

**GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM  
MENINGKATKAN MOTIVASI KERJA TENAGA PENDIDIK  
DI MI AT-TAQWA DAN MTS NURUT TAQWA MANADO**

**TESIS**

Oleh:

**FATMAWATI MATANTU**

1952001



**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM**

**PROGRAM PASCASARJANA**

**INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI MANADO**

**TAHUN 2021**

**GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM  
MENINGKATKAN MOTIVASI KERJA TENAGA PENDIDIK  
DI MI AT-TAQWA DAN MTS NURUT TAQWA MANADO**

**TESIS**

**Diajukan kepada Institut Agama Islam Negeri Manado  
untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam menyelesaikan  
Program Magister Pendidikan**

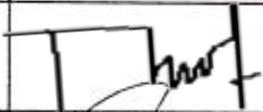
Oleh:

**FATMAWATI MATANTU**  
1952001

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
PROGRAM PASCASARJANA  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI MANADO  
TAHUN 2021**

## PENGESAHAN PENGUJI

Tesis yang berjudul “Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Tenaga Pendidik di MI At-Taqwa dan MTs Nurut Taqwa Manado” yang ditulis oleh **Fatmawati Matantu**, NIM 1952001, Mahasiswa Program Pascasarjana IAIN Manado Program Studi Manajemen Pendidikan Islam dinyatakan **Lulus** dalam ujian tesis yang diselenggarakan pada hari Jumat, 13 Agustus 2021 M, bertepatan dengan 04 Muharam 1443 dan telah diperbaiki sesuai dengan saran-saran dari Tim Penguji pada ujian tesis tersebut.

| No. | TIM PENGUJI   | TANGGAL | TANDA TANGAN  |
|-----|---|---------|---|
| 1.  | <b>Dr. Nasruddin Yusuf, M.Ag</b><br>(Ketua Penguji)                     |         |    |
| 2.  | <b>Dr. Abd. Latif Samal, M.Pd</b><br>(Sekretaris Penguji/ Pembimbing I) |         |   |
| 3.  | <b>Dr. Munir Tubagus, S.Kom., M.Cs</b><br>(Penguji I)                   |         |  |
| 4.  | <b>Dr. Ishak Wanto Talibo, M.Pd.I</b><br>(Penguji II)                   |         |  |
| 5.  | <b>Dr. Feiby Ismail, M.Pd</b><br>(Penguji III / Pembimbing II)          |         |  |

Manado, 04 Oktober 2021 M  
27 Shafar 1443 H

Diketahui oleh,  
Direktur PPs IAIN Manado



  
**Nasruddin Yusuf, M.Ag**  
NIP. 19690228 199603 1 002

## PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Fatmawati Matantu  
NIM : 1952001  
Tempat/Tanggal Lahir : Bowongkulu, 31 Maret 1980  
Program Studi : MPI  
Program : Pascasarjana IAIN Manado

Menyatakan bahwa tesis yang berjudul “Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Tenaga Pendidik di MI At-Taqwa dan MTs Nurut Taqwa Manado” adalah hasil karya saya sendiri. Ide / gagasan orang lain yang ada dalam karya ini saya sebutkan sumber pengambilannya. Apabila dikemudian hari terdapat hasil Plagiarisme maka saya bersedia menerima sanksi yang ditetapkan dan sanggup mengembalikan gelar dan ijazah yang saya peroleh sebagaimana peraturan yang berlaku.

Manado, 30 Juni 2021  
Penyusun



Fatmawati Matantu  
1952001

# **Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Tenaga Pendidik di MI At-Taqwa dan MTs Nurut Taqwa Manado**

**Fatmawati Matantu**

## **ABSTRAK**

Penelitian ini bersifat deskriptif kualitatif yaitu menggambarkan bagaimana gaya kepemimpinan dan motivasi kerja kepala madrasah dan meningkatkan kinerja tenaga pendidik. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis gaya kepemimpinan kepala madrasah terhadap peningkatan motivasi kerjatenaga pendidik. Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif, dengan teknik pengumpulan data menggunakan metode observasi, wawancara, penyebaran instrumen penelitian, dokumentasi, dan triangulasi. Penelitian ini juga melakukan analisis data dan pengecekan keabsahan data. Dari penelitian ini diperoleh penjelasan bahwa gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja tenaga pendidik di MI At-Taqwa dan MTs Nurut Taqwa Manado merupakan tipe gaya kepemimpinan secara demokratis, suportif, kharismatik, dan transformasional. Sedangkan pemberian motivasi kerja kepala madrasah di MI at-Taqwa Manado dan MTs Nurut Taqwa Manado sama-sama dipandang sebagai sosok pemberi teladan kepada bawahannya dengan memberi contoh teladan kepada bawahannya untuk bersikap disiplin, tegas dan tanggungjawab dalam melakukan sesuatu. Selain itu, kepala madrasah dalam memotivasi para tenaga pendidik juga diupayakan agar tenaga pendidik dapat mengembangkan kualitas dan potensi diri bagi setiap tenaga pendidik agar benar-benar menjadi tenaga pendidik yang profesional dalam bidangnya dengan mengikuti berbagai macam pelatihan pengembangan sumber daya guru melalui pendidikan dan pelatihan tenaga pendidik serta workshop peningkatan mutu tenaga pendidik. Sementara kendala yang terjadi di kedua madrasah tersebut adalah iuran pembayaran yang sering terlambat diberikan oleh orangtua siswa. Untuk itu, solusi yang dilakukan untuk meminimalisir kendala tersebut agar menjaga kinerja tenaga pendidik tetap baik adalah dengan diberikan sedikit rezeki oleh kepala madrasah apabila ada rezeki yang didapatkan. Dan terkadang rezeki tambahan tersebut juga datang dari guru-guru pegawai negeri sipil apabila mendapatkan tunjangan

**Kata Kunci: Gaya, Kepemimpinan, Motivasi, Kinerja.**

# **The Leadership Style of the Head of Madrasah in Improving the Work Motivation of Educators at MI At-Taqwa and MTs Nurut Taqwa Manado**

**Fatmawati Matantu**

## **ABSTRACT**

This research is descriptive qualitative, which describes how the leadership style and work motivation of the madrasa principal and improve the performance of educators. This study aims to analyze the leadership style of the madrasa principal on increasing the work motivation of educators. The research approach used in this study is a qualitative approach, with data collection techniques using the methods of observation, interviews, dissemination of research instruments, documentation, and triangulation. This study also conducted data analysis and checking the validity of the data. From this study, it was explained that the leadership style of the madrasa principal in increasing the work motivation of educators at MI At-Taqwa and MTs Nurut Taqwa Manado was a democratic, supportive, charismatic, and transformational type of leadership style. Meanwhile, the motivation of the head of madrasah at MI at-Taqwa Manado and MTs Nurut Taqwa Manado are both seen as exemplary figures to their subordinates by setting an example for their subordinates to be disciplined, firm and responsible in doing something. In addition, madrasa heads in motivating educators are also sought so that educators can develop the quality and potential of each educator so that they truly become professional educators in their fields by participating in various kinds of teacher resource development training through education and training of staff. educators and workshops to improve the quality of educators. Meanwhile, the obstacles that occur in the two madrasas are dues which are often late given by the parents of the students. For this reason, the solution to minimize these obstacles in order to keep the performance of the educators good is to be given a little sustenance by the head of the madrasa if there is sustenance obtained. And sometimes the additional sustenance also comes from civil servant teachers when they get allowances.

**Keywords: Style, leadership, Motivation, Performance.**



## KATA PENGANTAR

### بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Dengan mengucapkan puji dan syukur kehadiran Allah swt. atas segala karunia rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulisan tesis dengan judul: “Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Tenaga Pendidik di MI At-Taqwa dan MTs Nurut Taqwa Manado.” dapat terselesaikan tepat pada waktunya. Penulisan tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi sebagian dari persyaratan guna memperoleh gelar Magister pada program studi Manajemen Pendidikan Islam pada Program Pascasarjana IAIN Manado.

Penulis menyadari bahwa dalam hal penyelesaian penulisan tesis ini, masih terdapat banyak kekurangan. Oleh karenanya, dengan segala kerendahan hati penulis mengharapkan saran, kritik dan segala bentuk pengarahannya dari semua pihak untuk perbaikan karya ilmiah ini. Demikian pula kepada seluruh pihak yang telah dengan ikhlas berpartisipasi utamanya dalam memberikan motivasi, doa dan dukungannya, penulis menyampaikan terima kasih.

Ungkapan rasa terima kasih ini, lebih khusus penulis tuju kepada:

1. Delmus Puneri salim, S.Ag, M.A, M.Res, Ph.D selaku Rektor Institut Agama Islam Negeri Manado,
2. Dr. Ahmad Rajafi, M.HI, selaku Wakil Rektor 1 Bidang Akademik dan Pengembangan Lembaga dan Dr. Radliyah Hasan Jan, M.Si, selaku Wakil Rektor II Bidang Administrasi umum, Perencanaan dan Keuangan, dan Dr. Musdalifah Dachrud, S.Psi, M.Si, selaku Wakil Rektor III Bidang Kerjasama dan Kemahasiswaan.
3. Dr. Nasruddin Yusuf, M.Ag selaku Direktur Pascasarjana IAIN Manado, atas ilmu, masukan dan bimbingannya.
4. Dr. Abd Latif Samal, M.Pd, selaku Ketua Progam Studi MPI dan juga selaku Pembimbing I Peneliti. Terima kasih atas segala arahan dan bimbingannya.

5. Dr. Feiby Ismail, M.Pd., selaku Pembimbing II, yang telah banyak memberikan masukan ilmu, saran, semangat dan waktu selama memberikan bimbingan, sehingga peneliti dapat menyelesaikan penelitian ini.
6. Segenap Bapak/Ibu Dosen Pascasarjana IAIN Manado yang telah memberikan ilmu dan wawasan selama penulis menempuh pendidikan di Program Pascasarjana IAIN Manado.
7. Kasubag dan Staf Tata Usaha dan staf perpustakaan Pascasarjana IAIN Manado yang telah memberikan layanan serta bantuan kepada peneliti.
8. Civitas akademik MI at-Taqwa Manado dan MTs Nurut Taqwa Manado atas segala waktu dan bantuannya yang telah memberikan izin kepada peneliti untuk mengadakan penelitian.
9. Kepada ayahandaku Umar Matantu dan Ibundaku Marlina Manondo, pesan kalian selalu ku jaga.
10. Sahabat - sahabatku Angkatan 2019 Pascasarjana IAIN Manado, yang telah memberikan banyak inspirasi, sukses selalu untuk teman-teman semua.
11. Semua pihak yang telah ikut berjasa dalam penulisan tesis ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.
12. Dan terakhir kepada Suamiku Tercinta Sayang Takatelide, bersama anak-anaku tersayang Jufri Takatelide, Fikri Takatelide dan Putri Takatelide yang begitu tabah dan sabar mendampingi serta berdoa demi kesuksesan peneliti. Insya Allah kita semua selalu dalam lindungan Allah swt.

Semoga amal kebaikan yang telah diberikan kepada penulis, mendapatkan berkah dan ridha dari Allah swt.

Manado, Juni 2021  
Penyusun,



**Fatmawati Matantu**  
NIM. 1952001

## DAFTAR ISI

|   |     |
|---|-----|
| <b>Halaman Sampul</b> .....                       | i   |
| <b>Halaman Judul</b> .....                        | ii  |
| <b>Lembar Pengesahan Revisi Tesis</b> .....       | iii |
| <b>Lembar Pernyataan Bebas Plagiat</b> .....      | iv  |
| <b>Abstrak (Bahasa Indonesia)</b> .....           | v   |
| <b>Abstrak (Bahasa Inggris)</b> .....             | vi  |
| <b>Kata Pengantar</b> .....                       | vii |
| <b>Daftar Isi</b> .....                           | ix  |
| <b>Transliterasi</b> .....                        | xi  |
| <b>BAB I PENDAHULUAN</b>                          |     |
| A. Latar Belakang .....                           | 1   |
| B. Rumusan Masalah .....                          | 8   |
| C. Definisi Operasional.....                      | 8   |
| D. Tujuan Penelitian .....                        | 10  |
| E. Manfaat Penelitian.....                        | 10  |
| <b>BAB II KAJIAN TEORETIK</b>                     |     |
| A. Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah.....         | 12  |
| B. Motivasi Kerja .....                           | 24  |
| C. Kajian Terdahulu Yang Relefan .....            | 38  |
| <b>BAB III METODE PENELITIAN</b>                  |     |
| A. Jenis Penelitian .....                         | 41  |
| B. Waktu dan Lokasi Penelitian.....               | 42  |
| C. Sumber Data.....                               | 43  |
| D. Teknik Pengumpulan Data.....                   | 43  |
| E. Tekhni Analisis Data.....                      | 46  |
| F. Pemeriksaan dan pengecekan Keabsahan data..... | 48  |
| G. Tahap-tahap Penelitian.....                    | 49  |

**BAB IV HASIL PENELITIAN**

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian ..... 51  
B. Temuan Penelitian ..... 69  
C. Pembahasan Temuan Penelitian ..... 99

**BAB V PENUTUP**

A. Simpulan..... 109  
B. Implikasi ..... 110  
C. Saran ..... 111

**Daftar Pustaka**

**Lampiran**

## PADANAN AKSARA

Berikut ini adalah daftar aksara Arab dan padanannya dalam aksara latin:

| HURUF ARAB | HURUF LATIN | KETERANGAN                        |
|------------|-------------|-----------------------------------|
| ا          | Alif        | Tidak dilambangkan                |
| ب          | B           | be                                |
| ت          | T           | te                                |
| ث          | Ts          | te dan es                         |
| ج          | J           | Je                                |
| ح          | <u>H</u>    | ha dengan garis bawah             |
| خ          | Kh          | ka dan ha                         |
| د          | D           | de                                |
| ذ          | Dz          | de dan zet                        |
| ر          | R           | er                                |
| ز          | Z           | zet                               |
| س          | S           | es                                |
| ش          | Sy          | es dan ye                         |
| ص          | Sh          | es dengan ha                      |
| ض          | Dh          | de dengan ha                      |
| ط          | Th          | te dengan ha                      |
| ظ          | Zh          | zet dengan ha                     |
| ع          | ‘           | koma terbalik di atas hadap kanan |
| غ          | Gh          | ge dan ha                         |
| ف          | F           | ef                                |
| ق          | Q           | qi                                |
| ك          | K           | ka                                |
| ل          | L           | el                                |
| م          | M           | em                                |
| ن          | N           | en                                |
| و          | W           | we                                |
| هـ         | H           | ha                                |
| ء          | ˆ           | apostrof                          |
| ي          | Y           | ye                                |

### Vokal :

Vokal dalam bahasa Arab, seperti vocal bahasa Indonesia, terdiri dari vocal tunggal atau monoftong dan vocal rangkap atau diftong. Untuk vocal tunggal, ketentuan alih aksaranya adalah sebagai berikut:

| TANDA VOKAL ARAB | TANDA VOKAL LATIN | KETERANGAN     |
|------------------|-------------------|----------------|
| َ                | A                 | <i>fathah</i>  |
| ِ                | I                 | <i>kasrah</i>  |
| ُ                | U                 | <i>damamah</i> |

Adapun untuk vocal rangkap, ketentuan alih aksaranya adalah sebagai berikut:

| TANDA VOKAL ARAB | TANDA VOKAL LATIN | KETERANGAN |
|------------------|-------------------|------------|
| َـِ              | Ai                | a dani     |
| َـُ              | Au                | a dan u    |

### Vokal Panjang

Ketentuan alih aksara vocal panjang (*madd*), yang dalam bahasa Arab dilambangkan dengan harakat dan huruf, yaitu:

| TANDA VOKAL ARAB | TANDA VOKAL LATIN | KETERANGAN            |
|------------------|-------------------|-----------------------|
| يَا              | Â                 | a dengan topi di atas |
| ئِي              | Î                 | i dengan topi di atas |
| ئُو              | Û                 | u dengan topi di atas |

### Kata Sandang

Kata sandang, yang dalam sistem aksara Arab dilambangkan dengan huruf, ال, yaitu ,dialih aksarakan menjadi huruf /l/, baik diikuti huruf *syamsiyyah* maupun huruf *qamariyyah*. Contoh: *al-rijâl* bukan *ar-rijâl*, *al-dîwân* bukan *ad-dîwân*.

### *Syaddah (Tasydîd)*

*Syaddah* atau *tasydîd* yang dalam sistem tulisan Arab dilambangkan dengan sebuah tanda (ّ), dalam alih aksara ini dilambangkan dengan huruf, yaitu dengan menggandakan huruf yang diberi tanda *syaddah* itu. Akan tetapi, hal ini tidak berlaku jika huruf yang menerima tanda *syaddah* itu terletak setelah kata sandang yang diikuti oleh huruf-huruf *syamsiyyah*. Misalnya, kata الضرورة tidak ditulis *ad-dharûrah* melainkan *al-dharûrah*, demikian seterusnya.

### ***Ta Marbûtah***

Berkaitan dengan alih aksaraini, jika huruf *ta marbûtah* terdapat pada kata yang berdiri sendiri, maka huruf tersebut dialih aksarakan menjadi huruf /h/ (lihat contoh 1 di bawah). Hal yang sama juga berlaku jika *ta marbûtah* tersebut diikuti oleh kata sifat (*naʿt*) (lihat contoh 2). Namun, jika huruf *ta marbûtah* tersebut diikuti kata benda (*ism*), maka huruf tersebut dialih aksarakan menjadi huruf /t/ (lihat contoh 3).

| NO | KATA ARAB        | ALIH AKSARA              |
|----|------------------|--------------------------|
| 1  | طريقة            | tharîqah                 |
| 2  | الجمعة الإسلامية | al-jâmiʿah al-islâmiyyah |
| 3  | وحدة الوجود      | wahdat al-wujûd          |

### **Huruf Kapital**

Meskipun dalam system tulisan Arab huruf capital tidak dikenal, dalam alih aksara ini huruf capital tersebut juga digunakan, dengan mengikuti ketentuan yang berlaku dalam Ejaan Yang Disempurnakan (EYD) bahasa Indonesia, antara lain untuk menuliskan permulaan kalimat, huruf awal nama tempat, nama bulan, nama diri, dan lain-lain. Penting diperhatikan, jika nama diri didahului oleh kata sandang, maka yang ditulis dengan huruf capital tetap huruf awal nama diri tersebut, bukan huruf awal atau kata sandangnya. (Contoh: Abû Hâmid al-Ghazâlî bukan Abû Hâmid Al - Ghazâlî, al - Kindibukan Al - Kindi).

Beberapa ketentuan lain dalam Ejaan bahasa Indonesia (EBI) sebetulnya juga dapat diterapkan dalam alih aksara ini, misalnya ketentuan mengenai huruf cetak miring (*italic*) atau cetak tebal (*bold*). Jika menurut EBI, judul buku itu ditulis dengan cetak miring, maka demikian halnya dalam alih aksaranya. Demikian seterusnya.

Berkaitan dengan penulisan nama, untuk nama – nama tokoh yang berasal dari dunia Nusantara sendiri, disarankan tidak dialih aksarakan meskipun akar katanya berasal dari bahasa Arab. Misalnya ditulis Abdus samad al-Palimbani, tidak Abd al-Samad al - Palimbânî; Nuruddin al-Raniri, tidak Nûr al-Dîn al-Rânîrî.

### Cara Penulisan Kata

Setiap kata, baik kata kerja (*fi‘l*), kata benda (*ism*), maupun huruf (*harf*) ditulis secara terpisah. Berikut adalah beberapa contoh alih aksara atas kalimat-kalimat dalam bahasa Arab, dengan berpedoman pada ketentuan - ketentuan di atas:

| <b>KATA ARAB</b>  | <b>ALIH AKSARA</b>                |
|-------------------|-----------------------------------|
| ذهب الاستاذ       | Dzahaba al-ustâdzu                |
| ثبت الاجر         | Tsabata al-ajru                   |
| الحركة العصرية    | Al- <u>h</u> arakah al-‘ashriyyah |
| مولانا ملك الصالح | Maulânâ Malik al-Shâli <u>h</u>   |
| يؤثركم الله       | Yu’ atstsirukumAllâh              |
| الايات الكونية    | Al-â <sup>y</sup> ât al-kauniyyah |

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Pendidikan ialah suatu yang amat vital untuk pembangunan kepribadian suatu peradaban serta perkembangan yang mengiringinya. Tanpa pendidikan, suatu bangsa ataupun warga tidak akan pernah memperoleh kemajuannya sehingga menjadi bangsa ataupun warga yang kurang ataupun bahkan tidak beradab. Undang-Undang Republik Indonesia No 20 tahun 2003 mengenai Sistem Pendidikan Nasional pada Ayat II pasal 3 diklaim bahwa pendidikan nasional berperan mengembangkan keahlian serta menciptakan karakter dan peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk meningkatnya kemampuan peserta didik supaya jadi insan yang beragama serta bertakwa pada Tuhan Yang Maha Esa, bermoral terpuji, sehat, terpelajar, cakap, inovatif, mandiri, serta jadi warganegara yang demokratis serta bertanggung jawab.<sup>1</sup>

Pendidikan juga merupakan salah satu faktor penting dalam membangun sebuah Negara. Dapat kita lihat negara-negara maju di dunia, faktor utama yang bisa menentukan Negara tersebut maju adalah dari faktor pendidikan. Seperti yang diuraikan oleh Nanang Fatah, sistem pendidikan menjadi bagian yang tak

---

<sup>1</sup>Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional, (Bandung: Citra Umbara, 2006), h. 76

terpisahkan dari kehidupan sosial budaya dan masyarakat sebagai suprasistem.<sup>2</sup> Maka dengan perubahan-perubahan pemikiran masyarakat, tentunya pendidikan akan sangat penting untuk meningkatkan kualitas hidup manusia dalam menghadapi tantangan masa depan. Oleh karena itu, meningkatkan mutu pendidikan pada zaman globalisasi saat ini harus dikelola dengan baik. Dalam konteks bangsa Indonesia, peningkatan mutu pendidikan merupakan sasaran pembangunan di bidang pendidikan nasional dan merupakan bagian integral dari upaya peningkatan kualitas manusia Indonesia secara menyeluruh.<sup>3</sup>

Sejalan dengan hal tersebut diatas, bahwa pembangunan pendidikan merupakan bagian dari pembangunan bangsa yang diarahkan untuk meningkatkan harkat dan martabat manusia melalui peningkatan sumber daya manusia. Lebih lanjut dikemukakan dalam GBHN 1999 - 2004 dinyatakan: mengembangkan kualitas sumber daya manusia sedini mungkin secara terarah, terpadu, dan menyeluruh berbagai upaya proaktif dan reaktif oleh seluruh komponen bangsa agar generasi muda berkembang secara optimal dengan hak dukungan dan lindungan sesuai dengan potensinya.<sup>4</sup>

Keberhasilan melakukan pembangunan pendidikan ditentukan oleh banyaknya faktor yaitu: oleh keberhasilan mengelola sumber daya manusia, uang,

---

<sup>2</sup>Umar Tirtarahardja & S.L. La Sulo, *Pengantar Pendidikan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2010), h.226

<sup>3</sup>E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Menyukkseskan MBS dan KBK*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2005), h. 31.

<sup>4</sup>Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 tahun 2000 pasal 2 Bab VII Tentang, Pembangunan Pendidikan

sarana dan prasarana yang ada, terlebih dengan kepemimpinan. Kepemimpinan ialah usaha untuk menggerakkan serta mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama bergerak menggapai tujuan yang sudah ditetapkan. Dalam Quran Surat al-Baqarah Ayt 30 Allah swt. Berfirman:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰٓئِكَةِ اِنِّيْ جَاعِلٌ فِى الْاَرْضِ خَلِيْفَةًۙ

Terjemahnya:

“Dan Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para Malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi". . (Q.S. al-Baqarah:30)

Dalam Tafsir Jalalain, dijelaskan bahwa kalimat (Dan) ingatlah, ditujukan kepada Muhammad! (Ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat, "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi") dijelaskan bahwa yang akan mewakili Aku dalam melaksanakan hukum-hukum atau peraturan-peraturan-Ku padanya, yaitu Adam.<sup>5</sup>

Menjadi seorang pemimpin adalah tanggung jawab yang sangat besar. Di dalam dunia pendidikan atau dunia sekolah pemimpin disuatu sekolah sering disebut dengan kepala sekolah. Kepala sekolah adalah orang yang sangat berperan aktif dalam meningkatkan kualitas sekolah, walaupun disisi lain peran dari guru-guru juga sangat mempengaruhi kemajuan dari suatu pendidikan yang ada di

---

<sup>5</sup>Al-Mahalli, Jalaluddin dan Jalaluddin As-Suyuti, *Tafsir Al-Jalalain*, diterjemahkan Bahrun Abubakar, Terjemahan tafsir Jalalain Berikut Asbabun Nuzul, Jilid 1. Bandung : Penerbit Sinar Baru Algensindo, 2008

sekolah.<sup>6</sup> Bagi Hadari Nawawi dalam Muwahid Shulhan, kepemimpinan merupakan kemampuan menggerakkan, memberikan dorongan serta mempengaruhi banyak orang supaya mau melaksanakan tindakan- tindakan yang terencana pada pendapaan tujuan tentang kesuksesan yang dilakukan mengenai keberanian mengambil ketetapan tentang aktivitas yang dilakukan.<sup>7</sup> Sebaliknya bagi Robbins dalam Ara Hidayat dan Pemimpin Machali, kepemimpinan merupakan keahlian untuk mempengaruhi sekelompok bagian agar bertindak menggapai tujuan serta sasaran. Pangkal dari akibat bisa didapat dengan cara resmi ialah dengan mendiami sesuatu kedudukan administratif yang didudukinya dalam sesuatu lembaga.<sup>8</sup>

Dalam proses kepemimpinan dikenal gaya kepemimpinan yang biasa digunakan pemimpin dalam melaksanakan tanggung jawabnya memimpin suatu organisasi. Gaya kepemimpinan secara umum adalah sebuah kualitas yang tersembunyi yang akan mendapatkan sebuah kepercayaan, kerjasama serta kejujuran akan menentukan kualitas atau lemahnya dalam mengembangkan organisasi yang dipimpinnya, yang dimaksud kualitas dalam hal ini antara lain; pembawaan, penampilan diri, perbuatan diri pada setiap waktu, komunikasi atau bahasa juga suatu sikap yang harus diperhatikan, suka menegur secara lisan jika diperlukan, kritik, tercela atau pengumpatan setiap anggota kelompok atau unit

---

<sup>6</sup>Rivai Bolotio, dkk. *Pengaruh Perilaku Kepemimpinan dan Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Guru Di Man 1 Kotamobagu*, Journal of Islamic Education Policy Vol. 4 No. 2 Juli – Desember 2019, h. 108.

<sup>7</sup>Muwahid Shulhan, *Model Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru*, (Yogyakarta :Teras, 2013), h. 9

<sup>8</sup>Ara Hidayat dan Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan : Konsep, Prinsip dan Aplikasi dalam Mengelola Sekolah dan Madrasah*, (Yogyakarta : Kaukaba, 2012), h. 75

harus dihindari, sikap suka menyindir atau sindiran tidak menghasilkan sesuatu yang baik, sedapat mungkin harus dapat menguasai diri sehingga jika digambarkan akan muncul sebuah ikhtiar.<sup>9</sup>Selain dengan gaya kepemimpinan kepala madrasah, tentunya keberhasilan dalam pengelolaan pendidikan khususnya dalam peningkatan kinerja tenaga pendidik juga terletak dan berasal dari diri masing-masing, yaitu motivasi kerja. Dengan adanya motivasi kerja yang kuat, maka akan berpengaruh terhadap semangat dalam meningkatkan kinerja setiap tenaga pendidik yang ada pada lingkungan bersama.

