



**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
KEPALA SEKOLAH TERHADAP MOTIVASI KERJA GURU
DI SEKOLAH DASAR ISLAM TERPADU (SDIT)
BINA AMAL SEMARANG**

SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Pendidikan
Jurusan Kurikulum dan Teknologi Pendidikan

Oleh
Beta Kumalasari
1102404055

**KURIKULUM DAN TEKNOLOGI PENDIDIKAN
FAKULTAS ILMU PENDIDIKAN
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG**

2009

PERNYATAAN

Saya menyatakan bahwa yang tertulis di dalam skripsi ini benar-benar hasil karya saya sendiri bukan jiplakan dari karya tulis lain, baik sebagian atau seluruhnya. Pendapat atau temuan orang lain yang terdapat dalam skripsi ini dikutip atau dirujuk berdasarkan kode etik ilmiah.



Semarang, Maret 2009

Beta Kumalasari
NIM. 1102404055

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Skripsi dengan judul: **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah terhadap Motivasi Kerja Guru di Sekolah Dasar Islam Terpadu (SDIT) Bina Amal Semarang”** telah disetujui pembimbing untuk diajukan ke sidang panitia ujian skripsi pada :

Hari : Jumat

Tanggal : 13 Maret 2009

Pembimbing I

Pembimbing II,

Drs. Kustiono, M.Pd
NIP. 132050301

Drs. Achmad Munib, SH, MH, M.Si
NIP. 130371112

Mengetahui,
Ketua Jurusan Kurikulum dan Teknologi Pendidikan

Drs. Budiyo, M.S
NIP.131693658

PENGESAHAN KELULUSAN

Skripsi ini telah dipertahankan di dalam sidang Panitia Ujian Skripsi Jurusan Kurikulum dan Teknologi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Semarang pada :

Hari : Jumat

Tanggal : 20 Maret 2009

Panitia Ujian :

Ketua,

Drs Hardjono, M.Pd
NIP.13078100

Sekretaris,

Drs. Budiyo, M.S
NIP.131693658

Penguji Utama,

Drs Hardjono, M.Pd
NIP.13078100

Penguji/ Pembimbing I,

Drs. Kustiono, M.Pd
NIP. 132050301

Penguji/ Pembimbing II,

Drs. Achmad Munib, SH, MH, M.Si
NIP. 130371112

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

MOTTO

- ☞ *Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah keadaan suatu kaum, sehingga mereka mengubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri (QS. Ar – Ra’d: 11).*
- ☞ *Setiap kalian adalah pemimpin dan setiap pemimpin bertanggungjawab pada yang dipimpinnya (HR. Bukhari dan Muslim).*
- ☞ *Sesungguhnya Allah mencintai orang yang bekerja, apabila bekerja ia melakukannya secara ihsan (baik) dan itqan (profesional) (HR. Baihaqi).*
- ☞ *Tidak ada pekerjaan yang bisa dilakukan dengan baik jika hati kita masih panas, khawatir dan jengkel (Olive Schreiner).*

PERSEMBAHAN

- ☞ *Bapak dan Ibu tercinta, terimakasih atas kesabaran dan, curahan kasih sayang dan segala doa yang dipanjatkan untuk anakmu ini*
- ☞ *Kakakku Adi terimakasih atas kasih sayang dan dukungannya*
- ☞ *Adik-adikku Dini dan Idos terimakasih atas semangat dan keceriaan kalian*
- ☞ *Mbah Tiwi dan Alm. Mamah Atun*
- ☞ *Para pendidikku*
- ☞ *Almamaterku*

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT Yang Maha Pengasih dan Maha Penyayang atas segala rahmat dan karunia-Nya sehingga skripsi dengan judul “*Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah terhadap Motivasi Kerja Guru di Sekolah Dasar Islam Terpadu (SDIT) Bina Amal Semarang.*” ini dapat penulis selesaikan.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak mungkin terwujud tanpa bantuan, bimbingan, dan dorongan dari berbagai pihak. Dalam kesempatan ini, dengan segala kerendahan hati, penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Dr. H. Sudijono Sastroatmodjo, M.Si, Rektor Universitas Negeri Semarang yang telah memberikan izin kepada penulis untuk belajar di Universitas Negeri Semarang.
2. Drs. Hardjono, M.Pd, Dekan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Semarang yang telah memberikan ijin kepada penulis untuk menyusun skripsi.
3. Drs. Budiyo, M.S. Ketua Jurusan Kurikulum dan Teknologi Pendidikan yang telah memberikan kemudahan kepada penulis untuk menyusun skripsi.
4. Drs. Kustiono, M.Pd, Pembimbing I yang telah membimbing, memberi motivasi dan pengarahan selama penulisan skripsi.
5. Drs. Achmad Munib, SH, MH, M.Si, Pembimbing II yang telah membimbing, memberi motivasi dan pengarahan selama penulisan skripsi.
6. Bapak dan Ibu dosen Jurusan Kurikulum dan Teknologi Pendidikan yang telah mengajarkan banyak hal pada penulis dan atas segala dedikasinya.

7. Zulaichah Dwi Astuti, S.Si, Kepala Sekolah Dasar Islam Terpadu Bina Amal Semarang, yang telah memberikan izin penelitian di sekolah tersebut.
8. Bapak, Ibu guru dan seluruh komunitas Sekolah Dasar Islam Terpadu Bina Amal Semarang yang telah membantu peneliti dalam melaksanakan penelitian.
9. Bapak, Ibu, kakak, kedua adikku tersayang dan seluruh keluarga besarku, yang selalu memberikan semangat serta doa dalam menyelesaikan skripsi.
10. Sahabat-sahabatku di Genk Berisix, supaya adil aku urutkan sesuai abjad ya: Ana, Ikha, Maruiz, Siti dan Tini. Terimakasih atas setiap episode yang kita lakoni bersama dalam sebuah skenario persahabatan, semoga persahabatan kita tidak untuk saat ini saja tetapi untuk selamanya. Untuk sahabat-sahabatku yang kebetulan tidak lolos seleksi jadi anggota Genk Berisix: Ayu, Mia dan Dewi yang telah mengizinkanmu masuk dalam kehidupan kalian. Untuk teman-teman di Wisma Nurrohmah terimakasih atas suka dukanya, semoga jalinan silaturahmi tetap terjaga dan maafkan aku yang suka “keterlaluhan”
11. Rekan-rekan TPers ‘04 yang telah bersama-sama, baik suka maupun duka menempuh studi di Program Studi Teknologi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Semarang, semoga rasa persaudaraan kita tetap terbina untuk selamanya.
12. Semua pihak yang tidak dapat penulis disebutkan satu per satu yang secara langsung maupun tidak langsung telah membantu kelancaran penulisan skripsi ini.

Semoga semua amal dan budi baiknya mendapatkan imbalan yang setimpal dari Allah SWT. Penulis menyadari bahwa skripsi ini jauh dari sempurna. Oleh karena itu, penulis sangat berterimakasih terhadap saran dan kritik dari pembaca skripsi ini yang akan dijadikan masukan guna perbaikan. Harapannya semoga skripsi ini dapat memberi manfaat baik bagi penulis sendiri maupun bagi para pembaca yang budiman.

Semarang, Maret 2009

Penulis



SARI

Kumalasari, Beta. 2009. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah terhadap Motivasi Kerja Guru di Sekolah Dasar Islam Terpadu (SDIT) Bina Amal Semarang. Skripsi. Jurusan kurikulum dan Teknologi Pendidikan, Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Semarang. Pembimbing: I. Drs. Kustiono, M.Pd II. Drs. Achmad Munib, SH, MH, M.Si

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja

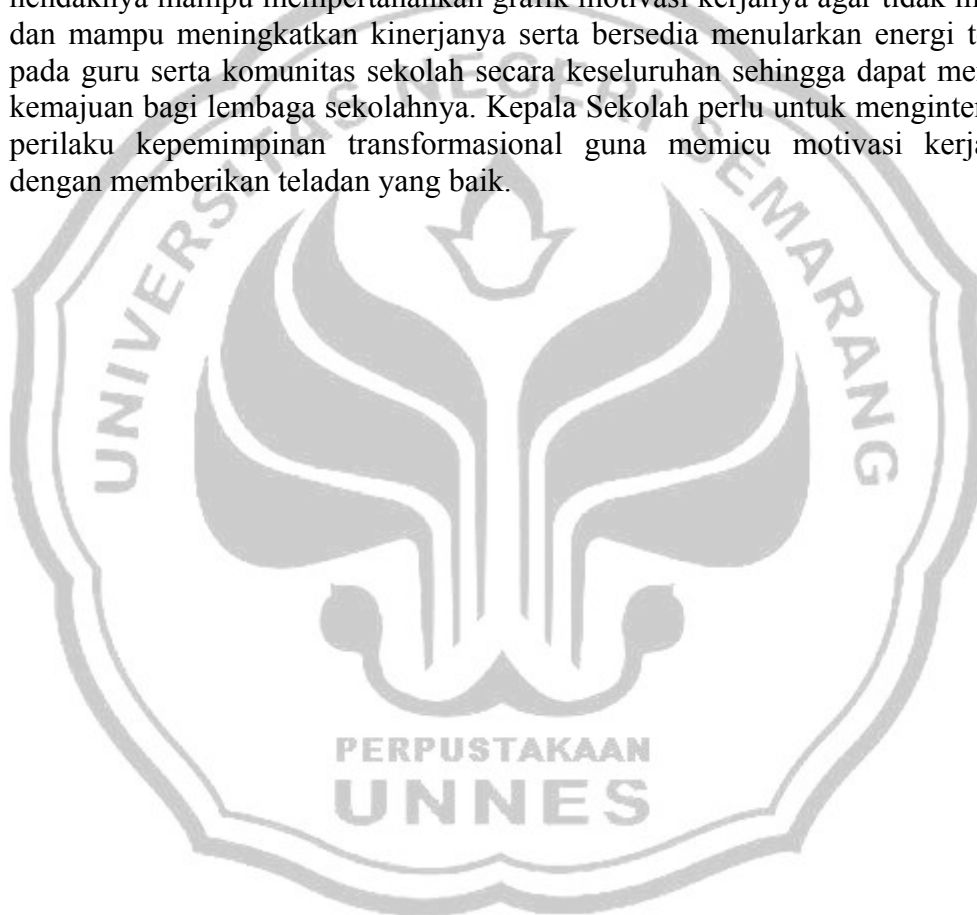
Kepemimpinan Kepala Sekolah menjadi salah satu faktor yang menentukan dalam keberlangsungan dan perkembangan organisasi pendidikan. Mengingat era sentralisasi telah berubah menjadi era desentralisasi, memberi peluang besar kepada pemimpin untuk mengembangkan nilai-nilai kepemimpinannya. Pada era ini juga, berbagai tantangan datang silih berganti, sehingga memerlukan keteguhan sikap dan kecerdasan menangkap peluang dan merancang masa depan. Oleh karena itu dibutuhkan pemimpin yang memiliki komitmen kualitas dan selalu memperbaruinya. Di pihak lain, seorang guru dituntut untuk dapat memberikan kontribusi yang sangat besar terhadap pendidikan di lingkungan sekolah terutama dalam hal belajar. Oleh karena perannya yang krusial dalam pembelajaran dan pendidikan, maka Kepala Sekolah perlu untuk memotivasi mereka. Karena pada kenyataannya terdapat perbedaan kebutuhan yang ingin untuk dipenuhi dan perbedaan masalah yang ingin untuk diselesaikan, akan berdampak pada motivasi kerja guru sebagai pengajar dan pendidik. Dengan mempraktekan kepemimpinan transformasional Kepala Sekolah akan dapat meningkatkan motivasi kerja guru. Permasalahan yang diteliti dalam penelitian ini yaitu: (1) bagaimanakah pengaruh kepemimpinan transformasional Kepala Sekolah terhadap motivasi kerja guru di SDIT Bina Amal Semarang dan (2) seberapa besar pengaruh kepemimpinan transformasional Kepala Sekolah terhadap motivasi kerja guru di SDIT Bina Amal Semarang.

Skripsi ini menggunakan metode penelitian kuantitatif. Populasi penelitian adalah semua guru SDIT Bina Amal Semarang. Sampel penelitian adalah guru SD Islam Terpadu Bina Amal Semarang sejumlah 45 orang yang terdiri dari 22 guru mata pelajaran, 14 guru wali dan 9 guru qiro'ati. Variabel penelitian meliputi variabel bebas kepemimpinan transformasional (X) dan variabel terikat motivasi kerja (Y). Metode pengumpulan data yang digunakan antara lain: angket (untuk memperoleh data tentang pengaruh kepemimpinan transformasional Kepala Sekolah terhadap motivasi kerja guru) dan dokumentasi (untuk melengkapi data penelitian). Teknik analisis yang digunakan yaitu analisis deskriptif persentase, analisis regresi sederhana dan analisis korelasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepala SDIT Bina Amal Semarang telah mempraktekan kepemimpinan transformasional, hal ini dapat dilihat dari hasil analisis deskriptif kepemimpinan transformasional sebesar 73,60% dengan kriteria baik. Adapun guru di SDIT Bina Amal Semarang

memiliki tingkat motivasi kerja sebesar 83,00% dengan kriteria sangat tinggi. Berdasarkan analisis regresi sederhana diperoleh persamaan regresi $\hat{Y} = 25,236 + 0,566 X$, besarnya koefisiensi korelasi adalah 0,6463 dengan koefisien determinan sebesar 41,80%. Sedangkan untuk taraf signifikansi pada $(\alpha) = 5\%$ dengan derajat kebebasan $(dk) = n - 2 = 43$ diperoleh $t_{hitung} = 5,554 > t_{tabel} = 2,02$ maka dapat disimpulkan bahwa koefisiensi korelasi tersebut signifikan dan menunjukkan bukti bahwa kepemimpinan transformasional Kepala Sekolah berpengaruh positif terhadap motivasi kerja guru.

Dengan berkaca pada hasil penelitian, saran yang dapat disampaikan yaitu bagi guru yang memiliki motivasi kerja tinggi bahkan sangat tinggi hendaknya mampu mempertahankan grafik motivasi kerjanya agar tidak menurun dan mampu meningkatkan kinerjanya serta bersedia menularkan energi tersebut pada guru serta komunitas sekolah secara keseluruhan sehingga dapat membawa kemajuan bagi lembaga sekolahnya. Kepala Sekolah perlu untuk mengintensifkan perilaku kepemimpinan transformasional guna memicu motivasi kerja guru dengan memberikan teladan yang baik.



DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul	i
Halaman Pernyataan	ii
Halaman Persetujuan Pembimbing	iii
Halaman Pengesahan Kelulusan	iv
Moto dan Persembahan	v
Kata Pengantar	vi
Sari	ix
Daftar Isi	xi
Daftar Gambar	xiv
Daftar Tabel	xv
Daftar Lampiran	xvi
BAB	
1 PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	16
1.3 Tujuan Penelitian	16
1.4 Manfaat Penelitian	16
1.5 Penegasan Istilah	17
1.6 Sistematika Skripsi	19
BAB	
2 TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Kepemimpinan	21
2.1.1 Fungsi Kepemimpinan	22
2.1.2 Kemampuan Dasar Pemimpin	29
2.1.3 Gaya Kepemimpinan	34
2.1.4 Kepemimpinan Kepala Sekolah	41
2.2 Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah	44

2.2.1	Kepemimpinan Transformasional	45
2.2.2	Kepemimpinan Transaksional	59
2.3	Motivasi Kerja Guru	60
2.3.1	Jenis Motivasi	69
2.3.2	Sifat-sifat Motivasi	74
2.3.3	Fungsi-fungsi Motivasi	75
2.3.4	Upaya-upaya Memotivasi Pegawai	75
2.4	Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional dalam Hubungannya dengan Motivasi Kerja	79
2.5	Teknologi Pendidikan	82
2.5.1	Pengertian Teknologi Pendidikan	83
2.5.2	Kawasan Teknologi Pendidikan	84
2.5.3	Peran Profesi Teknologi Pendidikan dalam Pendidikan	86
2.6	Kerangka Berpikir	88
2.7	Hipotesis Penelitian	90
BAB		
3 METODOLOGI		
3.1	Jenis dan Desain Penelitian	91
3.2	Tempat Penelitian	92
3.3	Populasi dan Sampel	92
3.4	Variabel Penelitian	93
3.5	Metode Pengumpulan Data	95
3.5.1	Metode Kuesioner/Angket	95
3.5.2	Metode Dokumentasi	99
3.6	Validitas dan Reliabilitas	100
3.6.1	Validitas	101
3.6.2	Reliabilitas	106
3.6.3	Uji Coba Instrumen	109
3.7	Teknik Analisis Data	110
3.7.1	Uji Normalitas Data	110
3.7.2	Analisis Deskriptif Persentase	111

3.7.3 Analisis Regresi Sederhana	111
3.7.4 Analisis Korelasi	112
3.7.5 Koefisien Determinan	114
BAB	
4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
4.1 Hasil Penelitian	115
4.1.1 Gambaran Umum Sekolah Lokasi Penelitian	115
4.1.2 Hasil Uji Normalitas Data	121
4.1.3 Hasil Analisis Deskriptif Persentase	122
4.1.3.1 <i>Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah</i>	123
4.1.3.2 <i>Motivasi Kerja Guru</i>	125
4.1.4 Hasil Analisis Regresi Sederhana	126
4.1.5 Hasil Analisis Korelasi	127
4.1.6 Koefisien Determinan	128
4.2 Pembahasan	128
4.2.1 <i>Kepemimpinan Tansformasional Kepala Sekolah</i>	128
4.2.2 <i>Motivasi Kerja Guru</i>	131
4.2.3 <i>Pengaruh Kepemimpinan Tansformasional Kepala Sekolah terhadap Motivasi Kerja Guru</i>	132
BAB	
5 SIMPULAN DAN SARAN	
5.1 Simpulan	136
5.2 Saran.....	137
DAFTAR PUSTAKA	138
LAMPIRAN	142

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Hierarki Kebutuhan dari Maslow	70
2. Desain Penelitian X dan Y	90
3. Struktur Organisasi SD Islam Terpadu Bina Amal Semarang	119



DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
3.1 Rincian Variabel Penelitian	94
3.2 Interpretasi Koefisien Korelasi Nilai r	113
4.1 Rangkuman Hasil Uji Normalitas Data	122
4.2 Hasil Perhitungan Deskriptif Persentase Variabel Kepemimpinan Transformasional	123
4.3 Rangkuman Hasil Deskriptif Persentase Variabel Kepemimpinan Transformasional	124
4.4 Hasil Perhitungan Deskriptif Persentase Variabel Motivasi Kerja ...	125
4.5 Rangkuman Perhitungan Deskriptif Persentase Variabel Motivasi Kerja	126



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Kisi-kisi Instrumen Penelitian	144
2. Pedoman Angket Penelitian	146
3. Daftar Nama Responden	155
4. Contoh Pengisian Angket oleh Guru	158
5. Uji Validitas Instrumen	167
6. Uji Reliabilitas Instrumen	173
7. Tabulasi Data Hasil Penelitian Variabel X	177
8. Analisis Deskriptif Persentase Variabel X	178
9. Tabulasi Data Hasil Penelitian Variabel Y	177
10. Analisis Deskriptif Persentase Variabel Y	179
11. Output SPSS	180
12. Surat Izin Observasi	185
13. Surat Izin Penelitian	186
14. Surat Keterangan Telah Melakukan Penelitian	187
15. Dokumentasi Penelitian	188
16. Surat Tugas	190

PERPUSTAKAAN
UNNES

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pendidikan merupakan suatu unsur yang tidak dapat dipisahkan dari seorang manusia. Mulai dari kandungan sampai beranjak dewasa kemudian tua, manusia mengalami proses pendidikan yang didapatkan dari orangtua, masyarakat maupun lingkungannya.

