencanaan Tahunan Sekolah, yang merupakan elaborasi dari perencanaan strategik sekolah, dalam perencanaan tahunan dibahas program-program operasional sekolah yang merupakan implementasi program prioritas yang dirumuskan secara rinci dalam perencanaan strategik sekolah yang disertai perencanaan anggarannya.<sup>80</sup>
- 3). Mengadakan pertemuan terjadwal untuk menampung dan membahas berbagai kebutuhan, masalah, aspirasi serta ide-ide yang disampaikan oleh anggota Komite Sekolah. Hal-hal tersebut merupakan refleksi kepedulian stakeholder sekolah terhadap berbagai aspek kehidupan sekolah yang ditujukan pada upaya - upaya bagi perbaikan, kemajuan dan pengembangan sekolah.<sup>81</sup>
- 4). Memikirkan upaya- upaya yang mungkin dilakukan untuk memajukan sekolah, terutama yang menyangkut kelengkapan fasilitas sekolah, fasilitas pendidikan, pengadaan biaya pendidikan bagi pengembangan keunggulan kompetitif dan kooperatif sekolah sesuai dengan aspirasi stakeholder sekolah. Perhatian terhadap

---

<sup>79</sup> Syaiful Sagala, *Op.Cit*, hlm.241

<sup>80</sup> Syaiful Sagala, *Ibid*, hlm.241

<sup>81</sup> Syaiful Sagala, *Ibid*, hlm.241

masalah yang dimaksudkan agar sekolah setidaknya memenuhi standar pelayanan minimum yang dipersyaratkan.<sup>82</sup>

- 5). Mendorong sekolah melakukan *internal monitoring*(*school self-assessment*), evaluasi diri dan melaporkan hasil-hasilnya untuk dibahas dalam forum Komite Sekolah.<sup>83</sup>
- 6). Membahas hasil-hasil tes standar yang dilakukan oleh lembaga /instansi eksternal dalam upaya menjaga jaminan mutu (*quality assurance*) serta memelihara kondisi pembelajaran sekolah sesuai dengan tuntutan standar minimum kompetensi peserta didik (*basic minimum competency*) seperti yang diatur dalam PP nomor 25 tahun 2000, UUSPN No.20 tahun 2003, dan sejumlah PP yang menyertainya.<sup>84</sup>
- 7). Membahas Laporan Tahunan Sekolah sehingga memperoleh gambaran yang tepat atas penerimaan Komite Sekolah. Laporan Tahunan Sekolah tersebut merupakan bahan untuk melakukan *review* sekolah selanjutnya disampaikan kepada dinas pendidikan Kabupaten / Kota. *Review* sekolah merupakan kegiatan penting untuk mengetahui keunggulan sekolah disertai analisis kondisi - kondisi pendukungnya. Sebaliknya untuk mengetahui kelemahan-kelemahan sekolah disertai analisis faktor - faktor penyebabnya. *Review* sekolah merupakan media saling mengisi pengalaman

---

<sup>82</sup> Syaiful Sagala, *Op.Cit*, hlm.241.

<sup>83</sup> Syaiful Sagala, *Ibid*, hlm.241.

<sup>84</sup> Syaiful Sagala, *Ibid*, hlm.241.

sekaligus saling belajar antar sekolah dalam upaya meningkatkan kerja masing - masing.<sup>85</sup>

Jadi kontribusi komite madrasah terhadap madrasah adalah penyusunan Perencanaan Strategik Sekolah, penyusunan Perencanaan Tahunan Sekolah, mengadakan pertemuan terjadwal untuk menampung dan membahas berbagai kebutuhan, masalah, aspirasi serta ide-ide, memikirkan upaya- upaya yang mungkin dilakukan untuk memajukan sekolah, membahas hasil-hasil tes standar yang dilakukan oleh lembaga /instansi eksternal dalam upaya menjaga jaminan mutu (*quality assurance*) serta memelihara kondisi pembelajaran sekolah sesuai dengan tuntutan standar minimum kompetensi peserta didik (*basic minimum competency*)sekolah, mendorong sekolah melakukan *internal monitoring*, membahas Laporan Tahunan Sekolah sehingga memperoleh gambaran yang tepat atas penerimaan Komite Sekolah