Untuk menambah daya guna kepemimpinan kepala madrasah yang baik serta mempengaruhi dorongan kegiatan guru serta pegawai, perlu memakai teknik-teknik yakni mempengaruhi yang menarik emosi serta akal sehat, kepala madrasah hendak memunculkan antusias terhadap profesi, komitmen kepada target pekerjaan, serta taat kepada permintaan- permintaan akan kerjasama, dorongan, sokongan, ataupun sumber- sumber daya, memutuskan sesuatu ilustrasi tentang sikap yang sesuai.<sup>10</sup> Motivasi merupakan energi dalam diri seseorang yang ditandai oleh feeling dan didahului oleh tanggapan terhadap tujuan. Motivasi kerja mengandung 3 elemen penting yaitu: (a) motivasi mengawali perubahan energi pada diri setiap individu, karena menyangkut perubahan energi manusia, penampakkannya akan menyangkut kegiatan fisik; (b) Motivasi ditandai oleh adanya rasa/feeling, atau afeksi seseorang. Dalam hal ini motivasi ada hubungannya dengan kejiwaan, afeksi,

---

<sup>9</sup>Muwahid Shulhan, *Model Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru*, (Yogyakarta :Teras, 2013), h. 130

<sup>10</sup>Marno, dan Triosupriatno. *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Refika Aditama. 2008), h. 42

dan emosi yang dapat menentukan tingkah laku manusia; (c) Motivasi akan terangsang karena adanya tujuan. Motivasi merupakan respon dari tujuan, tujuan ini menyangkut kebutuhan.<sup>11</sup>

Berdasarkan uraian di atas, menurut peneliti, gaya kepemimpinan kepala madrasah serta motivasi kerja mempunyai peranan yang sangat penting terhadap pencapaian tujuan madrasah yang direncanakan sebelumnya, termasuk di dalamnya adalah bagaimana mengoptimalkan kinerja tenaga pendidik dan pengelolaan madrasah. Bahkan bukan hanya itu, kemampuan atau kesanggupan dalam merancang kegiatan menggunakan gaya kepemimpinan yang menarik dan didukung oleh motivasi kerja yang kuat akan mampu membantu madrasah mencapai tujuan pendidikan serta meningkatkan proses pembelajaran yang baik. Mengingat pentingnya peran penting kepala madrasah melalui gaya kepemimpinannya serta motivasi kerja yang dibangun dalam lingkungan pendidikan, maka dilakukan usaha-usaha tertentu kearah peningkatan kualitas diri khususnya terkait dengan peningkatan kinerja tenaga pendidik di lingkungan madrasah tersebut. Madrasah Ibtidaiyah At-taqwa dan Madrasah Tsanawiyah Nurut Taqwa Manado merupakan madrasah yang sama-sama berstatus swasta dan berdiri di bawah naungan Yayasan. Dalam aktivitas di madrasah, kepala madrasah di Madrasah Ibtidaiyah At-taqwa dan Madrasah Tsanawiyah Nurut Taqwa Manado dituntut untuk memiliki kepekaan terhadap segala persoalan yang bermuara pada peserta didik. Fungsi kepala madrasah sebagai manajer, supervisor, pendidik dan

---

<sup>11</sup>Kasmawati, *Pengembangan Kinerja Tenaga Kependidikan*, (Alauddin University Press. 2012), h. 160

administrator berjalan dengan baik, yang akan nampak dari bangunan sistem dan perencanaan program yang rapi dan menyeluruh.

Observasi awal peneliti mengungkapkan bahwa kedua madrasah ini menggunakan kurikulum sama dengan madrasah negeri pada umumnya yaitu K13. Meskipun bersifat yayasan dan tenaga pendidik di madrasah ini 80% adalah honor, namun madrasah ini turut bersaing dalam ajang-ajang lokal maupun nasional, tak terkecuali peserta didiknya. Peningkatan kualitas diri dari sekolah ini memiliki beberapa prestasi yang menjadi kebanggaan. Misi di madrasah ini terkait dengan pendidik dan tenaga kependidikan adalah meliputi semua pendidik berkualifikasi S1, telah mengikuti pelatihan di bidangnya, dan dapat bekerja secara profesional. Sedangkan untuk standar pengelolaannya meliputi pengelolaan pembelajaran, kurikulum, sarana prasarana, sumber daya manusia, kesiswaan dan administrasi secara lengkap. Pengamatan peneliti lainnya yaitu ketika dalam pengambilan keputusan terkait persoalan dan aturan di kedua madrasah ini dilakukan secara musyawarah, hal ini terlihat melalui pemantauan peneliti terhadap kedua lokasi yang menjadi penelitian ini kerap kali melakukan rapat bersama dengan dihadiri oleh para guru, orangtua siswa dan *stake holder*.

Berdasarkan permasalahan di atas, menarik bagi peneliti untuk mengkaji lebih jauh tentang keadaan pengelolaan pendidikan yang ada di kedua madrasah tersebut, utamanya ialah mengkaji seperti apa gaya kepemimpinan yang diperankan oleh kepemimpinan kedua madrasah tersebut serta motivasi kerja dari para tenaga pendidik sehingga dalam pengelolaan pendidikannya berjalan sebagaimana

mestinya. Mudah-mudahan penelitian kali ini mampu memberikan keilmuan terkait dengan gaya kepemimpinan serta motivasi kerja yang diterapkan terutama kepada diri peneliti sendiri maupun kepada lainnya.

## **B. Rumusan dan Batasan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, maka peneliti menfokuskan permasalahan dengan merumuskan masalah tentang “*Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Tenaga Pendidik di MI At-Taqwa dan MTs Nurut Taqwa Manado*” . Untuk lebih jelasnya masalah yang akan diteliti oleh peneliti, maka peneliti membatasinya kedalam beberapa rumusan pertanyaan sebagai berikut:

1. Bagaimana Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Tenaga Pendidik Di MI At-Taqwa Manado Mts Dan Nurut Taqwa Manado?
2. Seperti Apa Problematika Serta Solusi Dari Penerapan Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Tenaga Pendidik Di MI At-Taqwa Manado Dan Mts Nurut Taqwa Manado?

## **C. Definisi Operasional**

Untuk mendapatkan pengertian yang spesifik tentang judul di atas serta menghindari kesalahan penafsiran, peneliti memandang perlu memberikan penjelasan terhadap variabel penelitian yang terkait dengan pembahasan ini:

### 1. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan secara umum adalah sebuah kualitas yang tersembunyi yang akan mendapatkan sebuah kepercayaan, kerjasama serta kejujuran akan menentukan kualitas atau lemahnya dalam mengembangkan organisasi yang dipimpinnya.<sup>12</sup> Dalam penelitian ini, gaya kepemimpinan dimaksudkan terhadap sesuatu yang melekat dalam sebuah karakter kepemimpinan yang ada di MI At-Taqwa Manado dan MTs Nurut Taqwa Manado.

### 2. Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan hasil dari kelompok kekuatan intern dan eksternal yang menimbulkan pekerja memilih jalur berperan yang sesuai serta memakai sikap khusus. Idealnya sikap ini hendak ditunjukkan pada perolehan tujuan lembaga.<sup>13</sup> Pada penelitian ini, motivasi kerja merupakan dorongan dari kepala madrasah terhadap tenaga pendidik dalam meningkatkan kinerja di MI At-Taqwa Manado dan MTs Nurut Taqwa Manado.

### 3. MI At-Taqwa Manado dan MTs Nurut Taqwa Manado.

Merupakan madrasah swasta yang sama sama berdiri di bawah naungan yayasan. Lokasi madrasah ini berada di Jl. Manguni Raya, Perkamil, Paal Dua, Kota Manado, Sulawesi Utara 95128. Maksud dari madrasah dalam penelitian ini

---

<sup>12</sup>Muwahid Shulhan, *Model Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru*, (Yogyakarta :Teras, 2013), h. 130

<sup>13</sup>Wibowo, *Perilaku Dalam Organisasi*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2014), h. 110

merupakan lokasi penelitian dalam menggali data-data empiris sebagai penyusunan tesis peneliti.

Jadi, sebagaimana yang didefinisikan di atas, untuk menghindari kesalahan pemaknaan serta pemahaman dari para pembaca, jelas diambil benang merah bahwa penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui serta menganalisis seberapa pentingnya gaya kepemimpinan serta motivasi kerja kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja tenaga pendidik yang ada di madrasah tersebut.

#### **D. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian yaitu:

1. Untuk menganalisis Bagaimana gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja tenaga pendidik di MI At-Taqwa Manado MTs dan Nurut Taqwa Manado.
2. Untuk menganalisis Seperti apa problematika serta solusi dalam penerapan gaya kepemimpinan dan motivasi kerja kepala madrasah di MI At-Taqwa Manado dan MTs Nurut Taqwa Manado.

#### **E. Manfaat Penelitian**

##### **1. Manfaat Ilmiah**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pemikiran mengenai penerapan gaya kepemimpinan serta motivasi kerja kepala madrasah guna meningkatkan kinerja tenaga pendidik. Selain itu, penelitian ini diharapkan

dapat menjadi bahan referensi dan pembanding bagi peneliti yang melakukan penelitian sejenis.

## 2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi yang edukatif konstruktif untuk dijadikan pertimbangan bagi pihak sekolah, masyarakat dan pemerintah serta pihak yang terkait dalam upaya meningkatkan kinerja tenaga pendidik.

## BAB II

### KAJIAN TEORI

#### 1. Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah

##### a. Kepemimpinan Kepala Madrasah

Kepala madrasah dalam satuan pendidikan merupakan pemimpin. Ia mempunyai dua jabatan dan peran penting dalam melaksanakan proses pendidikan. Pertama, kepala madrasah adalah pengelola pendidikan di madrasah, dan kedua, kepala madrasah adalah pemimpin formal pendidikan di madrasah.<sup>14</sup> Kepala madrasah bertanggungjawab atas manajemen pendidikan secara mikro, yang secara langsung berkaitan dengan proses pembelajaran. Pada dasarnya pengelolaan sekolah menjadi tanggung jawab kepala madrasah dan pendidik. Namun, kemampuan kepala madrasah dalam memimpin sistem sekolah sangat berpengaruh terhadap terselenggarakannya manajemen yang baik. Kepemimpinan kepala madrasah seyogyanya dapat menciptakan kondisi-kondisi yang memungkinkan bagi lahirnya iklim kerja dan hubungan antar manusia yang harmonis dan kondusif. Hal ini mengandung arti bahwa kepemimpinan kepala madrasah sangat berperan bagi pengelolaan yang madrasah yang baik.<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup>Ara Hidayat dan Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan : Konsep, Prinsip dan Aplikasi dalam Mengelola Sekolah dan Madrasah*, (Yogyakarta : Kaukaba, 2012), h. 106

<sup>15</sup>E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional: Dalam Konteks Menyuksesan MBS dan KBK* (Bandung : PT Remaja Rosdakarya, 2005), h. 25

Kepala madrasah adalah pemimpin pendidikan yang mempunyai peranan yang sangat besar dalam mengembangkan mutu pendidikan di madrasah. Berkembangnya semangat kerja, kerja sama yang harmonis, minat terhadap perkembangan pendidikan, suasana kerja yang menyenangkan dan perkembangan mutu profesional diantara para guru banyak ditentukan oleh kualitas kepemimpinan kepala madrasah.<sup>16</sup>

Fungsi pokok kepala madrasah selaku atasan pendidikan yakni menghasilkan suasana belajar mengajar sehingga guru- guru bisa mengajar dan murid- murid bisa belajar dengan cakap. Selaku atasan pendidikan, kepala madrasah mengalami tantangan berat, untuk itu beliau wajib mempunyai perencanaan yang mencukupi. Sebab banyaknya tanggung jawab hingga kepala madrasah membutuhkan pembantu. Kepala madrasah seharusnya berlatih bagaimana mendelegasikan wewenang serta tanggung jawab sehingga bisa memfokuskan pada upaya pembinaan program pengajaran.<sup>17</sup> Profesi pemimpin pendidikan yakni menstimulir serta membimbing perkembangan guru- guru dengan cara berkelanjutan sehingga mereka sanggup melaksanakan tugasnya dengan sebaik- baiknya sesuai dengan kelanjutan situasi. Kepala madrasah selaku atasan pendidikan, wajib sanggup mengatur alat serta infrastruktur pembelajaran, pelayanan eksklusif madrasah serta fasilitas- fasilitas pembelajaran yang lain

---

<sup>16</sup>Soewadji Lazaruth, *Kepala Sekolah dan Tanggung jawabnya*, ( Penerbit KANISIUS: Yogyakarta 1984) h. 60

<sup>17</sup>Tim Dosen Administrasi, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, ( Penerbit Alfabeta: Bandung 2008) h. 141

sedemikian rupa sehingga guru- guru serta murid- murid mendapatkan kepuasan dalam melakukan tugasnya.

Sebagai pemimpin pendidikan, kepala madrasah bertanggung jawab atas pertumbuhan guru-guru secara berkesinambungan, kepala sekolah harus mampu membantu guru-guru mengenal kebutuhan masyarakat, membantu guru membina kurikulum sesuai dengan minat, kebutuhan dan kemampuan peserta didik. Kepala madrasah harus mampu menstimulir guru-guru untuk mengembangkan metode dan prosedur pengajaran. Kepala madrasah harus mampu membantu guru-guru mengevaluasi program pendidikan dan hasil belajar murid, kepala sekolah dapat membantu meningkatkan kemampuan guru. Untuk dapat melaksanakan tanggung jawab tersebut di atas, kepala madrasah harus memiliki pendidikan dan pengalaman yang diperlukan bagi seorang pemimpin pendidikan.

Kepemimpinan merupakan aspek yang amat berarti dalam menentukan arah serta tujuan lembaga yang akan dicapai. Pada biasanya kepemimpinan didefinisikan selaku sesuatu cara mempengaruhi kegiatan dari orang untuk golongan dalam menggapai tujuan tertentu. Pengertian kepemimpinan dikemukakan oleh Robbins yang berkata kalau kepemimpinan merupakan kepiawaian mempengaruhi sesuatu golongan ke arah pencapaian (tujuan).<sup>18</sup> Opini ini memandang seluruh personel kalangan ataupun badan selaku satu kesatuan, sehingga kepemimpinan diberi arti selaku keahlian mempengaruhi seluruh badan

---

<sup>18</sup>Robbins Stephen P, *Organizational Behavior*, (San Diego State University: Prentice Hall, 2001), h. 354

golongan ataupun organisasi supaya mau melaksanakan aktivitas ataupun bertugas untuk menggapai tujuan bersama, pengertian selanjutnya dikemukakan oleh Owwens yang berkata kalau kepemimpinan ialah sesuatu interaksi antar sesuatu pihak yang mengelola dengan pihak yang dipimpin.<sup>19</sup> Pandangan ini menerangkan pula kalau kepemimpinan ialah cara energik yang dilaksanakan lewat ikatan timbal balik antara atasan serta yang dipimpin. Hubungan itu berjalan serta bertumbuh dalam menggapai tujuan. Dengan kata lain kepemimpinan merupakan jalinan interpersonal serta kemauan bersama. Kepemimpinan profesional berhubungan dengan tercapainya tujuan organisasi.<sup>20</sup> Dalam pengertian yang lain Yukl berkata kalau kepemimpinan merupakan metode untuk pengaruhi orang lain untuk memahami serta sepakat dengan apa yang perlu dilakukan serta bagaimana kewajiban itu dilakukan dengan cara efisien, dan teknik untuk memfasilitasi usaha individu serta bersama-sama untuk menggapai tujuan bersama.<sup>21</sup>

Arti di atas melingkupi upaya yang tidak hanya untuk pengaruhi serta menyediakan profesi golongan ataupun badan yang saat ini namun pula bisa dipakai buat membenarkan kalau seluruhnya direncanakan untuk memenuhi tantangan era depan. Faktor kepemimpinan dan komitmen kerja secara signifikan mempengaruhi

---

<sup>19</sup>Owwens G. Robert, *Organizational Behavior In Education*, (Manchester: Ally And Bacon, 1995), h. 132

<sup>20</sup>Angelo Mastrangelo, Erick R.Eddy dan Steven J.Lorenzet, (The leadership and organization journal, 2004), The importance of personal and professional leadership

<sup>21</sup>Gary Yukl, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, edisi kelima, (Jakarta: Gramedia, 2005), h.

motivasi untuk meningkatkan kinerja guru.<sup>22</sup> Kepemimpinan dipandang sebagai kedudukan spesial serta prosedur pemberian efek dengan cara sosial yang tiap orang bisa memerankannya. Menurut analisis peneliti, pemimpin di sini bukan hanya terlibat sebagai koordinator suatu lembaga atau perusahaan untuk melakukan pengelolaan, melainkan juga meyakinkan diri sebagai nahkoda dari awak-awak dalam membawa bahtera yang dapat diyakini menuju pencapaian serta kemajuan bersama.

### **b. Gaya Kepemimpinan**

Pemimpin itu memiliki watak, kebiasaan, tempramen, karakter serta kepribadian sendiri yang istimewa serta khas, sehingga tingkah laku serta gayanyalah yang membedakan dirinya dari orang lain. Style ataupun gaya hidupnya ini tentu hendak memberikan warna sikap serta jenis kepemimpinannya. Moeljono serta Sudjamiko mendeskripsikan gaya kepemimpinan sebagai manifestasi dari kepemimpinan yang memberikan human touch pada hirarki. Kepemimpinan diartikan ialah kepemimpinan transformasional yang menyandarkan diri pada 3 faktor ialah:

- 1) *Charisma*. Pemimpin semacam ini mempunyai keterampilan pengambilan keputusan, pengurusan finansial, berinteraksi serta memercayakan pihak, ataupun orang lain. Dapat pula disebut kepemimpinan karismatik memiliki

---

<sup>22</sup>Sharon S. Naquin dan Elwood F. Holten, (Human Resource Development Quaterly, 2012), The effect of personality, affectivity, and work commitment on motivation to improve work through learning

karakteristik ekspresif, yakin diri, pantang menyerah, serta mempunyai kepercayaan akan keabsahan yang esensial.

- 2) *Individualized consideration*. Faktor ini menekankan berartinya atasan memberikan atensi yang besar dan individu terhadap pengikutnya. Dalam lingkungan lembaga, *individualized consideration* direalisasikan dalam mutu akibat antara atasan( berlaku seperti pimpinan) serta pengikut( berlaku seperti anak buah). Dengan ikatan bermutu, atensi atasan berbentuk dorongan sumber daya yang banyak untuk kesuksesan kegiatan pengikut. Pangkal energi diartikan tidak cuma yang tangible, semacam uang, ataupun biaya serta sarana operasi, pula intangible semacam dorongan atasan terhadap pengikut untuk selesaikan profesinya, misalnya dalam wujud monitoring serta coaching, serta support dan dukungan atasan untuk meningkatkan kompetensi serta kapasitas kerja pengikut (*developmental orientation*).
- 3) *Intellectual stimulation*. bertentangan dengan 2 faktor sebelumnya yang amat kental spektrum penuh emosi dan psikologisnya, faktor ini malah berikan titik berat lebih pada bagian kognitif, sebab pemimpin berusaha tingkatan uraian pengikut akan perkara pekerjaan yang dialami, spesialnya yang terkait dengan transformasi, serta menekan pengikut akan permasalahan profesi yang dialami, khususnya yang terkait dengan

pergantian, dan mendesak pengikut menelurkan ide jalan keluar yang inventif serta inovatif atas perkara itu.<sup>23</sup>

Bagi J. Riberu gaya Kepemimpinan merupakan metode pemimpin membawa diri selaku atasan, metode beliau bergaya menampakkan diri dalam memanfaatkan kekuasaannya.<sup>24</sup> Gaya kepemimpinan merupakan teknik yang dipergunakan atasan dalam pengaruhi para pengikutnya. Bagi Thoha( 1995) Gaya kepemimpinan ialah norma sikap yang dipakai seorang pada saat orang itu berupaya pengaruhi sikap orang lain seperti yang dia liat.<sup>25</sup> Menurut Arep dan Tanjung, gaya kepemimpinan merupakan keahlian seseorang atasan untuk menguasai ataupun mempengaruhi orang lain, masyarakat yang sama- sama bertentangan mengarah pada pendapatan tujuan khusus. Dalam pelaksanaannya atasan memiliki imbas terhadap diri atasan selanjutnya:<sup>26</sup>

- 1) Harus berani mengambil keputusan sendiri secara tegas dan tepat (decision making).
- 2) Harus berani menerima risiko sendiri.
- 3) Wajib berani menerima tanggungjawab sendiri( the principle of absoluteenes of responsibility). Sebaliknya Bagi Robbins dan Coulter gaya kepemimpinan yakni seseorang atasan yang melaksanakan koordinasi serta

---

<sup>23</sup>Djoko santoso Moeljono & Steve Sudjatmiko, *Corporate Culture*, (Jakarta : Alex Media Komputindo, 2007), h. 159-161

<sup>24</sup>J. Riberu, *Dasar-dasar Kepemimpinan*, ( Jakarta: Pedoman Ilmu Jaya, 1992 ) h. 7

<sup>25</sup>E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2002), h. 108

<sup>26</sup>Hendri Tanjung, Arep & Ishak, *Manajemen Motivasi*, (Jakarta: PT. Gramedia Widia Sarana Indonesia, 2003), h. 235

pengawasan kepada profesi orang lain, sehingga sasaran- sasaran lembaga bisa digapai dengan gaya serta perilaku atasan itu. Atasan yang baik tidaklah menuntaskan kewajiban pribadinya, melainkan berusaha menolong orang lain menuntaskan tugas- tugasnya mereka dengan baik. Bentuknya bisa terkoordinasi atas profesi sesuatu golongan dari unit, ataupun industri khusus didalam memantau profesi karyawannya<sup>27</sup>

Fadli mengatakan bahwa pemimpin dibedakan atas gaya/tipe kepemimpinan sebagai berikut:<sup>28</sup>

- 1) Pemimpin Otokratis merupakan atasan yang menganggap lembaga selaku kepunyaan pribadinya dengan mengenali tujuan pribadi dengan tujuan organisasi. Kepemimpinan ini menganggap bawahan selaku alat sekedar dan tidak ingin menerima kritik serta masukan pendapat, sehingga sangat tergantung pada otoritas resmi, akibatnya dalam kegiatan pergerakannya kerap memakai pendekatan yang memiliki faktor desakan serta punitif( bersifat menghukum).
- 2) Pemimpin Militeris yakni seseorang atasan bertipe militerilistis yang mempunyai watak memakai sistem perintah dalam menggerakkan bawahannya, suka tergantung pada jenjang serta kedudukan dalam menggerakkan bawahannya, dengan tata cara berlebih- lebihan, menuntut

---

<sup>27</sup>Robbins Stephen P, *Organizational Behavior*, (San Diego State University: Prentice Hall, 2001), h. 6

<sup>28</sup>Ahmad Fadli, *Organisasi dan Administrasi*, (Jakarta: Manhalun Nasyiin Press, 2011), h. 159- 161

taat yang tinggi serta kaku dari bawahannya, berat menyambut kritikan dari anak buah, mencintai upacara- upacara untuk bermacam cara serta kondisi.

- 3) Pemimpin Paternalistis ialah menganggap bawahannya selaku orang yang tidak dewasa, bertabiat sangat melindungi, sedikit memberikan peluang pada bawahannya untuk mengambil ketetapan serta inisiatif, tidak sering memberikan peluang bawahannya untuk meningkatkan daya desain serta fantasinya, dan kerap berlagak maha tahu.
- 4) Pemimpin Kharismatis ialah atasan yang mempunyai daya tarik amat besar serta sikap- sikap kesehariannya senantiasa dianggap sebagai panutan oleh bawahannya.
- 5) Pemimpin Laissez Faire ialah atasan lembaga terbuka, dalam pengertian anggota organisasi dapat saja berperan sesuai dengan kepercayaan serta gagasan hatinya nuraninya, asalkan kebutuhan bersama senantiasa dilindungi serta tujuan lembaga senantiasa tercapai, dimana lembaga berjalan lancar dengan sendirinya, sebab para unit lembaga terdiri dari banyak orang dewasa yang telah mengenali apa yang jadi tujuan lembaga, target apa yang digapai serta kewajiban apa yang wajib dilaksanakan masing- masing. Umumnya jenis ini tidak sangat kerap melaksanakan campur tangan dalam kehidupan lembaga, maka seorang atasan ini mengarah memilah kedudukan stagnan serta membiarkan lembaga berjalan sendirinya tanpa banyak memberi bagaimana organisasi berjalan. Jenis atasan ini kerap dikira sebagai seseorang atasan yang kurang mempunyai rasa tanggungjawab wajar kepada lembaga yang dipimpinnya.

- 6) Pemimpin Demokratis dicirikan dari cara pengerakan bawahannya senantiasa bertitik tolak dari opini kalau manusia merupakan mahluk termulia di bumi, senantiasa berupaya mensinkronisasikan kebutuhan, dan tujuan organisasi dengan kepentingan serta tujuan individu dari para bawahannya. Suka menerima masukan, pandangan apalagi krtitik dari bawahannya. Dalam penelitian Adeyemi<sup>29</sup> pada tahun 2010 ditemukan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah yang demokratis lebih sesuai dibandingkan dengan gaya kepemimpinan yang otokratis. Dengan gaya kepemimpinan demokratis, maka kinerja guru menjadi lebih baik. Pemimpin sebagai salah satu penentu arah dan tujuan organisasi diharapkan mampu mengontrol perilakuperilaku kerja dan mengarahkannya pada peningkatan produktivitas dan kinerja karyawan. Untuk mewujudkan kinerja guru yang optimal diperlukan peranan kepala sekolah yang demokratis dan profesional. Jadi, atas dasar itu diduga terdapat hubungan antara peranan kepala sekolah dengan kinerja guru, artinya makin baik peranan kepala sekolah makin baik pula kinerja seorang guru, demikian pula sebaliknya makin buruk peranan kepala sekolah makin rendah kinerja seorang guru. Hubungan ini didukung oleh penelitian-penelitian dari Hetland dan Sandal<sup>30</sup> pada tahun 2013.

---

<sup>29</sup>Adeyemi, T. (2010), Principal's leadership styles and Teacher's job performance in Senior Secondary Shools in Ondo State Nigeria, *Journal of Arts, Science and Commerce*

<sup>30</sup>Hetland, Hilde dan G.M Sandal (2003), Transformasional Leadership in Norway: Outcomes and Personality, *Journal of Arts, Science and Commerce*

Selain itu ada juga gaya kepemimpinan yang dikemukakan oleh Yulk (2015:316) bahwa dalam melakukan mengembangkan individual pemimpin memberikan dukungan, dorongan dan pelatihan bagi pengikut.<sup>31</sup> Ada juga Gaya kepemimpinan yang diterapkan kepala sekolah dalam meningkatkan kemampuan guru, yaitu gaya partisipatif dan demokratis. Dalam gaya ini pemimpin sekolah membangun komunikasi dua arah yang berlandaskan respek dan kepercayaan. Kepala sekolah terus menerus memberikan suporting agar terbiasa mengerjakan tugas secara benar dan melatih guru untuk memberikan saran terhadap kebijakan organisasi.<sup>32</sup> kemudian ada lagi Gaya kepemimpinan telling,<sup>33</sup> yaitu dilakukan oleh kepala sekolah pada saat rapat dewan guru, sehubungan dengan gaya telling kepala sekolah setiap pagi, cara yang dilakukan dengan duduk dikantor dewan guru, ia memantau setiap guru yang datang dan langsung mengingatkannya bila saat jam mengajar tiba.

Usaha- usaha atasan untuk pengaruhi watak orang lain, banyak bersinggungan dengan anggapan ataupun penafsiran mengenai kepribadian serta cara kepemimpinan. Dengan kata lain, atasan akan meningkatkan metode kepemimpinan sesuai dengan skema kontribusi kepemimpinan. Oleh sebab, yang

---

<sup>31</sup>Lilis Suryani Octavia dan Siti Ina Savira, *Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Guru Dan Tenaga Kependidikan*, Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan Vol. 1 No. 1, Juni 2016 h. 7-14

<sup>32</sup>Zuryati, dkk. *Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada Sdn 7 Muara Dua Lhoksuemawe*, Jurnal Administrasi Pendidikan, Volume 3, No. 2, Mei 2015, h. 68

<sup>33</sup>Siti Nurbaya M. Ali, dkk. *Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada Sd Negeri Lambaro Angan*, Jurnal Administrasi Pendidikan, Volume 3, No. 2, Mei 2015, h. 32

digapai oleh atasan ialah dirinya sendiri, anggapan serta keyakinan tentang perilaku individu, gaya kepemimpinan, serta hubungannya dengan performa bawahan, memang kenyataan memperlihatkan kalau tiap pergantian kepemimpinan dalam diri sendiri. Akhirnya, bila atasan itu mau melengkapi kemampuannya untuk mengganti sifat orang lain, atasan mesti sanggup mengubah karakternya lebih dahulu.<sup>34</sup>

Salah satu pendekatan yang dapat kita gunakan untuk mengetahui kesuksesan pemimpin ialah mempelajari gayanya, yang akan melahirkan berbagai tipe kepemimpinan yang dikenal dengan tipe Demokratis, Laises faire, dan Otokratis. Dalam mempersoalkan gaya kepemimpinan kita boleh beranggapan bahwa individu (pemimpin) harus mempertahankan yang konsisten dalam semua aktifitasnya, tapi harus bersifat fleksibel menyesuaikan gaya tersebut dengan situasi yang spesifik dan orang-orang yang dipimpin. Dengan demikian berarti elemen yang harus diperhatikan adalah :<sup>35</sup>

- 1) Pemimpin
- 2) Orang yang dipimpin
- 3) Situasi

---

<sup>34</sup>Effar Offset, *Kepemimpinan*, (Semarang : Dahara prize, 1992 ), h. 12

<sup>35</sup>Ghalia Indonesia, *Kepemimpinan pendidikan*, (Penerbit : Yudistira, 1985), h. 35

Jadi dalam penerapannya, gaya kepemimpinan berkontribusi terhadap oranglain dalam menjadikan baik atau tidaknya lingkungan tersebut sesuai dengan karakter kepemimpinan yang melekat dari kepala madrasah itu sendiri.

