

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk mengikuti kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta ketrampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara¹.

Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab².

Gaya kepemimpinan demokratis dan motivasi kerja yang positif akan dapat meningkatkan prestasi kerja/kinerja guru. Kepemimpinan yang semakin demokratis dan motivasi kerja yang tinggi akan membawa suasana kerja/kinerja guru akan lebih baik dan maksimal³.

¹ UU. RI Nomor 20 Tahun 2003, *Himpunan lengkap Undang-Undang Sisdiknas dan Sertifikasi Guru*, Buku Biru, Jogjakarta 2013, hlm.40.

² *Ibid*, hlm. 45.

³ Sutaryo dan Mugiyanto A. *Hubungan gaya kepemimpinan demokratis dan motivasi kerja dengan kinerja guru di Yayasan Pangudi Luhur Cabang Surakarta*. Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan vol. 7 No.1, April 2007. Hlm. 27

Tidak semua gaya kepemimpinan memberi pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil analisis menunjukkan hanya gaya kepemimpinan demokratis dan kharismatik saja yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan gaya kepemimpinan otokrasi/otoriter, paternalistic dan laissez faire tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan demokratis dan kharismatis berpengaruh sebesar 26,8% terhadap kinerja karyawan di Yayasan Pendidikan Sinar Husni. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan demokratis dan kharismatis yang ditunjukkan oleh pimpinan akan semakin baik pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Sebaliknya jika gaya kepemimpinan yang ditunjukkan bukan gaya kepemimpinan demokratis dan kharismatis oleh pimpinan baik itu oleh yayasan dan kepala sekolah maka kinerja karyawan cenderung akan menurun⁴.

Diketahui bahwa pengaruh dominan terhadap kinerja guru di SMA Hang Tuah I Surabaya ditunjukkan oleh variabel gaya kepemimpinan demokratis⁵.

Sebagaimana sistem kehidupan lainnya, masalah pendidikan madrasah merupakan masalah yang beragam dan saling terkait antara satu bagian dengan bagian lainnya. Selain itu, keterkaitan sistem pendidikan madrasah dengan sistem sosial lainnya, juga mempunyai masalah tersendiri. Masalah pendidikan

⁴ Siti Mujiatun, *Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di Yayasan Pendidikan Sinar Husni*, Jurnal manajemen dan Bisnis Vol. 11 No.1 April 2011. Hlm. 77

⁵ Dhany Feby Nalasatria, *Gaya kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kinerja Guru : Bukti empiris dari SMA Hang Tuah I Surabaya*. Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen Vol. 1 Nomor 2, Maret 2013

madrasah ini secara umum dapat dilihat dari dua segi, yaitu bersifat internal maupun eksternal.

Masalah sistem pendidikan madrasah yang bersifat eksternal seperti persoalan politik, ekonomi, sosial, budaya, pertahanan dan keamanan. Ancaman disintegrasi bangsa, keterpurukan ekonomi, sifat kedaerahan yang berlebihan, tidak adanya kepastian hukum, dan kurang terjaminnya rasa aman bagi setiap warga Negara, berpengaruh pada proses pendidikan madrasah.

Demikian juga mulai terjadi hilangnya identitas (budaya) daerah akibat modernisasi yang demikian keras dan cenderung tanpa kendali adalah persoalan yang serius. Pendidikan yang selama ini telah gagal menjadi filter pengaruh budaya asing yang negative. Kemajuan ilmu, teknologi, dan seni tidak diimbangi dengan kebudayaan dan peradaban yang pantas dan berkualitas, sehingga ilmu dan teknologi telah melahirkan manusia-manusia yang kurang beradab. Hal ini bisa kita rasakan krisis moral yang melanda bangsa ini⁶.