Lembaga pendidikan pertama dan utama dalam pembentukan dan pendidikan manusia muda adalah keluarga. Di samping itu, masyarakat juga mempunyai peran untuk membantu orangtua dalam membentuk manusia muda melalui pengembangan bidang intelektual yang berlangsung dalam lembaga yang disebut sekolah. Sekolah merupakan institusi yang bergerak dalam bidang pelayanan publik atau memberikan pelayanan pendidikan dan pembelajaran. UUD 1945 pasal 31 ayat 1 menyatakan bahwa setiap warga negara berhak mendapatkan pendidikan. Demikian pula yang dinyatakan dalam UUD 1945 pasal 3, bahwa pemerintah mengusahakan dan menyelenggarakan suatu sistem pendidikan nasional, yang meningkatkan keimanan dan ketakwaan serta akhlak mulia dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa yang diatur dengan undang-undang.

Oleh karena itu, seluruh komponen bangsa baik orangtua, masyarakat maupun pemerintah bertanggungjawab mencerdaskan bangsa melalui pendidikan. Hal ini adalah salah satu tujuan bangsa Indonesia yang diamanatkan oleh pembukaan UUD 1945 alenia IV.

Proses berlangsungnya pembelajaran yakni terjadinya interaksi antara siswa dengan guru, yang didukung oleh kepemimpinan yang menghasilkan keputusan-keputusan kelembagaan, pemotivasian pegawai, penyebaran inovasi dan proses manajemen yang menghasilkan aturan-aturan penyelenggaraan pengelolaan lembaga, pengelolaan program, pengkoordinasian kegiatan, monitoring dan evaluasi (Komariah, 2005:5). Monitoring dilakukan sebagai upaya sekolah untuk mengetahui pelaksanaan proses pendidikan dan pembelajaran apakah berjalan sesuai dengan rencana atau telah menyimpang yang nantinya akan dijadikan sebagai bahan evaluasi.

Dunia pendidikan saat ini sudah berkembang sedemikian pesat dari waktu ke waktu. Pendidikan saat ini memang sudah sangat jauh berbeda dengan pendidikan di masa lalu. Seperti yang diungkapkan oleh Miarso dalam bukunya yang berjudul *Menyemai Benih Teknologi Pendidikan* (2007:594), “dahulu misalnya, nilai yang dianggap baik adalah ‘patuh’ tanpa mempertanyakan alasan dan tujuan; distribusi normal dalam tiap kelompok dianggap sebagai prinsip yang harus dipegang; dan mengulang-ulang (*drills*) dianggap sebagai prosedur mengajar yang paling baik diterapkan untuk segala macam bidang ajaran”.

Apa yang disampaikan oleh Miarso, jika kita lihat dari sudut pembelajaran di kelas yang terjadi adalah siswa yang patuh tanpa mempertanyakan alasan dan tujuan lebih disenangi guru, karena proses belajar mengajar menjadi lebih cepat selesai. Mengingat dahulu guru harus menyelesaikan satu materi dalam kurun waktu tertentu, dengan “mengabaikan” apakah siswa telah mengerti atau belum. Namun sekarang pemikiran semacam ini sudah mulai bergeser, guru lebih menyukai siswa yang “tidak patuh”, artinya tidak serta-merta menerima suatu

konsep tertentu yang disampaikan oleh gurunya (siswa kritis). Meskipun tidak bisa dipungkiri, ada sebagian kecil guru yang merasa “kewalahan” dengan siswa yang kritis. Dari sisi lain *drills* dianggap sebagai prosedur mengajar yang paling baik diterapkan untuk segala macam bidang ajaran, dahulu mungkin iya. Sekarang *drills* tidak lagi dianggap sebagai prosedur mengajar yang paling baik diterapkan untuk segala macam bidang ajaran karena pada dasarnya setiap bidang ajar membutuhkan prosedur mengajar tertentu, baik dengan menerapkan *drills*, mengkombinasikannya dengan yang lain atau tidak menggunakan *drills* sama sekali. Demikian juga dengan perkembangan teknologi dan ilmu pengetahuan yang sudah sangat pesat telah mempengaruhi dunia pendidikan saat ini.

Lembaga pendidikan mulai banyak bermunculan sehingga tidak bisa dielakkan akan terjadi ”persaingan“ yang sangat ketat diantara lembaga-lembaga pendidikan. Padahal lembaga pendidikan mempunyai tanggungjawab sosial yang sangat besar kepada bangsa ini bukan hanya sekedar untuk “kepentingan bisnis” semata, melainkan ikut andil dalam mencerdaskan kehidupan bangsa dan membentuk manusia Indonesia seutuhnya yang berkeTuhanan Yang Maha Esa.

Banyak faktor yang mempengaruhi dunia pendidikan diantaranya adalah kepemimpinan yang dipraktekkan oleh seorang Kepala Sekolah. Seorang Kepala Sekolah adalah seorang pemimpin yang akan menentukan langkah-langkah pendidikan yang efektif di lingkungan sekolah. Kepemimpinan menjadi satu kekuatan penting dalam rangka pengelolaan suatu organisasi. Dengan demikian kemampuan memimpin secara efektif merupakan kunci untuk menjadi seorang manajer yang efektif.

Kepemimpinan merupakan salah satu unsur yang menentukan dalam

keberlangsungan dan perkembangan organisasi termasuk organisasi pendidikan. Di zaman yang terus mengalami perubahan dan perkembangan seperti sekarang ini, kepemimpinan yang peka terhadap perubahan dan perkembangan akan diperlukan dalam memberdayakan semua potensi yang dimiliki organisasi tersebut. Kepemimpinan yang demikian diperlukan dalam mendorong organisasi untuk terus belajar dan tanggap terhadap perubahan dan perkembangan yang terjadi serta semakin berusaha dalam meningkatkan *performa* organisasinya. Demikian pula sekolah, sebagai suatu organisasi yang terus belajar dalam pengertian dinamis dan tanggap terhadap perkembangan ilmu dan teknologi semakin membutuhkan kepemimpinan yang dapat menjawab tantangan, pembaharuan dan aspirasi terhadap perubahan yang terjadi.

Dalam Undang-Undang No. 32 tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah, menyebutkan bahwa desentralisasi adalah suatu asas dan pembentukan daerah otonom dan/atau penyerahan wewenang pemerintah bidang tertentu oleh pemerintah pusat. Hal ini berarti Pemerintah Daerah memiliki kewenangan dalam bidang pemerintahan termasuk di dalamnya adalah penyelenggaraan sistem pendidikan. Manajemen yang selama ini dilaksanakan secara terpusat (sentralistik) berubah menjadi manajemen desentralistik menuntut perubahan berbagai komponen dalam organisasi pendidikan sehingga diperlukan manajerial yang baik, sekaligus dapat mengembangkan keahlian dalam bidang kepemimpinan. Aplikasi dari desentralisasi pendidikan adalah dengan diterapkannya Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), di mana proses pengambilan keputusan pendidikan menjadi lebih terbuka, partisipatif dan demokratis dengan melibatkan semua komponen sekolah, baik guru, siswa, orangtua, masyarakat dan pihak yang

berkepentingan dengan sekolah (*stakeholders*).

Seorang manajer yang baik adalah seseorang yang mampu menangani kompleksitas organisasi, ahli perencanaan strategik dan operasional yang jujur, mampu mengkoordinasikan aktivitas organisasi secara terkoordinasi serta mampu mengevaluasi secara tepat. Sedangkan seorang pemimpin yang efektif menurut Komariah (2005:74), ialah ia yang mampu membangun motivasi pegawai, menentukan arah, menangani perubahan secara benar dan menjadi katalisator yakni mampu menimbulkan dan menggerakkan semangat para guru, staf dan siswa dalam pencapaian tujuan.

Manajemen Berbasis Sekolah menekankan keterlibatan tinggi (*high involvement model*) dari orangtua dan masyarakat yang sering dilakukan oleh sekolah swasta, salah satunya adalah Sekolah Dasar Islam Terpadu Bina Amal Semarang. Di mana ketergantungan langsung sekolah dengan pemerintah sangat rendah tentunya dengan tidak mengabaikan kebijakan nasional. Sekolah swasta lebih berorientasi pada kemampuan yang memungkinkan keterlibatan orangtua dan masyarakat secara bermakna dalam melaksanakan kegiatan sehingga sekolah menjadi lebih mandiri.

Berdasarkan observasi yang dilakukan di lapangan, SDIT merupakan satuan pendidikan dasar yang menyelenggarakan program pendidikan 6 tahun berdasarkan kurikulum nasional dan diperkaya dengan pendidikan Islam (*integral learning*). Pendekatan *integral (integral learning)* pada dasarnya berupaya memadukan aspek kurikulum, proses pembelajaran, metode serta tujuan. Sedangkan kurikulum Islam Terpadu yang diterapkan di SDIT sendiri, berupaya memadukan kurikulum Diknas, Depag dan khas lembaga yang selanjutnya

direalisasikan dalam proses pembelajaran. Di mana dalam lembaga ini berorientasi pada tujuan (membentuk generasi yang mandiri dan Robbani), berorientasi pada proses (tumbuhnya kesadaran untuk selalu melakukan proses perubahan), belajar sambil bermain (optimalisasi potensi kognitif dan psikomotorik). Dengan pembelajaran seperti ini, diharapkan pada akhirnya anak akan tumbuh kecerdasan intelektual, emosional dan spiritual (IESQ).

Sekolah Dasar Islam Terpadu Bina Amal adalah sebuah lembaga di bawah Lembaga Pendidikan Islam Terpadu Bina Amal. Dengan demikian ada sebuah karakter khusus yang harus diperhatikan dalam menciptakan sistem manajerial yang tepat bagi sebuah lembaga pendidikan. Komponen utama yang ada dalam sebuah lembaga pendidikan yakni sumber daya manusia dan konseptual (kurikulum). Sedangkan komponen sarana prasarana tidak lebih sebagai komponen pendukung. Dalam artian, yang berpengaruh besar terhadap perkembangan sebuah lembaga pendidikan adalah komponen SDM dan konseptualnya. Dengan demikian diperlukan sistem manajerial yang mampu memberikan kesempatan terhadap kedua komponen ini agar berkembang secara optimal, sekaligus mampu bergerak dinamis mengikuti perkembangan zaman.

Adapun sistem manajerial yang dikembangkan di SDIT Bina Amal adalah sebuah sistem yang diberi nama Sistem Manajemen Paripurna. Di mana Kepala Sekolah memposisikan dirinya sebagai pemimpin yang membuat kebijakan-kebijakan umum sesuai dengan bidang-bidang yang ada, memberi pertimbangan dan motivasi, melakukan pengawasan serta evaluasi. Dalam menjalankan seluruh program kegiatan yang telah dirancang sebelumnya, akan melibatkan segala sumber daya yang dimiliki sekolah. Di lain pihak, keberhasilan pelaksanaan

program yang ada akan dipengaruhi oleh isi program tersebut, komunikasi, motivasi kerja, koordinasi dan sebagainya. Dengan demikian, Kepala Sekolah akan mempraktikkan kepemimpinan tersendiri dalam mengorganisir seluruh pegawainya sehingga tujuan SDIT dapat tercapai. Dalam penerapannya, Manajemen Paripurna berupaya melihat kemampuan, daya dukung, situasi dan kondisi sekolah sehingga dapat dikatakan sebagai Manajemen Paripurna Berbasis Sekolah.

Pada hakikatnya keberhasilan pelaksanaan pendidikan disuatu sekolah tidak hanya diukur dari jumlah lulusannya saja, tetapi juga tingkat kinerja dari siswa yang belajar dan kinerja seluruh komponen sistem sekolah dalam rangka meningkatkan efektivitas, efisiensi, produktivitas sekolah dan kualitas kehidupan kerja. Kualitas kehidupan kerja dengan iklim yang baik akan memungkinkan tenaga pendidik bekerja dengan tenang dan nyaman yang pada akhirnya dapat meningkatkan motivasi mereka dalam bekerja sehingga dapat menyumbangkan kinerja yang optimal.

Pendidik merupakan bagian integral dari keberhasilan sumber daya manusia yang mempunyai peranan strategis dalam kehidupan suatu sekolah. Pendidik ditugasi dengan pekerjaan untuk menghasilkan perubahan yang telah direncanakan pada siswa. Hal ini hanya dapat dilakukan oleh sekelompok manusia profesional yaitu manusia yang memiliki kemampuan mengajar. Oleh sebab itu, kepemimpinan Kepala Sekolah yang mempunyai arti vital dalam proses pendidikan harus mampu mengelola dan memanfaatkan segala sumber daya manusia yang ada sehingga tercapai efektivitas sekolah yang melahirkan perubahan kepada siswa dan mengembangkan mutu pendidikan di sekolah.

Berkembangnya semangat kerja, kerjasama yang harmonis, minat terhadap perkembangan pendidikan, suasana kerja yang menyenangkan dan perkembangan mutu profesional diantara banyak guru, ditentukan pula oleh kualitas kepemimpinan Kepala Sekolah.

Dalam peranannya sebagai pendidik, Kepala Sekolah bertugas membina guru, tenaga administrasi, siswa, mengembangkan staf, mengikuti perkembangan IPTEK dan menjadi contoh dalam proses pembelajaran. Dalam perannya sebagai *top manager*, Kepala Sekolah bertugas menyusun program, menyusun pengorganisasian sekolah, menggerakkan staf, mengoptimalkan sumber daya sekolah dan mengendalikan kegiatan; sebagai administrator, Kepala Sekolah bertugas mengelola administrasi, kegiatan mengajar belajar dan bimbingan konseling, kesiswaan, ketenagaan, keuangan, sarana dan prasarana, persuratan serta urusan rumah tangga sekolah; sebagai supervisor, Kepala Sekolah bertugas menyusun dan mensosialisasikan visi dan misi suatu program sekolah, mengambil keputusan dan melakukan komunikasi; sebagai pembaharu (inovator), Kepala Sekolah bertugas mencari dan melakukan pembaharuan dalam berbagai aspek, mendorong guru atau staf dan orangtua untuk memahami dan memberi dukungan terhadap pembaharuan yang ditawarkan; sebagai pembangkit motivasi (motivator), Kepala Sekolah bertugas membentuk lingkungan kerja, suasana kerja, membangun prinsip penghargaan dan hukuman yang sistematis (Mulyasa, 2004:97).

Kedudukan Kepala Sekolah adalah kedudukan yang cukup sulit. Pada satu pihak ia adalah orang atasan karena ia diangkat oleh atasan, tetapi pada pihak lain ia adalah wakil guru-guru dan/atau stafnya. Ia adalah suara dan keinginan guru-

guru. Sebagai atasan, ia mempunyai tanggungjawab untuk membina sekolah, guru-guru serta anggota staf yang lain. Sedangkan sebagai wakil guru-guru, ia harus mampu menerjemahkan aspirasi-aspirasi dan keinginan-keinginan mereka. Untuk dapat menjalankan tugasnya dengan baik dan lancar, seorang Kepala Sekolah perlu diterima dengan tulus ikhlas oleh guru-guru yang dipimpinnya.