## **2. Motivasi Kerja**

### **a. Pengertian Motivasi Kerja**

Motivasi berasal dari kata motif yang artinya sesuatu yang mendorong dari dalam dirinya seseorang untuk bertindak atau berperilaku.<sup>36</sup> Motif adalah kekuatan yang memobilisasi dan menyalurkan energi itu sendiri digerakkan oleh suatu keadaan tertentu yang mendorong suatu organisme ke arah keadaan tertentu.<sup>37</sup> Motivasi (Motivation) kata dasarnya adalah Motif (Motive) yang berarti dorongan, sebab atau alasan seseorang melakukan sesuatu. Untuk mempermudah pemahaman motivasi kerja, sebelumnya dikemukakan terlebih dahulu pengertian motif dan motivasi. Motif adalah kebutuhan, keinginan, dorongan yang muncul dalam diri seorang individu, sehingga motif merupakan alasan yang melandasi perilaku individu.<sup>38</sup> Motivasi pula berawal dari bahasa latin ialah“ Movere” yang berarti motivasi ataupun daya penggerak. Motivasi merupakan sesuatu cara untuk menggiatkan motif- motif menjadi tindakan atau tingkah laku untuk memenuhi keinginan serta menggapai tujuan atau keadaan serta kesepian dalam diri pribadi

---

<sup>36</sup>Oekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), h. 114

<sup>37</sup>Munir Tubagus, *Pengembangan Media Internet Untuk Meningkatkan Motivasi Dan Hasil Belajar Mahasiswa Sya'riah Stain Manado*, Jurnal Ilmiah Iqra', Volume 2, Jilid 7, Februari 2018.

<sup>38</sup>J Winardi, *Motivasi & Pemativasian Dalam Manajemen*, ( Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2001), h. 33

yang mendorong tingkah lakunya untuk melakukan suatu dalam menggapai tujuan.<sup>39</sup>

Motivasi merupakan serangkaian tindakan serta nilai- nilai yang mempengaruhi individu untuk menggapai hal yang khusus sesuai dengan tujuan individu. Tindakan serta nilai itu ialah suatu yang invisible yang memberikan daya yang mendorong pribadi untuk bertingkah laku dalam menggapai tujuan. motivasi itu terdiri dari 2 bagian, ialah arah sikap kerja( kegiatan buat menggapai tujuan) serta kekuatan perilaku (seberapa kuat usaha individu dalam bekerja).<sup>40</sup> Motivasi merupakan sebuah determinan penting bagi kinerja individual.<sup>41</sup>

Menurut Abraham Spering motif didefinisikan sebagai suatu kecenderungan untuk beraktivitas, dimulai dari dorongan dalam diri dan diakhiri dengan penyesuaian diri. Penyesuaian diri dikatakan untuk memuaskan motif, dan motif menurut William J Stanton adalah kebutuhan yang distimulasi yang berorientasi kepada tujuan individu dalam mencapai rasa puas.<sup>42</sup> Sementara motivasi menurut Veithzal Rivai adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu.<sup>43</sup> Sedangkan Motivasi kerja menurut Edwin B Flippo didefenisikan

---

<sup>39</sup>Mesiono, *Manajemen Organisasi*, (Medan: Cita Pustaka Media Perintis, 2012), h. 129

<sup>40</sup>Veithzal Rivai & Ella Jauvani Sagala, *Managemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2013), h. 837

<sup>41</sup>J Winardi, *Motivasi & Pemasukan Dalam Manajemen*, ( Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2001), h. 3

<sup>42</sup>Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2011), h. 93

<sup>43</sup>Veitzal Rivai, *Manajemen Sumber daya Manusia*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2009), h. 837

sebagai suatu keahlian, dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan para pegawai dan tujuan organisasi sekaligus tercapai.<sup>44</sup> Sondang P. Siagian mengemukakan bahwa motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuan dalam membentuk keahlian dan keterampilan tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.<sup>45</sup>

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa motif merupakan suatu dorongan kebutuhan dalam diri pegawai yang perlu dipenuhi agar pegawai tersebut dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungannya, sedangkan motivasi adalah kondisi yang menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan dari motifnya. Oleh karena itu setiap karyawan bukan saja menunjukkan perbedaan dalam kemampuan, tetapi juga ada perbedaan dalam keinginan untuk melakukan sesuatu atau motivasi.

Setiap individu bertindak karena adanya dorongan, ciri-ciri motif adalah:

- 1) Bersifat majemuk, yaitu dalam perbuatan tidak hanya ada satu tujuan, tetapi beberapa tujuan yang berlangsung bersama-sama

---

<sup>44</sup>Suhendra dan Murdiyah hayati, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: UIN Jakarta Press, 2006), h. 9

<sup>45</sup>Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta :Raja Grafindo Persada, 2008), h. 138

- 2) Dapat berubah-ubah, yaitu motiv mengalami perubahan karena keinginan manusia selalu berubah-ubah sesuai dengan kebutuhan dan keinginannya.
- 3) Berbeda-beda bagi individu. Dua orang yang melakukan pekerjaan yang sama bisa memiliki motiv yang berbeda-beda
- 4) Tidak didasari oleh individu. Banyak tingkah laku manusia yang tidak didasari oleh pelakunya sehingga beberapa dorongan needs yang muncul karena berhadapan dengan situasi yang kurang menguntungkan, ditekan dibawah sadarnya.dengan demikian, kalau ada dorongan dari dalam yang kuat menjadikan individu yang bersangkutan tidak bisa memahami motivnya sendiri. Tingkat motivasi itu berlainan, baik antar individu maupun dalam diri individu pada waktu yang berlainan.<sup>46</sup>

Adapun tujuan pemeberian motivasi adalah:<sup>47</sup>

- 1) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
- 2) Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
- 3) Meningkatkan kedisiplinan karyawan
- 4) Mempertahankan kestabilan perusahaan
- 5) Mengefektifkan pengadaan karyawan
- 6) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
- 7) Meningkatkan loyalitas, kreatifitas dan partisipasi.

---

<sup>46</sup>Azhar Arsyad, dkk. Buku Daras, *Pengantar Manajemen 2*, (Makassar: Alauddin University Press, 2006), h. 160

<sup>47</sup>Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi ke-9*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2007), h. 146

Berdasarkan tujuan-tujuan pemberian motivasi tersebut, tentunya hal ini menunjukkan bahwasannya motivasi merupakan salah satu faktor penting dalam mendorong seorang karyawan untuk bekerja, hal ini akan terlihat dari perilaku karyawan dalam berkerja, mereka akan berusaha memberikan hasil yang terbaik dalam pekerjaannya, sehingga tujuan-tujuan perusahaan maupun pegawai dapat tercapai.

Dalam konteks pekerjaan, motivasi merupakan salah satu faktor penting dalam mendorong seorang pegawai untuk bekerja. Motivasi adalah kesediaan individu untuk mengeluarkan upaya yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi. Ada tiga elemen kunci dalam motivasi yaitu upaya, tujuan organisasi dan kebutuhan. Upaya merupakan ukuran intensitas. Bila seseorang termotivasi maka ia akan berupaya sekuat tenaga untuk mencapai tujuan, namun upaya yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang tinggi.<sup>48</sup>

Menurut Herzberg dalam siagian mengungkapkan bahwa karyawan termotivasi untuk bekerja disebabkan oleh dua faktor, yaitu:<sup>49</sup>

- 1) Faktor Intrinsik, yaitu faktor daya dorong yang timbul dari dalam diri masing-masing karyawan, berupa:
  - a) Pekerjaan itu sendiri (the work it self). Berat ringannya tantangan yang dirasakan tenaga kerja dari pekerjaannya.

---

<sup>48</sup>Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi : Konsep, Kontraversi, Aplikasi*, Alih Bahasa Hadayana dan Sarwanto, Cet. II, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1996), h. 127-128

<sup>49</sup>Sondang P. Siagian, *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2002), h. 78

- b) Kemajuan (advancement). Besar kecilnya kemungkinan tenaga kerja berpeluang maju dalam pekerjaannya seperti naik pangkat
  - c) Tangung jawab (responsibility). Besar kecilnya yang dirasakan terhadap tanggung jawab diberikan kepada seorang tenaga kerja
  - c) Pengakuan (recognition). Besar kecilnya pengakuan yang diberikan kepada tenaga kerja atas hasil kerja.
  - d) Pencapaian (achievement). Besar kecilnya kemungkinan tenaga kerja mencapai prestasi kerja tinggi.
- 2) Faktor Ekstrinsik. Faktor ekstrinsik juga tidak kalah perannya dalam melemahkan motivasi kerja seseorang. Faktor-faktor ekstrinsik itu adalah:
- a) Kondisi lingkungan kerja
  - b) Kompensasi yang memadai
  - c) Supervisi yang baik
  - d) Adanya jaminan pekerjaan
  - e) Status dan tanggung jawab<sup>50</sup>

Bagi Sondang P. Siagian, motivasi dipengaruhi oleh beberapa aspek, baik yang bersifat intern ataupun eksternal. Yang termasuk aspek intern merupakan anggapan seseorang tentang diri sendiri, harga diri, tujuan individu, keinginan, kemauan, kepuasan kerja, hasil kegiatan yang diperoleh. Sebaliknya aspek eksternal yang mempengaruhi dorongan antara lain: tipe serta watak profesi, kelompok kerja dimana seseorang berasosiasi, lembaga tempat orang beroperasi, suasana

---

<sup>50</sup>Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2014), h. 116-120

lingkungan kerja, pendapatan.<sup>51</sup> Bila kedua aspek itu ada, sanggup memberi tingkatan dorongan yang kokoh serta kepuasan dalam diri seorang, tetapi bila tidak terdapat, maka memunculkan rasa ketidakpuasan. Seorang (guru) bekerja didasarkan pada keahlian serta penguasaan yang dimiliki. Dorongan akan jadi permasalahan, bila keahlian yang dipunyai tidak digunakan serta dikembangkan dalam melakukan tugasnya.

Sebaliknya Schermerhorn mengatakan kunci kesuksesan pengembangan motivasi ialah melalui pemberian kompensasi yang berharga serta berkaitan dengan perkembangan kapasitas yang mesti didistribusikan dengan cara seimbang. sebagian aspek yang dituturkan di atas, sungguh menunjang seseorang dapat termotivasi untuk melaksanakan transformasi demi perubahan pada dirinya, orang lain serta lingkungannya.<sup>52</sup>

Berlandaskan pemaparan di atas bisa disimpulkan kalau faktor-faktor penggagas dari motivasi kerja seorang terdiri dari aspek yang berawal dari dalam diri orang itu ataupun disebut esensial serta aspek yang bersal dari luar diri individu ataupun disebut juga aspek ekstrinsik.

Islam memandang serius mengenai niat dan motivasi kerja, lurusnya niat dan murninya motivasi karena Allah SWT akan menjadikan urusan duniawi menjadi ukhrowi, dan sebaliknya niat yang kotor dan motivasi, yang buruk tidak

---

<sup>51</sup>Sondang P. Siagian, *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2002), h. 294

<sup>52</sup>Nasrul Syakur Chaniago, *Manajemen Organisasi*, (Bandung: Ciptapustaka Media, 2011), h. 83

akan ada harganya di hadapan Allah SWT, apalagi orang yang tidak memiliki motivasi maka Allah SWT tidak akan memberikan rahmat-Nya. Dalam Islam motivasi kerja dijelaskan dalam Al-Qur'an surah Al-Jumuah ayat 10:

فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِن فَضْلِ اللَّهِ وَاذْكُرُوا اللَّهَ كَثِيرًا لَّعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ

Terjemahnya:

Apabila telah ditunaikan shalat, maka bertebaranlah kamu di muka bumi; dan carilah karunia Allah dan ingatlah Allah banyak-banyak supaya kamu beruntung. (Q.S. Al-Jumu'ah:10)<sup>53</sup>

Menurut tafsir Al-Jalalain ayat di atas menjelaskan bahwa setiap manusia yang ada di bumi ini harus memiliki dorongan untuk lebih baik lagi dalam dirinya, hal tersebut di karenakan Allah SWT hanya memberi karunia, rahmat, serta rizkinya kepada orang-orang yang memiliki semangat serta motivasi yang kuat dalam dirinya.<sup>54</sup>

Pada prinsipnya, Anwar Prabu Mangkunegara terdapat beberapa prinsip dalam memotivasi kerja pegawai yaitu:<sup>55</sup>

#### 1) Prinsip partisipasi

---

<sup>53</sup>Kementerian Agama RI, Al-Hikmah, *Al-Qur'an dan Tejemahnya*, (Bandung: CV Diponegoro, 2015), h. 554

<sup>54</sup>Al-Mahalli, Jalaluddin dan Jalaluddin As-Suyuti, *Tafsir Al-Jalalain*, diterjemahkan Bahrin Abubakar, Terjemahan tafsir Jalalain Berikut Asbabun Nuzul, Jilid 1. Bandung : Penerbit Sinar Baru Algensindo, 2008

<sup>55</sup>Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2011), h. 100

Dalam upaya memotivasi kerja, pegawai perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.

2) Prinsip komunikasi

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

3) Prinsip mengakui andil karyawan

Pemimpin mengakui bahwa karyawan mempunyai andil di dalam usaha pencapaian tujuan. Dengan pengakuan tersebut, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

4) Prinsip pendelegasian wewenang

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

5) Prinsip memberi perhatian

Memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan karyawan, tentunya akan memotivasi pegawai bekerja sesuai harapan perusahaan.

Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat dipahami bahwa dalam motivasi kerja diperlukan intensitas dan kualitas dari upaya tersebut serta pegawai yang dapat memfokuskan diri pada tujuan dari organisasi. Seorang guru harus memiliki motivasi yang tinggi dalam bekerja. Baik itu motivasi karena kebutuhan dirinya sendiri, ataupun karena adanya rangsangan dari luar.<sup>56</sup> Dimana kebutuhan merupakan kondisi internal yang menimbulkan dorongan yang tidak terpuaskan yang akan menimbulkan tegangan yang merangsang dorongan dari dalam diri individu. Sehingga dorongan tersebut dapat menimbulkan perilaku pencarian untuk menemukan tujuan tertentu. Jika kebutuhan terpenuhi maka akan terjadi tegangan. Pada dasarnya, pegawai yang termotivasi berada dalam kondisi tegang dan berupaya untuk mengurangi ketegangan tersebut dengan melakukan upaya menghilangkannya. Adapun motivasi kerja adalah motivasi yang menimbulkan semangat atau dorongan bekerja. Motivasi kerja disebut pendorong semangat kerja. Kuat dan lemahnya motivasi kerja seseorang ikut menentukan prestasi kerjanya.<sup>57</sup>

#### **b. Faktor Pendukung dan Kendala Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja**

Motivasi ialah suatu kekuatan yang mendorong seorang untuk melaksanakan suatu aktivitas, serta pada umumnya direalisasikan dalam wujud tingkah laku nyata. Motivasi mempengaruhi kinerja seorang dalam melaksanakan

---

<sup>56</sup>Muntazam, *Hubungan Motivasi Kerja Dengan Kinerja Guru Madrasah*, Jurnal Manajemen Pendidikan Islam Volume 1 Nomor 1 September 2020, h. 45

<sup>57</sup>U.Saefullah. *Manajemen Pendidikan Islam*. (Cet. I; Bandung : Pustaka Setia, 2012), h. 255

aktivitas tertentu. Kepala madrasah ialah salah satu bagian pendidikan yang sangat berperan dalam meningkatkan mutu pendidikan. Seperti dikatakan Supriadi dalam E. Mulyasa bahwa:“ Erat hubungannya antara kualitas kepala sekolah dengan bermacam pandangan kehidupan seperti disiplin sekolah, iklim budaya sekolah, serta baginya sikap nakal peserta didik”. Dari pada itu, kepala sekolah bertanggung jawab atas manajemen pembelajaran dengan cara mikro, yang dengan cara langsung berhubungan dengan cara penataran di sekolah.<sup>58</sup> Kepala sekolah wajib meningkatkan keterampilan serta keahlian para pengelola pembelajaran. Untuk itu, kepala sekolah wajib mempunyai wawasan yang luas serta keahlian mengetuai yang profesional untuk mengatur, mempengaruhi, serta mendorong guru, pekerja, serta karyawan yang lain supaya melakukan kewajiban dengan jujur, bertanggung jawab, efisien, serta berdaya guna. Kinerja seseorang merupakan fungsi perkalian antara kemampuan dan motivasi. Pegawai dapat bekerja secara profesional karena pada dirinya terdapat motivasi yang tinggi. Hubungan ini didukung oleh penelitian-penelitian dari Ikenyiri dan Ihua<sup>59</sup> pada tahun 2012. Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kerja antara lain: atasan, kolega, sarana fisik, kebijaksanaan, peraturan, imbalan jasa uang dan non uang, jenis pekerjaan, dan tantangan. Perilaku tersebut akan mendorong tindakan aktivitas keseharian dari seseorang, sehingga hal ini dapat mempengaruhi motivasi seorang tenaga

---

<sup>58</sup>E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional : dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, (Bandung : PT Remaja Rosdakarya, 2005), h.. 24-25

<sup>59</sup>Ikenyiri, Emmanuel dan Richard Ihua (2012), Teachers Assesment of needs satisfiers as motivation for effectiveness in river state primary schools in Nigeria, *Mediterranean Journal of Social Sciences*

kependidikan.<sup>60</sup> Sementara itu, kepala sekolah bisa meningkatkan motivasi kerja dengan metode berupa:

- 1) Penerapan manajemen terbuka, Kepala sekolah menerima saran dan kritik yang muncul dari semua pihak, baik yang berasal dari lingkungan internal sekolah (seperti guru, staf, dan pegawai lainnya, bahkan dari peserta didik), maupun yang berasal dari lingkungan eksternal sekolah (orang tua peserta didik, persatuan guru, masukan MGMP, dan sebagainya). Manajemen yang terbuka akan menghasilkan aliran masukan dan ide penting bagi pengembangan sekolah. Dengan manajemen yang terbuka, guru, staf, dan pegawai lainnya akan termotivasi untuk memberikan saran dan kritik terkait pengembangan sekolah.
- 2) Penerapan deskripsi pekerjaan dengan tugas dan fungsi yang jelas, Kepala sekolah menerapkan deskripsi pekerjaan dengan tugas dan fungsi yang jelas. Hal ini akan menyebabkan guru, staf, dan pegawai lainnya yang ada di sekolah termotivasi untuk bekerja dengan penuh tanggung jawab sesuai dengan peran yang diembannya.
- 3) Penerapan hubungan vertikal ke bawah, Kepala sekolah harus menjalin hubungan baik dengan guru, staf, dan pegawai lainnya. Hal dilakukan agar mereka bersedia melaksanakan tugas dan pekerjaannya dengan sebaik-baiknya dan memupuk kesetiaan dan tanggung jawab kepada pimpinan.

---

<sup>60</sup>Dahma Bagus Widodo, dkk, *Hubungan Motivasi Kerja Dengan Kinerja Tenaga Kependidikan*, JAMP: Jurnal Administrasi dan Manajemen Pendidikan, Volume 2 Nomor 1 Maret 2019, h. 10-16

Kepala sekolah juga melakukan berbagai pendekatan untuk meningkatkan daya kreasi, inisiatif yang tinggi untuk mendorong semangat guru, staf, dan pegawai lainnya yang ada disekolah.

- 4) Pemetaan program dan kegiatan peningkatan motivasi, Kepala sekolah melakukan pemetaan terhadap berbagai program dan kegiatan untuk meningkatkan motivasi kerja misalnya melalui kegiatan beriefing, penghargaan bagi guru yang berprestasi, peningkatan kesejahteraan guru, peningkatan SDM, memberikan pelatihan untuk para guru, memberikan perhatian secara personel, workshop, outbond, dan sebagainya. Melalui program dan kegiatan tersebut, guru, staf, dan pegawai lainnya diharapkan mampu mengembangkan proses kerjanya dan menghasilkan output yang baik sesuai program yang diselenggarakan.
- 5) Pengawasan yang berkelanjutan dan menyeluruh, Pengawasan meliputi seluruh aspek, antara lain personel, pelaksanaan kegiatan, material, dan berbagai hambatan. Pengawasan yang dilakukan kepala sekolah harus berdasarkan pada tujuan sekolah agar pekerjaan dan kegiatan berlangsung sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan dan mengetahui hambatan ataupun kesalahan yang terjadi dalam pelaksanaan kegiatan.
- 6) Evaluasi, Kepala sekolah melakukan evaluasi, yang meliputi evaluasi terhadap uraian tugas dan evaluasi bukti-bukti dokumen, dengan cara melihat langsung terhadap bukti-bukti tugas yang telah dilaksanakan oleh guru, kemudian memberikan masukan apabila terdapat kesalahan atau kurang sesuai dengan kriteria yang diharapkan. Kepala sekolah memberikan

solusi terhadap hambatan yang dihadapi oleh guru dalam melakukan tugasnya. Berbagai kegiatan tersebut diharapkan dapat meningkatkan motivasi, yang selanjutnya akan memberikan dampak positif terhadap upaya dalam meningkatkan kinerja sekolah. Dengan demikian, kepala sekolah memiliki peran yang strategis dalam meningkatkan motivasi.<sup>61</sup>

Selaku atasan dalam suatu lembaga pendidikan seharusnya kepala madrasah mempunyai wawasan yang luas serta keahlian kepemimpinan. Hal itu perlu dimiliki supaya dapat mengatur, serta mendorong bawahannya dalam melaksanakan kewajiban dengan jujur, tanggung jawab, efisien serta berdaya guna. Kesuksesan sesuatu institusi pendidikan amat terkait pada kepemimpinan kepala madrasah. Sebab dia ialah atasan di lembaganya. Maka dia wajib membawa lembaganya ke arah tercapainya tujuan yang sudah ditetapkan, dia mesti bisa memandang adanya transformasi dan sanggup memandang masa depan dalam kehidupan universal yang lebih baik.

Profesionalitas kepala sekolah merupakan harapan besar serta cara yang tidak sempat berakhir sepanjang masa. Maka, ditengah-tengah realisasi angan-angan besar ini, tak sedikit kendala-kendala ditemui sebagai cobaan untuk mencapai harapan, baik yang bersifat dalam (dari dalam diri kepala sekolah sendiri) ataupun eksternal.

Adapun kendala-kendala dalam motivasi sebagai berikut:

---

<sup>61</sup>Donni Juni Priansa, *Menjadi Kepala Sekolah Dan Guru Profesional*, (Bandung: Pustaka Setia, 2017), h. 63-65

- 1) Untuk menentukan alat motivasi yang paling tepat, sulit karena keinginan setiap individu karyawan tidak sama.
- 2) Kemampuan perusahaan terbatas dalam menyediakan fasilitas dan insentif.
- 3) Manajer sulit mengetahui motivasi kerja setiap karyawan.
- 4) Manajer sulit memberikan insentif yang adil dan layak.

Sedangkan faktor pendukung pemberian motivasi yaitu; walaupun setiap individu karyawan mempunyai keinginan yang bereda-beda, tetapi ada kesamaan dalam kebutuhan (needs)-nya, yaitu setiap manusia ingin hidup dan untuk hidup perlu makan dan manusia normal mempunyai harga diri. Jadi setiap manusia / karyawan mengharapkan kompensasi dari prestasi yang diberikannya serta ingin memperoleh pujian, perlakuan yang baik dari atasnya.<sup>62</sup>

#### **4. Kajian Penelitian Terdahulu yang Relevan**

Kajian penelitian yang relevan merupakan kajian terdahulu yang sama atau mempunyai kemiripan permasalahan sehingga memungkinkan peneliti untuk menggunakan kajian tersebut sebagai referensi dasar untuk sebuah penelitian. Permasalahan yang diangkat oleh peneliti kali ini sebenarnya mempunyai kajian yang relevan dengan permasalahan yang diangkat oleh saudari Alfianis pada tahun 2016 yaitu tentang Upaya Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Motivasi Guru Dalam Mengajar di Sekolah, Universitas Negeri Padang (UNP), penelitian ini bertujuan untuk memberikan informasi bagaimana banyak usaha yang telah

---

<sup>62</sup>Malayu, *Organisasi dan Motivasi*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2007), h. 102

dilakukan oleh pemerintah untuk meningkatkan mutu pendidikan, seperti menyempurnakan kurikulum, peningkatan mutu guru serta sarana dan prasarana pendidikan. Guru yang profesional sebaiknya didukung dengan adanya motivasi. Rumusan dari penulisan ini adalah upaya-upaya apa saja yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi guru dalam mengajar di sekolah. Tujuan penulisan untuk menggambarkan upaya apa saja yang harus dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi guru dalam mengajar di sekolah. Agar motivasi dapat dilaksanakan dengan baik, maka perlu diketahui bentuk-bentuk motivasi. Adapun bentuk-bentuk dari motivasi itu sendiri yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Upaya kepala sekolah meningkatkan motivasi guru antara lain: (1) memberikan penghargaan atau pemberian insentif, (2) kondisi kerja yang menyenangkan, (3) memberikan kesempatan untuk maju, (4) hubungan kerja yang harmonis.<sup>63</sup>tapi ada perbedaan antar penelitian peneliti dengan saudari Alfianis. Saudari Alfianis hanya meneliti terkait dengan motivasi kepala madrasah, sedangkan peneliti di sini bukan hanya motivasi kerja kepala madrasah yang hendak diteliti melainkan juga gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja tenaga pendidik.

Selain penelitian yang dilakukan oleh saudari Alfiansi di atas, permasalahan yang diteliti oleh peneliti kali ini sedikit relevan dengan kajian permasalahan yang diteliti oleh saudari Rinto Agustian pada tahun 2016 yaitu tentang Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru. Tujuan

---

<sup>63</sup>Alfianis, Jurnal Administrasi Pendidikan: *Upaya Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Motivasi Guru Dalam Mengajar di Sekolah*, Vol. 2 Nomor 1, Juni 2016, h. 40

dari penelitian ini adalah untuk menggambarkan Gaya Kepemimpinan Dari Prinsip Untuk memotivasi Meningkatkan SD 04 Kabupaten Kerja Guru Sindang Kelingi Rejang Lebong. Metode yang digunakan penelitian deskriptif kualitatif. adalah Subyek penelitian kepala sekolah SD N 04 Kabupaten Sindang Kelingi Rejang Lebong. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, observasi dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa prinsip dari Penerapan Gaya Kepemimpinan Untuk memotivasi Meningkatkan Kerja Sekolah Dasar Guru Negeri 04 Sindang Kelingi Rejang Lebong menggunakan, Gaya Kepemimpinan Karismatik dan Demokrasi.<sup>64</sup>namun, selain lokasinya berbeda dengan peneliti, aspek yang diteliti oleh saudari Rinto Agustian hanya terarah kepada motivasi kerja guru. Sedangkan peneliti penelitiannya mengarah ke peningkatan kinerja guru yang ada di Madrasah yang akan diteliti.