Selain masalah yang bersifat eksternal tersebut, pendidikan madrasah juga dihadapkan masalah intern, seperti manajemen kelembagaan, tenaga kependidikan, kurikulum, strategi pembelajaran, kualitas lulusan, dan dana anggaran. Dalam bidang manajemen kelembagaan, nampak bahwa, madrasah belum ditangani secara professional. Manajemen professional masih dipahami secara rigid, sehingga proses dan produk pendidikan dan pembelajaran madrasah

⁶ Departemen Agama RI Tahun 2001. Bagian Proyek Emis Dirjen Kelembagaan Agama Islam, *Madrasah for Tomorrow – madrasah masa depan*. Hlm.6.

belum menampakkan hasil yang memuaskan. Hal ini disebabkan antara lain, oleh adanya sebagian pengelola pendidikan madrasah yang beranggapan bahwa, manajemen modern dianggap sesuatu barang yang asing yang berasal dari barat, sehingga tidak perlu dikembangkan dilingkungan madrasah yang sudah mempunyai gaya manajemen sendiri⁷.

Untuk mewujudkan kemajuan keduanya seorang manajer lembaga pendidikan Islam harus mampu menjalankan berbagai strategi, termasuk kepemimpinan pendidikan. Kepemimpinan Pendidikan berfungsi :

1. Mengembangkan dan menyalurkan kebebasan berfikir dan mengeluarkan pendapat, baik secara perseorangan maupun kelompok dalam menetapkan keputusan (*decision making*) yang mampu memenuhi aspirasi di dalam kelompoknya. Dengan demikian keputusan akan dipandang sebagai sesuatu yang patut atau tepat untuk dilaksanakan oleh setiap anggota kelompok dalam rangka mencapai tujuan tertentu.
2. Mengembangkan suasana kerjasama yang efektif dengan memberikan penghargaan dan pengakuan terhadap kemampuan orang-orang yang dipimpin sehingga timbul kepercayaan pada dirinya sendiri dan kesediaan menghargai orang lain sesuai dengan kemampuan masing-masing. Dalam bekerja setiap orang mengetahui kedudukan dan fungsi masing-masing sehingga mampu memainkan peranan yang tepat dalam ikut serta

⁷ *Ibid.* Hlm.7

memberikan sumbangan terhadap usaha pencapaian tujuan, baik secara perseorangan maupun proses kerja sama.

3. Mengusahakan dan mendorong terjadinya pertemuan pendapat dan buah pikiran dengan sikap harga-menghargai sehingga timbul perasaan ikut terlibat di dalam kegiatan kelompok atau organisasi dan tumbuh perasaan bertanggung jawab atas terwujudnya pekerjaan masing-masing sebagai bagian dari usaha pencapaian tujuan.
4. Membantu menyelesaikan masalah-masalah, baik yang dihadapi secara perseorangan maupun kelompok dengan memberikan petunjuk-petunjuk dalam mengatasinya sehingga berkembang kesediaan untuk memecahkannya dengan kemampuan sendiri. Termasuk juga dalam hal ini adalah mendorong kemampuan anggota kelompok untuk mengatasi masalah peningkatan kesejahteraan dalam rangka menciptakan moral kerja yang tinggi⁸.

Kegiatan kepemimpinan pendidikan dapat berfungsi sebagaimana yang diharapkan memerlukan pemimpin yang baik yang memenuhi persyaratan:

Seseorang dapat menjalankan fungsi kepemimpinan dengan baik apabila memenuhi beberapa persyaratan meliputi :

1. Memiliki kecerdasan atau inteligensi yang cukup baik.

Seorang pemimpin harus mampu menganalisis masalah yang dihadapi organisasinya. Kemampuan itu memungkinkan seorang pemimpin mengarahkan pemikiran anggotanya dalam menyusun perencanaan dan

⁸ Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan*, Gunung Agung Jakarta 1983, hlm.83

menetapkan keputusan yang tepat dalam mewujudkan beban tugas organisasinya. Disamping itu pemimpin pendidikan harus mampu membantu anggota kelompoknya mengatasi kesulitan yang timbul, sehingga selalu dibutuhkan kelompoknya bilamana menghadapi masalah. Dalam membantu anggota kelompok menyelesaikan masalah yang dihadapinya. Baik masalah-masalah pekerjaan maupun masalah pribadi harus ditumbuhkan dan didorong kemampuan dan keberanian mengatasinya sendiri. Masalah yang dihadapi anggota, tidak berarti selalu harus diselesaikan oleh pimpinan, akan tetapi harus diselesaikan sendiri oleh anggota yang bersangkutan. Untuk itu bantuan seorang pemimpin dapat berbentuk secara bersama-sama memikirkan alternatif atau pilihan menyelesaikan masalah yang dihadapi itu dengan menganalisis masalahnya sesuai dengan data yang ada. Tindakan pemecahannya harus dilakukan oleh yang bersangkutan dengan memilih alternatif terbaik atau alternatif yang risikonya paling kecil.