Guru atau tenaga pendidikan ialah sekelompok sumber daya manusia yang ditugasi untuk membimbing, mengajar dan/atau melatih para siswa. Mereka adalah tenaga pengajar yang secara khusus diangkat dengan tugas utama mengajar pada jenjang pendidikan dasar dan menengah. Seorang pemimpin diharapkan mampu memberikan perhatian kepada pegawai agar mereka merasa diakui keberadaannya, sehingga terbina kebersamaan di lingkungan mereka. Lingkungan yang berupa iklim kerja yang baik tidak lain datang dari pihak pimpinan atau Kepala Sekolah dan guru itu sendiri serta kondisi kerja yang ada atau terjadi (Rosyada, 2007:242). Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor, salah satunya adalah motivasi yang dapat menggerakkan faktor-faktor yang lain dan pada akhirnya dapat menciptakan kinerja yang berkualitas. Seorang guru dituntut untuk dapat memberikan kontribusi yang sangat besar terhadap pendidikan di lingkungan sekolah terutama dalam hal belajar.

Mengingat perannya yang krusial dalam pembelajaran dan pendidikan, sedangkan ia memiliki kebutuhan-kebutuhan yang berbeda dengan guru yang lain demikian halnya dengan masalah-masalah yang diembannya, sehingga memerlukan perhatian dan pelayanan khusus dari Kepala Sekolah selaku pimpinannya. Karena pada kenyataannya terdapat perbedaan kebutuhan yang ingin untuk dipenuhi dan perbedaan masalah yang ingin untuk diselesaikan, akan

membawa dampak pada perbedaan motivasi kerja mereka sebagai pengajar dan pendidik. Dalam hal ini Kepala Sekolah yang berperan sebagai motivator bertugas membentuk lingkungan dan suasana kerja yang kondusif, sikap staf yang disiplin, membangun prinsip penghargaan kinerja staf dan mengimplementasikan hukuman yang sistemik. Motivasi merupakan daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerjasama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai tujuan.

Semua kebijakan pendidikan bagaimanapun bagusnya tidak akan memberikan hasil yang optimal, sepanjang guru tidak mendapat kesempatan untuk mewujudkan otonomi pedagogisnya yakni kemandirian dalam memerankan fungsinya secara operasional. Kemandirian guru akan tercermin dalam perwujudan kepuasan guru sebagai pribadi, sebagai warga masyarakat, sebagai pegawai dan sebagai pemangku jabatan profesional guru. Dengan demikian guna mengupayakan peningkatan mutu pendidikan, pemimpin dalam hal ini Kepala Sekolah tidak dapat melakukan usahanya seorang diri, kerjasama dengan para pegawai menjadi suatu keharusan.

Seorang Kepala Sekolah harus memberi dorongan kepada guru-guru, supaya mereka senantiasa berusaha untuk mengembangkan dirinya secara terus-menerus. Namun perkembangan ke arah yang lebih baik, diharapkan tidak hanya terjadi pada para guru saja tetapi juga Kepala Sekolah itu sendiri. Kepemimpinan seorang Kepala Sekolah sedikit banyak dapat mempengaruhi pendidikan di lingkungan sekolah. Sekolah juga membutuhkan figur seorang pemimpin yang siap bekerja keras untuk dapat memajukan sekolah dan untuk meningkatkan mutu pendidikan di lingkungan sekolah yang dipimpinnya.

Berbicara mengenai motivasi kerja, penelitian yang dilakukan oleh Zainoeddin (Sanaky, 2003), menyimpulkan bahwa motivasi kerja staf seperti sikap menyatu dengan pekerjaan, bertanggungjawab secara kreatif dan inovatif, kemauan memperhitungkan dan menanggung resiko, semangat kerjasama, optimisme berkarir, rasa memiliki dan keinginan umpan balik berpengaruh secara signifikan terhadap prestasi kerja mereka. Penelitian tersebut mengindikasikan, bahwasannya motivasi kerja yang dimiliki pegawai ikut memberikan andil dalam prestasi kerjanya. Meskipun pada dasarnya motivasi kerja sudah dimiliki oleh setiap pegawai, bukan berarti pemimpin “bebas tugas”. Artinya, pemimpin juga berperan secara profesional dalam merangsang motivasi kerja mereka agar grafiknya tidak menurun. Upaya pemimpin ini menjadi penting, terutama bagi pegawai dengan motivasi kerja rendah.

Dengan mengingat kembali bahwasannya MBS merupakan aplikasi desentralisasi pendidikan yang ditandai dengan adanya otonomi luas di tingkat sekolah dan partisipasi masyarakat yang tinggi, konsekuensinya Kepala Sekolah harus memiliki kepemimpinan yang kuat. Menurut Komariah (2005:75), kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional dipandang representatif dengan tuntutan era desentralisasi. Pemimpin transaksional pada hakekatnya menekankan bahwa seorang pemimpin perlu menentukan apa yang perlu dilakukan para pegawainya untuk mencapai tujuan organisasi. Di samping itu, pemimpin transaksional cenderung memfokuskan diri pada penyelesaian tugas-tugas organisasi. Untuk memotivasi agar pegawai melakukan tanggungjawab mereka, para pemimpin transaksional sangat mengandalkan pada sistem pemberian penghargaan dan hukuman kepada pegawainya. Sedangkan

kepemimpinan transformasional pada hakekatnya menekankan seorang pemimpin perlu memotivasi para pegawainya untuk melakukan tanggungjawab mereka lebih dari yang mereka harapkan.

Kepemimpinan transformasional tidak saja didasarkan kebutuhan akan penghargaan diri, tetapi menumbuhkan kesadaran pada pemimpin untuk berbuat yang terbaik dengan kajian perkembangan manajemen dan kepemimpinan yang memandang manusia, kinerja dan pertumbuhan organisasi adalah sisi yang saling berpengaruh. Dengan demikian, jika dikaitkan dengan penjelasan di awal mengenai motivasi kerja guru dalam tuntutan desentralisasi pendidikan, maka Kepala Sekolah perlu untuk menerapkan kepemimpinan transformasional, sebagaimana penuturan Burns (1978), bahwa dalam kepemimpinan transformasional, pemimpin dan pegawai saling menaikan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang tinggi (Komariah, 2005:77). Kepemimpinan transformasional merupakan alternatif kepemimpinan yang dapat diterapkan di sekolah untuk menjawab tantangan pembaharuan dan aspirasi terhadap perubahan yang terjadi sekolah, baik secara eksternal maupun internal. Seperti yang diungkapkan oleh Wijaya (2005), bahwa kepemimpinan transformasional mampu mendatangkan perubahan di dalam diri setiap individu yang terlibat dan/atau seluruh organisasi untuk mencapai kinerja yang semakin tinggi.

Kepemimpinan transformasional yang terdiri dari dua kata, yaitu kepemimpinan (*leadership*) dan transformasional (*transformation*) memiliki arti bahwa kemampuan seorang pemimpin dalam bekerja dengan dan/atau melalui orang lain untuk mentransformasikan secara optimal sumber daya organisasi (sekolah) dalam rangka mencapai tujuan yang bermakna sesuai dengan target

capaian yang ditetapkan. Pemimpin transformasional juga berarti seseorang (pemimpin) yang sadar akan prinsip perkembangan organisasi dan kinerja manusia sehingga ia berupaya mengembangkan segi kepemimpinannya secara utuh melalui pemotivasian terhadap pegawai dan membuat mereka melihat bahwa tujuan yang akan dicapai lebih dari sekedar kepentingan pribadinya.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Kaihatu dan Rini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional Kepala Sekolah yang diterapkan dengan baik akan mempengaruhi para guru dalam meningkatkan motivasi dan rangsangan intelektual maupun pertimbangan secara individu yang diarahkan pada upaya pencapaian tujuan bersama, maka pengaruhnya akan meningkatkan perilaku ekstra peran para guru secara langsung, demikian pula dengan peningkatan kualitas kehidupan secara tidak langsung (Kaihatu, 2007).

Jurusan Kurikulum dan Teknologi Pendidikan merupakan salah satu jurusan kependidikan yang mempunyai visi: menjadi jurusan yang memiliki keunggulan komparatif dan kompetitif dalam bidang pengembangan kurikulum dan/atau teknologi pendidikan. Adapun misinya ialah meningkatkan mutu lulusan melalui perbaikan kurikulum secara terus-menerus agar selalu sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, sosial, budaya dan lingkungan, peningkatan mutu pengajar, peningkatan sarana laboratorium, perpustakaan dan sarana belajar lainnya.

Jurusan Kurikulum dan Teknologi Pendidikan bertujuan untuk: (1) menghasilkan sarjana pendidikan dalam bidang pengembangan kurikulum dan teknologi pendidikan; (2) meningkatkan pengembangan kurikulum dan teknologi pendidikan sebagai disiplin ilmu yang mandiri; (3) menghasilkan tenaga ahli

kependidikan dalam bidang kurikulum pada lembaga pendidikan dalam berbagai jenis dan/atau pelatihan; (4) menghasilkan tenaga ahli kependidikan dalam bidang teknologi pendidikan sebagai perancang program pembelajaran atau pelatihan, pengembangan dan pengelolaan sumber belajar pada persekolahan dan pelatihan; (5) menghasilkan tenaga ahli sebagai peneliti dalam bidang pendidikan khususnya dalam pengembangan kurikulum dan teknologi pendidikan; dan (6) memberikan layanan profesional kepada masyarakat dalam bidang pengembangan kurikulum dan/atau teknologi pendidikan.

Lulusan yang dihasilkan Jurusan Kurikulum dan Teknologi Pendidikan, memiliki kewenangan sebagai tenaga profesional dalam bidang pengembangan kurikulum dan/atau teknologi pendidikan dengan kompetensi sebagai berikut: (1) pengembang kurikulum program pendidikan dalam berbagai jenis, jenjang dan/atau pelatihan; (2) perancang pembelajaran dan/atau pelatihan baik di lembaga pendidikan sekolah maupun luar sekolah; (3) pengelola dan pengembang sumber belajar di lembaga pendidikan dan/atau pelatihan; dan (4) pengembang media pembelajaran untuk pendidikan sekolah dan luar sekolah.

Definisi teknologi pendidikan menurut *Assosiation for Educational and Technology* (AECT), merupakan proses kompleks dan terpadu yang melibatkan orang, prosedur, gagasan, peralatan dan organisasi untuk menganalisis masalah, mencari jalan pemecahan, melaksanakan, mengevaluasi dan mengelola pemecahan masalah yang menyangkut semua aspek belajar manusia (1986, Miarso, 2007:76). Dalam teknologi pendidikan prosedur, ide, peralatan dan organisasi untuk menganalisis masalah pendidikan, mencari *problem solving*, melaksanakan evaluasi dan mengelola pemecahan masalah yang menyangkut

semua aspek pembelajaran dalam pendidikan. Teknologi pendidikan bukan sekedar teknologi dalam pendidikan, tetapi merupakan proses sistemik dan sistematis untuk memungkinkan terjadinya proses pendidikan dan pembelajaran secara berkualitas. Walaupun tidak dipungkiri bahwa di dalam proses bersistem tersebut memungkinkan diterapkannya teknologi dalam arti produk. Berdasarkan konsepsi teknologi pendidikan, tugas pokok ahli teknologi pendidikan salah satunya adalah mengelola organisasi dan personel yang melaksanakan kegiatan pengembangan dan pemanfaatan pendidikan.

Hal yang patut dicermati mengenai implementasi MBS adalah manajemen terhadap komponen-komponen sekolah itu sendiri. Sedikitnya terdapat tujuh komponen sekolah yang harus dikelola dengan baik (Suprihatin, 2004:21), yaitu kurikulum dan program pengajaran, tenaga kependidikan, kesiswaan, keuangan, sarana prasarana pendidikan, pengelolaan hubungan sekolah dengan masyarakat serta manajemen pelayanan khusus lembaga pendidikan (kesehatan, perpustakaan dan keamanan sekolah). Oleh karena guru adalah tenaga kependidikan sekaligus kunci keberhasilan pendidikan dan pembelajaran di sekolah, sehingga perlu untuk dikelola dengan baik oleh Kepala Sekolah agar mereka senantiasa aktif dan bersemangat dalam menjalankan tugas-tugasnya. Agar motivasi kerja guru ditunjukkan dengan baik, maka keefektifan peran seorang pemimpin dalam hal ini Kepala Sekolah sangatlah diperlukan.

Berdasarkan gambaran di atas maka penulis tertarik untuk meneliti pengaruh kepemimpinan transformasional Kepala Sekolah terhadap motivasi kerja guru di Sekolah Dasar Islam Terpadu Bina Amal Semarang. Di mana penelitian ini termasuk dalam salah satu kawasan teknologi pendidikan yaitu kawasan

pengelolaan. Secara konseptual peranan mengelola oleh para teknologi pendidikan di masa yang akan datang tidak hanya meliputi penggunaan teknologi dalam arti produk, tetapi juga akan berkembang ke arah pengelolaan sumber daya manusia dan perencanaan strategis.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah

- (1) Bagaimanakah pengaruh kepemimpinan transformasional Kepala Sekolah terhadap motivasi kerja guru di SDIT Bina Amal Semarang?.
- (2) Seberapa besar pengaruh kepemimpinan transformasional Kepala Sekolah terhadap motivasi kerja guru di SDIT Bina Amal Semarang?.

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian yang hendak dicapai adalah

- (1) Untuk mengetahui bagaimanakah pengaruh kepemimpinan transformasional Kepala Sekolah terhadap motivasi kerja guru di SDIT Bina Amal Semarang.
- (2) Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kepemimpinan transformasional Kepala Sekolah terhadap motivasi kerja guru di SDIT Bina Amal Semarang.

1.4 Manfaat Penelitian

- (1) Manfaat secara teoritis

Dilihat dari sisi teoritis atau dari segi pengembangan ilmu, penelitian ini

diharapkan mampu menambah dan melengkapi khasanah pustaka dan ilmu pengetahuan, agar dapat digunakan sebagai salah satu bahan kajian dalam melakukan penelitian sejenis di masa yang akan datang.

(2) Manfaat secara praktis

Penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan kualitas kepemimpinan seorang Kepala Sekolah dalam rangka memimpin pegawainya yang seyogyanya adalah rekan kerjanya sendiri menuju tujuan yang telah ditetapkan bersama. Penelitian ini diharapkan juga dapat memberi gambaran kepada Kepala Sekolah untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif melalui kepemimpinan transformasionalnya untuk meningkatkan motivasi kerja guru. Sehingga proses pendidikan pun akan berjalan dengan lancar dan optimal.

1.5 Penegasan Istilah

Ada beberapa konsep pokok yang digunakan dalam penelitian ini dan perlu diberikan penjelasan dengan maksud untuk menghindari kemungkinan salah tafsir, mewujudkan kesatuan berpikir dan membatasi masalah. Konsep dan istilah yang perlu dijelaskan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1.5.1 Pengaruh

Pengaruh adalah daya yang ada atau timbul dari sesuatu (orang, benda) yang ikut membentuk watak, kepercayaan atau perbuatan seseorang (Pusat Bahasa Depdiknas, 2003:849). Pengaruh yang dimaksud dalam penelitian ini ialah pengaruh yang berhubungan dengan kepemimpinan transformasional Kepala Sekolah dengan motivasi kerja guru di SDIT Bina Amal Semarang.

1.5.2 Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan diartikan sebagai tindakan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasikan dan memberi arah kepada individu atau kelompok lain yang tergabung dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Sedangkan transformasional (*to transform*) bermakna mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda. Menurut Burns (1978) dalam Komariah (2005:77), menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan suatu proses yang pada dasarnya “para pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang tinggi”.

Dengan demikian kepemimpinan transformasional merupakan kemampuan seorang pemimpin dalam bekerja dengan dan/atau melalui orang lain untuk mentransformasikan secara optimal sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan bermakna sesuai dengan target capaian yang telah ditetapkan bersama.

1.5.3 Kepala Sekolah

Menurut Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan No. 0296 tahun 1996, Kepala Sekolah adalah guru yang memperoleh tambahan tugas untuk memimpin penyelenggaraan pendidikan dan upaya peningkatan mutu pendidikan sekolah. Kepala Sekolah yang dimaksud dalam penelitian ini adalah Kepala Sekolah Dasar Islam Terpadu Bina Amal Semarang.

1.5.4 Motivasi Kerja

Jika merunut dari asal katanya, motivasi yang berasal dari bahasa Latin yaitu *movere* mempunyai arti dorongan atau daya penggerak. Di dalam Kamus

Besar Bahasa Indonesia (Pusat Bahasa Depdiknas, 2003:249), motivasi dapat diartikan sebagai (1) dorongan yang timbul dari diri seseorang secara sadar atau tidak sadar untuk melakukan suatu tindakan dengan tujuan tertentu; (2) usaha yang dapat menyebabkan seseorang atau kelompok orang tertentu tergerak melakukan sesuatu karena ingin mencapai tujuan yang dikehendaki atau mendapat kepuasan dengan perbuatannya. Sedangkan kerja diartikan sebagai kegiatan melakukan sesuatu. Jadi motivasi kerja berarti sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja yang menyebabkan seseorang melakukan tindakan berupa pekerjaan karena ingin mencapai tujuan tertentu.

1.5.5 Sekolah Dasar Islam Terpadu Bina Amal Semarang

Sekolah Dasar Islam Terpadu (SDIT) Bina Amal Semarang merupakan salah satu Sekolah Dasar yang berada di wilayah Semarang Selatan tepatnya di jalan Kyai Saleh No. 8 Mugasari, yang akan digunakan sebagai tempat penelitian.

1.6 Sistematika Skripsi

Sebagai gambaran mengenai keseluruhan isi skripsi ini, maka akan dikemukakan sistematika penyusunan skripsi sebagai berikut:

Bagian Awal Skripsi

Bagian awal skripsi berisi tentang: halaman judul, halaman pernyataan, halaman persetujuan pembimbing, halaman pengesahan kelulusan, halaman moto dan persembahan, sari, kata pengantar dan daftar isi.