---

<sup>64</sup>Rinto Agustian, *Jurnal Manajer Pendidikan: Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru*, Vol. 10, Nomor 1, Maret 2016, h. 82

## BAB III

### METODOLOGI PENELITIAN

#### 1. Jenis dan Pendekatan Penelitian

##### a. Jenis penelitian

Pada dasarnya penelitian ini adalah penelitian lapangan (*field research*) dengan berlokasi di Madrasah Ibtidaiyah At-Taqwa Manado dan MTs Nurut Taqwa Manado. Jenis metode penelitian yang peneliti gunakan adalah metode penelitian kualitatif. Metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme, digunakan untuk meneliti obyek yang alamiah, (sebagai lawanya adalah eksperimen) dimana peneliti adalah instrument kunci, pengambilan sampel sumber data dilakukan secara *purposive dan snowball*, teknik pengumpulan dengan *triangulasi* (gabungan), analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi.<sup>65</sup>

Jenis penelitian ini adalah penelitian jenis kualitatif, peneliti menggunakan penelitian yang bersifat kualitatif ini karena ada beberapa hal pertimbangan yakni:

- 1) metode kualitatif lebih mudah apabila berhadapan dengan kenyataan ganda
- 2) metode ini menyajikan secara langsung hakikat hubungan antara peneliti dengan responden

---

<sup>65</sup>Sugiono, *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D)*, Cet. 20, (Bandung: Alfabeta, 2014), h. 15

- 3) metode ini lebih peka dan lebih dapat menyesuaikan diri dengan banyak penajaman pengaruh bersama terhadap pola-pola nilai yang dihadapi.<sup>66</sup>

Sebagaimana judul dalam penelitian tesis, ini maka jelaslah bahwa penelitian ini adalah jenis penelitian kualitatif deskriptif, yaitu bagaimana problematika penggunaan bersama sarana prasarana di lingkungan yayasan pendidikan Islam Manado. Tujuan dari penelitian kualitatif deskriptif ini adalah untuk membuat detesis (gambaran) secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, serta hubungan yang diteliti.<sup>67</sup>

#### b. Pendekatan penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kependidikan (pedagogis). Hal ini disesuaikan dengan konsentrasi ilmu yang ditekuni peneliti selama ini. Penggunaan pendekatan kependidikan juga dimaksudkan untuk lebih mempermudah pembahasan yang mengkaji hal-hal yang berkaitan dengan masalah pendidikan.

## **2. Waktu dan Tempat Penelitian**

#### a. Waktu penelitian

Waktu yang ditargetkan oleh peneliti untuk menyelesaikan tesis ini adalah kurang lebih dua bulan, yaitu dari bulan November sampai bulan Desember tahun 2020.

---

<sup>66</sup>Lexi J Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Cet. XI, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2000), h. 5

<sup>67</sup>Sumadi Suryabrata, *Metodologi Penelitian* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2005), h.75

#### b. Tempat penelitian

Penelitian ini berlokasi di Madrasah Ibtidaiyah At-Taqwa Manado dan MTs Nurut Taqwa Manado, Provinsi Sulawesi Utara

### **3. Sumber Data**

Penelitian yang dilakukan menggunakan dua jenis sumber data yakni:

- a. Data primer, yaitu pengambilan data secara langsung melalui wawancara dengan kepala madrasah, para pendidik, dan komite yang ada di Madrasah Ibtidaiyah At-Taqwa Manado dan MTs Nurut Taqwa Manado serta observasi peneliti lakukan pada awal survey lapangan dan keadaan lingkungan sekolah bahkan pada saat berlangsungnya penelitian sampai selesai pengambilan data.
- b. Data sekunder, yaitu data dari dokumentasi baik yang tertulis maupun tidak tertulis. Data ini peneliti peroleh dari pengambilan dokumen melalui tata usaha dan dokumentasi gambar aktifitas civitas madrasah yang sifatnya terkait dengan penelitian yang peneliti lakukan.

Adapun sumber data dalam penelitian ini yaitu kepala madrasah, para pendidik, dan komite yang berada di Madrasah Ibtidaiyah At-Taqwa Manado dan MTs Nurut Taqwa Manado.

### **4. Teknik Pengumpulan Data**

Pengumpulan data merupakan langkah yang paling penting dalam penelitian. Teknik yang digunakan dalam pengumpulan data erat hubungannya

dengan masalah penelitian yang akan dipecahkan. Karena itu pemilihan teknik dan alat pengumpulan data perlu mendapat perhatian yang cermat. Alat atau instrument pengumpulan data yang baik akan menghasilkan data yang berkualitas. Kualitas data menentukan kualitas penelitian.

Untuk menjalankan tuntunan metode yang demikian, penelitian kualitatif menempatkan manusia sebagai figur terpenting dalam penelitian. Berbeda dengan penelitian kuantitatif yang menempatkan kuesioner, rumus matematika, dan statistik sebagai instrumen pengumpulan dan pengolahan data. Penelitian kualitatif memposisikan manusia sebagai instrumen utama penelitian. Oleh karena itu, realita yang berhasil digali dan ditemukan melalui penelitian kualitatif sering dianggap bersifat subjektif karna sangat bergantung dari kapasitas dan kredibilitas pihak-pihak yang terkait, baik peneliti maupun informan yang terlibat didalamnya. Untuk menghindari temuan yang subjektif, penelitian kualitatif menggunakan bermacam-macam sumber data.<sup>68</sup>

Untuk mendapatkan data-data yang dibutuhkan sehubungan dengan penelitian ini peneliti menggunakan teknik pengumpulan data berupa :

a. Observasi

Disini peneliti mengamati keadaan dan situasi tertentu dari kepala madrasah para pendidik dan peserta didik dalam belajar serta bagaimana keadaan yang berhubungan dengan permasalahan yang diteliti. Observasi yang dilakukan oleh peneliti yaitu mulai dari pemantauan awal untuk mencari permasalahan, sampai

---

<sup>68</sup>Imam Gunawan, *Metode Penelitian Kualitatif, Teori dan Praktek*, Cet. I, (Jakarta: Bumi Askara, 2013), h. 142

pada tahap pengumpulan data. Observasi ini dilakukan di civitas MI At Taqwa dan MTs Nurut Taqwa sebagai lokasi penelitian. Pada observasi ini, peneliti melakukan pengamatan langsung di lapangan untuk mengamati fakta dan mengumpulkan data yang nantinya akan dipaparkan oleh peneliti pada bab temuan penelitian. Alat observasi yang akan digunakan oleh peneliti yaitu berupa buku, pulpen dan kamera atau alat perekam.

#### b. Wawancara

Wawancara adalah percakapan dalam maksud tertentu. Percakapan ini dilakukan oleh dua belah pihak yaitu, pewawancara, (*interviewer*) dan yang diwawancarai (*interviewed*) yaitu kepada kepala madrasah, pendidik, dan tentunya peserta didik yang ada di madrasah Ibtidaiyah At-Taqwa dan MTs Nurut Taqwa Manado tersebut. Teknik ini digunakan untuk mewawancarai secara langsung bagaimana gaya kepemimpinan dan motivasi kerja kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja tenaga pendidik yang ada di MI At-Taqwa Manado dan MTs Nurut Taqwa Manado serta yang berkaitan dengan objek sasaran penelitian. Alat yang akan digunakan oleh peneliti yaitu berupa alat tulis menulis dan *Hand Phone* (telepon genggam).

#### c. Dokumentasi

Dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar atau karya-karya monumental seseorang. Namun pada penelitian ini, peneliti selain mendapatkan dokumen tertulis dari bagian tata usaha madrasah, peneliti lebih banyak mendokumentasikan kegiatan yang sifatnya

berkaitan dengan permasalahan yang peneliti angkat yaitu keadaan yang berhubungan dengan permasalahan yang diteliti di Madrasah Ibtidaiyah At-Taqwa dan MTs Nurut Taqwa Manado Manado. Pada metode ini, peneliti mencari transkrip yang berkaitan dengan data-data yang dibutuhkan peneliti untuk dapat dikaji serta pengambilan gambar kegiatan yang berhubungan dengan permasalahan penelitian. Alat yang digunakan berupa camera atau alat perekam gambar.

#### d. Triangulasi.<sup>69</sup>

Dalam teknik pengumpulan data, triangulasi diartikan sebagai teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang telah ada. Tujuan dari triangulasi bukan untuk mencari kebenaran tentang seberapa fenomena, tetapi lebih kepada peningkatan pemahaman peneliti terhadap apa yang telah ditemukan. Pada metode ini, peneliti mencoba menggabungkan hasil observasi, wawancara, serta dokumentasi untuk dituangkan pada bab temuan penelitian agar memperkuat data sebagai temuan yang nyata.

## 5. Analisis Data

Analisis data adalah kegiatan bagaimana data yang telah dikumpulkan itu diolah, diklasifikasi, dibedakan, dan kemudian dipersiapkan untuk dipaparkan.

---

<sup>69</sup>Sugiono, *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D)*, Cet. 20, (Bandung: Alfabeta, 2014),, h. 330

Metode analisa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah model interaktif yang dimulai dengan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

- a. Reduksi data, dalam tahapan ini peneliti akan memindahkan data yang ada kedalam satu catatan, untuk kemudian semua data diuraikan karena semua data yang diuraikan masih bersifat data mentah. Selanjutnya peneliti berdasarkan data yang ada melakukan analisis terhadap data tersebut, diolah kembali oleh peneliti sehingga dapat dilakukan pemisahan terhadap data yang dipandang relevan dan relevan dengan masalah yang diteliti.
- b. *Display* data, dalam proses pengumpulan data tentunya peneliti diperhadapkan dengan berbagai macam informasi, catatan-catatan serta dokumentasi yang menjadikan seluruh data tidak tersusun secara rapih, teratur, serta sistematis. Dalam hal ini peneliti melakukan penyusunan data sehingga bagi peneliti akan lebih mudah untuk mencari data yang akan dipakai atau digunakan. Lebih dari itu pula untuk memudahkan proses analisis data peneliti akan melakukan pemetaan setiap data berdasarkan subtansi persoalan yang diteliti. Atau dengan kata lain peneliti akan *mendisplay* data yang ada agar data dapat dengan jelas serta sangat mudah bagi peneliti untuk menganalisanya.
- c. Kesimpulan dan verifikasi data, dari awal pengumpulan data peneliti diperhadapkan pada pola, cara, metode yang digunakan oleh peneliti agar semua data yang ada dapat dengan mudah untuk dimaknai. Untuk mempermudah data yang sudah dianalisis maka peneliti akan melakukan verifikasi data. Adapun yang dimaksud dengan verifikasi data disini adalah pemeriksaan dan pengkajian

kembali tentang keabsahan data, Hal ini dilakukan agar data yang sudah dianalisis benar-benar akurat untuk digunakan. Setelah semua data telah diverifikasi maka peneliti menyimpulkan semua data yang ada. Di sinilah diperlukan penguatan data yang telah disimpulkan dan diverifikasi adalah data yang tingkat kualitasnya sangat baik.

## **6. Pemeriksaan dan Pengecekan Keabsahan Data**

Proses ini dilakukan untuk memberikan gambaran mengenai kebenaran data yang peneliti temukan di lapangan. Demi memperoleh data yang benar-benar sesuai dengan fakta yang dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah, maka diperlukan data yang akurat, yang mana dalam suatu penelitian bahwa keabsahan data adalah merupakan sesuatu yang mutlak.

Adapun tahapan yang dilakukan peneliti sehubungan dengan pemeriksaan serta pengecekan keabsahan data yaitu sebagai berikut :

- a. Peneliti akan melakukan pemeriksaan kembali terhadap data yang ada, hal ini dimaksudkan untuk memastikan atau mengetahui bahwa semua data benar-benar telah terkumpul.
- b. Data yang sudah terkumpul disalin kedalam format yang sudah dibuat oleh peneliti, hal ini dilakukan untuk menghindari agar tidak ada data yang hilang sehingga akan memudahkan peneliti dalam memecahkan masalah.
- c. Peneliti akan melakukan kajian kembali terhadap data yang ada agar kualitas data dapat dipertanggungjawabkan sebagai data yang benar-benar akurat dan layak untuk digunakan peneliti.

- d. Sebelum melakukan kesimpulan peneliti terus melakukan pemeriksaan terhadap hasil penelitian sehingga dapat dipastikan bahwa data sudah benar-benar akurat dan layak untuk digunakan.

## 7. Tahap-tahap Penelitian

Tahapan penelitian, yaitu:

- a. Penelitian pendahuluan, dilakukan dengan melihat permasalahan yang terjadi berkaitan dengan gaya kepemimpinan dan motivasi kerja kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja tenaga pendidik yang ada di MI At-Taqwa dan MTs Nurut Taqwa Manado Manado.
- b. Persiapan penelitian, terdiri dari beberapa kegiatan seperti: mencari buku-buku perpustakaan, jurnal-jurnal penelitian, dan menyusun teori-teori yang dibutuhkan pada penelitian ini, serta membuat instrumen panduan wawancara, observasi, dan daftar *check list* dokumen-dokumen yang dibutuhkan.
- c. Pengembangan Desain, dilakukan dengan mempersiapkan sarana yang dibutuhkan seperti camera dan tape recorder. Menyusun instrumen baik itu wawancara maupun observasi. Persiapan penelitian terdiri dari beberapa kegiatan seperti: mencari buku-buku perpustakaan, jurnal-jurnal penelitian, dan menyusun teori-teori yang dibutuhkan pada penelitian ini, serta membuat instrumen panduan wawancara, observasi, dan daftar *check list* dokumen-dokumen yang dibutuhkan. Informan yang dibutuhkan pada penelitian ini segala sesuatu yang terkait dengan gaya kepemimpinan dan motivasi kerja

kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja tenaga pendidik yang ada di MI At-Taqwa Manado.

- d. Pelaksanaan Penelitian, dilakukan dengan pengumpulan data yang diperoleh baik wawancara maupun observasi. Menganalisis data tersebut, membuat kesimpulan-kesimpulan berdasarkan data tersebut.
- e. Penelitian Laporan Penelitian, dilaksanakan sesuai dengan hasil pelaksanaan penelitian, mulai dari pendahuluan, kajian teoretik, metodologi penelitian, hasil penelitian dan pembahasan, serta kesimpulan dan rekomendasi.

Prosedur penelitian yang diuraikan di atas akan dilaksanakan secara bertahap mulai dari penelitian pendahuluan, rancangan atau desain penelitian, pelaksanaan penelitian, dan penyusunan laporan hasil penelitian. Selama pelaksanaan penelitian, peneliti akan berkoordinasi dengan dosen pembimbing untuk mendiskusikan hal-hal yang penting dalam penelitian ini. Dan sebelum melakukan kesimpulan, peneliti terus melakukan pemeriksaan terhadap hasil penelitian sehingga dapat dipastikan bahwa data sudah benar-benar akurat dan layak untuk digunakan.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Gambaran Singkat Objek Penelitian**

Sebagaimana lokasi penelitian yang diangkat peneliti, penelitian ini dilakukan di MI At-Taqwa Manado dan MTs Nurut Taqwa Manado. Di Bawah ini peneliti akan menguraikan kondisi objektif lokasi penelitian.

##### **1. Kondisi Objektif MI At-Taqwa Manado**

Madrasah Ibtidaiyah At-Taqwa berada di Jl. Manguni Raya Lingkungan II samping Masjid At-Taqwa Kelurahan Perkamil Kecamatan Paal 2 Kota Manado.

Untuk lebih jelasnya tentang MI At-Taqwa ini penulis akan uraikan mulai dari sejarah berdirinya MI At-Taqwa Perkamil Manado, keadaan tenaga edukatif dan Siswa MI At-Taqwa serta yang terakhir adalah keadaan fasilitas dan kurikulum MI At-Taqwa Perkamil Manado.

##### **a. Sejarah Berdirinya MI At-Taqwa Perkamil Manado**

MI At-taqwa berdiri pada tahun 2008, atas gagasan dari Ibu Rahbania S.Ag. yang pada waktu itu beliau menjabat sebagai Kepala Raudhatul Athfal ( RA ) At-Taqwa Manado. Gagasannya ini beliau sampaikan kepada Ketua Yayasan Bina Umat ( Bapak Drs. Usman Djibran SH), dan yayasan pun merespon dengan baik . Sehingga pada awal bulan Juli 2008 diadakanlah rapat pengurus yayasan untuk persiapan pembukaan MI pada bulan tersebut, dan ditunjuklah Ibu Rahbania sebagai penanggung jawab pelaksana dibantu tenaga pengajar sukarela yaitu Ibu Siti Maesjaroh Sadjoem dan Ibu Wiwin Winangsih .

Selain tokoh pendiri tersebut diatas yang cukup memberikan andil dalam berdirinya Madrasah Ibtidaiyah At-Taqwa ini antara lain Ibu Yetty Mamonto S.Ag, Ibu Siti Maesjdaroh Sadjom, Ma.Pd, Ibu Endang Susilowaty dan Alm.Bapak H. Musiran.

Pada awal dibuka MI At-Taqwa siswa yang mendaftar kurang dari 10. Sehingga Ibu Rahbania sebagai Kepala RA berupaya mensosialisasikan kepada orang tua agar anak-anaknya lulus dari RA bisa melanjutkan ke MI.

Dalam rangka proses penerbitan izin operasional maka ditunjuklah ibu Wiwin Winangsih oleh Ketua Yayasan Bina Umat menjadi Kepala Madrasah dengan SK mundur pertanggal 1 Juli 2008. Berdasarkan SK tersebut Ibu Wiwin Winangsih resmi menjabat Kepala Madrasah, segala hal yang menyangkut administrasi kelas dan kantor sampai dengan pengusulan izin operasional menjadi tugas Kepala Madrasah.

Dan Alhamdulillah berkat dukungan dari berbagai pihak terutama Kasi Pendis yang waktu itu di Jabat oleh Bapak H Abdul Rahim, MPd. Izin Operasional MI keluar dalam waktu yang tidak lama. MI At-Taqwa resmi berdiri dengan dikeluarkannya SK Kepala Kantor Agama Kota Manado No. Kd.23.4/3/SK/PP.0.32/229/2008 pada tanggal 22 Desember 2008.

#### b. Keadaan Guru dan Siswa MI At-Taqwa Perkamil Manado

Guru dan siswa merupakan bagian yang tak terpisahkan. Kehadiran guru efektif menjadi kunci kesuksesan lembaga pendidikan dalam melahirkan generasi unggul.

Untuk lebih mengetahui dengan jelas keadaan tenaga edukatif di MI At-Taqwa Perkamil Manado dapat dilihat melalui tabel berikut ini.

Tabel 1.  
Keadaan Guru Pendidik Dan Tenaga Kependidikan  
Tahun Pelajaran 2020/ 2021

| No | N a m a / N I P                    | Pendidikan           | Jabatan            | Keterangan |
|----|------------------------------------|----------------------|--------------------|------------|
| 1  | Wiwini Winangsih, S.PdI<br>NIP : - | S1 STAIN<br>Manado   | Kepala<br>Madrasah |            |
| 2  | Iip Abdulatif                      | STIT<br>Sukabumi     |                    |            |
| 3  | Fatmawati Matantu                  | S1 IAIN<br>Manado    | Guru Kelas VI      |            |
| 4  | Fitri Daju, S.Pd.                  | S1 IAIN<br>Manado    | Guru Kelas V       |            |
| 5  | Shabrya Atika H.M, S.Pd.           | S1 IAIN<br>Manado    | Guru Kelas IV      |            |
| 6  | Ida S. Darise, S.Pd.               | S1 IAIN<br>Manado    | Guru Kelas III     |            |
| 7  | Chici G. Gonibala, S.Pd.I          | S1 UIN<br>Makassar   | Guru Kelas II      |            |
| 8  | Sasni Mokoginta                    |                      | Guru Kelas I       |            |
| 9  | Idalaela                           | S1 IAIN<br>Manado    | GMP                |            |
| 10 | Relita Daju, S.Pd.                 | S1 IAIN<br>Manado    | GMP                |            |
| 11 | Partinah Nanik, S.sos              |                      | GMP                |            |
| 12 | Mahmud Sawie,S.Pd.                 | S1 IAIN<br>Manado    | Operator           |            |
| 13 | Ika Permatasari,Amd.Ak             | Politeknik<br>Manado | Bendahara          |            |

Sumber data : TU MI At-Taqwa 2021

Selain dari tenaga edukatif di atas, dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan di MI At-Taqwa Perkamil Manado, perlu ada kerjasama dari berbagai pihak termasuk kerjasama antara guru dan orang tua siswa. Untuk itulah maka

dibentuklah lembaga permusyawaratan sekolah yang sekarang dikenal dengan istilah komite sekolah / madrasah.

Secara operasional komite madrasah memiliki tugas dan tanggung jawab sebagai berikut : *Pertama* : Bersama kepala madrasah menetapkan RABM (Rencana Anggaran dan Belanja Madrasah). *Kedua* : Bersama kepala madrasah menetapkan kurikulum khusus madrasah. *Ketiga* : Bersama kepala madrasah menetapkan rencana pelajaran. *Keempat* : Memilih dan merekomendasikan dalam pengusulan calon guru madrasah. *Kelima* : Membantu pelaksanaan seleksi dan menetapkan calon guru madrasah. *Keenam* : Membantu melakukan supervisi dan evaluasi pendidikan dimadrasah. *Ketujuh* : Memberikan saran kepada kepala madrasah tentang segala sesuatu yang ada hubungannya dengan penyelenggaraan madrasah.

Sebagai penyelenggara pendidikan tingkat dasar MI At-Taqwa Perkamil Manado memiliki peranan penting dalam mengembangkan sikap dan kemampuan serta memberikan pengetahuan dan keterampilan dasar yang diperlukan untuk hidup dalam masyarakat serta mempersiapkan peserta didik yang memenuhi persyaratan untuk mengikuti pendidikan menengah. Berikut ini jumlah siswa MI At-Taqwa Manado dari tahun 2008-2021.

Tabel 2.  
Keadaan Siswa Mi At Taqwa Manado Tp 2008-2021

| No | Pelajara<br>Tahun | Jenis<br>Kelamin<br>dan jumlah | Kelas 1 | Kelas 2 | Kelas 3 | Kelas 4 | Kelas 5 | Kelas 6 | Jumlah<br>keseluruh<br>an |
|----|-------------------|--------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------------------------|
| 1  | 2008 –<br>2009    | P                              | 5       | -       | -       | -       | -       | -       | 5                         |
|    |                   | L                              | 5       | -       | -       | -       | -       | -       | 5                         |
|    |                   | J                              | 10      | -       | -       | -       | -       | -       | 10                        |
| 2  | 2009 –<br>2010    | P                              | 2       | 1       | -       | -       | -       | -       | 3                         |
|    |                   | L                              | 4       | 2       | -       | -       | -       | -       | 6                         |
|    |                   | J                              | 6       | 3       | -       | -       | -       | -       | 9                         |
| 3  | 2010 –<br>2011    | P                              | 3       | 2       | 1       | -       | -       | -       | 6                         |
|    |                   | L                              | 4       | 4       | 2       | -       | -       | -       | 10                        |
|    |                   | J                              | 7       | 6       | 3       | -       | -       | -       | 16                        |
| 4  | 2011 –<br>2012    | P                              | 3       | 3       | 2       | 1       | -       | -       | 9                         |
|    |                   | L                              | 6       | 4       | 4       | 2       | -       | -       | 16                        |
|    |                   | J                              | 9       | 7       | 6       | 3       | -       | -       | 25                        |
| 5  | 2012 –<br>2013    | P                              | 10      | 3       | 3       | 2       | 1       | -       | 19                        |
|    |                   | L                              | 8       | 6       | 4       | 4       | 2       | -       | 24                        |
|    |                   | J                              | 18      | 9       | 7       | 6       | 3       | -       | 33                        |
| 6  | 2013 –<br>2014    | P                              | 10      | 10      | 3       | 3       | 2       | 1       | 29                        |
|    |                   | L                              | 8       | 8       | 6       | 4       | 4       | 2       | 32                        |
|    |                   | J                              | 18      | 18      | 9       | 7       | 6       | 3       | 61                        |
| 7  |                   | P                              | 10      | 10      | 10      | 3       | 3       | 2       | 38                        |

|    |        |   |    |    |    |    |    |    |     |
|----|--------|---|----|----|----|----|----|----|-----|
|    | 2014 – | L | 13 | 8  | 8  | 6  | 4  | 4  | 43  |
|    | 2015   | J | 23 | 18 | 18 | 9  | 7  | 6  | 81  |
| 8  | 2015-  | P | 12 | 10 | 10 | 10 | 3  | 3  | 48  |
|    |        | L | 12 | 13 | 8  | 8  | 6  | 4  | 51  |
|    | 2016   | J | 24 | 23 | 18 | 18 | 9  | 7  | 99  |
|    | 2016-  | P | 5  | 12 | 10 | 10 | 10 | 3  | 50  |
|    |        | L | 12 | 12 | 13 | 8  | 8  | 6  | 59  |
|    | 2017   | J | 17 | 24 | 23 | 18 | 18 | 9  | 109 |
|    | 2018-  | P | 12 | 5  | 12 | 10 | 10 | 10 | 59  |
|    |        | L | 8  | 12 | 12 | 13 | 8  | 8  | 61  |
|    | 2019   | J | 20 | 17 | 24 | 23 | 18 | 18 | 120 |
|    | 2019-  | P | 18 | 12 | 7  | 12 | 10 | 10 | 69  |
|    |        | L | 16 | 8  | 12 | 12 | 13 | 5  | 66  |
|    | 2020   | J | 34 | 20 | 17 | 24 | 23 | 15 | 135 |
| 9. | 2020-  | P | 12 | 17 | 12 | 6  | 12 | 10 | 69  |
|    |        | L | 19 | 16 | 9  | 12 | 12 | 13 | 81  |
|    | 2021   | J | 31 | 33 | 20 | 19 | 24 | 23 | 150 |

Sumber data : TU MI At-Taqwa 2021

Jika kita perhatikan tabel di atas tampak bahwa MI At-Taqwa Manado dari segi jumlah siswa setiap tahun mengalami penambahan. Apalagi kalau tidak ada siswa yang pindah keluar daerah karena mengikuti tempat tugas orang tua.

### c. Kurikulum dan Fasilitas Pendidikan di MI At-Taqwa Perkamil Manado

Kurikulum berasal dari bahasa Yunani yang mulanya digunakan dalam bidang olah raga, yaitu kata *curere* yang berarti jarak tempuh lari.<sup>70</sup> Pada perkembangannya, kurikulum mengalami perubahan pengertian karena setiap ahli pendidikan memiliki versi batasan yang berbeda-beda.

Menurut Glathorn, ia mendefinisikan kurikulum sebagai rencana yang dibuat untuk membimbing anak belajar di Sekolah dan disajikan dalam bentuk dokumen-dokumen yang sudah ditentukan, disusun berdasarkan tingkat-tingkat generalisasi, dapat diaktualisasikan dalam kelas dan dapat membawa perubahan tingkah laku.<sup>71</sup>

Dengan demikian, kurikulum adalah usaha sekolah untuk mempengaruhi anak belajar di dalam kelas, sekolah, maupun di luarnya atau segala kegiatan di bawah tanggung jawab sekolah yang mempengaruhi anak dalam pendidikan.

Karena itu kurikulum memiliki peranan yang sangat penting disamping guru dan fasilitas. Kurikulum memberikan pedoman kepada guru untuk menyusun dan melaksanakan program pembelajaran.

Untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional, di Indonesia telah mengalami beberapa kali perubahan kurikulum dengan pendekatannya. Misalnya saja dulu dikenal kurikulum CBSA (cara belajar siswa aktif), kemudian tahun 2004-2005 dirubah menjadi kurikulum berbasis kompetensi (KBK) dan sekarang telah

---

<sup>70</sup> HM. Ahmad, et.al, *Pengembangan Kurikulum* (Cet. I ; Jakarta : Pustaka Setia, 1998 ), h. 14.

<sup>71</sup> HM. Ahmad, et.al, *Pengembangan Kurikulum*, h.15.

diganti dengan kurikulum tingkat satuan pendidikan (KTSP). KTSP merupakan pengembangan dari KBK.

Pelaksanaan kegiatan pendidikan dalam setiap jenjang pendidikan didasarkan kurikulum yang berlaku secara nasional dan kurikulum yang disesuaikan dengan keadaan, serta kebutuhan lingkungan dan ciri khas satuan pendidikan yang bersangkutan.