2. Percaya diri sendiri dan bersifat membership.

Seorang pemimpin harus selalu yakin bahwa dengan kemampuan yang dimilikinya setiap beban kerjanya akan dapat diwujudkan. Keyakinan akan kemampuan yang dimiliki itu tidak berarti seorang pemimpin harus bekerja sendiri, pemimpin harus mampu menjalin kerjasama dengan orang lain di dalam kelompoknya, tidak mengasingkan diri karena merasa diri lebih penting dari anggota kelompoknya yang lain. Pemimpin yang menjauhkan diri dari kelompoknya tidak akan menghayati perasaan, pikiran, aspirasi, dan

keluhan-keluhan yang terdapat dan berkembang di dalam kelompoknya. Akibatnya pemimpin seperti itu tidak akan mampu melihat dan memecahkan masalah yang berkembang didalam kelompoknya secara efektif.

Seorang pemimpin harus menempatkan diri sebagai anggota kelompok, bukan berdiri di luar kelompok. Dalam kedudukan seperti itu seorang pemimpin harus mampu meyakinkan anggota kelompoknya mengenai pendapatnya atau keputusannya sebagai sesuatu yang terbaik untuk dilaksanakan, dengan berpegang pada prinsip mengutamakan kelompok dan dengan berlandaskan pada kebenaran. Meyakinkan anggota bukan berarti memaksakan agar pendapat atau keputusannya agar dilaksanakan, akan tetapi berusaha menanamkan pemahaman tentang kebenarannya sehingga berkembang kesediaan bekerja secara ikhlas sebagai perwujudan pendapat atau keputusan yang telah ditetapkan itu.

3. Cakap bergaul dan ramah tamah.

Seorang pemimpin harus diterima oleh anggota kelompoknya. Untuk itu seorang pemimpin hanya akan efektif menjalankan kepemimpinannya bilamana cakap dan mampu bergaul dengan orang lain. Mampu menghormati setiap orang dan bersedia memberlakukannya sebagai subjek berarti mampu menghargai pendapatnya, buah pikirannya, kehendak, kemauan, dan lain-lain. Dengan demikian sebaliknya berarti tidak memaksakan pendapat, buah pikiran, kehendak, kemauan diri sendiri sebagai sesuatu yang tidak mungkin salah sehingga tidak boleh dikritik dan dibantah.

Pemimpin yang memiliki kemampuan bergaul akan mampu pula menghayati dan memahami sikap, tingkah laku, kebutuhan, kekecewaan yang timbul, harapan-harapan dan tuntutan-tuntutan anggota kelompoknya. *Human Relationship* harus dibina melalui sikap ramah dan hormat menghormati dalam bergaul dengan anggota kelompok walaupun kedudukannya seorang pesuruh atau penjaga malam. Sikap ramah dalam pergaulan ini tidak sekedar diperlukan dalam hubungan manusiawi dengan anggota kelompok yang dipimpinnya, akan tetapi harus dikembangkan juga dengan orang lain di masyarakat sekitar.

4. Kreatif, penuh inisiatif dan memiliki hasrat atau kemauan untuk maju dan berkembang untuk menjadi lebih baik.

Seorang pemimpin harus mampu memprakarsai suatu kegiatan secara kreatif. Selalu terdorong untuk memunculkan inisiatif baru dalam rangka mewujudkan program kerja, sebagai pencerminan kemauannya untuk bekerja secara efektif. Pemimpin seperti itu selalu terdorong untuk maju dan berkembang menjadi lebih baik dengan belajar dari setiap masalah, situasi dan orang lain yang dihadapinya. Dengan demikian kepemimpinannya tidak bersifat statis dan dengan inisiatif dan kreatifitasnya selalu berusaha agar organisasi semakin mampu mewujudkan kerja secara efisien dan berkembang menjadi lebih baik.