Bagian Inti Skripsi

Bagian inti skripsi terdiri dari lima bab yang meliputi:

(1) Bab I Pendahuluan

Bab ini berisi tentang: latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, penegasan istilah dan sistematika skripsi.

(2) Bab II Tinjauan Pustaka

Bab ini menjelaskan teori-teori yang berkaitan dengan tema skripsi, kerangka berpikir dan hipotesis. Teori mendasar dari tema tersebut yaitu tentang pengertian kepemimpinan, kepemimpinan transformasional Kepala Sekolah dan motivasi kerja guru.

(3) Bab III Metode Penelitian

Bab ini menjelaskan tentang jenis dan desain penelitian, tempat penelitian, populasi dan sampel, variabel penelitian, metode pengumpulan data, validitas dan reliabilitas, serta teknik analisis data.

(4) Bab IV Hasil Penelitian dan Pembahasan

Bab ini berisi tentang paparan data, temuan penelitian dan analisis data.

(5) Bab V Penutup

Pada bab ini memuat simpulan dan saran.

Bagian Akhir Skripsi

Pada bagian ini berisi daftar pustaka dan lampiran-lampiran.

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kepemimpinan

Kepemimpinan dapat diartikan sebagai segala hal yang berhubungan dengan pekerjaan memimpin. Kepemimpinan pada hakikatnya adalah ilmu dan seni untuk mempengaruhi dan mengarahkan orang lain dengan cara membangun kepatuhan, kesetiaan, kepercayaan, hormat dan bekerjasama dengan penuh semangat dalam mencapai tujuan.

McFarland dalam Danim (2004:55), berpendapat bahwa kepemimpinan dimaknai sebagai suatu proses di mana pemimpin dilukiskan akan memberi perintah atau pengaruh, bimbingan atau proses mempengaruhi pekerjaan orang lain dalam memilih dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pengertian yang lebih luas diberikan oleh Sutista dalam Danim (2004:55), bahwa kepemimpinan adalah kemampuan mengambil inisiatif dalam situasi sosial untuk menciptakan bentuk dan prosedur baru, merancang dan mengatur perbuatan dan dengan berbuat begitu membangkitkan kerjasama kearah tercapainya tujuan.

Pemimpin itu sendiri berarti orang yang memimpin, orang yang memegang tangan sambil berjalan untuk menuntun, menunjukkan jalan orang yang dibimbing, orang yang menunjukkan jalan dalam arti kiasan, orang yang melatih, mendidik, mengajari supaya akhirnya dapat mengerjakan sendiri (Pusat Bahasa Depdiknas, 2003).

Dari beberapa definisi kepemimpinan di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah setiap tindakan yang dilakukan oleh individu/kelompok untuk mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu/kelompok lain yang tergabung dalam wadah tertentu untuk bekerjasama dalam mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan, sehingga dapat terpenuhinya baik kepentingan pribadi anggota kelompok maupun kepentingan bersama.

2.1.1 Fungsi Kepemimpinan

Memimpin ialah membimbing suatu kelompok sedemikian rupa sehingga tujuan kelompok dapat dicapai. Seorang pemimpin tidak bisa asal memimpin, dibutuhkan keterampilan dalam memimpin anggotanya. Salah satu konsekuensi dari seorang yang diangkat menjadi pemimpin adalah harus mempunyai kemampuan dan keahlian yang lebih dibandingkan dengan para anggotanya. Beberapa kemampuan dan keahlian pemimpin terdapat dalam fungsi kepemimpinan.

Dengan demikian untuk menjadi pemimpin yang efektif, seorang pemimpin harus memahami fungsi kepemimpinannya terlebih dulu. Menurut Indrafachrudi dalam bukunya *Bagaimana Memimpin Sekolah yang Efektif* (2006:3), menyatakan bahwa fungsi kepemimpinan pada dasarnya terbagi atas dua macam yaitu: (1) Fungsi pemimpin yang bertalian dengan tujuan yang hendak dicapai; dan (2) Fungsi pemimpin yang bertalian dengan penciptaan suasana kerja yang sehat dan menyenangkan. Untuk lebih jelasnya, kedua fungsi kepemimpinan tersebut dapat penulis paparkan sebagai berikut:

(1) Fungsi pemimpin yang bertalian dengan tujuan yang hendak dicapai :

Tugas seorang pemimpin dalam fungsi ini, dapat penulis deskripsikan sebagai berikut:

- (a) Memikirkan dan merumuskan dengan teliti tujuan kelompok serta menjelaskannya supaya anggota dapat bekerjasama mencapai tujuan itu;
- (b) Memberi dorongan kepada anggota kelompok untuk ikut menganalisis situasi supaya dapat dirumuskan rencana kegiatan kepemimpinan yang dapat memberi harapan lebih baik lagi. Saran-saran positif yang akan diberikan oleh anggota akan membantu pemimpin membawa anggota dalam pencapaian tujuan bersama;
- (c) Membantu anggota kelompok dalam mengumpulkan keterangan yang perlu supaya dapat mengadakan pertimbangan yang sehat;
- (d) Menggunakan kesanggupan dan minat khusus anggota kelompok;
- (e) Memberi dorongan kepada seluruh anggota untuk melahirkan perasaan, pikiran dan memilih buah pikiran yang baik serta berguna dalam pemecahan masalah yang dihadapi oleh kelompok;
- (f) Memberi kepercayaan dan menyerahkan tanggungjawab kepada anggota dalam melaksanakan tugas sesuai dengan kemampuan masing-masing demi kepentingan bersama.

(2) Fungsi pemimpin yang bertalian dengan penciptaan suasana kerja yang sehat dan menyenangkan, dapat penulis deskripsikan sebagai berikut:

- (a) Menunjukkan dan memelihara kebersamaan di dalam kelompok. Jika ada

kegotongroyongan antara anggota kelompok, pekerjaan akan berjalan lancar, lebih ringan dan akan mempermudah pencapaian tujuan yang telah ditetapkan;

- (b) Mengusahakan suatu tempat bekerja yang menyenangkan, sehingga dapat dipupuk kegembiraan dan semangat bekerja dalam pelaksanaan melaksanakan tugas;
- (c) Menanamkan dan memupuk perasaan kepada anggota bahwa mereka termasuk dalam kelompok dan merupakan bagian dari kelompok. Semangat kelompok dapat dibentuk melalui penghargaan terhadap setiap usaha anggota atau kelompok demi kepentingan kelompok dan melalui *social activities*. Hal itu dapat berupa acara pertemuan yang diisi dengan nyayian bersama, musik, sandiwara satu babak, berlawak dan sebagainya sehingga, menimbulkan perasaan bersatu dengan kelompok yang juga disebut '*a sense of belonging*' ;
- (d) Pemimpin dapat mempergunakan kelebihan yang terdapat pada pemimpin bukan untuk berkuasa atau mendominasi, melainkan untuk memberi sumbangsih kepada kelompok menuju pencapaian tujuan bersama. Dalam suasana tersebut, pemimpin dapat juga mengembangkan kesanggupan anggotanya. Ia juga harus mengakui anggotanya secara wajar dengan begitu pemimpin akan diterima dan diakui secara wajar.

Sedangkan menurut Stoner dalam Wahjosumidjo (2002:41), agar kelompok dapat beroperasi secara efektif, seorang pemimpin mempunyai dua

fungsi pokok yaitu:

(1) *task related* atau *problem solving function*, dalam fungsi ini pemimpin memberikan saran dalam pemecahan masalah serta memberikan sumbangan informasi maupun pendapat dan (2) *group maintenance function* atau *social function* meliputi: pemimpin membantu kelompok beroperasi lebih lancar, pemimpin memberikan persetujuan atau melengkapi anggota kelompok yang lain, misalnya menjembatani kelompok yang sedang berselisih pendapat, memperhatikan diskusi-diskusi kelompok.

Fungsi kepemimpinan yang diusulkan oleh Stoner, cenderung melihat pada aspek manusia. Hal ini mengindikasikan bahwa unsur manusia dalam suatu organisasi, harus banyak mendapat perhatian oleh pemimpin. Karena pada dasarnya merekalah yang menjadi kunci keberhasilan organisasi. Jika dikaitkan dengan sekolah, maka gurulah yang menjadi kunci keberhasilan pendidikan di sekolah dengan tetap melihat unsur-unsur yang lain tentunya. Berdasarkan pendapat kedua tokoh di atas, maka jelaslah bahwa seorang pemimpin harus memahami fungsi kepemimpinannya terlebih dulu tidak terkecuali Kepala Sekolah. Tentu saja pemahaman tentang fungsi kepemimpinan tersebut akan membantu pemimpin dalam pencapaian tujuan organisasi .

Oleh karena itu Kepala Sekolah, sebagai seorang pemimpin seharusnya dalam praktek sehari-hari selalu berusaha memperhatikan dan mempraktekkan fungsi kepemimpinan di dalam kehidupan sekolah, di antaranya:

- (1) Bersikap adil. Perlunya Kepala Sekolah berlaku adil terhadap komunitas sekolahnya dikarenakan setiap guru, staf dan siswa mempunyai latar

belakang kehidupan, kepentingan dan tingkat sosial yang berbeda. Perbedaan tersebut jika tidak disikapi dengan baik, dapat memungkinkan terjadinya konflik antar individu bahkan kelompok. Kepala Sekolah yang bersikap adil tidak saja pada saat pembagian tugas kepada pegawainya, tetapi juga bersikap adil dalam memberikan perhatian dan menerima keluhan-keluhan mereka. Memang untuk bersikap adil tidaklah mudah. Terkadang Kepala Sekolah merasa sudah bersikap adil, tetapi ternyata masih ada pegawai yang merasa Kepala Sekolah kurang adil terhadapnya. Jika hal ini dibiarkan saja, maka dapat mengganggu sumbangsih tenaganya pada sekolah. Untuk itu Kepala Sekolah perlu melakukan komunikasi dua arah yang baik dengan para pegawainya, agar adil menurutnya maka adil pula menurut pegawainya.

- (2) Memberikan sugesti. Pemberian sugesti atau saran juga diperlukan oleh para pegawai dalam melaksanakan tugas. Keadaan ini mungkin terjadi pada pegawai yang baru pertama kali menerima tugas atau baru pertama kali diberi kepercayaan untuk mengemban tanggungjawab tertentu. Perlu diingat bahwa pemberian sugesti atau saran dari Kepala Sekolah kepada pegawainya harus sewajarnya (proporsional). Pemberian sugesti atau saran yang berlebihan dapat membawa dampak tidak baik pada kinerja pegawai tersebut. Karena ia merasa pimpinan masih meragukan kemampuannya untuk menyelesaikan sendiri tugas tersebut.
- (3) Mendukung tercapainya tujuan. Kepala Sekolah bertanggungjawab untuk memenuhi atau menyediakan dukungan yang diperlukan, baik berupa dana,

peralatan, waktu, bahkan suasana yang mendukung. Lingkungan sekolah yang kondusif dapat menciptakan semangat kerja para guru sekaligus semangat belajar siswanya.

- (4) Kepala Sekolah berperan sebagai katalisator. Artinya Kepala Sekolah mampu menimbulkan dan menggerakkan semangat para guru, staf dan siswa dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan;
- (5) Menciptakan rasa aman. Rasa aman merupakan salah satu kebutuhan setiap individu. Oleh sebab itu, Kepala Sekolah harus dapat menciptakan rasa aman di dalam lingkungan sekolah. Rasa aman yang dimaksud tidak hanya rasa aman yang bersifat material saja tetapi juga nonmaterial. Misalnya, jika pegawai belum mendapatkan gajinya atau mengalami keterlambatan maka dapat menimbulkan rasa tidak aman (kekecewaan) pada pegawai dan bisa dipastikan selama belum menerima haknya dan berlangsung lama maka akan merosotlah kinerjanya;
- (6) Sebagai wakil organisasi. Kepala Sekolah selaku pemimpin akan menjadi pusat perhatian, artinya semua pandangan akan diarahkan ke Kepala Sekolah sebagai orang yang mewakili kehidupan sekolah di mana dan dalam kesempatan apa pun. Dengan demikian Kepala Sekolah perlu menjaga perilakunya baik di dalam maupun di luar institusinya. Perilaku yang tidak baik akan mudah tercium oleh orang lain, cepat atau lambat. Kita sering mendengar bahwa pemimpin selalu mengawasi kinerja pegawainya baik secara diam-diam ataupun terang-terangan. Namun sepertinya pemimpin lupa bahwa pemimpin pun sebenarnya diawasi pula oleh para

pegawainya dan ini sering luput dari perhatian kita;

- (7) Sumber inspirasi. Kepala Sekolah harus selalu membangkitkan semangat dan percaya diri para guru, staf dan siswa, sehingga mereka menerima dan memahami tujuan sekolah secara antusias, bekerja secara bertanggungjawab ke arah tercapainya tujuan sekolah. Seseorang yang memangku jabatan sebagai pimpinan sebelum ia menyemangati pegawainya, ia harus memiliki semangat diri dalam mengemban tugas-tugasnya. Demikian juga dengan rasa percaya diri, Kepala Sekolah harus mempunyai rasa percaya diri di dalam dirinya. Apabila semangat diri dan percaya diri sudah pemimpin miliki, maka ia akan lebih mudah untuk menyulut semangat dan rasa percaya diri komunitas sekolahnya. Bahkan tanpa diminta pun, pegawai akan dengan tulus mewujudkan harapan-harapan pimpinannya. Pemimpin yang yakin akan dirinya, yakin akan dukungan pegawainya dan orang-orang di sekitarnya serta yakin akan organisasinya, maka pegawai akan merasa yakin dengan kepemimpinan yang dijalankan pimpinannya yakni Kepala Sekolah;
- (8) Kepala Sekolah diharapkan dapat menghargai apa yang dilakukan oleh pegawainya, sehingga mereka merasa kebutuhannya diperhatikan dan dipenuhi. Dengan dihargai maka pegawai akan mengetahui bahwa ia adalah bagian penting dari sekolah. Perasaan ini akan memicu semangat kerja mereka. Apalah artinya seorang pemimpin, jika pegawainya tidak mau diajak kerjasama mewujudkan cita-cita organisasi. Pemimpin yang berpengalaman pun akan merasa risau jika dalam kepemimpinannya ada

beberapa pegawai atau mungkin hanya seorang pegawai yang tidak mau diajak kerjasama. Oleh karena pegawai ini merasa kontribusinya pada organisasi tidak dihargai atau kurang dihargai.

2.1.2 Kemampuan Dasar Pemimpin

Kepala Sekolah menjadi salah satu faktor yang dapat mendorong sekolah untuk dapat mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran sekolahnya melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap. Oleh karena itu, Kepala Sekolah dituntut memiliki kemampuan kepemimpinan yang kuat agar mampu mengambil keputusan dan inisiatif untuk meningkatkan mutu sekolah. Secara umum, Kepala Sekolah harus memiliki kemampuan mengelola sumber daya sekolah. Terutama sumber daya manusia untuk mencapai tujuan sekolah. Di samping itu diperlukan pemimpin sekolah yang mempunyai kemampuan berpikir yang strategis, berwawasan luas, fleksibel atau mampu menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi dan dapat memosisikan diri dengan baik dalam *team work*.

Menurut Tracey dan William dalam Wahjosumidjo (2002:386), menyatakan bahwa kemampuan dasar yaitu sekelompok kemampuan yang harus dimiliki oleh pemimpin apa pun, yang mencakup: *technical*, *human* dan *conceptual skills*

(1) *Technical Skills*

Berupa kecakapan spesifik tentang proses, prosedur atau teknik-teknik atau merupakan kecakapan khusus dalam menganalisis hal-hal yang khusus dan penggunaan fasilitas, peralatan serta teknik-teknik pengetahuan yang spesifik;

(2) *Human Skills*

Kecakapan pemimpin untuk bekerja secara efektif sebagai anggota kelompok dan untuk menciptakan usaha kerjasama di lingkungan kelompok yang dipimpinnya. *Human skills* menunjukkan keterampilan yang berkaitan dengan orang atau manusia yang di antaranya:

- (a) Mampu mempengaruhi orang lain;
- (b) Mampu melihat dirinya sendiri atau sikapnya;
- (c) Mampu menciptakan lingkungan di mana pemimpin dan pegawainya merasa yakin, suasana menunjukkan bekerjasama secara harmonis dan produktif;
- (d) Mampu menjadi komunikator dan pemimpin yang efektif;
- (e) Mampu berhubungan dengan orang lain dan menciptakan lingkungan yang terpercaya, keterbukaan dan rasa hormat bagi individu.

(3) *Conceptual Skills*

Conceptual skills ialah kemampuan untuk memahami kompleksitas organisasi dan bertindak sesuai dengan tujuan menyeluruh dari organisasi. *Conceptual skills* yang dimaksud antara lain:

- (a) Kemampuan seorang pemimpin melihat organisasi sebagai satu keseluruhan;
- (b) Mengetahui bagaimana fungsi organisasi yang bermacam-macam saling bergantung satu sama lain dan bagaimana pertumbuhan yang terjadi pada satu bagian tertentu akan berpengaruh terhadap bagian yang lain;
- (c) Mengkoordinasikan dan mengintegrasikan seluruh aktivitas, kepentingan dan perspektif dari individu maupun kelompok satu organisasi sebagai

totalitas.