Begitu halnya kurikulum pendidikan yang diterapkan di MI At-Taqwa Perkamil Manado. Kurikulum yang dipakai adalah kurikulum yang berdasarkan kebijakan Dinas Pendidikan Nasional dan Kementrian Agama, yaitu Kurikulum Tingkat Satua Terpadu (KTSP) dengan Kurikulum 2013.

Dalam hal sarana dan prasarana pendidikan, MI At-Taqwa Manado telah mengalami perkembangan dibandingkan dengan tahun-tahun sebelumnya seiring dengan bertambahnya siswa.

Sarana dan prasarana merupakan faktor yang secara langsung menunjang keefektifan dan efisiensi pengajaran sebab untuk mempermudah, mempercepat pencapaian tujuan pengajaran juga sangat ditentukan oleh sarana dan prasarana yang digunakan.<sup>72</sup>

---

<sup>72</sup> Sudirman N. et.al, *Ilmu Pendidikan* ( Bandung : Remaja Rosda Karya, 1999 ), h. 208.

Keadaan sarana dan prasarana secara umum di MI At-Taqwa Manado dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 3  
Keadaan Sarana Fisik (Bersifat Umum)

| No | Nama Ruangan                   | Jumlah  | Keterangan   |
|----|--------------------------------|---------|--|
| 1  | Ruang Kepala Madrasah          | 1 Ruang |  |
| 2  | Ruang Guru                     | 1 Ruang |  |
| 3  | Ruang Tata Usaha (TU)          | 1 Ruang |  |
| 4  | Ruang kegiatan Belajar (Kelas) | 5 Ruang | - 1 kelas bagian siang<br>- sejak kena banjir belum ada ruang perpustakaan hanya ada sudut baca tiap kelas |
| 5  | Ruang Operator                 | 1 Ruang |  |
| 6  | Ruang Kamar mandi / WC         | 3 Ruang |  |

Sumber data : TU MI At-Taqwa 2021

#### d. Visi Dan Misi Madrasah

##### *Visi*

" Unggul dalam prestasi, berpijak pada iman dan taqwa"

##### *Misi*

- 1) Meningkatkan minat baca Al-Qur'an sebagai sumber penghayatan dan pengamalan ajaran Islam
- 2) Memperkokoh aqidah dan akhlak melalui pelaksanaan kegiatan sholat berjamaah di

### Madrasah

- 3) Melaksanakan bimbingan belajar secara mandiri dan kelompok serta meningkatkan kegiatan remedial dan pengayaann
- 4) Menumbuhkan sikap sportif dalam kehidupan antar sesama peserta didik dengan memelihara sikap toleran,tanggung jawab, kemandirian, kecakapan emosional, semangat menjunjung tinggi peradaban secara intensif pada kegiatan olah raga dan seni

### e. Tujuan Madrasah

#### Tujuan Madrasah (Umum)

Dengan visi dan misi yang telah ditetapkan dalam kurun waktu yang telah ditetapkan, tujuan umum yang diharapkan tercapai oleh madrasah adalah:

- 1) Mampu secara aktif melaksanakan ibadah yaumiyah dengan benar dan tertib terutama shalat 5 waktu dan mengaji.
- 2) Meningkatkan semangat keunggulan bagi warga madrasah.
- 3) Mendorong dan membantu setiap peserta didik untuk mengenali potensi dirinya, sehingga dapat dikembangkan secara optimal
- 4) Menyelenggarakan ekstra kurikuler yang potensial yang nantinya peserta didik dapat terampil dan mandiri
- 5) Meningkatkan penghayatan terhadap ajaran agama dan juga budaya, sehingga para peserta didik memiliki kearifan dalam bertindak dan mengembangkan akhlaq yang mulia.

#### Tujuan Madrasah (Khusus)

Dengan visi dan misi yang telah ditetapkan dalam kurun waktu yang telah ditetapkan, tujuan yang diharapkan adalah:

- 1) Mengupayakan pemenuhan sarana yang vital dalam mendukung terciptanya sistem pendidikan yang berorientasi madrasah ramah anak ;
- 2) Mewujudkan iklim belajar yang memadukan penggunaan sumber dan sarana belajar di madrasah dan di luar madrasah ;
- 3) Mengembangkan kurikulum sesuai dengan tuntutan masyarakat dan lingkungan
- 4) Melaksanakan sistem pendidikan yang berbasis kompetensi ;
- 5) Menjadikan kegiatan ekstrakurikuler sebagai sarana menjadikan anak didik agar lebih terlatih dan terbiasa dalam menghadapi sebuah permasalahan baik teknis ataupun organisasi
- 6) Memberi kesempatan seluas-luasnya bagi peserta didik untuk mengembangkan bakat dan minat yang dimiliki.

## **2. Kondisi Objektif MTs Nurut Taqwa Manado**

### **a. Sejarah Berdirinya MTs Nurut Taqwa**

MTs Nurut Taqwa merupakan salah madrasah setingkat SMP yang lokasinya terletak berada di kelurahan Malendeng, kecamatan Paal Dua Kota Manado, Didirikan berdasarkan kesepakatan daripada tokoh masyarakat setempat untuk membentuk sebuah Yayasan yang bernama Yayasan Islam Nurut Taqwa Tahin berdiri 2003, memulai Tahun pelajaran

2005/2006 dengan menerima 29 siswa. Pada tahun 2008 merupakan lulusan tahun pertama.

#### b. Letak Geografis MTs Nurut Taqwa

Letak geografis Mts Nurut Taqwa terletak di kelurahan malendeng kurang lebih 1500 m ke arah kantor kecamatan Paal Dua. Mts Nurut taqwa merupakan Lembaga di bawah naungan Kementerian Agama yang beralamatkan di Kelurahan Malendeng. Adapun lokasi MTs Nurut berada terletak disamping Mesjid Jami' Nurut Taqwa sangat cocok untuk memungkinkan waktu shalat untuk melaksanakan shalat para siswa dan guru. Letak geografis yang sangat cocok untuk proses belajar mengajar yang terletak di tengah pemukiman penduduk.

#### c. Identitas MTs Nurut Taqwa

- 1) Nama Lembaga : MTs Nurut Taqwa
- 2) Alamat / kelurahan : Malemdeng
- 3) Kecamatan : Paal Dua
- 4) Kota : Manado
- 5) Propinsi : Sulawesi Utara
- 6) Kode Pos : 95128
- 7) Nama Yayasan : Nurut Taqwa
- 8) Status Madrasah : Swasta
- 9) Status Lembaga : Diakui
- 10) NSM : 1271710006.
- 11) NPSN : 69727227
- 12) Tahun didirikan/beroperasi : 2005

- 13) Status Tanah : Pinjam pakai  
 14) Luas Tanah : 200 x 6 m  
 15) Nama Kepala Sekolah : Rabeha Basra  
 16) No.SK Kepala Sekolah :  
 17) Masa Kerja Kepala Sekolah : 2 Tahun  
 18) Status akreditasi : B

### c. Sarana Dan Prasarana

Ketersediaan sarana dan prasarana merupakan salah satu komponen penting yang harus terpenuhi dalam menunjang pencapaian tujuan pendidikan. Sarana pembelajaran yang terdapat pada Madrasah cukup memadai. Di antaranya, Madrasah menyediakan LCD sebagai media pembelajaran yang dipasang saat guru yang membutuhkan di kelas. Di perpustakaan tersedia al-Qur'an untuk peserta didik.. Berikut ini adalah prasarana yang terdapat di MTs nurut Taqwa: bias dilihat pada table berikut:

Tabel 2.1 : Sarana Prasarana

| No | Prasarana            | Jumlah | Kondisi |
|----|----------------------|--------|---------|
| 1. | Kantor guru          | 1      | Baik    |
| 2. | Ruang kepala sekolah | 1      | Baik    |
| 3. | Ruang tata usaha     | 0      | -       |
| 4. | Ruang kelas          | 5      | Baik    |
| 5. | Aula                 | 1      | Baik    |
| 6. | Masjid               | 1      | Baik    |
| 7. | Perpustakaan         | 1      | Baik    |

|     |                       |   |      |
|-----|-----------------------|---|------|
| 8.  | Laboratorium computer | 1 | Baik |
| 9.  | Toilet Guru           | 1 | Baik |
| 10  | Toilet Siswa          | 2 | Baik |
| 11. | Kantin                | 0 | -    |
| 12  | Gudang                | 0 | -    |
| 13  | Tempat Parkir         | 1 | Baik |

Sumber data : TU Mts Nurut Taqwa 2021

#### d. Data pendidik dan Tenaga Kependidikan

Kegiatan belajar mengajar di MTs Nurut Taqwa di selenggarakan pada waktu pagi hari, di mulai pada pukul 07.30 WIB di masa pandemi, menyadari sangat pentingnya tenaga kependidikan dan keberhasilan proses belajar mengajar, lembaga pendidikan ini benar – benar memperhatikan mutu guru. Hal ini dibuktikan dengan tenaga pengajar yang mengajar di lembaga ini yaitu hampir semua guru berlatar belakang pendidikan. Jumlah tenaga seluruhnya ada 11 orang guru dan 2 orang Tenaga Kependidikan.

Adapun Daftar Nama Guru MTs Nurut Taqwa tahun 2020/2021 adalah sebagai berikut:

Tabel 2.2 : Data Guru

|   | Nama Guru          | Pendidikan Terakhir | Jabatan          | Status Kepegawaian | Sertifikasi |       |
|---|--------------------|---------------------|------------------|--------------------|-------------|-------|
|   |                    |                     |                  |                    | Ada         | Tidak |
| 1 | Rabeha Basra, S.Pd | S-1                 | Kepala Madrasah  | PNS                |             |       |
| 2 | Yulie Prehaten     | S-1                 | Guru dan Wakamad | PNS                |             |       |
| 3 | Elfiana Panu       | S-1                 | Guru             | GTY                |             |       |

|    |                       |     |            |     |  |  |
|----|-----------------------|-----|------------|-----|--|--|
| 4  | Fena Maskun           | S-1 | Guru       | GTY |  |  |
| 5  | Qamariyah Amali       | S-1 | Guru       | GTY |  |  |
| 6  | Rima Meilina Purwanti | S-1 | Guru       | GTY |  |  |
| 7  | Marini Tanaiyo        | S-1 | Guru       | GTY |  |  |
| 8  | Hemas Lintang Pertiwi | S-1 | Guru       | GTY |  |  |
| 9  | Widya                 | S-1 | Guru       | GTY |  |  |
| 10 | Rahbania              | S-1 | Guru       | GTY |  |  |
| 11 | Pepen Erisman         | S-1 | Guru       | GTY |  |  |
| 12 | Ahmad Gurdam          | S-1 | Guru       | GTT |  |  |
| 13 | Maryati Hangkemono    | S-1 | Pramubakti |     |  |  |
|    |                       |     |            |     |  |  |

Sumber data : TU Mts Nurut Taqwa 2021

#### e. Peserta Didik

Di MTs Nurut Taqwa pada tahun pelajaran 2020/2021, jumlah siswa secara keseluruhan adalah 30 siswa.

Tabel 2.3 : Data Siswa

| Kelas  | Laki-laki | Perempuan | Jumlah |
|--------|-----------|-----------|--------|
| VII    | 8         | 2         | 10     |
| VIII   | 12        | 9         | 21     |
| IX     | 17        | 14        | 31     |
| Jumlah | 37        | 25        | 62     |

Sumber data : TU Mts Nurut Taqwa 2021

#### f. Visi Dan Misi Madrasah

##### *Visi*

" Unggul dalam prestasi, cerdas, berakhlaqul karimah, dan berwawasan lingkungan"

### *Misi*

- 1) Melaksanakan pembelajaran yang berkualitas dan bimbingan secara efektif, sehingga murid berkembang secara optimal, sesuai dengan potensi yang dimiliki;
- 2) Menumbuhkan semangat budaya baca secara intensif kepada seluruh warga madrasah ;
- 3) Mendorong dan membantu setiap murid untuk mengenali potensi dirinya, sehingga dapat dikembangkan secara optimal ;
- 4) Menumbuhkan penghayatan terhadap ajaran Agama Islam dan juga budaya bangsa sehingga menjadi sumber kearifan dalam bertindak dan bertanggung jawab ;
- 5) Menerapkan manajemen partisipatif dengan melibatkan seluruh warga madrasah dan kelompok kepetingan yang terkait dengan madrasah (stakeholders) dalam mewujudkan madrasah literasi ;
- 6) Meningkatkan pengolahan Madrasah yang disesuaikan dengan kemampuan warga madrasah.
- 7) Membangun dan mengembangkan komitmen cinta kehidupan alam dan lingkungan hidup.

### G. Tujuan Madrasah

#### Tujuan Madrasah (Umum)

Dengan visi dan misi yang telah ditetapkan dalam kurun waktu yang telah ditetapkan, tujuan umum yang diharapkan tercapai oleh madrasah adalah:

- 1) Mampu secara aktif melaksanakan ibadah dengan benar dan tertib.

- 2) Meningkatkan prestasi siswa di bidang akademik dan nonakademik.
- 3) Berakhlak mulia (Akhlaqul Karimah).
- 4) Mampu menumbuhkan budaya baca dan menulis bagi warga madrasah
- 5) Menjadikan sekolah sebagai taman belajar yang menyenangkan dan ramah anak agar warga sekolah mampu mengelola pengetahuan.
- 6) Dapat bersaing dan tidak kalah dengan para siswa dari Madrasah yang lain dalam bidang ilmu pengetahuan
- 7) Berkepribadian, berpola hidup sehat, serta peduli pada lingkungan.

#### Tujuan Madrasah (Khusus)

Dengan visi dan misi yang telah ditetapkan dalam kurun waktu yang telah ditetapkan, tujuan yang diharapkan adalah:

- 1) Mengupayakan pemenuhan sarana yang vital dalam mendukung terciptanya sistem pendidikan yang berorientasi madrasah literasi ;
- 2) Mewujudkan iklim belajar yang memadukan penggunaan sumber dan sarana belajar di madrasah dan di luar madrasah ;
- 3) Mengembangkan kurikulum sesuai dengan tuntutan masyarakat ,lingkungan, dan budaya baca ;
- 4) Melaksanakan sistem pendidikan yang berbasis kompetensi ;
- 5) Menjadikan kegiatan ekstrakurikuler sebagai sarana menjadikan anak didik agar lebih terlatih dan terbiasa dalam menghadapi sebuah permasalahan baik teknis ataupun organisasi

- 6) Memberi kesempatan seluas-luasnya bagi peserta didik untuk mengembangkan bakat dan minat yang dimiliki ;

Madrasah Tsanawiyah (MTs) Nurut Taqwa merupakan salah satu lembaga pendidikan yang mulai berkembang. Madrasah ini telah mendapat sambutan dari berbagai lapisan masyarakat tentang keberadaannya. Madrasah Tsanawiyah (MTs) Nurut Taqwa ini telah terdaftar pada Kementerian Agama Republik Indonesia dan mengikuti kurikulum tingkat Tsanawiyah Negeri yang dilaksanakan pada pagi hari. Madrasah Tsanawiyah (MTs) Nurut Taqwa ini resmi didirikan pada tahun 2005 dengan surat keputusannya Nomor 12 diberikan oleh Kanwil agama Sulawesi Utara. Memutuskan Drs. H. Hamzah Kadir sebagai Kepala Madrasah Tsanawiyah (MTs) Nurut Taqwa.

Madrasah Tsanawiyah (MTs) Nurut Taqwa ini bertujuan untuk meningkatkan kualitas umat Islam yaitu masyarakat yang bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, beraqidah Islam, berakhlak karimah, berilmu pengetahuan, terampil, sehat jasmani dan rohani. Untuk mendapatkan usaha lebih terjalannya keterpaduan dari seluruh komponen didalam masyarakat untuk berssama-sama selalu bergotong royong di dalam membina/mengelolah madrasah ini. Untuk mengetahui gambaran umum atau identitas Madrasah Tsanawiyah Nurut Taqwa Manado dapat dilihat sebagai berikut:

- 1) Madrasah Tsanawiyah (MTs) Nurut Taqwa merupakan salah satu unit usaha dari yayasan Nurut Taqwa. Pemerintah dalam hal ini sebagai manifestasi dari rasa tanggungjawab untuk mencerdaskan kehidupan bangsa pada umumnya dan

kelanjutan pembangunan umat Islam pada khususnya yang didirikan sejak Tahun 2005.

- 2) Madrasah Tsanawiyah (MTs) Nurut Taqwa dibina bersama yayasan Islam Nurut Taqwa Manado, Pemerintah dan Masyarakat setempat.
- 3) Madrasah Tsanawiyah (MTs) Nurut Taqwa memiliki beberapa sarana antara lain, kantor pusat 1 unit , ruang belajar 4 ruangan.

## **B. Temuan Penelitian**

Pada bagian awal, peneliti telah banyak membahas tentang masalah yang diangkat dalam tesis ini. Mulai dari latarbelakang masalah ini diangkat, sampai kepada metode penelitian yang digunakan peneliti dalam memperoleh data. Di bagian kajian teori, peneliti sedikit banyak menguraikan beberapa teori terkait dengan masalah yang diangkat yaitu gaya kepemimpinan dan motivasi kerja kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja tenaga pendidik. Dan kajian tersebut peneliti gunakan sebagai pisau analisis peneliti dalam memperoleh data di lapangan. Dalam melakukan pengambilan data, peneliti memilih dua madrasah sebagai lokasi penelitian. Kedua madrasah ini yaitu Madrasah Ibtidaiyah At-Taqwa Manado dan Madrasah Tsanawiyah Nurut Taqwa Manado.

Peneliti tertarik melakukan penelitian di kedua madrasah ini karena selain kedua madrasah ini hanya merupakan madrasah swasta yang berada di bawah nangan yayasan, melalui observasi awal peneliti merasa tertarik karena meskipun mayoritas tenaga pendidiknya non pegawai negeri sipil atau honorer yang kalau dipandang secara materi belum bisa mensejahterakan para tenaga pendidik,

madrasah ini tetap hadir dan eksis dalam membina umat untuk mencerdaskan generasi bangsa. Melalui hal di atas, peneliti merasa ada yang perlu diteliti terkait kepemimpinan yang dijalani. Tentu kepemimpinan merupakan unsur yang penting dalam memajukan sebuah organisasi atau lembaga. Untuk itu, melalui kajian teori yang peneliti sajikan dalam bab dua sebagai bahan relevansi dengan temuan peneliti dilapangan, peneliti memperoleh data terkait dengan rumusan masalah yang diangkat yaitu bagaimana gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja tenaga pendidik di kedua madrasah tersebut, serta bagaimana problematika atau masalah dilapangan selama penerapan kepemimpiann kepala madrasah terhadap peningkatan motivasi kerja tenaga pendidik serta bagaimana solusinya.

Data penelitian diperoleh menggunakan instrument pengumpulan data berupa observasi, wawancara, penyebaran instrumen serta dokumentasi terhadap tenaga pendidik dan kepala madrasah serta komite yang ada di kedua madrasah tersebut. Dan di bawah ini, peneliti akan menguraikan temuan penelitian secara naratif kedalam dua bagian yang terpisah antara MI At-Taqwa Manado dan MTs Nurut Taqwa Manado. Untuk lebih jelasnya peneliti uraikan di bawah ini.

## **1. MI At-Taqwa Manado**

1.1. Dalam pengambilan data penelitian, peneliti melakukan wawancara dengan Kepala Madrasah beserta guru-guru yang ada di MI-At-Taqwa secara langsung di lingkungan madrasah.

**a. Bagaimana Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Tenaga Pendidik di MI At-Taqwa Manado**

Berdasarkan hasil wawancara, peneliti menemukan informasi sebagaimana yang pertama diungkapkan oleh Annisa selaku guru Tematik. Beliau mengungkapkan:

Sosoknya kepala madrasah menurut pandangan saya orangnya baik, tegas, dan selalu mengarahkan kami agar selalu disiplin dalam segala hal. Sikap kepala madrasah kepada kami selalu terbuka dan selalu mengecek kerja guru.<sup>73</sup>

Senada dengan apa yang diungkapkan oleh Annisa di atas, Muhammad Farhan Al-Mubarak selaku guru bahasa Arab juga berucap bahwa:

Kepala Madrasah merupakan sosok yang baik, disiplin, dan tegas dalam mengambil tindakan serta bertanggungjawab.<sup>74</sup>

Pandangan serupa juga dikemukakan oleh Cici Gamiarsi Gonibala bahwa:

Kami memandang kepala madrasah di madrasah ini merupakan pimpinan yang bertanggung jawab atas apa yang beliau lakukan. Perhatian dalam memahami keadaan para guru yang mengalami kesusahan.<sup>75</sup>

Pandangan lain juga dikemukakan oleh Atika Herawati Mandiri bahwa:

Kepala madrasah kami merupakan sosok yang selalu memberikan nasehat serta semangat dalam segala hal utamanya dalam mendidik agar tidak lengah meskipun kita berada pada titik terendah sekalipun. Layaknya seperti orangtua terhadap anaknya. Dan tentu perhatian itu sejalan dengan kondisi atau keadaan yang kami rasakan.<sup>76</sup>

---

<sup>73</sup>Annisa, Guru di MI at-Taqwa Manado, *wawancara*, April 2021

<sup>74</sup>Muhammad Farhan Al-Mubarak, Guru di MI at-Taqwa Manado, *wawancara*, April 2021

<sup>75</sup>Cici Gamiarsi Gonibala, Guru di MI at-Taqwa Manado, *wawancara*, April 2021

<sup>76</sup>Cici Gamiarsi Gonibala, Guru di MI at-Taqwa Manado, *wawancara*, April 2021

Partina Nanik juga mengemukakan pendapatnya bahwa:

Sosoknya baik, rajin masuk, selalu memotivasi bawahannya dan berkordinasi dengan guru-guru. Selalu berkomunikasi aktif dan baik, tidak emosional serta bertanggung jawab terhadap apa yang dilakukan.<sup>77</sup>

Lusy Novita, selaku komite MI at-Taqwa turut menuturkan:

Menurut pandangan saya, kepala madrasah dalam kepemimpinannya mempunyai sikap yang bijaksana. Sikap kepala madrasah terhadap para guru di madrasah yaitu perhatian dan sangat baik terlihat dari pengembangan madrasah dari tahun ke tahun yang selalu berada pada tingkatan yang baik.<sup>78</sup>

Sementara ditanya soal pendekatan yang dilakukan kepala madrasah kepada para guru di MI at-Taqwa, Muhammad Farhan Al-Mubarok menuturkan:

Kepala Madrasah kami selalu terbuka dan suka saharing dengan para guru bahkan saling menegur ketika dijalan.<sup>79</sup>

Sejalan dengan Farhan, Cici Gamiarsi Gonibala mengungkapkan:

Kepala Madrasah selalu berkomunikasi dengan guru terkait peningkatan kualitas guru. Seperti menasehati anak sendiri.<sup>80</sup>

Nada yang sama juga dituturkan Atika Herawati Mandiri bahwa:

Pendekatannya baik, sering sharing jika ada sesuatu yang perlu dibahas.<sup>81</sup>

Ida Laila juga menambahkan kedekatan kepala madrasah dengan para guru bahwa:

---

<sup>77</sup>Partina Nanik, Guru di MI at-Taqwa Manado, *wawancara*, April 2021

<sup>78</sup>Lusy Novita, Komite di MI at-Taqwa Manado, *wawancara*, April 2021

<sup>79</sup>Muhammad Farhan Al-Mubarok, Guru di MI at-Taqwa Manado, *wawancara*, April 2021

<sup>80</sup>Atika Herawati Mandiri, Guru di MI at-Taqwa Manado, *wawancara*, April 2021

<sup>81</sup>Atika Herawati Mandiri, Guru di MI at-Taqwa Manado, *wawancara*, April 2021

Sangat dekat antara satu sama lain. Serasa seperti saudara kandung sendiri.

Di lain suasana, peneliti mencoba mewawancarai Wiwin Winangsih selaku kepala madrasah MI at-Taqwa terkait pendekatannya terhadap para guru. Wiwin mengungkapkan:

Selaku kepala madrasah, tentu menjadi cerminan terhadap apa yang saya lakukan dalam memajukan lembaga ini. Untuk itu, saya selalu berusaha memahami karakter setiap guru, dan berusaha mengerti serta menganggap seperti dalam suasana kekeluargaan.

Pendekatan dengan sesama merupakan strategi penting dalam menjalin silaturahmi. Dengan membangun silaturahmi yang baik, maka hubungan akan terasa tentram. Apalagi dalam lingkup organisasi atau kelembagaan. Tentu dengan komunikasi yang baik dapat melahirkan suasana yang harmonis antar sesama. Sementara untuk penilaian kinerja kepala madrasah, para guru mempunyai penilaian tersendiri serta berfariativ dalam menilai. Sebagaimana pertama diungkapkan oleh Atika Herawati Mandiri. Atika mengungkapkan:

Sejauh ini sudah baik dan memenuhi unsur kepemimpinan yang baik seperti memberikan upah sesuai bulanannya dan memberikan juga sesuatu yang baik kepada guru.<sup>82</sup>

Sejalan dengan atika, Ida Laila juga mengatakan bahwa:

Kami menilai kinerja kepala madrasah sudah cukup baik dan totalitas dalam segala hal yang berkaitan dengan pengembangan lembaga.

Penilaian lain juga dituturkan oleh Partina Nanik bahwa:

---

<sup>82</sup>Atika Herawati Mandiri, Guru di MI at-Taqwa Manado, *wawancara*, April 2021

Baik, aktif dalam organisasi KKM, aktif komunikasi pada struktur/dinas terkait, up date informasi terbaru, siap dengan inovasi baru pembelajaran daring yang support zoom dan quiz.<sup>83</sup>

Sementara menurut komite:

Layaknya keluarga, ini yang dilakukan oleh kepala madrasah di madrasah ini.<sup>84</sup>

Madrasah yang baik adalah madrasah yang hebat, sementara madrasah yang hebat belum tentu di dalamnya baik. Mungkin ini sekecil bahasa dari peneliti bahwa, menjadi baik tidak meski dimiliki oleh segolongan atau sekelompok tertentu, namun harus memenuhi unsur kebersamaan. Kaitannya dengan madrasah, menjadi madrasah yang baik tentunya harus memenuhi unsur unsur yang baik. Mulai dari pimpinan sampai pada level terendah sekalipun. Semuanya termuat kedalam satu sistem manajemen yang baik. Tak terkecuali dengan keputusan-keputusan yang hendak diambil, semuanya harus memenuhi kesepakatan melalui mufakat atau musyawarah antar unsur terkait. Hal ini sebagaimana dilakukan di MI at-Taqwa Manado. Dalam perumusan aturan di madrasah ini, semuanya melalui musyawaran antar pihak yang terkait. Tujuannya agar melahirkan satu kesatuan yang dapat diterima oleh berbagai pihak. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh kepala madrasah bahwa:

Dalam menerapkan aturan di madrasah ini, semuanya diputuskan dalam rapat melalui saran, masukan dari para peserta rapat dan dirampung masukan dan saran tersebut lalu dibuat menjadi satu kesatuan dan disimpulkan serta akhirnya diputuskan. Tujuannya agar setelah aturan

---

<sup>83</sup>Partina Nanik, Guru di MI at-Taqwa Manado, *wawancara*, April 2021

<sup>84</sup>Lusy Novita, Komite di MI at-Taqwa Manado, *wawancara*, April 2021

diterapkan, tak ada lagi pengkotakan persepsi akibat dari aturan yang dibuat karena keputusannya melalui musyawarah bersama.<sup>85</sup>

Ungkapan kepala madrasah di atas, dikuatkan oleh Muhammad Farhan Al-Mubarok. Farhan mengatakan:

Putusan dibuatkan secara bersama dengan memperhatikan masukan dan arahan dari peserta rapat. Dan dalam suasana rapat, kami juga diberikan kesempatan untuk tukar pikiran berbagai pendapat.<sup>86</sup>

Senada dengan Farhan, Annisa juga berucap bahwa:

Dalam membuat dan mengeluarkan aturan di madrasah ini dipertimbangkan melalui kesepakatan bersama dan selalu diputuskan secara bersama dengan melibatkan unsur guru, komite dan orangtua siswa.<sup>87</sup>

Nada yang serupa juga diutarakan Fitria Daju bahwa:

Aturan yang dikeluarkan di madrasah ini berdasar dari kesepakatan bersama melalui rapat koordinasi. Dan dalam suasana rapat tentu kepala sekolah memberikan kesempatan dalam mengeluarkan pendapat. Dengan melihat indikator pemutusan secara bersama, maka dapat dinilai sebagai demokratis.