5. Organisatoris yang berpengaruh dan berwibawa.

Seorang pemimpin harus mampu mengelola kerja sama sekelompok manusia sebagai suatu organisasi, dengan pembagian satuan kerja dan penempatan setiap personal secara tepat dan berdaya guna. Mempunyai kemampuan mempengaruhi orang lain dalam hubungan manusiawi yang diliputi situasi kewibawaan. Setiap personal menaruh rasa hormat dan segan secara sewajarnya, sehingga bersedia melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan pembagian kerja yang menjadi tanggung jawabnya. Sehubungan dengan itu berarti juga pemimpin harus mampu mewujudkan hubungan kerja formal dan informal yang efektif bagi pewujudan kerja atas dasar kesediaan bekerjasama dengan saling menghormati.

6. Memiliki keahlian atau ketrampilan dalam bidangnya.

Untuk mewujudkan kerja sesuai dengan sifat dan jenis organisasi yang mengemban misi tertentu, selalu diperlukan personal yang memiliki ketrampilan atau keahlian yang berbeda antar satu organisasi dengan organisasi yang lain. Untuk itu seorang pemimpin pendidikan harus memiliki pengetahuan dan pengalaman yang cukup di bidang pendidikan. Pengetahuan antara lain dinyatakan dengan pendidikan formal yang pernah diterimanya. Pengalaman yang menyangkut aspek ketrampilan praktis, sangat bergantung pada kesediaan belajar dan memanfaatkan situasi kerja yang pernah dihadapinya jangka waktu tertentu.

Pemimpin yang memiliki pengetahuan dan pengalaman yang cukup dibidangnya, akan mampu melihat kedepan dalam meningkatkan

perkembangan organisasi atau lembaga yang dipimpinnya. Berbagai pengalaman masa lalu akan sangat berguna dalam mendukung pengetahuan yang dimiliki, bilamana seorang pemimpin menghadapi masalah-masalah baru.

7. Suka menolong, member petunjuk dan dapat menghukum secara konsekuen dan bijaksana.

Seorang pemimpin harus selalu berusaha membantu atau menolong orang-orang yang dipimpinnya apabila menghadapi kesulitan, baik kesulitan dalam bidang kerja maupun kesulitan pribadi. Menolong agar orang tersebut mampu menyelesaikan masalahnya atau secara singkat mampu menolong dirinya sendiri. Disamping itu pemimpin juga harus bersifat tegas dan konsekuen dalam mengatasi kekeliruan, kesalahan dan penyalahgunaan wewenang dikalangan anggotanya. Tidak bersifat pilih kasih, berat sebelah dan memihak. Sanksi dan hukuman harus diberikan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Kebijakan dalam pemberian sanksi atau hukuman hanya wajar diberikan bilamana terdapat alasan-alasan obyektif namun harus tetap diusahakan tidak merugikan organisasi secara keseluruhan dalam mencapai tujuannya.

8. Memiliki keseimbangan atau kestabilan emosional dan bersifat sabar.

Seorang pemimpin harus mampu mengendalikan emosinya dan harus selalu berusaha mempergunakan pemikiran-pemikiran yang rasional dan logis dalam menghadapi masalah dan dalam mengambil suatu keputusan.

Sikap emosional yang tidak terkendalikan dalam arti kurang seimbang dan tidak stabil dapat mengakibatkan pemecahan masalah atau pengambilan keputusan dilakukan diambil secara tergesa-gesa dan tidak matang. Pemecahan masalah dan pengambilan keputusan seperti itu mengandung risiko yang dapat merugikan organisasi. Untuk itu seorang pemimpin harus bersifat sabar, teliti dan hati-hati, dalam arti selalu bersedia memanfaatkan dan mengolah data yang ada secara rasional dan logis sebelum memutuskan suatu pemecahan masalah atau memutuskan tindakan-tindakan yang akan dilaksanakan.