Hal senada diungkapkan oleh Littlefield dan Peterson dalam Hasibuan (2004:52), bahwasannya kemampuan dasar yang harus dimiliki oleh pemimpin antara lain: *technical skills*, *technical human* dan *technical conceptual*, sebagai berikut:

(1) *Technical Skills*

Merupakan kemampuan yang dimiliki untuk dapat menggerakkan atau memakai alat-alat teknis dan benda-benda lainnya, berhubungan dengan kegiatan menghadapi unsur-unsur bukan manusia;

(2) *Technical Human*

Merupakan kemampuan yang dimiliki dalam bidang kemanusiaan untuk menggerakkan manusia, misalnya untuk bergaul, berinteraksi, saling mengerti keinginan atau perasaan orang lain dan memahami sifat serta karakter manusia;

(3) *Technical Conceptual*

Merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk menggerakkan organisasi, melihat masa depan, keterampilan menyusun rencana, menentukan dan menyusun organisasi yang baik, mencari dan menempatkan orang-orang pada jabatan yang tepat serta membuat keputusan yang tepat.

Seorang pemimpin akan terlihat kemampuannya dalam memimpin itu dari kepemimpinannya. Akan tetapi pemimpin yang tidak memiliki kemampuan dasar dalam memimpin akan mengalami kesulitan dalam menjalankan roda kepemimpinannya. Maka dari itu pemimpin perlu memperhatikan sampai di mana

kemampuan dasar (*managerial skills*) yang dimilikinya. Dengan demikian kemampuan dasar yang hendaknya dimiliki oleh seorang pemimpin dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya yang efektif dan efisien dapat digolongkan menjadi 3 yaitu:

(1) *Technical Skills* (Keterampilan Teknis)

Keterampilan teknis berupa penerapan pengetahuan teoritis ke dalam tindakan-tindakan praktis, kemampuan memecahkan masalah melalui taktik yang baik atau kemampuan menyelesaikan tugas-tugas yang sistematis, seperti menyusun laporan pertanggungjawaban, membuat data statistik sekolah, membuat keputusan dan merealisasikannya serta menyusun program tertulis. Dalam *technical skills*, Kepala Sekolah diharapkan mampu menyusun program-program sekolah baik itu program jangka pendek, menengah atau panjang. Kejelasan program sekolah akan membawa implikasi pada kejelasan visi, misi dan tujuan sekolah yang hendak dicapai;

(2) *Technical Human* (Keterampilan Hubungan Manusia)

Keterampilan hubungan manusia yakni kemampuan menempatkan diri di dalam kelompok kerja dan keterampilan menjalin komunikasi yang mampu menciptakan kepuasan kedua belah pihak. Proses komunikasi antara pihak atasan dan pegawai menjadi efektif jika dilakukan dengan komunikasi dua arah. Dalam komunikasi dua arah, penyampai pesan sekaligus sebagai penerima pesan, jadi sifatnya timbal balik. Berbeda halnya dengan komunikasi satu arah, di mana salah satu pihak (seringnya pegawai) hanya menerima saja dan pihak lain (seringnya atasan) terus-menerus memberi

pesan. Komunikasi dua arah dapat menghindarkan kecenderungan atasan untuk menafsirkan sendiri tiap pesan atau instruksi yang ia berikan. Dengan memberi kesempatan bagi pegawainya untuk bertanya dan memberi usul atau saran maka atasan dapat mengetahui sejauh mana daya tangkap pegawai akan pesan yang disampaikan. Dilain pihak, kesempatan pegawai untuk mengemukakan usul dan gagasan tentu semakin memperkaya pemikiran-pemikiran baru bagi atasannya sendiri. Hubungan manusiawi akan melahirkan suasana kooperatif, seperti sikap terbuka terhadap kelompok kerja, kemampuan mengambil hati melalui keramah-tamahan, adil, menghargai dan menghormati orang lain;

(3) *Technical Conceptual* (Keterampilan Konseptual)

Keterampilan konseptual ialah kecakapan untuk memformulasikan pikiran, memahami teori-teori dan melakukan aplikasi. Pemahaman Kepala Sekolah akan konsep-konsep tertentu melahirkan ide-ide baru bagi proses kepemimpinannya. Pemahaman ini tentunya diterapkan dengan bijak dan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Keterampilan yang dimiliki oleh pemimpin pendidikan dalam hal ini Kepala Sekolah ditujukan kepada upaya mencapai tujuan pendidikan dan kedewasaan komunitas sekolahnya.

Bagi pemimpin pendidikan yang paling penting adalah menciptakan tradisi tertentu demi terselenggaranya program pembelajaran secara baik dengan cara-cara yang lebih personal, administratif, formal, manusiawi, proporsional dan proyektif. Kemampuan yang hendaknya dimiliki oleh pemimpin pendidikan antara lain membangkitkan inspirasi guru; menciptakan kerjasama antar guru dan

komunitas sekolah secara keseluruhan; mengembangkan program supervisi; mengelola kegiatan pembelajaran; mengatur program pengembangan dan melaksanakan kegiatan-kegiatan yang erat kaitannya dengan pencapaian tujuan; mengorganisasi; membantu guru dan staf mengembangkan dan memupuk rasa percaya diri; membangkitkan sikap kesejawatan; memberi bimbingan dan tuntunan untuk mencapai tujuan pendidikan yang efektif dan efisien.

2.1.3 Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah cara yang digunakan pemimpin dalam mempengaruhi para pengikutnya. Gaya kepemimpinan merupakan suatu pola perilaku seorang pemimpin yang khas pada saat mempengaruhi orang lain. Apa yang dipilih untuk dikerjakan, cara pemimpin bertindak dalam mempengaruhi anggota kelompok akan membentuk gaya kepemimpinannya. Menurut Thoha dalam Suprihatin (2004), gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat.

Untuk memahami gaya kepemimpinan seorang pemimpin, dapat penulis kaji dari 3 (tiga) pendekatan utama yaitu (1) pendekatan sifat, (2) pendekatan perilaku dan (3) pendekatan situasional (Anoraga, 2003:8). Lebih jelasnya penulis paparkan sebagai berikut:

(1) Pendekatan Sifat

Dalam pendekatan ini, kepemimpinan dipandang sebagai sesuatu yang mengandung lebih banyak unsur-unsur individu, terutama pada sifat-sifat individu. Teori ini menyatakan bahwa *leader are born* (pemimpin adalah

dilahirkan), artinya seseorang membawa sifat-sifat yang dibutuhkan oleh seorang pemimpin yang telah ada semenjak ia dilahirkan (Anoraga, 2003:8). Dengan demikian ada seorang pemimpin yang memiliki sifat-sifat bawaan yang membedakannya dari yang bukan pemimpin. Dalam pendekatan sifat, mengindikasikan bahwa keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh situasi, perangai atau ciri yang dimilikinya. Tanpa bermaksud menyalahkan, bukankah semua pemimpin itu dilahirkan?, hanya saja untuk menjadi berbeda ia perlu diasah terlebih dulu, baik melalui jalur pendidikan dan/atau pengalaman. Pada diri seorang pimpinan diharapkan memiliki suatu kekuatan mental dan fisik, kecakapan dalam memotivasi diri sendiri dan orang lain, pengetahuan tentang pegawai, kecakapan dalam komunikasi, kecakapan sosial dan kecakapan lainnya turut diperlukan pula. Orang yang tidak dapat memimpin dirinya sendiri, maka ia akan mengalami kesulitan saat memimpin orang lain.

(2) Pendekatan Perilaku

Pendekatan perilaku memfokuskan dan mengidentifikasi perilaku yang khas dari pemimpin dalam kegiatannya mempengaruhi orang lain (Anoraga, 2003:8). Perilaku pemimpin pada hakikatnya untuk membantu kelompok dalam hal mengembangkan interaksi produktif yang dilakukan oleh kelompok dan melaksanakan tugas secara efektif. Perilaku yang ditampakkan oleh pemimpin ada yang berorientasi pada pegawai. Artinya pemimpin benar-benar memperhatikan kebutuhan pegawainya, ia lebih humanis. Ada juga perilaku yang berorientasi dan lebih mememtingkan tercapainya tujuan

organisasi. Sehingga kecenderungan untuk selalu mengkritik pegawai, pengawasan yang ketat dan selalu memerintah menjadi lebih dominan.

(3) Pendekatan Situasional

Pendekatan situasional berpandangan bahwa kelompok yang efektif itu bergantung pada tingkat kematangan orang yang dipimpinnya dalam melaksanakan tugas tertentu. Di samping itu, bergantung pula pada kemauan pemimpin dalam menyesuaikan sikap orientasinya terhadap tugas pekerjaan tersebut dan hubungan pribadi dalam kelompok (Anoraga, 2003:8). Hal yang perlu dipahami ialah posisi pemimpin dalam mengatur gaya kepemimpinan. Pemimpin yang baik menurut pendekatan ini ialah pemimpin yang dapat mengubah gaya kepemimpinannya sesuai dengan situasi dan dapat memperlakukan pegawai sesuai dengan kebutuhan yang berbeda-beda.

Apabila gaya kepemimpinan berorientasi pada tugas pekerjaan, maka arahan hanya dari pemimpin atau komunikasi satu arah yang disebut gaya direktif. Apabila gaya kepemimpinan berorientasi pada hubungan dengan pegawai, maka terjadi komunikasi dua arah antara pemimpin dan terpinpin yang disebut gaya demokrasi atau gaya suportif.

Empat pola perilaku kepemimpinan yang biasa disebut gaya kepemimpinan menurut Wahjosumidjo (2002:449), masing-masing memiliki ciri-ciri pokok, di antaranya:

(a) Perilaku instruktif (direktif, *telling*)

Gaya ini diterapkan jika pegawai dalam tingkat kematangan rendah dan memerlukan petunjuk serta pengawasan yang jelas. Ciri-ciri gaya

kepemimpinan ini antara lain: (1) pemimpin membatasi peranan pegawai; (2) pemimpin menunjukkan pada pegawai tentang apa, kapan dan bagaimana suatu tugas harus dikerjakan; (3) pemecahan masalah dan pengambilan keputusan menjadi tanggungjawab pimpinan; (4) pelaksanaan pekerjaan diawasi dengan ketat.

(b) Perilaku konsultatif (*selling*)

Gaya ini diterapkan jika pegawai memiliki kemampuan melaksanakan tugas tetapi belum didukung dengan kemampuan yang memadai. Ciri-ciri gaya kepemimpinan ini antara lain: (1) pemimpin masih memberikan intruksi (direksi) yang cukup besar dan menentukan keputusan; (2) komunikasi dua arah dan memberikan supportif terhadap pegawai; (3) pemimpin mau mendengar keluhan dan perasaan pegawai tentang pengambilan keputusan; (4) bantuan terhadap pegawai ditingkatkan, tetapi pelaksanaan keputusan tetap pada pemimpin.

(c) Perilaku partisipatif

Gaya ini diterapkan jika pegawai mempunyai kemampuan dan memiliki kemauan yang tinggi. Ciri-ciri gaya kepemimpinan ini antara lain:

(1) kontrol atas pemecahan masalah dan pengambilan keputusan antara pemimpin dan pegawai seimbang; (2) pemimpin dan pegawai sama-sama terlibat dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan; (3) komunikasi dua arah semakin meningkat, pemimpin semakin mendengarkan secara intensif terhadap pegawainya; (4) keikutsertaan pegawai dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan makin

bertambah.

(d) Perilaku delegatif

Gaya ini diterapkan jika pegawai memiliki tingkat kematangan yang tinggi. Ciri-ciri gaya kepemimpinan ini antar lain: (1) pemimpin mendiskusikan masalah yang dihadapi dengan pegawai dan selanjutnya mendelegasikan pengambilan keputusan seluruhnya kepada pegawai; (2) pegawai diberi hak untuk menentukan langkah-langkah bagaimana keputusan dilaksanakan; (3) pegawai diberi wewenang untuk menyelesaikan tugas-tugas sesuai dengan keputusan sendiri.

Hal serupa diungkapkan pula oleh Hersey dan Blanchard dalam Nursalam (2002:67), bahwa ciri-ciri gaya kepemimpinan meliputi:

- (a) Intruksi, dengan ciri-ciri sebagai berikut: tinggi tugas dan rendah hubungan, komunikasi searah, pengambilan keputusan berada pada pimpinan, pimpinan banyak memberikan pengarahan atau instruksi yang spesifik serta mengawasi dengan ketat;
- (b) Konsultasi, dengan ciri-ciri sebagai berikut: tinggi tugas dan tinggi hubungan, komunikasi dua arah, peran pimpinan dalam pemecahan masalah dan pengampilan keputusan cukup besar, pegawai diberi kesempatan untuk memberikan masukan dan menampung keluhan;
- (c) Partisipasi, dengan ciri-ciri sebagai berikut: tinggi hubungan tetapi rendah tugas, pimpinan dan pegawai bersama-sama memberi gagasan dalam pengambilan keputusan;
- (d) Delegasi, dengan ciri-ciri sebagai berikut: rendah hubungan dan rendah

tugas, komunikasi dua arah, terjadi diskusi antara pimpinan dan pegawai dalam pemecahan masalah serta pegawai diberi delegasi untuk mengambil keputusan.

Seorang pemimpin harus mengenal dengan baik sifat-sifat para pengikutnya dan menggerakkan semua potensi dan tenaga mereka seoptimal mungkin dalam peran usahanya demi suksesnya organisasi. Kemampuan dan keinginan menentukan kesiapan individu maupun kelompok, karena itu gaya kepemimpinan harus menyesuaikan diri dengan tingkat kesiapan pegawai. Apalagi perilaku pemimpin cenderung berbeda-beda dari satu situasi ke situasi lain. Untuk itu penting bagi pemimpin untuk melakukan diagnosis dengan baik dan memperlakukan pegawai sesuai dengan tingkat kematangannya.

Dengan merujuk pada ciri gaya kepemimpinan dari Wahjosumidjo dan Hersey & Blanchard, maka gaya kepemimpinan memiliki 4 ciri utama diantaranya yakni: *telling*, *selling*, *participating* dan *delegating*, dapat penulis jabarkan sebagai berikut:

- (1) *Telling*, diterapkan apabila pegawai berada pada tingkat rendah, yaitu orang-orang yang tidak mampu dan tidak mau memikul tanggungjawab serta ketidakyakinan untuk melakukan sesuatu. Pimpinan melakukan arahan dan supervisi yang spesifik serta jelas, ia memberitahukan pegawainya tentang apa, bagaimana, kapan, dan di mana melakukan tugas;
- (2) *Selling*, diterapkan apabila pegawai berada pada tingkat rendah ke sedang, yaitu orang-orang yang tidak mampu tetapi mau memikul tanggungjawab untuk melakukan sesuatu, ia yakin tetapi kurang memiliki keterampilan

pada saat sekarang;

(3) *Participating*, diterapkan apabila pegawai berada pada tingkat kematangan sedang ke tinggi. Orang-orang pada tingkat kematangan ini mampu tetapi tidak mau melakukan hal-hal yang diinginkan oleh pimpinan. Ketidakmauan mereka seringkali karena kurang yakin atau tidak merasa aman. Mereka perlu dimotivasi dengan membuka saluran komunikasi dua arah. Pimpinan dan pegawai berbagi tanggungjawab pengambilan keputusan;

(4) *Delegating*, diterapkan apabila pegawai berada pada tingkat kematangan tinggi. Orang-orang seperti ini mampu dan mau atau yakin untuk memikul tanggungjawab. Mereka diperkenankan melaksanakan sendiri pekerjaan dan memutuskan bagaimana, bilamana dan di mana pelaksanaan pekerjaan itu. Delegasi dapat membangun kepercayaan diri, sekaligus membantu pegawai memperoleh keterampilan, pengalaman dan pandangan baru.

Berdasarkan 4 (empat) gaya kepemimpinan di atas dijelaskan bahwa sebenarnya tidak ada gaya kepemimpinan yang terbaik, artinya pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang mampu mengadaptasi gaya-gayanya agar sesuai dengan situasi tertentu (Thoha, 2002:287). Hal ini erat kaitannya dengan tingkat perkembangan dan kematangan pegawai dalam melaksanakan tugas tertentu. Ada kemungkinan pemimpin menemukan bahwa beberapa dari pegawainya memerlukan pengarahan dan kepemimpinan tertentu, sementara pegawai yang lain memerlukan peran penting pemimpin sebagai penghalau rintangan pada jalan mereka. Ada pegawai yang membutuhkan perlakuan yang lebih simpatik dan perlu dijelaskan sampai detail setiap penugasan yang akan diterimanya.

Sedangkan pegawai lain cukup dijelaskan secara garis besarnya saja ia sudah mengetahui atau menangkap arah penugasannya dengan baik.

2.1.4 Kepemimpinan Kepala Sekolah

Tugas memimpin dalam lapangan pendidikan dapat disebut pemimpin pendidikan. Demikian halnya dengan Kepala Sekolah, ia adalah pemimpin pendidikan di sekolah yang mempunyai peran penting dalam mengembangkan mutu pendidikan di sekolah. Untuk memimpin, dibutuhkan kemampuan dan kesiapan seseorang untuk mengarahkan, membimbing atau mengatur orang lain sedemikian rupa sehingga tercapai tujuan yang telah disepakati bersama, tidak terkecuali seorang Kepala Sekolah.

Cara yang ditempuh seorang pemimpin dalam melaksanakan kepemimpinannya akan berbeda-beda. Menurut Indrafachrudi (2006:17), berdasarkan cara pelaksanaannya, ada 4 (empat) tipe kepemimpinan yaitu:

(1) Kepemimpinan Otokratis

Kepemimpinan yang bersifat otokratis muncul atas keyakinan pemimpin bahwa fungsi dan peranannya adalah memerintah, mengatur dan mengawasi pegawainya. Seorang pemimpin otokratis menganggap bahwa hanya dialah yang bertanggungjawab dalam kepemimpinannya, maju mundurnya sekolah yang dipimpinnya sangat bergantung padanya.