Sementara pernyataan komite menyatakan bahwa:

Aturan dibuat secara demokratis seperti melakukan rapat dengan komite serta wali siswa. Tujuannya ialah untuk memutuskan perkara. Dalam rapat, kepala sekolah menampung seluruh saran dan masukan lalu diputuskan secara bersama dan kami selalu diberikan kesempatan untuk mengeluarkan pendapat.<sup>88</sup>

Ditanya soal apakah aturan yang dibuat memberatkan atau tidak, Cici Gamiarsi Gonibala mengatakan bahwa:

---

<sup>85</sup>Wiwin Winangsih, Kepala Madrasah MI at-Taqwa Manado, *wawancara*, April 2021

<sup>86</sup>Muhammad Farhan Al-Mubarok, Guru di MI at-Taqwa Manado, *wawancara*, April 2021

<sup>87</sup>Annisa, Guru di MI at-Taqwa Manado, *wawancara*, April 2021

<sup>88</sup>Lusy Novita, Komite di MI at-Taqwa Manado, *wawancara*, April 2021

Tidak, karena aturan dibuat atas kesepakatan bersama.<sup>89</sup>

Ida Laila juga membenarkan bahwa:

Tentunya sama sekali tidak memberatkan kami para guru dan sangat bagus dalam memberikan aturan-aturan karna melalui kesepakatan. Keputusan dibuat secara bersama dengan menerima masukan dan arahan peserta rapat.

Partina Nanik juga menambahkan:

Tidak ada aturan yang memberatkan. Semuanya cukup baik, karena orientasinya kedisiplinan guru dan staf. Karena Dibuat kepala madrasah dengan menerima masukan guru dalam rapat.<sup>90</sup>

Sejalan dengan apa yang diungkapkan di atas, Muhammad Farhan Al-Mubarok juga berkomentar bahwa:

Aturan di madrasah ini sangat tidak memberatkan, malahan direspon dengan baik oleh warga madrasah ini serta antusia dalam menerapkan aturan ini karena putusan dibuatkan secara bersama dengan memperhatikan masukan dan arahan dari peserta rapat.<sup>91</sup>

Pimpinan yang baik adalah pimpinan yang mengerti dengan kondisi madrasah serta memahami suasana dan budaya akademik yang ada. Perlu terobosan yang kuat dalam membangun mental kepemimpinan agar dapat merangkul berbagai pihak menuju prestasi gemilang. Untuk itu, dalam upaya mengembangkan potensi sumberdaya guru yang ada dimadrasah, kiranya perlu untuk mensupport segala mapa yang dilakukan guru dalam meningkatkan potensi diri sebagai pendidik. Ini pun dilakukan oleh kepala madrasah at-Taqwa dalam meningkatkan kualitas dan mutu pendidikan di madrasah yang ia pimpin dengan cara memberikan kebebasan akademik

---

<sup>89</sup>Cici Gamiarsi Gonibala, Guru di MI at-Taqwa Manado, *wawancara*, April 2021

<sup>90</sup>Partina Nanik, Guru di MI at-Taqwa Manado, *wawancara*, April 2021

<sup>91</sup>Muhammad Farhan Al-Mubarok, Guru di MI at-Taqwa Manado, *wawancara*, April 2021

dalam meningkatkan karir serta sumberdaya para guru selama tugas dan fungsi pendidik tidak terabaikan. Sebagaimana ungkapan kepala madrasah:

Kami memberikan kesempatan kepada para guru untuk meningkatkan karirnya melalui berbagai pilihan diantaranya yaitu diberikan hak dalam menempuh studi asalkan tugas pokok tidak bisa terhalang.<sup>92</sup>

Ungkapan kepala madrasah tersebut dibenarkan oleh Atika Herawati

Mandiri bahwa:

Iya, kami diberikan kesempatan untuk meniti karir kami selama itu tidak menjadi penghalang tugas pokok kami.<sup>93</sup>

Pembenaran atika di atas dikuatkan oleh Fitrija Daju bahwa:

Kepala madrasah selalu mengatakan kepada kami kalau sekiranya ada guru yang ingin meningkatkan karir, maka diberikan kesempatan selagi tugas dan fungsi sebagai pendidik masih berjalan.

Perkataan yang sama juga dibenarkan Cici Gamiarsi Gonibala:

Iya, dalam meningkatkan karir kepala madrasah memberikan menempuh studi kepada guru-guru yang akan melanjutkan studi ke jenjang yang lebih tinggi.

Sejalan dengan Cici, Annisa juga menyatakan bahwa:

Kami diberikan ruang dalam pengembangan diri seperti diberikan kesempatan bagi guru yang ingin lanjut s2.<sup>94</sup>

Pengembangan potensi keilmuan perlu ditingkatkan demi ketercapaian tujuan lembaga yang dicita-citakan bersama. Jika kualitas sumberdaya guru memadai, maka jelas tren positif lembaga akan naik dan kualitas kinerja guru akan

---

<sup>92</sup>Wiwin Winangsih, Kepala Madrasah MI at-Taqwa Manado, *wawancara*, April 2021

<sup>93</sup>Atika Herawati Mandiri, Guru di MI at-Taqwa Manado, *wawancara*, April 2021

<sup>94</sup>Annisa, Guru di MI at-Taqwa Manado, *wawancara*, April 2021

membalik. Namun, selain memberikan kesempatan kepada para guru untuk meningkatkan potensi diri, kepala madrasah juga selalu mengupayakan agar kinerja pendidik meningkat. Upaya ini sebagaimana yang dinyatakan kepala madrasah:

Upaya yang kami lakukan dalam meningkatkan motivasi kerja tenaga pendidik di madrasah kami yaitu dengan memberikan ruang kepada para tenaga pendidik atau guru dalam meningkatkan potensi diri terkait dengan implementasi pembelajaran. Selain itu kami juga melakukan pendampingan dan pembinaan serta mengikut sertakan pada pendidikan dan pelatihan guru.<sup>95</sup>

Pernyataan kepala madrasah di atas dibenarkan oleh Muhammad Farhan Al-Mubarok bahwa:

Kepala Madrasah dalam meningkatkan kualitas diri kami pendidik yaitu dengan mensupport guru, serta adanya evaluasi dalam pengembangan kualitas guru.<sup>96</sup>

Sejalan dengan Farhan, Fitria Daju juga mengatakan:

Upaya kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru yakni membebaskan kepada guru-guru untuk bisa meningkatkan karir.

Annisa juga menambahkan:

Selama ini upaya yang dilakukan kepala madrasah terhadap kami yaitu dengan selalu mengevaluasi melalui rapat secara berkala dan memberikan arahan arahan.<sup>97</sup>

Madrasah merupakan lembaga pendidikan yang diatur oleh sistem administrasi dan di dalam madrasah tersebut terdapat kepala madrasah selaku pemimpin pendidikan dan sebagai motivator untuk dapat meningkatkan motivasi

---

<sup>95</sup>Wiwin Winangsih, Kepala Madrasah MI at-Taqwa Manado, *wawancara*, April 2021

<sup>96</sup>Muhammad Farhan Al-Mubarok, Guru di MI at-Taqwa Manado, *wawancara*, April 2021

<sup>97</sup>NIS, Guru di MI at-Taqwa Manado, *wawancara*, April 2021

kerja tenaga pendidik melalui kegiatan pemberian motivasi dengan mempergunakan cara-cara tertentu. Keberhasilan pendidikan di madrasah sangat ditentukan oleh keberhasilan kepala madrasah dalam mengelola tenaga kependidikan yang tersedia di madrasah. Dalam hal ini, peningkatan produktivitas dan prestasi kerja dapat dilakukan dengan meningkatkan perilaku tenaga kependidikan di madrasah. Seorang kepala madrasah yang baik apabila memiliki hubungan kepemimpinan yang baik. Demikian pula halnya dengan tenaga pendidik yang baik apabila memiliki motivasi kerja yang tinggi. Hubungan kepala madrasah turut juga meningkatkan motivasi kerja tenaga pendidik. Di MI at-Taqwa sendiri, ada beberapa motivasi kerja yang selalu dilakukan kepala madrasah terhadap para guru. Hal ini sebagaimana yang diungkapkan oleh kepala madrasah sendiri yaitu:

Hal pertama mempertanyakan kepada mereka mengapa anda menjadi guru, kedua menyuruh mereka mencari inspirasi, kemudian membuat tujuan yang realistis dalam mengajar dan merencanakan tindakan yang akan dilakukan kedepan. Selain itu, dalam berbagai kesempatan kami mencontohkan sikap yang disiplin dan tegas dalam bertindak.<sup>98</sup>

Ungkapan kepala madrasah di atas dibenarkan oleh Partina Nanik bahwa:

Mengarahkan agar selalu bersikap baik, disiplin dalam mengajar maka reward dan rejeki datang dari arah yang tidak di sangkah-sangkah.

Sejalan dengan Patina, Farhan juga mengatakan:

Dalam memotivasi bawahannya, kepala madrasah selalu memberikan semangat kepada guru, lebih menekankan lagi supaya guru tidak malas serta mencontohkan perbuatan disiplin dan tanggungjawab dalam berbagai hal.<sup>99</sup>

---

<sup>98</sup>Wiwin Winangsih, Kepala Madrasah MI at-Taqwa Manado, *wawancara*, April 2021

<sup>99</sup>Muhammad Farhan Al-Mubarak, Guru di MI at-Taqwa Manado, *wawancara*, April 2021

Komite madrasah juga berkomentar bahwa:

Kepala sekolah selalu memberikan contoh yang baik terhadap guru-guru yang ada di madrasah ini seperti selalu bekerja keras dan jujur serta disiplin waktu.<sup>100</sup>

Cici Gamiarsi Gonibala juga mengatakan:

Kepala madrasah kami selalu mendorong/mengajak guru mengikuti seminar dan lain-lain agar potensi keilmuan kami selaku guru dapat meningkat.<sup>101</sup>

Berbeda dengan apa yang dikemukakan oleh para guru di atas, Fitria Daju mengatakan:

Motivasi yang diberikan kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas guru yakni mengajak guru-guru refreshin (wisata) untuk melepas beban pekerjaan. Dan dalam kesempatan itu, kami selalu mendapat pelajaran dalam setiap kesempatan bahwa bersyukur adalah menghadirkan nikmat.

Berdasarkan hasil wawancara di atas, peneliti menarik kesimpulan bahwa menjadi seorang pemimpin pendidikan, tidak saja dituntut untuk menguasai teori kepemimpinan, akan tetapi ia juga harus terampil dalam menerapkan situasi praktis di lapangan kerja dan etos kerja yang tinggi untuk membawa lembaga pendidikan yang dipimpinnya. Idealnya, jika pemimpin pendidikan disamping memiliki bekal kepemimpinan dari teori dan pengakuan resmi yang bersifat ekstern, tetapi juga pembawaan potensial yang dibawa sejak lahir sebagai anugerah dari Yang Maha Kuasa, namun orang dapat melatihnya agar dapat menjadi seorang pemimpin pendidikan yang tangguh dan terampil berdasarkan pengalamannya.

---

<sup>100</sup>Lusy Novita, Komite di MI at-Taqwa Manado, *wawancara*, April 2021

<sup>101</sup>Cici Gamiarsi Gonibala, Guru di MI at-Taqwa Manado, *wawancara*, April 2021

Besar kecilnya peranan yang dilakukan seorang pemimpin banyak ditentukan kepada apa dan siapa dia, dan apa yang dipimpinya, kekuasaan (otoritas) apa yang dimiliki dan perangkat mana yang ia perankan sebagai pemimpin baik itu formal maupun non formal. Akan tetapi kesemuanya berperan dalam membimbing, menuntun, mendorong, dan memberikan motivasi kepada mereka yang dipimpin untuk mencapai tujuan yang dicita-citakan.

Pemimpin pendidikan dalam hal ini adalah kepala madrasah sebagai orang yang bertanggung jawab terhadap pelaksanaan pendidikan dan pengajaran di lembaga pendidikan, harus memiliki kesiapan dan kemampuan untuk membangkitkan semangat kerja personal. Seorang pemimpin juga harus mampu menciptakan iklim dan suasana yang kondusif, aman, nyaman, tentram, menyenangkan, dan penuh semangat dalam bekerja bagi para pekerja dan para pelajar. Sehingga pelaksanaan pendidikan dan pengajaran dapat berjalan tertib dan lancar dalam mencapai tujuan yang diharapkan.

#### **b. Bagaimana Problematika dan Solusi dari Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Tenaga Pendidik di MI At-Taqwa Manado?**

Berdasarkan hasil wawancara, peneliti mendapatkan informasi sebagaimana yang pertama dinyatakan oleh Cici Gamiarsi Gonibala:

Keterlambatan pembayaran iuran bulanan oleh orangtua siswa yang kadang melemahkan semangat guru.<sup>102</sup>

---

<sup>102</sup>Cici Gamiarsi Gonibala, Guru di MI at-Taqwa Manado, wawancara, April 2021

Muhammad Farhan Al-Mubarok berpendapat yang sama. Farhan mengungkapkan:

Masalah yang paling urgen adalah masalah finansial karena berhubungan dengan kebutuhan.<sup>103</sup>

Sejalan dengan apa yang diungkapkan di atas, Partina Nanik juga mengutarak dengan nada yang sama:

Terbatasnya budget untuk honor guru dan sataf, kurang puasnya guru dengan honor yang diterima, kurangnya sumber pembiayaan honor guru, kesejahteraan guru berdampak pada kualitas guru saat mengajar siswa.<sup>104</sup>

Kendala yang lain sebagaimana diungkapkan oleh Annisa:

Sarana prasarana belum memadai. Sehingga perlu metode variatif dalam melkukan arahan kepala madrasah dalam penggunaan media ketika melakukan kegiatan pembelajaran.

Sementara Fitria Daju juga menambahkan:

Kendalanya adalah guru-guru ada yang merasa terlalu pintar, guru-guru ada yang cuek (tidak peduli), fasilitas dan prasarana belum lengkap, kurang dana untuk segala hal, dan komunikasi.

Di lain tempat, kepala madrasah memberikan komentarnya terkait kendala yang dihadapi dalam meningkatkan kinerja tenaga pendidik di madrasahny.

Sebagaimana yang diungkapkannya:

Saya berikan contoh dalam kualitas pengajaran, kendala yang dihadapi adalah penyusunan RPP yang tidak sesuai dengan waktu yang ditentukan, penerapan strategi, metode dan teknik pembelajaran yang kurang variatif, guru jarang menggunakan media/alat peraga yang Belajar sesuai dengan karakteristik siswa.<sup>105</sup>

---

<sup>103</sup>Muhammad Farhan Al-Mubarok, Guru di MI at-Taqwa Manado, *wawancara*, April 2021

<sup>104</sup>Partina Nanik, Guru di MI at-Taqwa Manado, *wawancara*, April 2021

<sup>105</sup>Wiwin Winangsih, Kepala Madrasah MI at-Taqwa Manado, *wawancara*, April 2021

Perjalanan tidak selamanya lurus. Mungkin itu yang selalu kita dengar. Sama halnya dengan apa yang kita lakukan semuanya pasti tidak berjalan dengan sempurna. Akan tetapi kitalah yang menjadi poin penting dalam mengatasi masalah yang ada dengan cara menghadapinya secara bersama dan duduk membicarakan bersama mencari solusi. Adapun solusi dari masalah atau kendala yang terjadi di atas sebagaimana dituturkan oleh Muhammad Farhan Al-Mubarak:

Selalu berkoordinasi dengan pihak terkait utamanya para orangtua siswa yang sebagai penanggung finansial guru.<sup>106</sup>

Solusi lain juga coba diungkapkan Partina Nanik:

Berinovasi mencari sumber pembiayaan honor, menghidupkan donator, membuka unit usaha, menaikkan SPP siswa.

Sementara untuk solusi lemahnya sarana prasarana, Atika Herawati Mandiri membeberkan bahwa:

Perlu adanya Pengadaan sarana prasarana, supaya kualitas kinerja guru lebih meningkat.<sup>107</sup>

Madrasah sebagai lembaga yang menyelenggarakan pendidikan formal, bertujuan membentuk manusia yang beriman dan bertakwa, berkepribadian serta berbudi pekerti lehur dalam mengembangkan intelektual peserta didik dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa. Kepala madrasah sebagai pemimpin lembaga pendidikan perannya sangat penting dalam memberdayakan semua kompetensi madrasah untuk mencapai tujuan pendidikan.

---

<sup>106</sup>Muhammad Farhan Al-Mubarak, Guru di MI at-Taqwa Manado, *wawancara*, April 2021

<sup>107</sup>Atika Herawati Mandiri, Guru di MI at-Taqwa Manado, *wawancara*, April 2021

Berdasarkan hasil wawancara di atas, peneliti menyimpulkan bahwa untuk meningkatkan kualitas pendidikan, seorang kepala madrasah harus mampu meningkatkan kinerja para guru atau bawahannya, serta mengelola semua sumber daya madrasah dengan sebaik-baiknya. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang. Sebagai pemimpin, kepala madrasah harus mampu memberikan pengaruh-pengaruh yang dapat menyebabkan guru tergerak untuk melaksanakan tugasnya secara efektif sehingga kinerja mereka akan lebih baik. Sebagai pemimpin yang mempunyai pengaruh, diharapkan dapat membangkitkan semangat kerja tenaga pendidik dan kependidikan bahkan para siswa belajar dengan kesadaran dan kemauan sendiri untuk meningkatkan prestasinya. Dengan demikian ia dapat mengadakan perubahan-perubahan dalam cara berfikir, sikap, tingkah laku yang dipimpinya. Namun menurut peneliti, ada hal lain yang urgen untuk dibahas terkait peningkatan kualitas tenaga pendidik. Terkadang bisa terjadi karena terlalu sedikit asupan finansial yang diterima. Ini terjadi biasanya kepada para tenaga pendidik yang bukan sebagai aparatur sipil negara atau honorer. Dengan pendapatan yang paspasan, bahkan hanya sebatas uang makan, tentunya melemahkan gairah mengajar sehingga berdampak pada kualitas pengajaran. Hal ini sebagai mana terjadi di lokasi penelitian yang peneliti ambil. Secara keseluruhan proses pembelajaran dikatakan berjalan dengan baik secara profesional, namun kendala yang mematahkan semangat mengajar terjadi ketika uang bulanan diterima tidak sesuai dengan waktunya

Permasalahan-permasalahan di atas memang banyak dijumpai di madrasah-madrasah swasta yang mayoritas tenaga pendidiknya non pegawai negeri sipil.

Terbatasnya suplai anggaran juga mempengaruhi peningkatan sarana prasana yang berdampak pada aktifitas kegiatan belajar mengajar. Berbeda dengan status madrasah negeri yang mendapat sokongan anggaran dari pemerintah pusat, madrasah swasta hanyalah sebatas pemenuhan studi bagi siswa karena lingkungan. Bahkan sebagai pilihan kedua dari ketidak lulusan menjadi siswa di madrasah negeri.

## **2. MTs Nurut Taqwa Manado**

2.1. Dalam pengambilan data penelitian, peneliti melakukan wawancara dengan Kepala Madrasah beserta guru-guru yang ada di MTs Nurut Taqwa secara langsung di lingkungan madrasah

### **a. Bagaimana Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Tenaga Pendidik di MTs Nurut Taqwa Manado**

Berdasarkan hasil wawancara, peneliti menemukan informasi sebagaimana yang pertama disampaikan oleh Elfiana Parue selaku guru matematika di MTs Nurut Taqwa. Beliau mengatakan dalam wawancaranya:

Kepala madrasah menurut pandangan saya merupakan seseorang pemimpin yang baik, bijaksana, penuh kekeluargaan. Kalo bicara sikap, kami melihat kepala sekolah bersikap baik dan sangat perhatian terhadap guru yang merasa kesusahan dan guru yang mengalami beban.<sup>108</sup>

Nada yang hampir sama dikemukakan oleh Qamariyah Amali selaku guru prakarya bahwa:

---

<sup>108</sup>Elfiana Parue, Guru di MTs Nurut Taqwa Manado, *wawancara*, Mei 2021

Kepala madrasah kami adalah seorang yang bijaksana dan paling membantu guru-guru, apalagi masalah gaji yang tidak selalu tepat pada waktunya, dari yayasan kami sangat suport, banyak membantu, paling pengertian.<sup>109</sup>

Ungkapan yang sama juga dikemukakan oleh Yulie Pramata:

Sosok yang ringan tangan dan rela berkorban demi anak buah. Mengayomi dan bersahabat serta perhatian kepala madrasah seperti keluarga sendiri bahkan seperti adik kandung sendiri.<sup>110</sup>

Pandangan lain dikemukakan oleh Hemas Lentang Pertiwi:

Pandangan saya terhadap kepala madrasah MTs Nurut Taqwa, menurut saya kebijaksanaan sudah memenuhi kriteria seorang pemimpin yang tegas dan demokratis dalam berbagai tempat dan selalu sharing pendapat membicarakan hal-hal yang penting. Kepala madrasah juga selalu memperhatikan guru-guru, baik masalah umum maupun pribadi.<sup>111</sup>

Di lain tempat, Wirda Poiyo selaku komite MTs Nurut Taqwa berucap:

Pandangan kami terhadap Kepala madrasah yaitu sikapnya baik kepada kami dan mengerti apa yang kami butuhkan dan sikap kepala madrasah kepada kami sangat baik dan penuh pengertian.<sup>112</sup>

Sementara itu, kedekatan kepala madrasah terhadap para guru yang ada di MTs Nurut Taqwa tersebut sebagaimana dikatakan oleh Elfiana Parue bahwa:

Pendekatan yang dilakukan kepala madrasah ialah pendekatan kekeluargaan.<sup>113</sup>

Pandangan yang sejalan dikemukakan oleh Hemas Lentang Pertiwi yaitu:

---

<sup>109</sup>Qamariyah Amali, Guru di MTs Nurut Taqwa Manado, *wawancara*, Mei 2021

<sup>110</sup>Yulie Pratama, Guru di MTs Nurut Taqwa Manado, *wawancara*, Mei 2021

<sup>111</sup>Hemas Lentang Pertiwi, Guru di MTs Nurut Taqwa Manado, *wawancara*, Mei 2021

<sup>112</sup>Wirda Poiyo, Komite di MTs Nurut Taqwa Manado, *wawancara*, Mei 2021

<sup>113</sup>Elfiana Parue, Guru di MTs Nurut Taqwa Manado, *wawancara*, Mei 2021

Kepala madrasah sangat dekat dengan guru-guru disini, pendekatannya seperti keseharian guru-guru di sekolah. Dekat seperti keluarga.<sup>114</sup>

Sejalan dengan pandangan di atas, Yulie Pramata juga mengungkapkan hal yang sama yaitu:

Kedekatan kepala madrasah dengan guru-guru seperti sahabat, tanpa mengurangi rasa hormat, sehingga tidak ada sekat jika berdiskusi. Tidak arogan, mengerti dan memahami kesulitan dan masalah yang di hadapi guru-guru.<sup>115</sup>

Pandangan lain yang dituturkan komite adalah:

Pendekatan yang dilakukan kepala madrasah menurut pandangan kami yaitu seperti keluarga yang mengayomi kami. Apalagi kebanyakan dari para guru hanya berstatus sebagai guru honor.<sup>116</sup>

Dalam wawancara dengan kepala madrasah, peneliti menanyakan bagaimana pendekatan yang dilakukan kepala madrasah terhadap warga madrasah ini. Beliau menyatakan bahwa:

Tentunya melakukan pendekatan secara kekeluargaan dan tidak ada pemisah antara guru dan kepala madrasah kecuali dalam keadaan yang formal.<sup>117</sup>

Sementara untuk kinerja kepemimpinannya sebagaimana kepala madrasah ungkapkan:

Madrasah saya pimpin saat ini dengan jumlah guru sudah termasuk kepala madrasah adalah 12 orang dan mengingat guru-guru bukan PNS adalah sulit untuk mengikuti apa maunya kepala madrasah akan tetapi kepala madrasah yang mengerti dan membijaksanai sebaik mungkin agar para guru tetap bekerja walaupun administrasi belum sempurna yang di kerjakan oleh mereka semisal kelengkapan RPP yang harus disiapkan. Untuk

---

<sup>114</sup>Hemas Lentang Pertiwi, Guru di MTs Nurut Taqwa Manado, *wawancara*, Mei 2021

<sup>115</sup>Yulie Pratama, Guru di MTs Nurut Taqwa Manado, *wawancara*, Mei 2021

<sup>116</sup>Wirda Poiyo, Komite di MTs Nurut Taqwa Manado, *wawancara*, Mei 2021

<sup>117</sup>Rabeha Basra, Kepala Madrasah di MTs Nurut Taqwa Manado, *wawancara*, Mei 2021

meningkatkan mutu pendidikan, guru siap melaksanakan tugas walaupun gaji kecil di terima, demi berjalannya madrasah ini.<sup>118</sup>

Di lain posisi, Elfiana Parue menyatakan kinerja kepala madrasah bahwa:

Kepemimpinan kepala madrasah sudah bisa dikatakan baik dan memenuhi unsur kepemimpinan.<sup>119</sup>

Serupa dengan pernyataan Elfiana, Hemas Lentang Pertiwi juga mengungkapkan:

Kepala madrasah kinerjanya bagus, baik dalam kegiatan sekolah, dalam sekolah maupun diluar sekolah.<sup>120</sup>

Pada penilaian lain, Yulie Pramata juga menilai kinerja kepala madrasah sebagaimana dikatakannya:

Jika dinilai, maka penilaian untuk kinerjanya yaitu 85%.<sup>121</sup>

Sementara komentar komite madrasah terkait kinerja kepala madrasah selama ini adalah:

Selama ini kepemimpinan kepala madrasah di madrasah ini sudah berjalan dengan baik melalui kinerjanya dengan memenej para guru dan lembaga ini kea rah yang lebih baik contohnya dengan cara selalu berkomunikasi dan terbuka bagi para guru dan komite.<sup>122</sup>

Sementara ditanya soal kinerja guru, kepala madrasah menyatakan:

Untuk pribadi saya tentang mengukur kualitas guru yang ada di MTs Nurut Taqwa sejauh ini yang penting adalah guru melaksanakan tugas mengajar sesuai kurikulum.<sup>123</sup>

---

<sup>118</sup>Rabeha Basra, Kepala Madrasah di MTs Nurut Taqwa Manado, *wawancara*, Mei 2021

<sup>119</sup>Elfiana Parue, Guru di MTs Nurut Taqwa Manado, *wawancara*, Mei 2021

<sup>120</sup>Hemas Lentang Pertiwi, Guru di MTs Nurut Taqwa Manado, *wawancara*, Mei 2021

<sup>121</sup>Yulie Pratama, Guru di MTs Nurut Taqwa Manado, *wawancara*, Mei 2021

<sup>122</sup>Wirda Poiyo, Komite di MTs Nurut Taqwa Manado, *wawancara*, Mei 2021

<sup>123</sup>Rabeha Basra, Kepala Madrasah di MTs Nurut Taqwa Manado, *wawancara*, Mei 2021

Banyak lembaga pendidikan yang dapat tumbuh dan berkembang menjadi lebih baik dan ada pula yang mengalami kemandekan dan bahkan tinggal menunggu kehancurannya. Adapun salah satu faktor penyebabnya adalah terletak pada kompetensi dan kepemimpinan kepala madrasah dalam mengelola madrasah. Apalagi dalam menyatukan kesepahaman antar warga madrasah. Di MTs Nurut Taqwa Manado sendiri, dalam menyatukan kesepahaman senantiasa dilakukan musyawarah. Apalagi berkaitan dengan aturan madrasah. Semua komponen terlibat telah disatukan dalam rapat internal madrasah. Hal ini sebagaimana diungkapkan kepala madrasah:

Saya tidak memiliki aturan berdasarkan diri sendiri melainkan segala aturan di putuskan bersama.