9. Memiliki semangat pengabdian dan kesetiaan yang tinggi.

Seorang pemimpin selalu bekerja dan berbuat untuk kepentingan organisasi atau semua orang yang menjadi anggota kelompoknya. Mandahulukan kepentingan bersama diatas kepentingan sendiri atau sekelompok orang tertentu. Pemimpin yang baik adalah yang selalu setia kepada cita-cita organisasi atau lembaga yang dipimpinya. Pengabdian lebih diutamakan daripada keuntungan atau kepentingan pribadi sehingga tampak kesediaan berkorban dalam tingkah lakunya demi kepentingan organisasi.

10. Berani mengambil keputusan dan bertanggung jawab.

Seorang pemimpin selalu menjadi contoh atau patokan dan suri teladan bagi orang-orang yang dipimpinya. Oleh karena itu pemimpin harus berani mengambil keputusan sehingga kegiatan tidak tertunda-tunda dan setiap

personal dapat mewujudkannya dengan cara dan waktu yang tepat. Disamping itu pemimpin tidak boleh melimpahkan kesalahan pada orang yang dipercayakan melaksanakan keputusannya, apabila yang bersangkutan telah berusaha melaksanakannya dengan baik. Pemimpin dituntut mampu bertanggung jawab atas segala akibat dari keputusan yang telah ditetapkannya. Tanggung jawab bersama hanya patut diminta dari anggota lainnya bilamana keputusan ditetapkan bersama pula. Namun tidak dapat disangkal bahwa setiap pimpinan harus memikul tanggung jawab terbesar sebagai orang yang berwenang memutuskan sesuatu untuk dilaksanakan.

11. Jujur, rendah hati, sederhana, dan dapat dipercaya.

Sikap jujur, rendah hati dan sederhana dalam setiap perbuatan akan menimbulkan kepercayaan orang lain. Sikap tersebut bukan untuk dipamerkan dalam arti ditunjukkan dengan cara dibuat-buat, yang sebaliknya dapat menghilangkan kepercayaan orang lain. Kejujuran, rendah hati, sederhana dan dapat dipercaya harus menjiwai dan tercermin dalam setiap gerak dan tingkah laku yang wajar.

12. Bijaksana dan selalu berlaku adil.

Seorang pemimpin harus bijaksana dan adil dalam membagi pekerjaan dan dalam menyelesaikan masalah-masalah yang berkenaan dengan perseorangan atau kelompok-kelompok kecil di dalam organisasi. Pembagian pekerjaan dan tugas-tugas harus memperhatikan bobotnya, yang harus seimbang antara yang satu dengan yang lain. Demikian pula dalam

melimpahkan wewenang dan tanggung jawab dan dalam menjatuhkan sanksi atau hukuman-hukuman. Adil tidak berarti menyamaratakan. Adil harus diiringi dengan kebijaksanaan dengan memperhatikan batas-batas kemampuan dalam pembagian tugas-tugas dan mempertimbangkan berat ringannya kesalahan sebelum menjatuhkan sanksi atau hukuman pada seorang atau sekelompok orang. Dengan demikian adil dan bijaksana mengandung juga pengertian mampu mengambil keputusan secara wajar dan tepat walaupun berbeda antara yang satu dengan yang lain.

13. Disiplin.

Seorang pemimpin harus berusaha dengan sungguh-sungguh dalam menegakkan disiplin kerja, disiplin waktu dan mentaati peraturan-peraturan yang telah ditetapkan di dalam organisasi atau lembaga yang dipimpinnya. Menegakkan disiplin hanya mungkin dilakukan bilamana pemimpin itu sendiri telah mampu mendisiplinkan diri dalam segala aspek seperti disebut di atas.