### 3. Peran Komite Madrasah

Komponen dan indikator kinerja Komite Sekolah terkait pada peran yang dilakukannya, yaitu:

- 1). Memberi pertimbangan (*advisory agency*) dalam penentuan dan pelaksanaan kebijakan pendidikan pada tingkat kabupaten / kota baik oleh eksekutif maupun legislatif.<sup>86</sup>

---

<sup>85</sup> Syaiful Sagala, *Op.Cit*, hlm.241.

<sup>86</sup> Syaiful Sagala, *Ibid*, hlm.251

- 2). Memberi dukungan (*supporting agency*) finansial, pemikiran, dan tenaga sebagaimana yang dibutuhkan dalam penyelenggaraan sekolah.<sup>87</sup>
- 3). Pengotrol (*controlling*) melakukan evaluasi dan pengawasan terhadap kebijakan, program, penyelenggaraan, dan keluaran pendidikan.<sup>88</sup>
- 4). Mediator (*links*) antara eksekutif ,legeslatif dengan masyarakat maupun sekolah , yaitu apa saja kebutuhan sekolah, dan apa saja yang dapat dibantu oleh masyarakat untuk memajukan kualitas sekolah.<sup>89</sup>

Dari pemaparan peran komite madrasah dapat ditarik kesimpulan bahwa peran komite madrasah adalah; memberi pertimbangan (*advisory agency*), memberi dukungan (*supporting agency*) , pengotrol (*controlling*), mediator (*links*)

#### 4. Tugas dan Fungsi Komite Madrasah

Tugas dewan sekolah / komite sekolah menganut model kemitraan yaitu koordinator dan fasilitator. Oleh karena itu fungsi dewan sekolah sangat dominan bagi tercapainya tujuan pendidikan, karena dapat menawarkan pendidikan yang lebih baik dengan menawarkan sekolah unggulan dan berorientasi budaya daerah (*macro oriented*; strategi input-output dalam *theory production fuction*). Manfaat dari kemitraan sangat

---

<sup>87</sup> Syaiful Sagala, *Op. Cit*, hlm.251.

<sup>88</sup> Syaiful Sagala, *Ibid*, hlm.251

<sup>89</sup> Syaiful Sagala, *Ibid*, hlm.251.

besar, yaitu dengan melibatkan potensi dan partisipasi masyarakat dan membuka tanggung jawab bersama yang mengarah pada jaminan mutu peserta didik yang mandiri dan berbudaya. Lembaga terkait lainnya jaringan partisipasi masyarakat dan kemitraan merupakan sistem sekolah sehingga peranan keterkaitan lembaga-lembaga secara vertikal provinsi, kabupaten serta kota sampai kecamatan berkewajiban membantu dan memfasilitasi penyelenggaraan sekolah, karena hasil *outcome* sekolah meningkatkan Sumber Daya Masyarakat.<sup>90</sup>

Sebagaimana dikemukakan Satori, yang dikutip Syaiful Sagala bahwa tugas dan fungsi Dewan Sekolah / komite sekolah antara lain (1) menetapkan AD dan ART komite sekolah, memberi masukan terhadap muatan RAPBS dan Rencana Strategik Pengembangan serta Standar Pelayanan Sekolah, (2) menentukan dan membantu kesejahteraan personal, mengkaji pertanggungjawaban dan implementasinya, (3) mengkaji kinerja sekolah dan melakukan *internal auditing (school self assessment)* merekomendasikan, menerima kepala sekolah dan guru. Tugas Dewan Sekolah menetapkan visi, misi dan standar pelayanan, menjaga jaminan mutu sekolah (*quality assurance*), memelihara, mengembangkan potensi, menggali sumber dana, mengevaluasi, merenovasi, mengidentifikasi, dan mengelola kontribusi masyarakat terhadap sekolah.<sup>91</sup>

Jadi tugas dan fungsi Dewan Sekolah / komite sekolah antara lain (1) menetapkan AD dan ART komite sekolah, memberi masukan terhadap

---

<sup>90</sup> Syaiful Sagala, *Op. Cit*, hlm. 245.