Kepemimpinan otokratis cenderung menciptakan suasana sekolah yang selalu tegang, guru-guru tidak diberi kesempatan untuk berinisiatif dan mengembangkan daya kreatifnya karena pemimpinlah yang menentukan apa yang harus dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Sebagai

akibatnya, mereka bersifat acuh tak acuh dan hubungan antara sesama komunitas sekolah menjadi tidak harmonis.

(2) Kepemimpinan *Laissez-faire*

Pemimpin yang bersifat *laissez-faire* berkeyakinan bahwa perannya hanyalah mendampingi dan melayani apabila diperlukan, kepada pegawainya diberikan banyak kebebasan. Pemimpin ini menganggap bahwa guru-guru adalah orang-orang yang sudah dewasa dan sudah matang sehingga mereka dapat mengatur dan mengarahkan dirinya sendiri.

Adakalanya rapat diadakan jika diminta oleh seseorang atau beberapa guru saja. Tidak jarang kepemimpinan rapat diserahkan kepada salah satu guru yang dianggap paling cakap, sementara itu Kepala Sekolah meninggalkan rapat dan melakukan tugas lain. Tanpa adanya susunan acara dan pembicaraan yang tanpa arah atau *bertele-tele*, menyebabkan guru menjadi bingung dan ragu-ragu tentang rencana dan kehendak pimpinan sekolah. Apabila muncul masalah maka tidak terpecahkan sampai tuntas dan memuaskan, sehingga banyak program yang tertunda atau terbengkalai.

(3) Kepemimpinan *Pseudo*-demokratis

Seorang pemimpin *pseudo*-demokratis berpura-pura memperlihatkan sifat demokratis di dalam kepemimpinannya. Ia memberi hak dan kekuasaan kepada guru-guru untuk menetapkan dan memutuskan sesuatu, tetapi sesungguhnya ia bekerja dengan penuh perhitungan. Masalah-masalah yang dihadapi di sekolah diperbincangkan terlebih dahulu dengan guru-guru yang berpengaruh untuk meyakinkan ide-idenya, sebelum masalah tersebut dibawa

ke dalam sidang dewan guru-guru. Acara rapat dewan guru disusun oleh panitia yang bekerjasama dengan Kepala Sekolah. Meskipun guru diberi kesempatan untuk mengemukakan pendapat dan sarannya, namun pada akhirnya pendapat pemimpinlah yang harus disetujui. Jika ada guru-guru yang tidak menyetujui pendapat, mereka cenderung tidak berani atau menentangnya. Sebagai akibatnya, setiap tahun ada guru yang meminta pindah ke sekolah lain.

(4) Kepemimpinan Demokratis

Pemimpin yang demokratis berkeyakinan bahwa perannya adalah mendorong, membimbing, menghimpun semua kekuatan kelompok secara maksimal dan bekerjasama dengan kelompok dalam rangka mencapai tujuan bersama. Semua keputusan diambil melalui musyawarah dan mufakat. Pemimpin menghargai dan menghormati pendapat tiap-tiap individu dan memberi kesempatan kepada guru-guru untuk mengembangkan inisiatif dan daya kreatifnya. Pemimpin bersifat ramah-tamah dan selalu bersedia menolong pegawainya jika dibutuhkan. Ia menginginkan supaya guru-gurunya maju dan berusaha mencapai kesuksesan dalam usaha mereka masing-masing. Di dalam kepemimpinannya, ia berusaha supaya pegawainya kelak dapat menjalankan tugasnya sebagai pemimpin.

Dengan kata lain pemimpin yang demokratis memberi kesempatan bagi terwujudnya kecakapan memimpin pada anggota kelompoknya dengan jalan mendelegasikan sebagian kekuasaan dan tanggungjawabnya. Semua pekerjaan dilaksanakan dengan suka cita sesuai dengan rencana yang telah

dipikirkan dan disepakati bersama. Akhirnya terciptalah suasana kekeluargaan yang sehat dan menyenangkan.

2.2 Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah

Kepemimpinan merupakan kumpulan kualitas intelektual seseorang yang digunakan untuk mempengaruhi, memotivasi, dan mengarahkan orang lain baik secara individual maupun kelompok serta mampu memfasilitasi dengan cara mengkoordinasi segala tugas yang telah ditetapkan sebelumnya untuk mencapai tujuan bersama dengan sebaik-baiknya. Dengan demikian terdapat nilai implikasi yakni: kepemimpinan itu memerlukan kemampuan intelektual untuk mengelola segala tugas yang telah ditetapkan sebelumnya untuk mencapai tujuan bersama dan kepemimpinan memerlukan kemampuan untuk mengkoordinasi, memfasilitasi, memberikan motivasi dan arahan kepada pegawai baik secara individual atau kelompok. Dalam dunia pendidikan, pelaksanaan proses mengajar-belajar di sekolah akan berjalan dengan baik apabila Kepala Sekolah selaku pemimpin dapat membagi tugas guru-guru yang dipimpinnya secara proporsional.

Semakin tinggi kepemimpinan yang diduduki oleh seseorang dalam organisasi, nilai dan bobot strategik dari keputusan yang diambil akan semakin besar. Sebaliknya semakin rendah kepemimpinan yang diduduki oleh seseorang dalam organisasi, maka keputusan yang diambilnya lebih mengarah kepada hal-hal yang lebih operasional. Kepemimpinan menjadi salah satu faktor yang menentukan dalam keberlangsungan dan perkembangan organisasi termasuk organisasi pendidikan. Di zaman yang terus mengalami perkembangan dan

perubahan seperti sekarang ini, kepemimpinan yang peka terhadap perubahan akan diperlukan dalam memberdayakan semua potensi yang dimiliki. Mengingat era sentralisasi telah berubah menjadi era desentralisasi, memberikan peluang besar kepada para pemimpin untuk mengembangkan nilai-nilai kepemimpinan. Pada era ini juga, berbagai tantangan dan ancaman silih berganti memerlukan keteguhan sikap dan kecerdasan menangkap peluang dan merancang masa depan. Oleh karena itu, diperlukan pemimpin yang memiliki komitmen kualitas dan selalu memperbaruinya. Menurut Komariah (2005:75), kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional dipandang representatif dengan tuntutan era desentralisasi.

2.2.1 Kepemimpinan Transformasional

Menurut Danim dengan melalui model kepemimpinan transformasional, segala potensi organisasi pembelajaran dapat ditransformasikan menjadi aktual dalam rangka mencapai tujuan lembaga (2005:56). Kepemimpinan transformasional merupakan upaya memotivasi pegawai untuk bekerja demi tercapai sasaran organisasi dan memuaskan kebutuhan mereka pada tingkat yang lebih tinggi. Adalah suatu hal yang manusiawi, jika seseorang yang telah bekerja pada bidang dan periode waktu kerja tertentu mendapatkan keuntungan dan/atau pendapatan yang layak. Di sisi lain hal ini akan menjadi berbahaya, jika ia bekerja semata-mata karena keinginan untuk memperoleh keuntungan atau setiap pekerjaan yang akan maupun yang sedang dilakukan dilihat dari aspek untung-ruginya saja.

Dengan demikian, pemimpin perlu untuk mengarahkan motivasi kerja pegawainya lebih dari sekedar memenuhi kebutuhan individunya saja tetapi

kebutuhan diri, organisasi dan komunitas organisasi secara keseluruhan, baik kebutuhan material maupun nonmaterial. Hal ini sesuai dengan apa yang dinyatakan oleh Burns (1978) dalam Komariah (2005:77), bahwa kepemimpinan transformasional merupakan suatu proses yang pada dasarnya "para pemimpin dan pengikut saling menaikan diri ketingkat moralitas dan motivasi yang tinggi". Oleh karena itu, kepemimpinan transformasional memandang manusia, kinerja dan pertumbuhan organisasi adalah sisi yang saling berpengaruh.

Gagasan awal mengenai kepemimpinan transformasional dikembangkan oleh James McGregor Burns yang menerapkannya dalam konteks politik dan selanjutnya ke dalam konteks organisasional oleh Bernard Bass. Bass (Harsiwi, 2003), mengemukakan bahwa "kepemimpinan transformasional sebagai pengaruh pemimpin atau atasan terhadap pegawai. Para pegawai merasakan adanya kepercayaan, kebanggaan, loyalitas dan rasa hormat kepada atasan, dan mereka termotivasi untuk melakukan melebihi apa yang diharapkan". Sedangkan menurut Aviolo, bahwa "fungsi utama dari seorang pemimpin transformasional adalah memberikan pelayanan sebagai katalisator dari perubahan (*catalyst of change*), dan disaat bersamaan sebagai seorang pengawas dari perubahan (*a controller of change*)" (Kaihatu, 2007).

Beberapa ciri khusus bagi kepemimpinan transformasional untuk membangkitkan dan memotivasi kepada para pengikutnya yang diringkas menjadi pemimpin transformasional harus mampu mengartikulasikan dan mengkomunikasikan visi secara jelas; menjelaskan cara mencapai visi tersebut; bertindak dengan kepercayaan yang tinggi dan positivistik; mengespresikan

kepercayaan kepada pegawai; menggunakan cara dramatis dan simbolis untuk menekankan pada kata-kata atau kalimat kunci; menjadi contoh suri teladan pada pegawai; dan memberdayakan anggota untuk mencapai visi tersebut.

Bass dan Aviola mengusulkan empat dimensi dalam dasar kepemimpinan transformasional dengan konsep “4I” yaitu *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*, (1994, dalam Komariah, 2005:79), dapat penulis paparkan sebagai berikut:

(1) “I” yang pertama adalah *idealized influence*

Idealized influence dijelaskan sebagai perilaku yang menghasilkan rasa hormat dan rasa percaya diri dari orang yang dipimpinnya. *Idealized influence* mengandung makna saling berbagi risiko melalui pertimbangan kebutuhan pegawai di atas kebutuhan pribadi dan perilaku moral secara etis (Komariah, 2005:79). *Idealized influence* melalui model-model aturan bagi pengikut, yang mana pengikut mengidentifikasi dan ingin melakukan melebihi model tersebut. Pemimpin menunjukkan standar tinggi dari tingkah laku moral dan etika, serta menggunakan kemampuan untuk menggerakkan individu maupun kelompok terhadap pencapaian misi mereka dan bukan untuk nilai perorangan.

Tingkah laku pemimpin akan mempengaruhi tingkah laku pegawainya dan secara tidak langsung akan berpengaruh pula pada kontribusinya terhadap lembaga. Pemimpin memberi wawasan serta kesadaran akan misi, membangkitkan kebanggaan, serta menumbuhkan sikap hormat dan kepercayaan pada para pegawainya, memberi visi (Kepala Sekolah harus

mengkomunikasikan nilai-nilai institusi kepada guru, siswa dan pada komunitas yang lebih luas), menanamkan rasa bangga, mendapatkan rasa hormat dan kepercayaan dari pegawai atau anggotanya dan tentunya mengkomunikasikannya serta menurunkannya keseluruh orang dalam institusi. Sikap-sikap sederhana seperti ucapan “terimakasih” atas keberhasilan suatu pekerjaan dapat menjadi perbuatan yang sangat menguntungkan bagi orang yang mengatakannya dan sebaliknya membuat gembira orang yang mendapat ucapan tersebut. Mengenai hal ini Straub (2006:69), menyatakan bahwa perhatian yang cukup akan menimbulkan rasa hormat yang pada gilirannya akan menumbuhkan loyalitas, motivasi dan perasaan bangga pada diri pegawai.

Idealiced influence muncul dari perubahan situasi yang cepat, kritis dan tekanan. Perbaikan dan perubahan hanya akan terjadi apabila dimulai dari diri sendiri (*ishalul binafsi*), maka akan terbentuk pribadi yang baik, keluarga yang baik dan masyarakat yang baik serta sistem kemasyarakatan yang baik pula. Perbaikan sistem manajerial suatu lembaga pendidikan harus dimulai dari perbaikan pribadi pemimpin selaku manajer disemua aspek. Dalam konsep 4I yang pertama ini, seorang Kepala Sekolah selaku pemimpin dilukiskan sebagai orang yang percaya dan yakin pada dirinya sendiri. Karena bagaimana pegawai akan yakin dengan pimpinannya, jika pimpinan tidak yakin dengan dirinya sendiri. Pemimpin yang sukses, akan bersikap konsisten atau tidak labil menghadapi situasi yang variatif. Situasi kepemimpinan yang baik adalah yang arah pemikiran dan kebijaksanaannya dapat dibaca atau

diterjemahkan secara tepat dan pasti oleh pegawainya.

(2) “I” yang *kedua* adalah *inspirational motivation*

Inspirational motivation tercermin dalam perilaku yang senantiasa menyediakan tantangan bagi pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai dan memberikan makna pekerjaan bagi mereka (Komariah, 2005:79). Pada dasarnya Kepala Sekolah harus mampu mengembangkan kemampuan sumber daya manusia yang berupa kemampuan konseptual tentang pengembangan kurikulum sekolah, manajerial, administrasi, pengembangan teknis pembelajaran, pengelolaan kelas, metodologi, sistem evaluasi, pengembangan ruhaniah, komitmen dan kesejahteraan baik secara langsung maupun tidak langsung.

Usaha Kepala Sekolah tersebut dapat dilakukan melalui pembuatan keputusan untuk mengirimkan delegasi dalam kegiatan seminar, *training*, *work shop* dan kegiatan lainnya yang meluaskan pandangan, pengetahuan dan kemampuan pegawai. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan profesionalisme seorang guru dan pegawai pendidikan. Seperti yang diutarakan oleh Lillico (1972) dalam Danim (2004:105), bahwa bagi pegawai, untuk dapat memajukan diri tergantung kepada kesempatan yang diberikan oleh atasannya. Pemimpin transformasional adalah seorang motivator yang bersemangat untuk terus membangkitkan antusiasme dan optimisme pegawai.

Inspirational motivation berarti pemimpin memberikan arti dan tantangan bagi pengikut dengan maksud menaikkan semangat dan harapan, menyebarkan visi, memiliki komitmen pada tujuan serta dukungan tim.

Tantangan-tantangan yang ditawarkan pimpinan harapannya diartikan sebagai peluang-peluang bagi pegawainya untuk menambah kekayaan pengetahuan dan pengalamannya, misalnya pendelegasian wewenang. Bagi pimpinan yang telah mengenal baik kelemahan dan kelebihan pegawainya, maka pendelegasian wewenang menjadi kegiatan yang cukup mudah untuk diterapkan. Namun tidak bagi pemimpin yang kurang atau tidak mengenal dengan baik kelemahan dan kekurangan pegawainya, ia cenderung ragu dengan kemampuan mereka. Maka ketika pimpinan mencoba menerapkan proses pelimpahan wewenang yang terjadi adalah pengawasan yang ketat terhadap gerak-gerik pegawainya. Dengan kata lain pelimpahan wewenang tidak dipercayakan sepenuhnya pada pegawai tersebut. Jika memang demikian maka langkah yang sebaiknya dilakukan oleh pimpinan adalah dengan memberi kepercayaan sepenuhnya pada mereka, namun masih tetap di bawah pengawasan dan bimbingan sesuai dengan kebutuhan. Hal ini akan jauh lebih memuaskan bagi pimpinan dan bagi pegawai itu sendiri terutama bagi organisasi, karena pegawai akan menampakkan *performa* kerja terbaiknya.

Kepemimpinan transformasional secara jelas mengkomunikasikan harapan-harapan yang diinginkan pengikut agar tercapai, membangkitkan kualitas emosi, perasaan bersemangat, mendorong intuisi, menumbuhkan ekspektasi yang tinggi melalui pemanfaatan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha dan mengkomunikasikan tujuan-tujuan penting dengan cara yang sederhana. Oleh karena itu juga pemimpin transformasional adalah

seorang pemimpin yang handal dalam berkomunikasi baik dengan atasannya, pegawainya bahkan dengan dirinya sendiri. Namun perlu ditekankan bahwa pemimpin harus mampu menciptakan kesesuaian antara kata-kata dengan perbuatan dan dibutuhkan komitmen untuk mewujudkannya serta memberi contoh jauh lebih bermakna daripada hanya sekedar menyampaikan kata-kata. Contoh yang pemimpin berikan untuk para pegawainya mempunyai dampak langsung terhadap motivasi kerja dan kepuasan bekerja mereka.

(3) “I” yang *ketiga* adalah *intellectual stimulation*

Intellectual stimulation yaitu pemimpin yang mempraktikkan inovasi-inovasi. Sikap dan perilaku kepemimpinan didasarkan pada ilmu pengetahuan yang berkembang dan secara intelektual ia mampu menerjemahkannya dalam bentuk kinerja yang produktif (Komariah, 2005:80). Ia mempergunakan ilmu yang dimiliki untuk kemajuan organisasi dan senantiasa terus mengasah ilmu tersebut. Sebagai intelektual, pemimpin senantiasa menggali ide-ide baru dan solusi yang kreatif dari pegawai dan tidak lupa selalu mendorong mereka untuk mempelajari dan mempraktikkan pendekatan baru dalam melakukan pekerjaan.