14. Perpengetahuan dan berpandangan luas.

Seorang pemimpin harus selalu mengikuti perkembangan dan kemajuan bidang kerjanya agar mampu memenuhi tuntutan masyarakat dan kemajuan ilmu pengetahuan serta teknologi/ pemimpin tidak boleh bersifat tertutup dan menolak setiap perubahan dan pembaharuan yang mungkin berbeda dan asing baginya. Sikap terbuka itu harus mendorong untuk berpikir rasional dan logis dalam menghadapi setiap perubahan dan

pembaharuan, agar mampu menerimanya secara obyektif dan bukan sebagai suatu yang dipaksakan. Disamping itu seorang pemimpin harus mampu melihat hubungan bidang tugasnya dengan bidang-bidang lain yang mempengaruhinya. Dengan demikian pengetahuannya akan bertambah luas. Pengetahuan yang cukup luas akan membantu pertumbuhan pribadinya secara professional sehingga kemampuannya akan meningkat dalam mewujudkan kepemimpinannya, terutama dalam mengambil keputusan-keputusan yang bermanfaat bagi pengembangan dan kemajuan organisasi.

15. Sehat jasmani dan rohani.

Kesehatan jasmani dan rohani sangat besar pengaruhnya terhadap perwujudan kepemimpinan yang efektif. Kesehatan dalam dua aspek itu memungkinkan seorang pemimpin mengikuti, mengembangkan dan mengawasi berbagai kegiatan organisasi dan orang-orang yang dipimpinnya secara tepat, cepat dan bijaksana⁹.

Di dalam buku edaran Kementerian Agama Republik Indonesia menambahkan, untuk terlaksananya proses belajar mengajar dan pelayanan administrasi yang baik, diperlukan figur Kepala Sekolah/Madrasah yang harus memiliki prasyarat kemampuan kepemimpinan meliputi :

- a. Karakter dan moral yang sesuai dengan ajaran agama.
- b. Semangat dan kemampuan intelektual.
- c. Kematangan dan penyesuaian emosi.

⁹ *Ibid*, hlm, 84-90

- d. Kematangan dan penyesuaian sosial.
- e. Kemampuan memimpin.
- f. Kemampuan mendidik dan mengajar.
- g. Kesehatan dan penampakan jasmaniah¹⁰.

Dari uraian di atas seorang pemimpin bisa menjalankan organisasi atau lembaga dengan efektif dan efisien apabila seorang pimpinan mampu menjadi :

1. Pengelola organisasi atau pengendali utama manajemen berorganisasi. Pemimpin yang menjalankan fungsi utama adalah konseptor utama yang merumuskan visi dan misi serta tujuan organisasi sehingga mulai perencanaan hingga pertanggungjawaban diarahkan pada tujuan yang telah ditetapkan.
2. Motivator, yaitu orang yang mendorong dan memberikan dukungan penuh kepada bawahannya untuk bekerja dengan optimal.
3. Pembuat keputusan yang akan mempengaruhi perkembangan dan kemajuan organisasi serta kesejahteraan anggotanya.
4. Penilai kinerja karyawannya yang akan memberikan penghargaan bagi seluruh prestasi kerja bawahannya.

¹⁰ Buku Edaran Departemen Agama RI, *Manajemen Madrasah Aliyah*, tahun Pelajaran 1998/1999.

5. Dinamisator dan katalisator organisasi, yaitu orang yang memajukan organisasi dan mengendalikan situasi dan kondisi yang akan berpengaruh terhadap kemajuan dan kemunduran organisasi.
6. Stabilisator, yaitu orang yang mempunyai kapabilitas terkuat dalam mempertahankan eksistensi organisasi.
7. Supervisor, yaitu orang yang membina, melatih, mendidik, mengawasi, dan member contoh kerja terbaik bagi seluruh anggota organisasi yang dipimpinnya¹¹.

Karyawan yang termotivasi adalah mereka yang sangat mengerti tujuan tindakan mereka dan meyakini akan mencapai tujuan tersebut. Karyawan akan termotivasi dengan sendirinya, sepanjang mereka menuju ke tujuan yang mereka ingin capai. Inilah bentuk motivasi yang paling baik. Meski demikian, sebagian besar dari kita perlu diberi motivasi. Secara umum, organisasi menciptakan motivasi dengan member insentif dan imbalan serta kesempatan untuk pembelajaran dan pertumbuhan. Manajer memiliki peran yang amat besar untuk memotivasi karyawan agar bekerja sebaik-baiknya. Manajer memiliki tugas melaksanakan proses memotivasi dengan menggunakan secara optimal insentif yang disediakan oleh organisasi. Untuk melakukan hal ini, yang perlu dilakukan

¹¹ Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam*, Ar-Ruzz Media, Jogjakarta 2012, hlm. 39.

pertama kali adalah memahami proses memotivasi yaitu bagaimana cara bekerjanya dan jenis-jenis motivasi yang ada¹².