<sup>91</sup> Syaiful Sagala, *Ibid*, hlm. 245.

muatan RAPBS dan Rencana Strategik Pengembangan serta Standar Pelayanan Sekolah, (2) menentukan dan membantu kesejahteraan personal, mengkaji pertanggungjawaban dan implementasinya, (3) mengkaji kinerja sekolah dan melakukan *internal auditing (school self assessment)* merekomendasikan, menerima kepala sekolah dan guru.

### **5. Kewenangan Komite Madrasah**

Dewan Pendidikan pada tingkat provinsi dan kabupaten / kota, serta Komite Sekolah / Madrasah atau Dewan Sekolah atau apapun namanya pada tingkat satuan pendidikan atau sekolah sebagai wadah bagi masyarakat membantu penyelenggaraan pendidikan. Peran badan tersebut akan menciptakan kontrol yang objektif atas kebijakan pemerintah. Baik kebijakan oleh yang berkaitan dengan kewenangan eksekutif maupun kewenangan legislatif atas dasar kewenangan yang melekat pada Dewan Pendidikan pada tingkat provinsi dan kabupaten / kota, serta Komite Sekolah / Madrasah atau Dewan Sekolah untuk berpartisipasi dalam pengelolaan sumberdaya dan kegiatan sekolah sebagaimana kualitas yang diinginkan, dan hal lain yang relevan dengan fungsi tugas masing- masing. Badan tersebut mempunyai batas kewenangan yaitu tidak dapat mengintervensi kebijakan pemerintah dan tidak dapat mengkerdilkan arti profesionalisasi pengelolaan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan,

masyarakat harus menjunjung tinggi dan menghargai profesi guru dan tenaga kependidikan.<sup>92</sup>

Eksistensi masing-masing ditegaskan pada kewenangannya mengambil kebijakan sesuai dengan tugas pokoknya masing - masing. Penegasan kewenangan, tanggung dan mekanisme kerja badan tersebut diatur dalam Anggaran Dasar dan Rumah Tangga (AD/ART) masing-masing sesuai dengan kebutuhan dan kekhususan setempat. Dengan demikian pola hubungan kerja Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah menempatkan mereka untuk dapat melakukan negoisasi kepada pemerintah dan stakeholder lainnya misalnya dalam penetapan anggaran kebutuhan sekolah yang menjadi kewenangan eksekutif, badan ini dapat melakukan negoisasi kepada eksekutif agar kebijakan diarahkan benar-benar sesuai kebutuhan, selanjutnya badan ini melakukan negoisasi kepada pihak legislatif agar ketetapan legislatif juga sesuai kebutuhan sekolah.<sup>93</sup>

Jadi peran komite adalah sebagai badan pengontrol yang objektif atas kebijakan pemerintah, berpartisipasi dalam pengelolaan sumber daya dan kegiatan sekolah sebagaimana kualitas yang diinginkan. Tetapi komite sekolah tersebut mempunyai batas dalam kewenangannya yaitu tidak dapat mengintervensi kebijakan pemerintah dan tidak dapat mengkerdilkan arti profesionalisasi pengelolaan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan, dan masyarakat harus menjunjung tinggi dan menghargai profesi guru serta tenaga pendidik dan kependidikan.

---

<sup>92</sup> Syaiful Sagala, *Op. Cit*, hlm. 246

<sup>93</sup> Syaiful Sagala, *Ibid*, hlm. 247.

#### D. Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Padmo Sukoco, mahasiswa Pascasarjana Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Universitas Muhammadiyah Surakarta, Konsentrasi Manajemen Pendidikan, bahwasannya ada pengaruh yang sangat signifikan antara kepala sekolah, komite sekolah dan kompetensi guru secara bersama – sama terhadap kinerja guru di SMA Negeri 1 Purworejo.