Seorang pemimpin yang inovatif digambarkan dengan ciri-ciri sebagai berikut: memiliki empati yang lebih besar, yakni kemampuan seseorang untuk memproyeksikan diri ke dalam peranan orang lain. Kemampuan ini biasanya harus ditunjang oleh kemampuan berpikir abstrak, berdaya khayal dan mengambil peran orang lain (memosisikan diri sebagai orang lain atau

mencoba berpikir dari sudut pandang orang yang diajak berkomunikasi) agar dapat berkomunikasi lebih efektif dengan mereka. Kemampuan ini merupakan prasyarat bagi inovator; pemimpin yang inovatif ialah pemimpin yang kurang dogmatis. Dogmatis diartikan sebagai suatu variabel yang menunjukkan sistem kepercayaan yang relatif tertutup yang perannya sangat kuat terhadap kepribadian seseorang. Orang yang sangat dogmatis sulit membuka diri terhadap ide-ide baru dan menerima sesuatu apa adanya atau dengan kata lain pemimpin yang inovatif mau membuka diri terhadap ide-ide dan pemikiran-pemikiran baru; pemimpin yang inovatif cenderung mempunyai kemampuan abstraksi yang lebih besar; mempunyai rasionalitas yang besar, karena itu merupakan cara yang paling efektif untuk menciptakan tujuan tertentu; cenderung lebih tinggi intellegensinya; memiliki sikap yang lebih berkenan terhadap perubahan; memiliki sikap yang mengambil resiko dalam artian pemimpin tidak takut untuk mengambil resiko atau menerima tantangan demi kebaikan; memiliki sikap yang berkenan terhadap pendidikan dan ilmu pengetahuan (ia memiliki ketertarikan pada bidang pendidikan dan pengetahuan); pemimpin yang inovatif kurang percaya pada nasib artinya tidak menyerah begitu saja kepada nasib, ia mau berusaha keras untuk merubahnya sesuai dengan harapan dan cita-citanya; memiliki motivasi yang tinggi untuk meningkatkan taraf hidup yang lebih baik; pemimpin yang inovasi memiliki aspirasi tinggi terhadap pendidikan dan pekerjaan tersebut.

Pada dasarnya inovatif terdiri dari tindakan-tindakan mengembangkan cara-cara baru yang lebih baik untuk melaksanakan pekerjaan. Seorang

pemimpin dapat menghasilkan ide-ide baru dengan mengkombinasikan ide-ide lama menjadi ide-ide baru dan mengadaptasikannya sesuai kebutuhan. Di samping itu, pimpinan dapat mengambil peran sebagai katalisator guna mengembangkan serta menerapkan inovasi-inovasi tersebut. Dengan demikian pemimpin transformasional menciptakan rangsangan dan berpikir inovatif bagi pegawai melalui asumsi-asumsi pertanyaan, merancang kembali masalah, serta menggunakan pendekatan pada situasi lampau melalui cara yang baru. Simulasi intelektual, artinya menghargai kecerdasan, rasionalitas dan pemecahan masalah secara hati-hati.

(4) “I” yang *keempat* adalah *individualized consideration*

Di mana pemimpin merefleksikan dirinya sebagai seseorang yang penuh perhatian dalam mendengarkan dan menindaklanjuti keluhan, ide, harapan-harapan dan segala masukan yang diberikan pegawai (Komariah, 2005:80). Perhatian yang dicurahkan haruslah berimbang antara guru, anggota dewan guru, siswa dan/atau orangtua siswa. Agar pegawai mau mengungkapkan secara jujur tentang ide-ide, harapan bahkan keluhan mereka, maka sikap terbuka diantara pimpinan dan pegawai menjadi penting. Manusia dengan kepribadian terbuka, umumnya semangat kerjanya mudah dirangsang. Sebaliknya seseorang yang cenderung tertutup akan sulit menerima rangsangan dan isyarat perubahan.

Dengan adanya keterbukaan ini, Kepala Sekolah akan mampu mengembangkan semua potensi dan komponen sekolah secara optimal. Hal

serupa akan terjadi pada semua sumber daya manusia yang ada. Mereka akan tahu persis kemana arah pengembangan lembaga (karena tidak sedikit pegawai yang merasa bingung dengan arah pengembangan lembaga dan kemauan pimpinan), pegawai akan merasa nyaman dengan keberadaannya dan dapat memberikan kontribusi positif bagi lembaga. Di samping itu, dapat menambah perasaan memiliki organisasi pada pegawai dan merasa diakui sebagai bagian dari unit kerjanya. Keterbukaan ini juga memberikan peluang kepada Majelis Sekolah/Dewan Sekolah, wali murid dan masyarakat untuk memberikan masukan, kritik dan bantuan berupa finansial atau konseptual untuk pengembangan sekolah menjadi lebih baik secara kualitas manajerial, administrasi, pembelajaran dan peningkatan sarana prasarana.

Individualized consideration dapat dilakukan dengan melalui pemberian bantuan sebagai pemimpin, memberikan pelayanan sebagai mentor, memeriksa kebutuhan individu untuk perkembangan dan peningkatan keberhasilan, mengekspresikan penghargaan pekerjaan untuk pekerjaan yang dilakukan dengan baik, mengkritik kelemahan pegawai secara kondusif, menggunakan bakat khusus pegawai dan memberikan kesempatan belajar. Menurut Wexley (2005:193), *consideration* diartikan sebagai tingkat di mana seorang pemimpin bertindak dalam cara yang hangat dan *supportive* serta menunjukkan perhatian pada pegawai.

Usaha yang dapat dilakukan oleh Kepala Sekolah dalam hal ini diantaranya dengan menjalin persahabatan dan keakraban dengan pegawainya, melakukan tindakan yang memberi kesenangan pribadi pada mereka, melindungi pegawai, menyediakan waktu untuk mendengarkan

masalah yang dihadapi guru dan stafnya, bersedia menerima saran-saran mereka, mengusahakan kesejahteraan individual para pegawainya serta memperlakukan mereka dengan baik. Perlu ditekankan bahwa semua usaha ini hendaknya dilakukan secara proporsional dan profesional. Hal ini dikarenakan hubungan keakraban yang terjalin antara pimpinan dan pegawai yang berlebihan memungkinkan menurunnya wibawa pimpinan atau bisa juga pegawai menjadi kurang menghormati dan mengakui keberadaannya sebagai pemimpin.

Meminta pendapat mengenai hal-hal penting sebelum diputuskan untuk dilaksanakan merupakan salah satu wujud perhatian dari pimpinan. Keputusan yang diambil melalui penciptaan lingkungan yang terbuka dan demokratis di mana komunitas sekolah (guru, tenaga administrasi, siswa, orangtua dan tokoh masyarakat) turut ikut serta terlibat secara langsung dalam proses. Dengan demikian, pengambilan keputusan akan memiliki implikasi yang cukup berarti pada pencapaian tujuan sekolah. Keputusan keterlibatan ini dilandasi oleh keyakinan pimpinan bahwa jika seseorang dilibatkan atau berpartisipasi dalam pengambilan keputusan maka yang bersangkutan akan mempunyai 'rasa memiliki' terhadap keputusan tersebut. Di samping itu, orang yang bersangkutan akan bertanggungjawab dan berdedikasi sepenuhnya untuk pencapaian tujuan sekolah. Tentu saja keterlibatan komunitas sekolah dalam pengambilan keputusan harus mempertimbangkan keahlian, batas kewenangan dan relevansi dengan tujuan pengambilan keputusan sekolah.

Bass dalam Harsiwi (2003), beranggapan bahwa unjuk kerja kepemimpinan yang lebih baik, akan terjadi bila para pemimpin dapat menjalankan salah satu atau kombinasi dari empat cara tersebut yaitu *idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration*. Pemimpin yang seperti ini akan dianggap oleh rekan-rekan atau pegawai mereka sebagai pemimpin yang efektif dan memuaskan.

Karakteristik-karakteristik demikian penting untuk menghadapi persaingan yang bersifat global dan bersifat strategis sebagai perencana strategis sehingga para pegawai dalam hal ini para guru merasakan adanya suatu kepercayaan, kebanggaan, loyalitas dan rasa hormat, dan akhirnya mereka termotivasi untuk bekerja lebih baik lagi.

Memotivasi pegawai bukanlah tugas yang mudah bagi pemimpin, karena pada dasarnya motivasi yang kuat telah ada dalam kebanyakan diri pegawai, hanya saja tidak maksimal atau memerlukan rangsangan dari luar. Di sinilah peran pemimpin untuk memunculkan motivasi kerja mereka demi meraih keberhasilan. Yang dapat dilakukan pemimpin adalah membantu para pegawainya untuk memotivasi diri mereka sendiri dengan menciptakan iklim motivasional yang tepat. Pemimpin harus dapat menjaga hubungan personal di lingkungan tempat kerja. Salah satu cara yang dapat dilakukan adalah seperti yang diterapkan oleh Sekolah Dasar Islam Terpadu Bina Amal yakni dengan prinsip 3S antara lain:

(1) Senyum

Tebarkan senyum kepada semua orang yang ada di lingkungan sekolah baik itu komunitas sekolah maupun warga luar sekolah, karena dengan

senyuman dapat membuat orang bersimpati dan merasa nyaman di dalam lingkungan tersebut;

(2) Sapa

Tebarkan budaya sapa kepada siapa pun, karena dengan sapa orang merasa diperhatikan dan diakui kehadirannya;

(3) Sanjung

Jangan ragu memberikan sanjungan, pujian dan penghargaan, karena dengannya orang merasa dihargai sehingga termotivasi untuk memberikan potensinya secara maksimal.

Hubungan yang harmonis antara pemimpin dengan yang dipimpin akan melahirkan suasana atau iklim interaktif yang menyenangkan. Suasana kerja yang harmonis, di mana individu dalam kelompok berada dalam wadah kerja yang kondusif untuk dapat menerima dan mau melaksanakan kebijakan manajemen. Tanpa kemauan dan kemampuan semua pihak, kebijakan manajemen akan berubah menjadi konsep yang tidak bermakna. Dengan suasana yang menyenangkan ini, gairah kerja seseorang akan tersulut yang pada akhirnya berpengaruh pada pencapaian tujuan organisasi. Kepala Sekolah dapat menempatkan guru sesuai dengan bidangnya sehingga tercapai proses mengajar belajar yang efektif. Guru-guru yang merasa telah berada dalam suasana sekolah yang kondusif dan kejelasan peran, harapannya mereka tidak merasa asing terhadap apa yang ia lakukan dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Dengan demikian guru merasa dihargai dan mendapat perlakuan yang wajar dari Kepala Sekolah sehingga menimbulkan rasa kegembiraan dan kekeluargaan dalam

bekerja.

Sejauhmana pemimpin dikatakan sebagai pemimpin transformasional, Bass dalam Andarika (2004), mengemukakan bahwa hal tersebut dapat diukur dalam hubungannya dengan pengaruh pemimpin tersebut terhadap pegawai. Oleh karena itu, Bass mengemukakan ada tiga cara seorang pemimpin transformasional memotivasi pegawai, yaitu dengan:

- (1) Mendorong pegawai untuk lebih menyadari arti penting hasil usaha;
- (2) Mendorong pegawai untuk mendahulukan kepentingan kelompok;
- (3) Meningkatkan kebutuhan pegawai yang lebih tinggi seperti harga diri dan aktualisasi diri.

Kepemimpinan transformasional merupakan kemampuan seorang pemimpin ketika bekerja dengan dan/atau melalui orang lain untuk mentransformasikan secara optimal sumber daya dalam rangka mencapai tujuan yang bermakna sesuai dengan target capaian yang telah ditetapkan. Sumber daya yang dimaksud dapat berupa sumber daya manusia, fasilitas, dana dan faktor-faktor eksternal keorganisasian lainnya. Di organisasi sekolah, sumber daya manusia yang dimaksud ialah Kepala Sekolah, guru atau staf dan siswa. Komitmen guru berupa motivasi yang tinggi dalam bekerja dan kultur sekolah yang kondusif akan memberi efek positif bagi perkembangan organisasi sekolah dan perbaikan perolehan hasil belajar siswa. Oleh karena itu kepemimpinan transformasional memiliki fokus transformasi pada guru sebagai ujung tombak proses pembelajaran.

Jadi dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan transformasional adalah seorang pemimpin yang mempunyai keahlian mendiagnosis, selalu

meluangkan waktu dan mencurahkan perhatian dalam upaya untuk memecahkan masalah dari berbagai aspek. Kepemimpinan transformasional Kepala Sekolah akan memberi rasa aman, percaya diri dan saling percaya bagi guru dalam bekerja. Kepala Sekolah memberi perhatian kepada setiap guru untuk mengembangkan segi profesionalnya. Ia memiliki visi yang jelas dan mampu mempengaruhi guru untuk berpikir dan mengembangkan atau mencari berbagai alternatif baru dalam memecahkan masalah yang dihadapi.

2.2.2 Kepemimpinan Transaksional

Di luar kepemimpinan transformasional seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, dikenal pula kepemimpinan transaksional. Dua model kepemimpinan ini berbeda adanya, merki dalam kerangka transformasi bukan tidak mungkin dibutuhkan adanya “transaksi” antar pihak. Di sunia pesamaran, transaksi merupakan sebuah bentuk riil dari hasil transformasi, misalnya bagaimana seorang penjual mampu mengubah keraguan konsumen menjadi keyakinan sehingga terjadilah transaksi jual beli. Akan tetapi, dalam transaksi ini dapat saja satu sama lain tidak saling mengenal layaknya jual beli biasa.

Kepemimpinan transaksional untuk pertama kalinya digagas oleh Downton tahun 1973 (Danim, 2005:58). Kepemimpinan transaksional ialah model kepemimpinan yang menekankan pada tugas yang diemban pegawai, di mana pemimpin akan mendesain pekerjaan beserta mekanismenya dan pegawai akan melaksanakan tugas sesuai dengan kemampuan dan keahlian. Pola hubungan yang dikembangkan kepemimpinan transaksional didasarkan pada suatu sistem timbal balik (transaksi). Dalam melaksanakan kepemimpinannya, para pemimpin

transaksional percaya bahwa orang lebih cenderung senang diarahkan, menjadi pegawai yang ditentukan prosedurnya dan pemecahan masalahnya daripada harus memikul sendiri tanggungjawab atas segala tindakan dan keputusan yang diambil. Oleh karena itu, para pegawai pada iklim transaksi tidak cocok diserahi tanggungjawab merancang pekerjaan secara inisiatif atau pekerjaan yang menuntut prakarsa.

Pemimpin bercirikan transaksi, enggan membagi pengatahuannya kepada pegawai karena menganggap pengetahuan tersebut dapat dijadikan alat koreksi atau menjadi pengkritik moral yang kuat bagi perbaikan iklim kerja yang terlalu berorientasi pada tugas dan sedikit mengabaikan aspek-aspek kepribadian manusia. Ketidakpuasan terhadap kondisi kerja, oleh karena pegawai merasa pimpinan tidak memberi kepercayaan kepada mereka dan tidak ada keterlibatan pegawai dalam pembuatan keputusan dapat menyebabkan pegawai keluar dari organisasi.

2.3 Motivasi Kerja Guru

Tenaga kependidikan merupakan suatu komponen yang penting dalam penyelenggaraan pendidikan, yang bertugas menyelenggarakan kegiatan mengajar, melatih, mengembangkan, mengelola dan/atau memberikan pelayanan teknis dalam bidang pendidikan. Salah satu unsur tenaga kependidikan adalah tenaga pendidik atau tenaga pengajar yang tugas utamanya adalah mengajar. Oleh karena tugas utamanya mengajar, maka dia harus mempunyai wewenang mengajar berdasarkan kualifikasi sebagai pengajar.

Menurut Moore dalam Rosyada (2007:5), mengatakan bahwa mengajar adalah sebuah tindakan dari seseorang yang mencoba untuk membantu orang lain mencapai kemajuan dalam berbagai aspek seoptimal mungkin sesuai dengan potensinya. Tingkat keberhasilan mengajar bukan pada seberapa banyak ilmu yang disampaikan guru pada siswa tetapi seberapa besar guru memberi peluang pada siswa untuk belajar dan memperoleh segala sesuatu yang ingin diketahuinya, guru hanya memfasilitasi para siswanya untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuannya. Nantinya keterampilan dan pengetahuannya itu tidak hanya dapat diterapkan dalam kehidupan akademik saja tetapi juga kehidupan sosial siswa dan harapannya siswa dapat mengembangkannya lewat bekal yang ia peroleh di sekolah.

Seorang guru dituntut untuk mampu meningkatkan kualitas belajar para siswa dalam bentuk kegiatan belajar sedemikian rupa yang dapat menghasilkan pribadi yang mandiri, pelajar yang efektif, manusia yang produktif dan anggota masyarakat yang baik. Dalam hubungan ini, guru mempunyai peranan yang amat penting dalam menciptakan suasana mengajar dan belajar yang sebaik-baiknya. Namun demikian guru tidak terbatas hanya sebagai pengajar dalam arti penyampai materi, akan tetapi lebih meningkat sebagai perancang pengajaran, manajer pengajaran, pengevaluasi hasil belajar dan sebagai direktur belajar.

Sebagai tenaga pengajar, setiap guru/pengajar harus memiliki kemampuan dalam bidang proses mengajar belajar atau pembelajaran. Dengan kemampuan itu, guru dapat melaksanakan perannya, yakni: (1) sebagai fasilitator, yang menyediakan kemudahan-kemudahan bagi siswa untuk melakukan kegiatan

belajar; (2) sebagai pembimbing, yang membantu siswa mengatasi kesulitan dalam proses belajar; (3) sebagai penyedia lingkungan, yang berupaya menciptakan lingkungan yang menantang siswa agar melakukan kegiatan belajar; (4) sebagai komunikator, yang melakukan komunikasi dengan siswa dan masyarakat; (5) Sebagai model, yang mampu memberikan contoh yang baik kepada siswanya agar berperilaku yang baik; (6) sebagai evaluator, yang melakukan penilaian terhadap kemajuan belajar siswa; (7) sebagai inovator, yang turut menyebarkan usaha-usaha pembaruan kepada masyarakat; (8) sebagai agen moral dan politik, yang turut membina moral siswa dan masyarakat, serta menunjang upaya-upaya pembangunan; (9) sebagai agen kognitif, yang menyebarkan ilmu pengetahuan kepada siswa dan masyarakat; (10) sebagai manajer yang memimpin kelompok siswa dalam kelas sehingga proses pembelajaran berhasil dengan baik (Hamalik, 2008:9).