Mengingat kompleksnya tugas tersebut, kepala madrasah harus memiliki sejumlah kompetensi untuk menjamin profesionalisme melaksanakan tugas dan tanggungjawab mewujudkan madrasah unggul dan mandiri.

Kepemimpinan kepala madrasah yang baik harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan berbagai sumber belajar¹³.

Kepemimpinan kepala madrasah yang baik mampu mencari jalan keluar untuk mencairkan hubungan sekolah dengan masyarakat yang selama ini terjadi, agar masyarakat khususnya orang tua didik bisa mengerti, memahami maklum dengan ide-ide serta visi yang sedang berkembang disekolah¹⁴. Dalam gilirannya dapat meningkatkan partisipasinya terhadap usaha pengembangan madrasah, baik yang berupa pembangunan sarana penunjang, pembangunan lingkungan yang bersih maupun kelengkapan alat-alat yang dibutuhkan.

¹² Michael Armstrong, *The Art Of HRD Managing People A Practical Guide For Line Managers, Mengelola Karyawan, Buku Wajib bagi Manajer Lini*, PT. Bhuana Ilmu Populer Jakarta, hlm.24

¹³ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, PT Remaja Posda Karya, Bandung 2005, hlm. 120.

¹⁴ *Ibid*, hlm. 188.

Di samping faktor kepemimpinan, sikap mental, pendidikan, ketrampilan, manajemen, hubungan industrial, tingkat penghasilan, gizi dan kesehatan, jaminan sosial, lingkungan dan suasana kerja yang baik, kualitas sarana pembelajaran, teknologi yang dipakai secara tepat, kesempatan berprestasi, hal tersebut diatas akan memberi warna tersendiri pada kinerja guru dan karyawan¹⁵.

Abraham Maslow seperti dikutip oleh Heijrahman membagi kebutuhan manusia menjadi 5 jenjang yaitu kebutuhan fisik dasar, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan akan harga diri, dan kebutuhan bahwa pada dasarnya manusia itu akan dapat termotivasi untuk melakukan sesuatu kegiatan apabila ia mempunyai harapan untuk dapat terpenuhi kebutuhannya¹⁶.

Peningkatan produktivitas kerja/ kinerja tenaga kependidikan perlu dimulai dengan sikap demokratis. Oleh karena itu dalam membina disiplin tenaga kependidikan perlu berpedoman pada hal tersebut, yakni dari, oleh, dan untuk tenaga kependidikan/ guru, sedangkan kepala sekolah *tut wuri handayani*¹⁷.

Kinerja sering dikaitkan dengan hasil dan perilaku dalam melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Tidak terkecuali dengan intitusi sekolah sebagai organisasi pendidikan, keberhasilan maupun kurang berhasilnya pencapaian tujuannya sangat ditentukan oleh personil didalamnya. Salah satu pihak yang dinilai paling menentukan pencapaian hasil dan tujuan itu

¹⁵ *Ibid.* hlm. 140

¹⁶ Heidjrahman dan Suad Husman, *Managemen Personalia*, BPFE, Jogjakarta 1993 hlm. 122

¹⁷ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung 2005, hlm. 142

adalah guru. Alasan utama, guru merupakan pihak yang langsung terkait dengan kegiatan pembelajaran terhadap peserta didiknya (siswa) sehingga memiliki peran strategis. Asumsinya, kinerja guru memainkan peran penting dalam pencapaian hasil belajar siswanya. Diprediksi, keinginan untuk meningkatkan kualitas hasil pendidikan akan berpengaruh pada kegagalannya apabila tidak melibatkan salah satu perhatian dan analisisnya terhadap aspek kinerja guru¹⁸.