Ungkapan kepala madrasah di atas dibenarkan oleh Yulie Pramata bahwa:

Aturan diputuskan secara demokratis karena menerima masukan dan menampungnya lalu ditarik kesimpulan.<sup>124</sup>

Ungkapan Yulie di atas dikuatkan oleh pernyataan Hemas Lentang Pertiwi yang menyatakan bahwa:

Aturan diputuskan secara bersama dan demokratis melalui rapat bersama para guru dan stakeholder.<sup>125</sup>

Sementara dalam rapat atau musyawarah, semua peserta rapat diberikan kesempatan oleh kepala madrasah untuk menyalurkan pendapatnya. Hal ini sebagaimana yang diungkapkan oleh kepala madrasah:

---

<sup>124</sup>Yulie Pratama, Guru di MTs Nurut Taqwa Manado, *wawancara*, Mei 2021

<sup>125</sup>Hemas Lentang Pertiwi, Guru di MTs Nurut Taqwa Manado, *wawancara*, Mei 2021

Iya, demi madrasah ini, saya selaku pimpinan di madrasah ini selalu terbuka bagi siapa yang memberi masukan dan saran selagi hal itu bermanfaat untuk pengembangan lembaga.<sup>126</sup>

Ungkapan kepala madrasah diatas dibenarkan oleh Qamariyah Amali:

Aturan diputuskan secara demokratis, sesuai suara terbanyak yang diputuskan bersama dalam rapat dan kepala madrasah selalu menerima apapun yang terjadi keputusan bersama.<sup>127</sup>

Pembenaran Qamariah di atas dikuatkan oleh Rahbania:

Ya, dalam setiap rapat bersama, kami selalu diberi kesempatan memberikan masukan dan hasil diputuskan bersama.<sup>128</sup>

Ditanya mengenai aturan di madrasah ini apakah memberatkan atau tidak,

Yulie Pramata mengatakan:

Sangat tidak memberatkan karena keputusan dibuat secara bersama melalui hasil rapat koordinasi.<sup>129</sup>

Nada yang sama juga diungkapkan oleh Hemas Lentang Pertiwi bahwa:

Aturan tidak memberatkan dan memberikan perhatian terhadap guru yang merasa terbebani.<sup>130</sup>

Wirda Poiyo selaku komite madrasah juga menambahkan bahwa:

Aturan di madrasah ini diatur melalui musyawarah bersama dengan warga madrasah dan menyatukan pendapat lalu diputuskan bersama.<sup>131</sup>

Menjadi pemimpin yang sukses, tidak harus berjalan sendir. Tentunya ada kekuatan bawahannya yang menopang lembaga agar lebih baik dan maju. Melalui

---

<sup>126</sup>Rabeha Basra, Kepala Madrasah di MTs Nurut Taqwa Manado, *wawancara*, Mei 2021

<sup>127</sup>Qamariyah Amali, Guru di MTs Nurut Taqwa Manado, *wawancara*, Mei 2021

<sup>128</sup>Yulie Pratama, Guru di MTs Nurut Taqwa Manado, *wawancara*, Mei 2021

<sup>129</sup>Yulie Pratama, Guru di MTs Nurut Taqwa Manado, *wawancara*, Mei 2021

<sup>130</sup>Hemas Lentang Pertiwi, Guru di MTs Nurut Taqwa Manado, *wawancara*, Mei 2021

<sup>131</sup>Wirda Poiyo, Komite di MTs Nurut Taqwa Manado, *wawancara*, Mei 2021

hal itu, kepala madrasah di MTs Nurut Taqwa membuka peluang dan memberikan kesempatan kepada para guru untuk meningkatkan karir dan potensi sumberdaya yang dimiliki selama hal itu tidak bertentangan dengan tugas yang diemban sebagai pendidik. Hal ini sebagaimana dinyatakan oleh kepala madrasah:

Tentunya demi pengembangan lembaga kami memberi ruang dan kebebasan bagi siapa saja guru yang hendak melakukan peningkatan karir seperti melanjutkan studi ke perguruan yang lebih tinggi. Inipun nantinya akan dirasakan hasilnya oleh pihak madrasah itu sendiri.<sup>132</sup>

Pernyataan kepala madrasah di atas dibenarkan oleh Elfiana Parue bahwa:

Demi meningkatkan kualitas diri guru dan kemajuan lembaga, kepala madrasah memberikan ruang bagi kami para guru dalam menuntut ilmu dimanapun.<sup>133</sup>

Pembenaran ungkapan di atas dikuatkan oleh Qamariyah Amali:

Kepala madrasah memberi kebebasan kepada guru untuk meningkatkan karir.<sup>134</sup>

Perkataan serupa juga diungkapkan oleh Rahbania yaitu:

Iya. Kepala madrasah memberi kesempatan bagi guru yang ingin kuliah atau menempuh studi dengan catatan tidak mengganggu tugas dan fungsi sebagai guru.<sup>135</sup>

Apabila seorang kepala madrasah tidak bisa mengatur, mempengaruhi, mengajak anggotanya untuk meraih tujuan pendidikan, gagap memanfaatkan peluang yang ada, dan cenderung menerapkan gaya kepemimpinan yang sekedar melaksanakan tugas rutin, maka jangan diharapkan kualitas pendidikan akan

---

<sup>132</sup>Rabeha Basra, Kepala Madrasah di MTs Nurut Taqwa Manado, *wawancara*, Mei 2021

<sup>133</sup>Elfiana Parue, Guru di MTs Nurut Taqwa Manado, *wawancara*, Mei 2021

<sup>134</sup>Qamariyah Amali, Guru di MTs Nurut Taqwa Manado, *wawancara*, Mei 2021

<sup>135</sup>Yulie Pratama, Guru di MTs Nurut Taqwa Manado, *wawancara*, Mei 2021

mengalami peningkatan. Sebaliknya, jika seorang kepala madrasah tersebut memiliki potensi yang cukup baik, maka ia akan cenderung untuk terus meningkatkan organisasi pendidikan di lembaga yang dipimpinnya. Sehingga dengan sendirinya kualitas pendidikan ikut meningkat. Di MTs Nurut Taqwa sendiri, ada beberapa upaya yang selalku dilakukan oleh kepala madrasah demi meningkatkan kualitas para guru yang ada di madrasah tersebut. Sebagaimana ungapannya dalam wawancara denganpeneliti:

Selama ini upaya yang kami lakukan untuk meningkatkan sumber daya mengajar guru diantaranya yaitu dengan mengikutkan guru dalam kegiatan diklat peningkatan mutu guru, seminar seminar pengembangan kualitas guru, workshop guru.

Ungkapan kepala madrasah di atas sejalan dengan apa yang dituturkan oleh

Elfiana Parue bahwa:

Demi meningkatkan kualitas mengajar kami para guru, kami diberikan kesempatan oleh kepala madrasah untuk mengikuti diklat, seminar seminar serta workshop peningkatan kualitas tenaga pendidik.<sup>136</sup>

Nada yang serupa juga dinyatakan oleh Yulie Pramata bahwa:

Upaya yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas pendidik di antaranya yaitu memberi motifasi, reward dan berbagai kegiatan berupa diklat guru di ikut sertakan sebagai bentuk peningkatan kualitas para guru.<sup>137</sup>

Sementara menurut Hemas Lentang Pertiwi terkait upaya kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas kinerja tenaga pendidik sebagaimana ungapannya:

---

<sup>136</sup>Elfiana Parue, Guru di MTs Nurut Taqwa Manado, *wawancara*, Mei 2021

<sup>137</sup>Yulie Pratama, Guru di MTs Nurut Taqwa Manado, *wawancara*, Mei 2021

Dengan turun ke lapangan meninjau kegiatan pembelajaran berlangsung serta melihat hasil laporan peningkatan secara berkala dari para guru serta melihat pengembangan RPP.<sup>138</sup>

Peningkatan kualitas pendidikan bukanlah suatu hal yang mudah untuk diwujudkan. Karena banyaknya faktor-faktor yang mempengaruhinya yang tanpa ada usaha untuk memperhatikan dan mencari solusi, maka usaha peningkatan kualitas pendidikan mustahil akan terwujud.

Madrasah merupakan organisasi yang bersifat kompleks. Di dalamnya memiliki berbagai dimensi, yang satu sama lainnya saling berhubungan dalam suatu sistem sosial. Sebagai sistem sosial dalam suatu organisasi, madrasah memerlukan pemimpin yang dapat berperan aktif. Kepemimpinan tertinggi di madrasah dijabat oleh kepala madrasah. Berarti di madrasah, kepemimpinan seorang kepala sekolah akan menentukan keberhasilan atau kegagalan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Seorang kepala madrasah, dituntut untuk memiliki motivasi diri yang kuat dalam melaksanakan tugas dan fungsinya di satuan pendidikan yang dipimpinnya. Hal ini akan mendorong kepala madrasah tampil sebagai pemimpin yang luar biasa. Adapun motivasi kerja yang diberikan oleh kepala madrasah di MTs Nurut Taqwa sebagaimana dikatakannya:

Menjadi contoh yang baik dalam bertindak, berucap dan bertanggungjawab. Selain itu kedisiplinan selalu kami sampaikan kepada para guru karena waktu merupakan hal yang paling penting dalam sebuah pekerjaan dalam membangun lembaga. Selanjutnya terserah mereka yang menilai baik buruknya.<sup>139</sup>

Perkataan kepala madrasah di atas dibenarkan oleh Yulie Pramata:

---

<sup>138</sup>Hemas Lentang Pertiwi, Guru di MTs Nurut Taqwa Manado, *wawancara*, Mei 2021

<sup>139</sup>Rabeha Basra, Kepala Madrasah di MTs Nurut Taqwa Manado, *wawancara*, Mei 2021

Memberikan semangat untuk sama-sama bekerja membangun madrasah. Terutama disiplin waktu dan bertanggungjawab.<sup>140</sup>

Sementara Rahbania mengatakan bahwa motivasi yang selalu diberikan kepada guru sebagaimana ungkapnya:

Kepala madrasah sebagai panutan dan selalu mengatakan bahwa kita selalu berbenah diri ke arah yang lebih baik lagi.<sup>141</sup>

Motivasi lain yang diberikan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja tenaga pendidik sebagaimana yang diungkapkan oleh Qamariyah Amali bahwa:

Motivasi yang diberikan kepala madrasah kepada kami tenaga pendidik yang ada di madrasah ini berupa nasehat, perhatian, dan sedekah.<sup>142</sup>

Sejalan dengan apa yang diungkapkan Qamariah, komite madrasah juga mengatakan bahwa:

Dengan memberikan contoh keteladanan secara kedisiplinan, ketegasan dalam bertindak selagi benar, dan selalu mengingatkan bahwa kitalah yang berjuang dan kitalah yang menang. Karena kalau bukan kita yang memajukan madrasah ini lalu siapa lagi? Jadi kerjalah untuk ibadah.<sup>143</sup>

Berdasarkan hasil wawancara di atas, peneliti menarik kesimpulan bahwa sebagai pemimpin pendidikan pada lembaga pendidikan Islam, yaitu kepala madrasah, penting sekali bagi peningkatan kualitas pendidikan. Karena lembaga pendidikan yang dikelola oleh pemimpin yang mengerti komitmen serta berwawasan luas, akan berjalan dengan tertib dan dinamis sesuai dengan kemajuan zaman. Selain itu, kepala madrasah hendaknya juga mengerti kedudukan madrasah di masyarakat, mengenal badan-badan dan lembaga-lembaga masyarakat yang

---

<sup>140</sup>Yulie Pratama, Guru di MTs Nurut Taqwa Manado, *wawancara*, Mei 2021

<sup>141</sup>Yulie Pratama, Guru di MTs Nurut Taqwa Manado, *wawancara*, Mei 2021

<sup>142</sup>Qamariyah Amali, Guru di MTs Nurut Taqwa Manado, *wawancara*, Mei 2021

<sup>143</sup>Wirda Poiyo, Komite di MTs Nurut Taqwa Manado, *wawancara*, Mei 2021

menunjang pendidikan, mengenal perubahan sosial, ekonomi, politik masyarakat, mampu membantu guru dalam mengembangkan program pendidikan sesuai dengan perubahan yang terjadi di masyarakat sekaligus membantu pemecahan permasalahan yang dihadapi. Kepemimpiannya seperti inilah yang seharusnya menjadi pejuang dalam kemerdekaan madrasah. Sosok yang tangguh sangat dibutuhkan dalam pengembangan lembaga. Memberikan contoh sebagai teladan yang baik merupakan dorongan yang kuat bagi yang dicontohkan. Karena dengan kebiasaan yang selalu dibuat, seiring waktu orang yang dicontohkan lambat laun sadar dan mengikuti perbuatan tersebut. Apalagi yang dicontohkan merupakan perilaku yang dapat memberi energi positif bagi yang mencontohkan. Mudah-mudahan dengan apa yang dicontohkan oleh kepala madrasah di atas, dapat menjadi nilai plus terhadap warga madrasah dalam berbenah ke arah yang lebih baik lagi demi pengembangan madrasah yang maju.

**b. Bagaimana Problematika dan Solusi dari Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Tenaga Pendidik di MTs Nurut Taqwa Manado?**

Berdasarkan hasil wawancara, peneliti menemukan informasi sebagaimana yang pertama diungkapkan oleh Komite MTs Nurut Taqwa Manado yaitu Wirda Poiyo. Wirda mengungkapkan bahwa:

Kendala yang terjadi menurut kacamata kami yaitu terjadi ada pada orang tua siswa yang lambat dalam pembayaran infaq bulanan.<sup>144</sup>

---

<sup>144</sup>Wirda Poiyo, Komite di MTs Nurut Taqwa Manado, *wawancara*, Mei 2021

Pengungkapan komite di atas dibenarkan oleh Elfiana Parue bahwa:

Kendala utama yang dihadapi saat ini dan selalu menjadi masalah adalah masalah keuangan, hampir semua guru disini adalah guru bukan pegawai negeri sipil (GBPNS), untuk meningkatkan kinerja guru tentu harus didukung oleh kemampuan finansial, sementara dana bos tidak diperuntukkan untuk membayar honor guru secara keseluruhan, bagaimanapun guru adalah makhluk hidup yang butuh makan dan sebagainya.<sup>145</sup>

Pembenaran Elfiana dibenarkan oleh Qamariyah Amali yang mengatakan bahwa:

Masalah keuangan yang kadang terlambat diberikan karena berasal dari orangtua siswa.<sup>146</sup>

Sejalan dengan Qamariah, Rahbania juga menuturkan hal yang serupa:

Kendala ada pada orang tua siswa yang lambat dalam pembayaran infaq bulanan.<sup>147</sup>

Sependapat dengan para guru dan komite di atas, kepala sekolah juga turut mebeberkan perihal kendala yang ada di MTs Nurut Taqwa tersebut. Adapun kendala sebagaimana yang diungkapkan kepala madrasah adalah:

Karena mayoritas guru yang ada disini adalah non pegawai negeri sipil, maka terkendala dengan nilai rupiah diberikan gaji terhadap guru dan terkadang berpengaruh terhadap kualitas kinerja guru.<sup>148</sup>

Sementara solusi yang diambil dalam mengatasi kendala tersebut ialah sebagaimana yang pertama diungkapkan oleh komite madrasah yaitu:

Menurut kami solusi dalam meminimalisir kendala tersebut yaitu dengan selalu berkomunikasi dan berkoordinasi dengan orangtua siswa dan

---

<sup>145</sup>Elfiana Parue, Guru di MTs Nurut Taqwa Manado, *wawancara*, Mei 2021

<sup>146</sup>Qamariyah Amali, Guru di MTs Nurut Taqwa Manado, *wawancara*, Mei 2021

<sup>147</sup>Yulie Pratama, Guru di MTs Nurut Taqwa Manado, *wawancara*, Mei 2021

<sup>148</sup>Rabeha Basra, Kepala Madrasah di MTs Nurut Taqwa Manado, *wawancara*, Mei 2021

melakukan pemberitahuan tertulis sebelum pembayaran infaq melewati waktu yang ditentukan.<sup>149</sup>

Solusi lain ditawarkan oleh Qamariah bahwa:

Seharusnya kepala madrasah melakukan koordinasi dengan pihak yayasan ataupun pemerintah terkait kesejahteraan para guru.<sup>150</sup>

Dalam wawancara dengan kepala madrasah, beliau juga menyatakan solusi yang dibuat selama ini untuk meminimalisir kendala finansial. Beliau mengatakan bahwa:

Untuk mengatasi kendala terkait kurangnya gaji kepada para guru, kami terkadang memberikan kelebihan sedikit rezeki apabila kami mendapatkan rezeki tambahan. Dan terkadang rezeki tambahan tersebut juga datang dari guru-guru pegawai negeri sipil apabila mendapatkan tunjangan. Selain itu kami selalu memberikan saran agar selalu berdoa dan bertawakal serta selalu berusaha karena rezeki yang diberikan bukan hanya dalam bentuk harta, melainkan kebahagiaan. Untuk itu kami selalu ingatkan untuk bersukur atas apa yang didapatkan.<sup>151</sup>

Berdasarkan hasil wawancara di atas, peneliti menyimpulkan bahwa peningkatan kinerja guru dapat dilakukan dengan pembinaan dan pengembangan profesi guru yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja dan dilakukan secara terus menerus sehingga mampu menciptakan kinerja sesuai dengan persyaratan yang diinginkan. Semakin sering profesi guru dikembangkan melalui berbagai kegiatan maka semakin mendekatkan guru pada pencapaian predikat guru yang profesional dalam menjalankan tugasnya sehingga harapan kinerja guru yang lebih baik akan tercapai. Namun, penurunan kinerja guru juga berasal dari beberapa sebab, diantaranya adalah masalah finansial. Apalagi status seorang guru ialah non

---

<sup>149</sup>Wirda Poiyo, Komite di MTs Nurut Taqwa Manado, *wawancara*, Mei 2021

<sup>150</sup>Qamariyah Amali, Guru di MTs Nurut Taqwa Manado, *wawancara*, Mei 2021

<sup>151</sup>Rabeha Basra, Kepala Madrasah di MTs Nurut Taqwa Manado, *wawancara*, Mei 2021

pegawai negeri sipil. Tentunya dengan status sebagai guru honorer hanya memperoleh gaji yang tidak seberapa. Apalagi kalau diterima tidak sesuai waktu yang ditetapkan atau pemberiannya terlambat. Tentu hal ini akan berdampak terhadap penurunan kinerja guru.

Salah satu bentuk yang paling berpengaruh terhadap peningkatan kinerja tenaga pendidik atau guru adalah diberikannya upah dari hasil kerjanya sendiri. Upah atau gaji sebagai kekuatan untuk memberi motivasi selalu mempunyai reputasi atau nama baik dan memang sudah selayaknya demikian. Upah yang berbentuk uang telah dihubungkan dengan naluri yang paling fundamental dan mungkin di antara naluri biologis yang lain. Makan bukan merupakan hal yang luar biasa, tapi uang telah mengembangkan reputasinya sebagai stimulus yang mujarab. Upah atau gaji merupakan sumber penghasilan utama bagi tenaga kerja untuk menghidupi diri beserta keluarganya. Upah serta kompensasi yang memadai merupakan motivasi yang paling ampuh bagi setiap lingkup pekerjaan untuk mendorong para tenaga pekerjanya bekerja dengan baik. Namun, seperti halnya terjadi di MTs Nurut Taqwa Manado yang menjadi kendala utama adalah masalah finansial, mudah-mudahan tidak akan menyurutkan semangat para pejuang pendidikan dalam membina generasi demi tercapainya cita-cita bangsa yaitu mencerdaskan anak bangsa.

### **C. Pembahasan Temuan Penelitian**

#### **1. Gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja tenaga pendidik di MI At-Taqwa Manado MTs dan Nurut Taqwa Manado**

Dalam setiap kelompok selalu muncul adanya seorang pemimpin yang dapat memengaruhi dan mengarahkan anggotanya ke arah tujuan tertentu. Pemimpin dianggap mewakili aspirasi anggotanya, memperjuangkan kepentingan anggota, dan mewujudkan harapan sebagian besar anggotanya. Selain karena faktor-faktor tertentu, biasanya pemimpin memiliki kecerdasan dan wawasan lebih luas dibandingkan dengan anggotanya. Dengan demikian, wajar apabila kehadiran pemimpin sangat diharapkan untuk mengatasi berbagai masalah yang dihadapi oleh anggotanya.

Untuk memenuhi harapan anggotanya, pemimpin menggunakan kemampuan dan kecerdasannya dengan memanfaatkan lingkungan dan potensi yang ada pada organisasi. Kemampuan untuk menggerakkan, mengarahkan, dan memengaruhi anggota merupakan wujud kepemimpinan untuk mencapai tujuan organisasi. Kesanggupan memengaruhi perilaku orang lain ke arah tujuan tertentu adalah sebagai indikator keberhasilan seorang pemimpin.

Melihat kenyataan bahwa lingkungan terus berubah, maka peran pemimpin tidak hanya berusaha menyesuaikan organisasi terhadap pergerakan inovasi di luar. Kepemimpinan dikatakan berhasil apabila pemimpin mampu membawa organisasi sebagai referensi atau panutan bagi instansi lain. Keberhasilan itu sebagai

keberhasilan sebuah organisasi. Oleh karena itu, organisasi harus selalu belajar untuk melakukan perubahan secara terus-menerus.

Dalam menghadapi perubahan lingkungan, organisasi membutuhkan pemimpin yang tanggap, kritis, dan berani mengambil keputusan strategis untuk mencapai tujuan organisasi. Seorang pemimpin mempunyai strategi untuk mengarahkan dan memotivasi anggota-anggotanya, agar mereka ikut bekerja sama untuk mencapai tujuan. Perilaku kepemimpinan yang ditampilkan dalam proses manajerial secara konsisten itu disebut sebagai gaya kepemimpinan.

Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin tergantung pada tingkat kematangan atau kedewasaan anggota dan tujuan yang ingin dicapai. Guru dan staf sebagai unsur bawahan dalam organisasi sekolah merupakan unsur penting yang terlibat dalam pencapaian tujuan sekolah. Mereka memiliki perbedaan kemampuan, kebutuhan, dan kepribadian sehingga pendekatan yang harus dilakukan oleh seorang kepala sekolah selaku pemimpin disesuaikan dengan tingkat kematangan mereka.

Gaya kepemimpinan yang efektif antara kepala sekolah yang satu dengan yang lain akan berbeda, sesuai dengan kematangan guru dan karyawan di sekolah masing-masing. Kematangan tidak diartikan sebagai usia atau stabilitas emosional, tetapi lebih menekankan pada keinginan untuk berprestasi, kesediaan menerima tanggung jawab, serta memiliki kemampuan atau pengalaman yang berhubungan dengan tugas.

Sebagaimana peneliti uraikan pada temuan penelitian melalui hasil wawancara dengan informan, ditemukan bahwa gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja tenaga pendidik di MI at-Taqwa Manado dan MTs Nurut Taqwa Manado ada beberapa tipe gaya yaitu gaya demokratis, suportif, kharismatik, dan transformasional. Gaya kepemimpinan demokratis terlihat dari keputusan pembuatan aturan yang tidak sepihak. Gaya kepemimpinan suportif terlihat dari kepala madrasah yang selalu bersedia menjelaskan, sebagai teman, mudah didekati dan menunjukkan diri sebagai orang sejati bagi bawahan. Pemimpin bersahabat dan tertarik pada bawahan sebagai manusia. Sementara gaya kepemimpinan kharismatik terlihat dari kepala madrasah yang mempunyai daya tarik amat besar dan sikap-sikap kesehariannya selalu dianggap sebagai panutan oleh bawahannya. Sedangkan gaya kepemimpinan transformasional terlihat dari upaya kepala madrasah yang memberi ruang kebebasan terhadap para guru dalam meniti karir yang profesional dalam pengertian lain kepala madrasah selalu memberikan motivasi/dorongan kepada bawahan untuk melakukan lebih dari yang diharapkan bahkan kalau perlu lebih sukses dari pemimpinnya. Untuk lebih detailnya temuan penelitian terkait gaya kepemimpinan kepala madrasah di kedua lokasi penelitian, peneliti gambarkan dalam bentuk tabel di bawah ini.

Tab. 4.

Tipe Gaya Kepemimpinan di MI Attaqwa dan MTs Nurut Taqwa Manado

| NO | NAMA MADRASAH          | TIPE GAYA KEPEMIMPINAN | KARAKTERISTIK   |
|----|------------------------|------------------------|---|
| 1  | MI At-Taqwa Manado     | Demokratis             | Keputusan pembuatan aturan yang tidak sepihak, Melibatkan stakeholder dalam pengambilan keputusan   |
|    |                        | Suportif               | kepala madrasah yang selalu bersedia menjelaskan, sebagai teman, mudah didekati dan menunjukkan diri sebagai orang sejati bagi bawahan  |
|    |                        | Transformasional       | Kepala madrasah yang memberi ruang kebebasan terhadap para guru dalam meniti karir yang profesional.  |
| 2  | MTs Nurut Taqwa Manado | Demokratis             | Aturan yang akan ditetapkan dan diputuskan secara musyawarah dalam rapat dengan menerima saran dan masukan peserta rapat. selalu melibatkan seluruh komponen terkait untuk membahas segala aturan yang akan ditetapkan dan diputuskan secara musyawarah dalam rapat dengan menerima saran dan masukan peserta rapat |
|    |                        | Suportif               | Kepala madrasah mempunyai pendekatan komunikatif dan terbuka  |

|  |  |                  |  |
|--|--|------------------|--|
|  |  |                  | dalam setiap kesempatan. Semuanya diberlakukan dengan kasih sayang dan kekeluargaan selama tidak melanggar koridor yang ditetapkan                             |
|  |  | Kharismatik      | Kepala madrasah dipandang sebagai sosok yang baik, ramah, pengertian, perhatian dan penyayang terhadap bawahannya.   |
|  |  | Transformasional | Kepala madrasah selalu memberikan motivasi/dorongan kepada bawahan untuk melakukan lebih dari yang diharapkan bahkan kalau perlu lebih sukses dari pemimpinnya |

Dengan beberapa indikator gaya kepemimpinan di atas, para tenaga pendidik di MI at-Taqwa Manado dan MTs Nurut Taqwa Manado bisa bertahan sejauh ini sebagai pejuang pendidikan.

Secara umum ada tiga gaya kepemimpinan kepala madrasah, yaitu gaya kepemimpinan menurut sifat, gaya kepemimpinan berdasarkan teori perilaku, dan kepemimpinan menurut teori kontingensi. Kepemimpinan berdasarkan sifat mengkaji tentang perangai dan kemampuan yang menandai karakteristik kepala madrasah. Kepemimpinan berdasarkan perilaku memusatkan perhatian pada tindakan yang dilakukan kepala sekolah dalam melaksanakan pekerjaan manajerial. Pendekatan kontingensi mengkaji kesesuaian antara perilaku kepala sekolah dengan karakteristik situasional, terutama tingkat kedewasaan guru dan karyawan.

Keefektifan kepemimpinan tergantung bagaimana gaya kepemimpinan seseorang, saling berkaitan dengan keadaan atau situasi. Apabila gaya seorang kepala madrasah sesuai dengan situasi tertentu, gaya itu dikatakan efektif. Apabila gaya kepemimpinan tidak sesuai dengan situasi, maka gaya itu tidak efektif.

Sementara dalam pemberian motivasi kerja, kepala madrasah di MI at-Taqwa Manado dan MTs Nurut Taqwa Manado sama-sama dipandang sebagai sosok pemberi teladan kepada bawahannya. Dengan memberi contoh teladan dalam berbagai kesempatan, kepala madrasah selalu menunjukkan kepadah bawahannya sikap disiplin, tegas dan tanggungjawab dalam melakukan sesuatu namun dengan selalu memperhatikan kesuksesan bersama dalam mencapai cita-cita bersama. Kepala madrasah dalam memotivasi para tenaga pendidik juga diupayakan agar tenaga pendidik dapat mengembangkan kualitas dan potensi diri bagi setiap tenaga pendidik agar benar-benar menjadi tenaga pendidik yang profesional dalam bidangnya. Hal tersebut terlihat dari pemberian izin kepada setiap tenaga pendidik dalam menempuh studi lanjut serta diberikan kesempatan untuk mengikuti berbagai macam pelatihan pengembangan sumber daya guru melalui pendidikan dan pelatihan tenaga pendidik serta workshop peningkatan mutu tenaga pendidik. Selain itu, kepala madrasah selalu memberikan motivasi melalui nasehat religi agar tenaga pendidik selalu bersyukur terhadap apa yang diterima selama ini karena selama kita bersyukur maka hidup akan terasa tenang.