Senada dengan penelitian yang dilakukan oleh Wiyonoroto, mahasiswa Pascasarjana Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Universitas Muhammadiyah Surakarta, Konsentrasi Sistem Pendidikan, bahwasannya ada pengaruh yang sangat signifikan antara komite, pengawas dan kepemimpinan kepala sekolah secara bersama – sama terhadap kinerja guru di SMA Negeri 7 Purworejo.

Demikian pula penelitian ini sama dengan penelitian yang dilakukan oleh Suparno, Mahasiswa Pascasarjana Program Studi Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Semarang tahun 2007, tesis berjudul “ *Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru SMP Negeri Di Kecamatan Pemalang Kabupaten Pemalang.*” Bahwasannya kinerja guru merupakan salah satu faktor penentu dalam meningkatkan mutu pendidikan. Oleh karena itu, kinerja guru perlu mendapat perhatian dan dukungan yang serius dari berbagai pihak, khususnya komponen sumber daya sekolah.



Peningkatan kinerja guru yang menekankan pada pola manajemen dengan melibatkan semua komponen sumber daya sekolah diharapkan mampu meningkatkan motivasi kerja guru dan tuntutan kepemimpinan situasional kepala sekolah yang memadai sehingga berdampak kepada meningkatnya kinerja guru yang berimplikasi kepada meningkatnya hasil belajar peserta didik. Karena faktor motivasi kerja dan kepemimpinan situasional kepala sekolah dipandang memiliki peranan penting bagi peningkatan kinerja guru.

Dari beberapa paparan di atas dapat disimpulkan persamaan dan perbedaan antara penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu dengan penelitian yang penulis lakukan, yaitu:

Penelitian pertama, persamaannya adalah dalam penelitian tersebut sama – sama meneliti tentang pengaruh komite sekolah. Perbedaannya, penelitian di atas meneliti tentang pengaruh pengawas dan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru. Sedangkan penelitian penulis berfokus pada pengaruh gaya kepemimpinan demokratis kepala madrasah terhadap motivasi mengajar guru.

Penelitian kedua persamaannya adalah dalam penelitian tersebut sama – sama meneliti tentang pengaruh komite sekolah. Perbedaannya, penelitian di atas meneliti tentang pengaruh kepala sekolah dan kompetensi guru terhadap kinerja guru. Sedangkan penelitian penulis berfokus pada pengaruh gaya kepemimpinan demokratis kepala madrasah terhadap motivasi mengajar guru.

Penelitian ketiga, persamaannya adalah kepemimpinan kepala sekolah dan dalam memotivasi guru untuk mencapai tujuan. Perbedaannya adalah dalam kepemimpinan yang diterapkan kurang fokus pada salah satu gaya

kepemimpinan. Dan penelitian ini menyoroti tentang kinerja guru, sedangkan yang penulis soroti adalah komite sekolah.

Kalau diperhatikan dan sebagai bahan perbandingan, maka cara / gaya/ tipe / *style* kepemimpinan yang dikemukakan oleh para ahli manajemen disajikan tidak sama, tetapi makna dan hakekatnya bertujuan untuk mendorong gairah kerja, dan produktifitas kerja bawahan yang tinggi, agar dapat mencapai tujuan organisasi yang maksimal.

Dari penjelasan di atas, gaya kepemimpinan tidak ada yang mutlak baik / buruk, hal ini disebabkan karena kepemimpinan dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain: tujuan, pengikut (bawahan), organisasi, karakter pimpinan, dan situasi yang ada. Jadi pada masing - masing gaya kepemimpinan mempunyai kelebihan dan kekurangan masing-masing.

Untuk menghindari kesamaan penulisan dalam judul penelitian, maka tesis ini akan lebih menekankan pada bentuk Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah dan Komite Madrasah terhadap Motivasi Mengajar Guru.