Keadaan demikian mendorong penulis untuk melakukan penelitian guna menyusun tesis dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis dan motivasi terhadap kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah sekecamatan Gabus Kabupaten Pati tahun pelajaran 2014/2015”.

B. Rumusan Masalah

Sesuai dengan uraian diatas, maka pokok masalahnya adalah :

1. Bagaimana gaya kepemimpinan demokratis, motivasi dan kinerja guru pada Madrasah Tsanawiyah se Kecamatan Gabus Kabupaten Pati Tahun pelajaran 2014/2015?
2. Adakah pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja guru Madrasah Tsanawiyah se Kecamatan Gabus Kabupaten Pati Tahun pelajaran 2014/2015?
3. Adakah pengaruh motivasi terhadap kinerja guru Madrasah Tsanawiyah se Kecamatan Gabus Kabupaten Pati Tahun pelajaran 2014/2015?

¹⁸ Yaya Jakaria, *Pengembangan pola kerja harmonis antara Guru, Kepala Sekolah, dan Pengawas*. Penerbit Bestari Buana Murni, Jakarta 2013. Hlm. 155

4. Adakah gaya kepemimpinan demokratis dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru Madrasah Tsanawiyah se Kecamatan Gabus Kabupaten Pati Tahun pelajaran 2014/2015?

C. TUJUAN PENELITIAN

Tujuan dilaksanakan penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Gaya kepemimpinan demokratis, motivasi dan kinerja guru pada Madrasah Tsanawiyah di Kecamatan Gabus Kabupaten Pati.
2. Adanya pengaruh atau tidak gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah di Kecamatan Gabus Kabupaten Pati.
3. Adanya pengaruh atau tidak motivasi terhadap kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah di Kecamatan Gabus Kabupaten Pati.
4. Adanya pengaruh atau tidak gaya kepemimpinan demokratis dan motivasi secara bersama-sama terhadap kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah se Kecamatan Gabus Kabupaten Pati.

D. MANFAAT PENELITIAN

Manfaat penelitian ini meliputi:

1. Manfaat secara teoritis:
 - a. Memperoleh pengalaman melakukan penelitian ilmiah.
 - b. Bagi masyarakat, penelitian ini dapat berfungsi sebagai referensi peneliti yang akan datang.
 - c. Memperluas pengetahuan tentang gaya kepemimpinan demokratis, motivasi, dan kinerja guru.

- d. Hasil penelitian ini dapat menjadi hasanah dalam pengembangan ilmu pengetahuan terutama tentang gaya kepemimpinan demokratis, motivasi, dan kinerja guru.
2. Manfaat secara praktis:
 - a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan dalam mengetahui bagaimana cara memimpin madrasah Tsanawiyah yang baik, dan memotivasi guru sehingga mampu meningkatkan kinerja.
 - b. Bagi lembaga pendidikan Madrasah Tsanawiyah dikecamatan Gabus, dapat dipakai sebagai bahan pertimbangan bagi stekholder sebuah lembaga atau yayasan, meliputi Pengurus Yayasan, Kepala Madrasah dalam mengambil kebijakan dan mengembangkan kepemimpinan demokratis dan motivasi untuk meningkatkan prestasi kerja.

E. Sistematika Penulisan

Sistematika berperan sebagai pedoman penulisan agar dalam penulisan lebih terarah dan sistematis. Sistematika penulisan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN, bab ini mengemukakan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penelitian.

BAB II LANDASAN TEORI, bab ini mengemukakan tentang landasan teori yang mendukung terhadap penelitian, anggapan dasar dan hipotesis penelitian yang diajukan dalam penelitian ini.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN, bab ini membahas tentang metode penelitian, variabel penelitian, data dan sumber data penelitian, populasi dan sampel penelitian, tehnik pengumpulan data, variabel penelitian, metode pengumpulan data, rancangan analisis data, uji validitas dan releabilitas.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN, bab ini berisi gambaran umum objek penelitian, deskripsi data, dan analisa data.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN, bab ini mengemukakan kesimpulan dan saran penelitian untuk peneliti selanjutnya.