Kepala madrasah sebagai pemimpin yang efektif harus belajar dari kesalahan pada masa lalu dan berusaha memperbaiki dengan cara yang bijak. Selain itu, juga memberikan kesempatan kepada guru dan karyawannya untuk

memberikan kritik dan saran perbaikan. Guru dan karyawan yang selalu belajar tahu akan tugas dan kewajibannya untuk menjadikan organisasi menjadi lebih kompetitif

## **2. Problematika serta solusi dari gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja tenaga pendidik di MI At-Taqwa Manado MTs dan Nurut Taqwa Manado**

Penerapan kepemimpinan sangat ditentukan oleh situasi kerja dan sumber daya pendukung. Oleh karena itu, jenis organisasi dan situasi kerja menjadi dasar pembentukan pola kepemimpinan seseorang. Kepemimpinan pada bidang pendidikan, orientasi kepemimpinan lebih mengarah pada pemberdayaan seluruh potensi organisasi serta menempatkan anggotanya sebagai penentu keberhasilan pencapaian organisasi. Maka, sentuhan terhadap faktor-faktor yang dapat menimbulkan moral kerja dan semangat untuk berprestasi menjadi perhatian utama seorang pemimpin. Perasaan dihargai, dilibatkan dalam pengambilan keputusan, perhatian pimpinan terhadap keluhan, kebutuhan, saran, dan pendapat anggota merupakan prasyarat bagi terciptanya iklim kerja yang kondusif untuk tumbuhnya budaya organisasi.

Namun, sebagaimana ungkapan yang biasa kita dengar bersama bahwa semuanya tidak akan berjalan secara lurus, pasti ada rintangan disetiap tikungan. Hal ini juga terjadi di kedua madrasah yang menjadi lokasi penelitian peneliti. Didapatkan bahwa masalah utamanya sebagai kendala dalam peningkatan kinerja tenaga pendidik ialah masalah finansial. Rata-rata menyebutkan keluhan terkait

upah yang diterima karena sering terlambat dalam waktu penerimaan yang ditetapkan. Karena rata-rata di kedua madrasah ini statusnya swasta dan para tenaga pendidiknya adalah guru non pegawai negeri sipil, maka gaji atau upah yang diberikan berasal dari orangtua para siswa. Hal inilah yang menyebabkan keterlambatan pemberian upah terhadap tenaga pendidik yang seharusnya diberikan sesuai waktu yang ditentukan. Akan tetapi, ada beberapa solusi yang selalu dicanangkan untuk meminimalisir kendala peningkatan kinerja tenaga pendidik tersebut. Di antaranya sebagaimana yang dikatakan oleh kepala madrasah dari kedua lokasi peneliti menyebutkan bahwa untuk mengatasi kendala terkait kurangnya gaji kepada para guru, terkadang kepala madrasah memberikan sedikit rezeki apabila rezeki yang didapatkan. Dan terkadang rezeki tambahan tersebut juga datang dari guru-guru pegawai negeri sipil apabila mendapatkan tunjangan. Selain itu kepala madrasah selalu memberikan saran agar selalu berdoa dan bertawakal serta selalu berusaha karena rezeki yang diberikan bukan hanya dalam bentuk harta, melainkan kebahagiaan. Untuk itu kepala madrasah di kedua madrasah tersebut selalu mengingatkan untuk bersyukur atas apa yang didapatkan. Menurut peneliti, kelebihan-kelebihan seperti inilah yang menjadi percontohan untuk kita semua dalam bertindak jika diamanahkan sebagai pemimpin. Perlu kiranya memperhatikan semua unsur bawahan tanpa membedakan suku dan ras.

Namun, masalah finansial memang merupakan masalah yang sensitif ditemukan di setiap lingkungan kerja. Karena dengan finansial, kita selaku makhluk hidup yang membutuhkan pemenuhan hidup tentunya perlu mendapatkan itu. Menurut kacamata peneliti, tenaga pendidik yang ada di kedua madrasah tersebut

dalam perannya sebagai pendidik sudah mempunyai karakter pendidik yang mempuni. Selain dari gelar kesarjanaan yang disandang, tenaga pendidik mempunyai kualitas yang bagus dalam melakukan kegiatan pembelajaran. Hal ini dibuktikan dengan selalu adanya orangtua siswa yang menaruh harapan kepada kedua madrasah ini untuk dipercayakan dalam mencerdaskan anak-anak mereka.

Dalam upaya meningkatkan kualitas kehidupan bangsa, kualitas sumber daya manusia menjadi salah satu aspek penting yang harus diperhatikan. Kehidupan dapat menjadi lebih baik apabila sumber daya manusianya berkualitas. Untuk menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas salah satunya adalah melalui pendidikan. Institusi pendidikan formal menjadi kunci dari peradaban bangsa, oleh karena itu peran guru menjadi bagian yang sangat vital dalam meningkatkan mutu sumber daya manusia. Dengan demikian, sudah barang tentu dalam pemenuhan sumber daya yang tinggi perlu ditopang dengan financial yang cukup.

Pemerintah melalui Departemen Pendidikan Nasional telah mencanangkan berbagai program yang bertujuan untuk memberikan kesempatan guru dalam mengembangkan dan meningkatkan kualitas dirinya. Bahkan, untuk mendukung kebutuhan dana pendidikan, pemerintah mengalokasikan dana anggaran belajar sebesar 20%, baik APBN maupun APBD sesuai dengan amanat Undang-undang 1945. Untuk itu, sebagai pemegang kendali nahkoda madrasah yang dikemudi, seharusnya kepala madrasah memanfaatkan program tersebut dengan mengajukan proposal atau dengan berkoordinasi dalam kegiatan-kegiatan peningkatan kualitas sumber daya guru demi kemajuan lembaga yang dicita-citakan bersama.

Peningkatan mutu pendidikan di Indonesia dapat dilakukan dengan memberi kepastian status, perbaikan kesejahteraan, pendampingan dan pelatihan berkelanjutan serta pengawasan yang baik pada para guru. Dengan demikian proses belajar mengajar dapat berlangsung dengan baik, yang akhirnya menghasilkan kualitas lulusan yang baik. Penentuan status para guru honorer yang kompeten adalah bagian dari solusi masalah pendidikan ini

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan temuan penelitian dan menjawab rumusan pertanyaan yang diangkat dalam penulisan tesis ini, maka peneliti menyimpulkan:

1. Gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi tenaga pendidik di MI at-Taqwa Manado dan MTs Nurut Taqwa Manado merupakan tipe gaya kepemimpinan secara demokratis, suportif, kharismatik, dan transformasional. Sementara pemberian motivasi kerja kepala madrasah di MI at-Taqwa Manado dan MTs Nurut Taqwa Manado sama-sama dipandang sebagai sosok pemberi teladan kepada bawahannya yaitu dengan memberi contoh teladan, disiplin, tegas dan tanggungjawab mengembangkan kualitas dan potensi diri yang terlihat dari pemberian izin dalam menempuh studi lanjut serta diberikan kesempatan untuk mengikuti pelatihan pengembangan sumber daya guru melalui pendidikan dan pelatihan tenaga pendidik serta workshop peningkatan mutu tenaga pendidik. Selain itu, kepala madrasah selalu memberikan motivasi melalui nasehat religi agar tenaga pendidik selalu bersyukur terhadap apa yang diterima selama ini karena selama kita bersyukur maka hidup akan terasa tenang
2. Problematika kepemimpinan kepala madrasah dalam peningkatan motivasi kerja tenaga pendidik di MI at-Taqwa Manado dan MTs Nurut Taqwa Manado ialah masalah finansial. Rata-rata menyebutkan keluhan terkait upah yang diterima

karena sering terlambat dalam waktu penerimaan yang ditetapkan. Karena rata-rata di kedua madrasah ini statusnya swasta dan para tenaga pendidiknya adalah guru non pegawai negeri sipil, maka gaji atau upah yang diberikan berasal dari orangtua para siswa. Akan tetapi, ada beberapa solusi yang selalu dicanangkan untuk meminimalisir kendala peningkatan kinerja tenaga pendidik tersebut. Di antaranya kepala madrasah memberikan sedikit rezeki apabila rezeki yang didapatkan. Dan terkadang rezeki tambahan tersebut juga datang dari guru-guru pegawai negeri sipil apabila mendapatkan tunjangan. Selain itu kepala madrasah selalu memberikan saran agar selalu berdoa dan bertawakal serta selalu berusaha karena rezeki yang diberikan bukan hanya dalam bentuk harta, melainkan kebahagiaan. Untuk itu kepala madrasah di kedua madrasah tersebut selalu mengingatkan untuk bersukur atas apa yang didapatkan

## **B. Implikasi Penelitian**

Penelitian ini diharapkan berimplikasi terhadap:

1. Kinerja tenaga pendidik yang ada di MI at-Taqwa Manado dan MTs Nurut Taqwa yang menjadi lokasi pada penelitian ini;
2. Pemangku kebijakan dari masing-masing madrasah agar selalu memperhatikan nasib tenaga pendidiknya;
3. Orangtua siswa agar selalu pengertian terhadap upah tenaga pendidik

### **C. Saran**

Berdasarkan temuan penelitian, peneliti menyarankan:

1. Kepala madrasah selaku pemimpin harus lebih atisipatif terhadap keterlambatan pembayaran iuran bulanan yang wajib diberikan setiap orangtua siswa.
2. Untuk para guru yang mempunyai kelebihan financia khususnya yang sudah berstatus pegawai negeri sipil agar senantiasa berempati membagikan sedikit rezeki kepada gur yang merasa kekurangan.
3. Kepala madrasah harus memanfaatkan program pemerintah yang telah mengalokasikan dana anggaran belajar sebesar 20%, baik APBN maupun APBD sesuai dengan amanat Undang-undang 1945 dengan mengajukan proposal atau dengan berkoordinasi dalam kegiatan-kegiatan peningkatan kualitas sumber daya guru demi kemajuan lembaga yang dicita-citakan bersama.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adeyemi, T. Principal's leadership styles and Teacher's job performance in Senior Secondary Schools in Ondo State Nigeria, *Journal of Arts, Science and Commerce*, 2010.
- Agustian, Rinto, *Jurnal Manajer Pendidikan: Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru*, Vol. 10, Nomor 1, (Maret 2016): h.82.
- Alfianis, *Jurnal Administrasi Pendidikan: Upaya Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Motivasi Guru Dalam Mengajar di Sekolah*, Vol. 2 Nomor 1, (Juni 2016): h.40.
- Amalia, Euis, *Sejarah Pemikiran Ekonomi Islam*, Depok: Gramata Publishing, 2010.
- Arsyad, Azhar, dkk. *Buku Daras, Pengantar Manajemen 2*, Makassar: Alauddin University Press, 2006.
- Bolotio, Rivai, dkk. *Pengaruh Perilaku Kepemimpinan dan Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Guru Di Man 1 Kotamobagu*, *Journal of Islamic Education Policy* Vol. 4 No. 2, (Juli – Desember 2019): h. 108.
- Chaniago, Nasrul Syakur, *Manajemen Organisasi*, Bandung: Ciptapustaka Media, 2011.
- Cokroaminoto, *Membangun Kinerja Melalui Motivasi Kerja Karyawan*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2007.
- Fadli, Ahmad, *Organisasi dan Administrasi*, Jakarta: Manhalun Nasyiin Press, 2011.
- Ghalia Indonesia, *Kepemimpinan pendidikan*, Penerbit : Yudistira, 1985.
- Gunawan, Imam, *Metode Penelitian Kualitatif, Teori dan Praktek*, Cet. I, Jakarta: Bumi Askara, 2013.
- Hasibuan, Malayu S.P., *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi ke-9*, Jakarta: PT Bumi Aksara, 2007.
- Hetland, Hilde dan G.M Sandal, Transformational Leadership in Norway: Outcomes and Personality, *Journal of Arts, Science and Commerce*, 2013.
- Hidayat, Ara dan Machali, Imam, *Pengelolaan Pendidikan : Konsep, Prinsip dan Aplikasi dalam Mengelola Sekolah dan Madrasah*, Yogyakarta : Kaukaba, 2012.
- Ikenyiri, Emmanuel dan Ihua, Richard, Teachers Assesment of needs satisfiers as motivation for effectiveness in river state primary schools in Nigeria, *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 2012

- Kasmawati, *Pengembangan Kinerja Tenaga Kependidikan*, Alauddin University Perss, 2012.
- Kementerian Agama RI, Al-Hikmah, *Al-Qur'an dan Tejemahnya*, Bandung: CV Diponegoro, 2015.
- Lazaruth, Soewadji, *Kepala Sekolah dan Tanggung jawabnya*, Penerbit KANISIUS: Yogyakarta, 1984.
- Malayu, *Organisasi dan Motivasi*, Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2007.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2011.
- Marno, dan Triosupriatno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, Refika Aditama, 2008.
- Mastrangelo, Angelo, Erick R.Eddy dan J.Lorenzet, Steven, The importance of personal and professional leadership, (The leadership and organization journal, 2004),
- Mesiono, *Manajemen Organisasi*, Medan: Cita Pustaka Media Perintis, 2012.
- Moeljono, Djoko santoso & Sudjatmiko, Steve, *Corporate Culture*, Jakarta : Alex Media Komputindo, 2007.
- Moleong, Lexi J, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Cet. XI, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2000.
- Mulyasa, E, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional: Dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK* Bandung : PT Remaja Rosdakarya, 2005.
- Muntazam, *Hubungan Motivasi Kerja Dengan Kinerja Guru Madrasah*, Jurnal Manajemen Pendidikan Islam Volume 1 Nomor 1, (September 2020): h. 45
- Naquin, Sharon S. dan Holten, Elwood F., , The effect of personality, affectivity, and work commitment on motivation to improve work through learning, (Human Resource Development Quaterly, 2012)
- Notoatmodjo, Oekidjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Rineka Cipta, 2009.
- Nurbaya, Siti M. Ali, dkk. *Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada Sd Negeri Lambaro Angan*, Jurnal Administrasi Pendidikan, Volume 3, No. 2, (Mei 2015): h.32.
- Octavia, Lilis Suryani dan Savira, Siti Ina. *Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Guru Dan Tenaga Kependidikan*, Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan Vol. 1 No. 1, (Juni 2016): h.7-14.
- Offset, Effar, *Kepemimpinan*, Semarang : Dahara prize, 1992.
- Permadi, Dadi, *Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Komite Sekolah*, Bandung: PT. Sarana Panca Karya Nusa, 2007.

- Prawirosentono, Suryadi, *Kebijakan Kinerja Karyawan, BPFE*, Yogyakarta, 1999.
- Priansa, Donni Juni, *Menjadi Kepala Sekolah Dan Guru Profesional*, Bandung: Pustaka Setia, 2017.
- Riani, Asri Laksmi, *Manajemen Sumber Daya Manusia Masa Kini*, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2013.
- Riberu, J., *Dasar-dasar Kepemimpinan*, Jakarta: Pedoman Ilmu Jaya, 1992.
- Rivai, Veithzal & Sagala, Ella Jauvani, *Managemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, Jakarta: Rajawali Pers, 2013.
- Rivai, Veitzal, *Manajemen Sumber daya Manusia*, Jakarta: Rajawali Pers, 2009.
- Robert, Owwens G., *Organizational Behavior In Education*, Manchester: Ally And Bacon, 1995.
- Shulhan, Muwahid, *Model Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru*, Yogyakarta :Teras, 2013.
- Siagian, Sondang P., *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*, Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2002.
- Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi : Konsep, Kontraversi, Aplikasi*, Alih Bahasa Hadayana dan Sarwanto, Cet. II, Jakarta: Ghalia Indonesia, 1996.
- Stephen P, Robbins, *Organizational Behavior*, San Diego State University: Prentice Hall, 2001.
- Sugiono, *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D)*, Bandung: Alfabeta, 2014.
- Suhendra dan hayati, Murdiyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: UIN Jakarta Press, 2006.
- Suryabrata, Sumadi, *Metodologi Penelitian* Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2005.
- Sutrisno, Edy, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2014.
- Tanjung, Hendri, Arep & Ishak, *Manajemen Motivasi*, Jakarta: PT. Gramedia Widia Sarana Indonesia, 2003.
- Tim Dosen Administrasi, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Penerbit Alfabeta: Bandung, 2008.

- Tim Penyusun Kamus Bahasa, *Kamus Besar Bahasa Indonesia edisi ke 3*, Jakarta: Balai Pustaka, 2007.
- Tirtarahardja, Umar & S.L. La Sulo, *Pengantar Pendidikan*, Jakarta: Rineka Cipta, 2010.
- Tubagus, Munir, *Pengembangan Media Internet Untuk Meningkatkan Motivasi Dan Hasil Belajar Mahasiswa Sya'riah Stain Manado*, Jurnal Ilmiah Iqra', Volume 7, No. 2, , (Februari 2018).
- U.Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, Cet. I; Bandung : Pustaka Setia, 2012.
- Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003, Tentang Sistem Pendidikan Nasional.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 tahun 2000 pasal 2 Bab VII Tentang, Pembangunan Pendidikan.
- Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional, Bandung: Citra Umbara, 2006.
- Wibowo, *Manajemen Kinerja*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2007.
- Widodo, Dahma Bagus, dkk, *Hubungan Motivasi Kerja Dengan Kinerja Tenaga Kependidikan*, JAMP: Jurnal Adminitrasi dan Manajemen Pendidikan, Volume 2 Nomor 1 (Maret 2019): h. 10-16.
- Winardi, J, *Motivasi & Pemoivasian Dalam Manajemen*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2001.
- Yukl, Gary, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, edisi kelima, Jakarta: Gramedia, 2005.
- Zuryati, dkk., *Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada Sdn 7 Muara Dua Lhoksuemawe*, Jurnal Administrasi Pendidikan, Volume 3, No. 2, (Mei 2015): h. 68.

## **LAMPIRAN IZIN PENELITIAN**



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI MANADO  
PROGRAM PASCASARJANA

Alamat. Jl. Dr. S.H. Sarundajang Kawasan Ringroad I Manado 95128  
Telepon (0431) 860616. Faksimili.(0431) 850774  
Website: pasca.iain-manado.ac.id, E-mail : pascasarjana@iain-manado.ac.id

Nomor : B- 89 /In.25/PP.00.9/PPs.A/3/2021

Manado, 02

Maret 2021

Lamp : -

Perihal : *Rekomendasi Penelitian*

Kepada Yth.,

1. Kepala MI At-Taqwa Manado
2. Kepala MTs Nurut Taqwa Manado

Di

Tempat

*Assalamu 'alaikum Wr, Wb.*

Dengan hormat disampaikan bahwa Mahasiswa Program Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Manado, yang tersebut namanya di bawah ini :

N a m a : Fatmawati Matantu  
NIM : 1951001  
Semester : IV  
Program Studi S2 : Manajemen Pendidikan Islam

Bermaksud mengadakan penelitian dalam rangka penyusunan Tesis yang berjudul :  
"Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Motivasi terhadap Kualitas Kinerja Tenaga Pendidik di MI At-Taqwa dan MTs At-Taqwa Manado" sebagai salah satu syarat untuk memperoleh Gelar Megister Pendidikan dengan dosen pembimbing:

1. Dr. Abdul Latif Samal, M.Pd.
2. Dr. Feiby Ismail, M.Pd

Untuk maksud tersebut kami mengharapkan kiranya Mahasiswa yang telah direkomendasikan dapat diberikan izin untuk melakukan penelitian dari bulan Maret s/d Juni 2021.

Demikian disampaikan, diucapkan terima kasih.

*Wassalamu 'alaikum Wr, Wb.*





**YAYASAN BINA UMAT**  
**MADRASAH IBTIDAIYAH ( MI ) AT-TAQWA**  
**JL. MANGUNI RAYA MESJID AT-TAQWA**  
**KEL. PERKAMIL KEC. PAAL DUA KOTA MANADO**  
*IZIN OPERASIONAL : No. Kd.23.04 / 3 / SK / PP.0.32 / 229 / 2008*

---

## **SURAT KETERANGAN**

Nomor: 377/MI.At./08/21.22/ IX/2021

Yang bertanda tangan dibawah ini, Kepala Madrasah Ibtidaiyah (MI) At-Taqwa Manado menerangkan bahwa :

Nama : Fatmawati Matantu  
NIM : 1952001  
Fakultas : Program Pasca Sarjana IAIN Manado  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam  
Jenjang : Magister (S2)

Telah mengadakan penelitian di MI At-Taqwa Manado pada bulan November 2020 sampai dengan Januari 2021 dalam rangka penyusunan Tesis yang berjudul "*Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Tenaga Pendidik di MI At-Taqwa dan MTs Nuruttaqwa Manado*".

Demikian Surat keterangan ini dibuat dengan sesungguhnya agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Manado, 30 September 2021

Kepala MI At-Taqwa



*Wiwini*  
**Wiwini Winangsih, S.Pd.I**



“YAYASAN NURUT TAQWA MANADO”  
**MADRASAH TSANAWIYAH NURUT TAQWA MANADO**

Alamat : Jalan Manguni Raya No.1 Samping Masjid Nurut Taqwa  
Kelurahan Malendeng Kecamatan Paldua Kode Pos.95128. Manado Telp. (0431) 877635

---

**SURAT KETERANGAN PENELITIAN**  
**Nomor : 34/YNT-MTs/KP.01/IX/2021**

Yang bertanda tangan di bawah ini Kepala MTs Nurut Taqwa Manado :

N a m a : **Fatmawati Matantu**  
N I M : 1952001  
Fakultas : Program Pascasarjana IAIN Manado  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam  
Jenjang : Magister (S2)

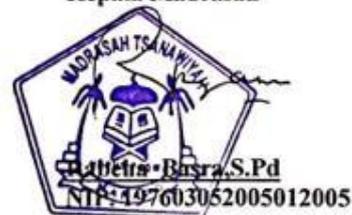
Benar telah selesai melakukan penelitian di Madrasah Tsanawiyah Nurut Taqwa Manado dengan judul Tesis:

**Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Tenaga Pendidik di MI At-Taqwa dan MTs Nurut Taqwa Manado.**

Demikian surat keterangan ini diberikan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Mengetahui:

Manado, 30 September 2021  
Kepala Madrasah



## **LAMPIRAN PEDOMAN WAWANCARA**

## **PEDOMAN WAWANCARA UNTUK KEPALA SEKOLAH**

Nama :

Asal Madrasah :

1. Kepemimpinan seperti apa yang anda terapkan di madrasah ini?
2. Bagaimana anda menerapkan aturan di madrasah ini?
3. Bagaimana respon guru terhadap aturan yang dibuat di madrasah ini?
4. Bagaimana pendekatan anda dengan guru-guru yang ada di madrasah ini?
5. Bagaimana cara anda dalam menilai kualitas kinerja guru di madrasah ini?
6. Bagaimana sikap anda terhadap guru yang memiliki kualitas rendah?
7. Bagaimana upaya anda dalam meningkatkan kualitas guru di madrasah ini?
8. Bagaimana cara anda mengevaluasi kinerja guru di madrasah ini?
9. Adakah rapat evaluasi yang sering di adakan bersama guru? Berapa kali?
10. Apakah dalam rapat sering terjadi berbeda pendapat dengan para guru?
11. Apakah anda selalu menerima masukan yang diberikan guru? Jelaskan!
12. Apakah anda memberikan kebebasan terhadap guru dalam meningkatkan karir dan kualitas mereka? Misalkan melanjutkan studi mereka?
13. Bagaimana cara anda dalam memotivasi guru-guru yang ada di madrasah ini?
14. Apa saja kendala anda dalam meningkatkan kualitas kinerja guru?
15. Apa saja hambatan anda dalam memberikan motivasi terhadap para guru?
16. Bagaimana solusi yang anda lakukan dalam mengatasi kendala tersebut?

## **PEDOMAN WAWANCARA UNTUK GURU**

Nama :

Guru Mapel :

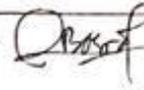
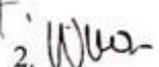
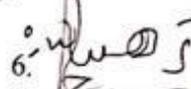
Asal Madrasah :

1. Bagaimana pandangan anda terhadap kepala madrasah?
2. Menurut anda, sikap kepala madrasah kepada guru seperti apa?
3. Bagaimana perhatian kepala madrasah terhadap guru-guru yang ada di madrasah ini?
4. Bagaimana anda menilai kinerja kepala madrasah?
5. Bagaimana pendekatan kepala madrasah dengan guru-guru yang ada di madrasah ini?
6. Bagaimana kesan anda terhadap kepemimpinan kepala madrasah ini selama memimpin?
7. Apakah aturan yang dibuat di madrasah ini tidak memberatkan guru?
8. Apakah aturan di madrasah ini dibuat sepihak atau secara demokratis?
9. Apakah dalam rapat dengan kepala madrasah hasilnya selalu diputuskan melalui musyawarah?
10. Apakah dalam rapat, guru diberikan kesempatan memberikan masukan oleh kepala madrasah?
11. Bagaimana upaya kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas guru?
12. Bagaimana cara kepala madrasah dalam mengevaluasi kinerja guru?
13. Apakah anda diberikan kesempatan dalam meningkatkan karir? Misalnya dalam menempuh studi?
14. Bagaimana motivasi yang diberikan kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas guru?
15. Apa saja kendala yang terjadi saat kepemimpinan kepala madrasah ini khususnya dalam meningkatkan kualitas para guru?
16. Menurut anda harusnya bagaimana mengatasi kendala tersebut?

## **LAMPIRAN TANDA TANGAN INFORMAN**

**DAFTAR WAWANCARA DI MTS NURUT TAQWA MANADO**

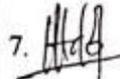
Kami yang bertanda tangan di bawah ini :

| No | Nama                  | Jabatan         | Tanda Tangan  |
|----|-----------------------|-----------------|---|
| 1. | Rabeha Basra          | Kepala Madrasah | 1.   |
| 2. | Wirda Poiyo           | Guru Madrasah   | 2.   |
| 3. | Dra. Elfiana Parue    | Guru Madrasah   | 3.   |
| 4. | Hemas Lentang Pertiwi | Guru Madrasah   | 4.   |
| 5. | Qamariyah Amali       | Guru Madrasah   | 5.   |
| 6. | Rahbania              | Guru Madrasah   | 6.   |
| 7. | Yulie Pramata         | Guru Madrasah   | 7.  |

Benar-benar telah diwawancarai oleh Fatmawati Matantu untuk kepentingan penelitian dengan judul "*Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Tenaga Pendidik di MI At-Taqwa dan MTs Nurut Taqwa Manado*".

**DAFTAR WAWANCARA DI MI AT-TAQWA MANADO**

Kami yang bertanda tangan di bawah ini :

| No | Nama                       | Jabatan         | Tanda Tangan  |
|----|----------------------------|-----------------|---|
| 1. | Wiwin Winangsih            | Kepala Madrasah | 1.   |
| 2. | Lusy Novita                | Guru Madrasah   | 2.   |
| 3. | Annisa                     | Guru Madrasah   | 3.   |
| 4. | Atika Herawati Mandiri     | Guru Madrasah   | 4.   |
| 5. | Fitria Daju                | Guru Madrasah   | 5.   |
| 6. | Cici Gamiarsi Gonibala     | Guru Madrasah   | 6.   |
| 7. | Ida Laila                  | Guru Madrasah   | 7.   |
| 8. | Muhammad Farhan Al-Mubarak | Guru Madrasah   | 8.   |
| 9. | Partina Nanik              | Guru Madrasah   | 9.  |

Benar-benar telah diwawancarai oleh Fatmawati Matantu untuk kepentingan penelitian dengan judul "*Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Tenaga Pendidik di MI At-Taqwa dan MTs Nurut Taqwa Manado*".

## **LAMPIRAN DOKUMENTASI PENELITIAN**

## DOKUMENTASI WAWANCARA DI MI AT-TAQWA MANADO

Wawancara dengan Wiwin Winangsih Kepala Madrasah



Wawancara dengan Annisa



Wawancara dengan Ida Laila



Wawancara dengan Lusy Novita



## DOKUMENTASI WAWANCARA DI MTs NURUT TAQWA MANADO

Wawancara dengan Rabeha Basra Kepala Madrasah



Wawancara dengan Yulie Prahaten



Wawancara dengan Hemas Lintang Pertiwi



Wawancara dengan Qamariah Amalia



## DOKUMENTASI RAPAT DI MADRASAH

Rapat di MI At-Taqwa Manado



Rapat di MTs Nurut Taqwa Manado