#### **E. Kerangka Pemikiran Teoritis**

Menurut Uma Sekaran yang dikutip oleh Sugiyono mengemukakan bahwa kerangka berpikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting.<sup>94</sup>

---

<sup>94</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D)*, Alfabeta, Bandung, 2007, hlm. 91

Motivasi mengajar para guru dapat diartikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan, dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja di bidang pendidikan. Untuk meningkatkan motivasi kerja para guru diperlukan pengondisian dari lembaga (pimpinan) dalam bentuk pengerahan dan pemeliharaan kondisi kerja yang dapat menstimulasi kualitas kinerja.<sup>95</sup>

Kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis, dan terarah. Kegiatan - kegiatan pengendalian dilaksanakan secara tertib dan bertanggung jawab. Pembagian tugas yang disertai pelimpahan wewenang dan tanggung jawab yang jelas memungkinkan setiap anggota berpartisipasi secara aktif. Dengan kata lain, setiap anggota mengetahui secara pasti sumbangan yang dapat diberikan untuk mencapai tujuan organisasinya.<sup>96</sup>

Menurut UUSPN No.20 tahun 2003 Pasal 56 ayat 3 komite sekolah adalah sebagai lembaga mandiri, dibentuk dan berperan dalam peningkatan mutu pelayanan dengan memberikan pertimbangan, arah dan dukungan tenaga, sarana dan prasarana, serta pengawasan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan.<sup>97</sup>

Berdasarkan penelitian terdahulu di atas dan didukung oleh beberapa teori, *jika* gaya kepemimpinan demokratis kepala madrasah benar - benar diterapkan *maka* motivasi mengajar guru akan semakin

---

<sup>95</sup> Saefullah, *Op. Cit*, hlm. 258.

<sup>96</sup> Baharudin & Umiarso, *Op. Cit*, hlm.305

<sup>97</sup> Syaiful Sagala, *Op. Cit*, hlm. 240

meningkat. Dan *jika* komite madrasah menjalankan tugas, fungsi dan kewenangannya *maka* akan meningkatkan motivasi mengajar. Demikian pula *jika* gaya kepemimpinan demokratis kepala madrasah benar - benar diterapkan dan komite madrasah menjalankan tugas, fungsi dan kewenangannya *maka* akan meningkatkan motivasi mengajar guru.

#### **F. Hipotesis Penelitian**

Hipotesis adalah dugaan yang mungkin benar atau juga salah, dia akan ditolak jika salah dan akan diterima jika ada fakta-fakta yang membenarkannya. Jadi hipotesis merupakan dugaan sementara yang nantinya akan diuji atau dibuktikan kebenarannya melalui analisis data.<sup>98</sup>

Seseorang melakukan suatu usaha karena adanya motivasi. Adanya motivasi yang baik dalam mengajar akan menunjukkan hasil yang baik pula. Dengan kata lain, bahwa seorang guru yang mengajar akan dapat menelurkan prestasi yang baik karena termotivasi oleh gaya kepemimpinan yang diterapkan kepala madrasah. Gaya kepemimpinan kepala madrasah yang demokratis merupakan harapan semua guru dalam satuan pendidikan. Gaya kepemimpinan demokratis yang diterapkan kepala madrasah diharapkan dapat menumbuhkan motivasi yang tinggi dalam mengajar. Selain gaya kepemimpinan demokratis kepala madrasah, komite madrasah juga mempunyai kontribusi yang tinggi dalam membangkitkan motivasi mengajar guru. Intensitas motivasi seorang guru akan sangat menentukan tingkat pencapaian prestasi mengajarnya.

---

<sup>98</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Rineka Cipta, Jakarta, 2006, halm. 58

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut:

1. Ada pengaruh yang positif antara gaya kepemimpinan demokratis kepala madrasah terhadap motivasi mengajar guru MTs Negeri di Kabupaten Pati Tahun Pelajaran 2014/ 2015.
2. Ada pengaruh yang positif antara komite madrasah terhadap motivasi mengajar guru MTs Negeri di Kabupaten Pati Tahun Pelajaran 2014/ 2015.
3. Ada pengaruh yang positif antara gaya kepemimpinan demokratis kepala madrasah dan komite madrasah secara bersama - sama terhadap motivasi mengajar guru MTs Negeri di Kabupaten Pati Tahun Pelajaran 2014/ 2015.