Sedangkan menurut tokoh lain yaitu Gage dan Berliner dalam Sudrajat (2008), peran guru dalam proses pembelajaran mencakup:

- (1) Guru sebagai perencana (*planner*) yang harus mempersiapkan apa yang akan dilakukan di dalam proses mengajar belajar;
- (2) Guru sebagai pelaksana (*organizer*), yang harus dapat menciptakan situasi, memimpin, merangsang, menggerakkan, dan mengarahkan kegiatan mengajar belajar sesuai dengan rencana, di mana ia bertindak sebagai orang sumber (*resource person*), konsultan kepemimpinan yang bijaksana dalam arti demokratis dan humanistik (manusiawi) selama proses mengajar belajar berlangsung;

(3) Guru sebagai penilai (*evaluator*) yang harus mengumpulkan, menganalisa, menafsirkan dan akhirnya harus memberikan pertimbangan (*judgement*), atas tingkat keberhasilan proses pembelajaran berdasarkan kriteria yang ditetapkan, baik mengenai aspek keefektifan prosesnya maupun kualifikasi produknya.

Merujuk pada pemikiran dua tokoh di atas maka peran guru diantaranya:

(1) sebagai pendidik (*nurturer*) merupakan peran-peran yang berkaitan dengan tugas-tugas memberi bantuan dan dorongan (*supporter*), tugas-tugas pengawasan dan pembinaan (*supervisor*) serta tugas-tugas yang berkaitan dengan mendisiplinkan anak agar anak menjadi patuh terhadap aturan-aturan sekolah dan norma hidup dalam keluarga dan masyarakat; (2) sebagai model atau contoh teladan bagi anak; (3) sebagai pengajar dan pembimbing dalam pengalaman belajar; (4) sebagai pelajar (*leamer*). Seorang guru dituntut untuk selalu menambah dan memperdalam pengetahuan dan keterampilannya agar pengetahuan dan keterampilan yang dimilikinya tidak ketinggalan jaman. Pengetahuan dan keterampilan yang dikuasai tidak hanya terbatas pada pengetahuan yang berkaitan dengan pengembangan tugas profesional saja, tetapi juga tugas kemasyarakatan maupun tugas kemanusiaan; (5) sebagai setiawan dalam lembaga pendidikan. Seorang guru diharapkan dapat membantu kawannya yang memerlukan bantuan dalam mengembangkan kemampuannya; (6) sebagai komunikator pembangunan masyarakat. Seorang guru diharapkan dapat berperan aktif dalam pembangunan di segala bidang yang sedang dilakukan. Ia dapat mengembangkan kemampuannya pada bidang-bidang yang dikuasainya; dan (7)

sebagai administrator. Seorang guru tidak hanya sebagai pendidik dan pengajar saja, tetapi juga sebagai administrator pada bidang pendidikan dan pengajaran. Oleh karena itu seorang guru dituntut bekerja teratur secara administrasi. Segala pelaksanaan dalam kaitannya dengan proses mengajar belajar perlu diadministrasikan secara baik. Sebab administrasi yang dikerjakan seperti membuat rencana mengajar, mencatat hasil belajar dan sebagainya merupakan dokumen yang berharga sebagai bentuk bahwa ia telah melaksanakan tugasnya dengan baik; (8) sebagai mediator, guru berperan sebagai penghubung dalam menjembatani dan mengaitkan materi pembelajaran yang telah dibahas dengan permasalahan yang nyata ditemukan di lapangan. Peran ini sangat penting dalam menciptakan pembelajaran yang bermakna (*meaningful learning*).

Kompleksnya peran yang harus dijalani oleh guru, menjadikannya sebagai sumber daya manusia yang perlu mendapat perhatian lebih. Keberhasilan suatu organisasi atau lembaga dipengaruhi oleh berbagai faktor salah satunya adalah motivasi kerja yang merupakan faktor dominan dan dapat menggerakkan faktor-faktor yang lain. Setiap pegawai mempunyai karakteristik yang berbeda-beda sehingga dibutuhkan perhatian khusus dari pemimpin agar mereka dapat memanfaatkan waktu untuk meningkatkan kinerja. Terlebih dalam era desentralisasi pendidikan sekarang ini, yang mana sekolah sedang menjalankan agenda reformasi. Pegawai yang memiliki motivasi yang tinggi dan positif dalam bekerja, maka ia akan memperlihatkan minat, mempunyai perhatian dan ikut serta dalam suatu tugas, bekerja lebih keras, memberikan waktu kepada upaya tersebut dan terus belajar.

Demikian pula dengan guru, mereka memiliki karakteristik khusus, yang satu sama lain berbeda, karena setiap orang yang masuk dalam organisasi apa pun itu, akan membawa latar belakang ilmu, keterampilan, sikap, nilai, kebiasaan kerja, kondisi fisik, kekuatan tubuh, keragaman pemikiran, intensitas kebutuhan, aspirasi personal dan citra diri masing-masing. Hal tersebut memerlukan perhatian dan pelayanan khusus dari Kepala Sekolah selaku pimpinannya, agar mereka dapat memanfaatkan waktu untuk meningkatkan kinerjanya. Perbedaan guru tidak hanya dalam bentuk fisik saja tetapi juga dalam psikisnya dalam hal ini adalah motivasi kerjanya. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kinerja, perlu diupayakan untuk membangkitkan motivasi kerja para guru dan faktor-faktor lain yang mempengaruhinya. Dengan kata lain motivasi kerja guru yang tinggi dapat meningkatkan produktifitas pendidikan. Akan tetapi faktor siswa tidak kalah pentingnya, demikian juga lingkungan sekolah dan lingkungan masyarakat yang ada.

Motivasi berasal dari bahasa latin *movere* yang berarti dorongan atau daya penggerak. Sementara Wahjosumidjo (1999:22), mengungkapkan bahwa motivasi adalah dorongan yang timbul pada diri seseorang untuk berperilaku mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Permasalahannya adalah apakah orang tersebut mau memotivasi dirinya sendiri atau membutuhkan motivasi dari luar dirinya untuk unjuk kerja yang lebih baik lagi. Setiap orang dalam suatu aktifitas yang berbeda satu dengan yang lain akan dipengaruhi oleh kemampuan, kemauan, keinginan, harapan, kebutuhan, tujuan, sasaran, imbalan atau motif dan dorongannya. Jadi motivasi dapat diartikan sebagai daya penggerak yang timbul pada diri seseorang

dengan atau tanpa campur tangan orang lain untuk berperilaku mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan motivasi kerja berarti sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja yang menyebabkan seseorang melakukan tindakan berupa pekerjaan karena ingin mencapai tujuan tertentu.

Motivasi kerja akan menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Motivasi kerja menjadikan daya dorong yang menyebabkan orang berbuat sesuatu untuk mengharapkan sesuatu atau untuk mencapai suatu tujuan, di mana aspek-aspek yang mempengaruhi mencakup kebutuhan fisik, kebutuhan akan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, dan kebutuhan untuk mewujudkan diri, serta dorongan, diantaranya: prestasi, promosi, kondisi kerja, gaji, ekstrinsik, instrinsik, supervisi, hasil, keyakinan, dan rasa tanggungjawab. Daya dorong itu bertujuan untuk menggiatkan guru agar bersemangat dalam bekerja sehingga mencapai hasil sebagaimana dikehendaki sesuai tujuan. Masalah yang dihadapi oleh berbeda dengan apa yang dihadapi oleh pegawai perusahaan. Di samping guru menghadapi permasalahan dalam berhubungan dengan siswa, sekaligus juga dalam berhubungan dengan Kepala Sekolah dan pejabat di atasnya belum lagi dalam hubungannya dengan keluarga dan kemasyarakatannya.

Menurut Uno (2008:71), motivasi kerja guru tidak lain adalah suatu proses yang dilakukan untuk menggerakkan guru agar perilaku mereka dapat diarahkan pada upaya-upaya yang nyata untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Adapun karakteristik seorang guru yang memiliki motivasi kerja, secara implisit tampak melalui tanggungjawabnya dalam melakukan pekerjaan, prestasi yang dicapainya, proses pengembangan diri dan kemandiriannya dalam bertindak.

2.3.1 Jenis Motivasi

Untuk menentukan jenis motivasi, dapat dilihat dari tiga pendekatan yaitu:

(1) Pendekatan Kebutuhan

Maslow melihat motivasi dari sisi kebutuhan manusia (Moekijat: 1990:32). Ia membagi kebutuhan manusia ke dalam 5 (lima) kategori kebutuhan yaitu:

(a) Kebutuhan fisiologis (*physiological needs*)

Kebutuhan fisiologis yaitu kebutuhan primer yang harus dipuaskan terlebih dahulu yang mencakup kebutuhan makan, minum, pakaian, tempat tinggal dan sebagainya. Suatu pekerjaan mempunyai kemampuan untuk memenuhinya jika gaji yang diperoleh seseorang cukup untuk membayar makanan, pakaian dan tempat tinggal. Ketika seseorang menyadari bahwa ia sudah mampu memenuhi kebutuhan fisik ini, maka ia akan mulai memikirkan adanya kebutuhan lain yang lebih kompleks di atas tingkat kebutuhan dasar tersebut;

(b) Kebutuhan rasa aman (*safety or security needs*)

Kebutuhan rasa aman mencakup kebebasan dari rasa takut dan cemas baik keamanan batin maupun keamanan barang atau benda. Rasa aman yang dimaksud tidak hanya rasa aman yang bersifat material tetapi juga nonmaterial, misalnya, jika pegawai belum mendapatkan gajinya atau mengalami keterlambatan maka dapat menimbulkan rasa tidak aman (kekecewaan) pada pegawai dan bisa dipastikan selama belum menerima haknya dan berlangsung lama maka akan mempengaruhi kinerjanya.

Pegawai yang telah menyelesaikan pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan, tentu menginginkan pemberitahuan mengenai hasil kerjanya. Apakah sudah sesuai atau masih memerlukan perbaikan, karena hal ini termasuk dalam kebutuhan rasa aman pegawai. Pimpinan perlu sadar akan hal ini, sebab jika tidak akan melemahkan motivasi kerja pegawai yang bersangkutan;

(c) Kebutuhan sosial (*social needs*)

Kebutuhan sosial terdiri dari kebutuhan perasaan untuk diterima orang lain, perasaan dihormati, kebutuhan untuk berprestasi dan kebutuhan perasaan berpartisipasi, kebutuhan akan kasih sayang, kebutuhan akan bergaul, berkelompok, bermasyarakat, berbangsa dan bernegara. Suatu pekerjaan dapat membantu memenuhi kebutuhan ini, jika pegawai sering bergaul dengan rekan kerjanya, merayakan sesuatu di luar jam kerja bersama dan menikmati hubungan dengan kolega dalam kegiatan sosial sebaik hubungan dalam taraf profesional. Jika kebutuhan ini tidak terpenuhi maka menurut Maslow (Straub, 2006:42), seseorang akan berusaha memenuhi kebutuhan sosialnya ditempat lain dengan hubungan-hubungan yang lain pula;

(d) Kebutuhan akan penghargaan (*esteem needs*)

Kebutuhan akan penghargaan meliputi kebutuhan akan penghargaan, kebebasan status, prestasi, kekuasaan, harga diri dan rasa dihargai oleh orang lain. Bahkan pekerjaan paruh waktu sekalipun mampu memberi kepuasan menyangkut kebutuhan mendapat perhatian dan penghargaan,

merasa penting dan berharga bagi pihak lain. Karena kekuasaan dan wewenangnya, tidak sedikit dari pemimpin yang kurang bisa menghargai usaha sekecil apa pun yang orang lain lakukan. Padahal sesuatu yang dianggap besar, dikarenakan ada hal-hal kecil disekelilingnya. Kalau semua sepadan maka tidak ada yang besar atau kecil. Seorang pemimpin perlu memahami bahwa sesungguhnya dari yang kecil akan menjadi pijakan yang kokoh bagi langkah-langkah berikutnya menuju kebesaran;

- (e) **Kebutuhan aktualisasi diri (*self actualization*)**, yaitu kebutuhan akan perwujudan diri, pengembangan bakat dengan usaha mencapai hasil dalam bidang pengetahuan, sosial, dan pembentukan pribadi. Aktualisasi diri dapat didefinisikan sebagai kebutuhan untuk tumbuh dan berkembang secara psikologis, menemukan identitas dirinya serta menyadari potensi dirinya. Tambahan tanggungjawab dan wewenang penting artinya untuk membuat pegawai dapat merasa penting dan berharga. Pelimpahan wewenang akan dapat memberikan motivasi yang kuat asalkan dilakukan pada waktu yang tepat dan orang yang tepat pula dengan pekerjaan yang dibebankan padanya saat itu. Aktualisasi diri merupakan suatu kebutuhan untuk tumbuh yang tidak pernah terpuaskan sepenuhnya. Jika seseorang berhasil memenuhinya dalam satu cara, maka ia akan berusaha untuk mencari cara lain dalam pengembangan dan pengekspresian dirinya.



Gambar 1. Hierarki Kebutuhan dari Maslow
(Sule, 2006:241)

Wahjosumidjo (1993:179), menyebutkan apabila kebutuhan merupakan faktor penyebab yang mendasari lahirnya perilaku seseorang, maka kebutuhan yang paling kuat pada saat tertentu akan menjadi daya dorong yang paling kuat untuk menggerakkan (memotivasi) seseorang untuk berperilaku ke arah tercapainya kebutuhan atau tujuan tersebut. Apabila suatu kebutuhan telah terpenuhi, maka biasanya kekuatan kebutuhan yang kuat tersebut akan bergeser pada kebutuhan yang lain.

Namun perlu diingat manifestasi kebutuhan manusia tidak hanya memenuhi kebutuhan fisiologisnya saja, sebab kehidupan manusia modern sekarang telah menimbulkan kebutuhan yang lebih bersifat sosial yang sama kuatnya bahkan sering lebih kuat bila dibandingkan dengan kebutuhan fisiologis. Hal inilah yang perlu dipahami oleh seorang pemimpin (Kepala Sekolah), ia harus mampu memperhatikan kebutuhan dan keinginan guru-guru terutama yang menyangkut masalah motivasi sehingga mereka lebih semangat dalam melaksanakan tugasnya.

Guru yang bekerja dalam suasana yang menyenangkan, merasa disenangi dan diterima oleh teman sesama guru atau staf dan pimpinannya akan memiliki motivasi yang lebih untuk meningkatkan kinerjanya dibandingkan dengan guru yang diabaikan. Demikian juga dengan keinginan setiap guru untuk mengetahui dan memahami yang tidak selalu sama. Lingkungan sosial yang sehat akan melahirkan suasana psikologis yang menyenangkan. Lingkungan yang sehat bercirikan iklim yang bebas dan terarah, tidak ada rasa curiga, rasa puas di dalam diri, toleransi dan kesadaran tinggi akan tugas-tugas.

(2) Pendekatan Fungsional

Pendekatan ini berdasarkan pada konsep-konsep motivasi yaitu:

- (a) Penggerak yang memberi tenaga tetapi tidak membimbing. Seseorang berada dalam keadaan tegang, responsif dan penuh kesadaran;
- (b) Harapan adalah keyakinan sementara bahwa suatu hasil akan diperoleh setelah dilakukannya suatu tindakan tertentu. Salah satu jenis harapan ialah motif berprestasi yaitu harapan untuk memperoleh kepuasan dalam penguasaan perilaku yang menantang dan sulit (Mc Clelland, 1955 dalam Hamalik, 2008:110). Lebih lanjut Mc Clelland mengatakan bahwa manusia pada hakikatnya mempunyai kemampuan untuk berprestasi di atas kemampuan orang lain, tiap orang memiliki keinginan untuk melakukan karya yang berprestasi atau yang lebih baik dari karya orang lain;
- (c) Insentif yang menimbulkan dan menggerakkan perbuatan, jika

diasosiasikan dengan stimulus tentang bentuk tanda-tanda akan mendapatkan sesuatu. Ganjaran dapat diberikan dalam bentuk konkrit atau simbolis. Insentif dapat dilihat dari aspek material (uang dan barang), personal atau non material (martabat, harga diri, kekuasaan), kondisi fisik kerja yang diinginkan dan kebijakkan ideal (cita-cita pribadi, tujuan-tujuan dan prioritas-prioritas). Insentif diasosiasikan sebagai bersifat menarik hati seperti kekompakkan sosial, metode dan sikap biasa, kesempatan memperbesar partisipasi dalam pembuatan keputusan yang didukung oleh organisasi dan sikap-sikap individual;

- (d) Penghargaan (*reward*), merupakan salah satu upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kegiatan yang produktif dan mengurangi kegiatan yang kurang produktif. Penghargaan akan bermakna apabila dikaitkan dengan prestasi pegawai secara terbuka sehingga setiap pegawai memiliki peluang yang sama untuk meraihnya. Penggunaan penghargaan ini perlu dilakukan secara tepat, efektif dan efisien agar tidak menimbulkan dampak negatif. Masih menurut Mc Clelland, ia mengatakan bahwa ada tiga kebutuhan manusia yaitu kebutuhan untuk berprestasi, berafiliasi dan kekuasaan. Ketiga kebutuhan ini menjadi unsur-unsur yang penting dalam menentukan prestasi seorang pegawai.

(3) Pendekatan Deskriptif

Masalah motivasi ditinjau dari pengertian-pengertian deskriptif yang menunjuk pada kegiatan-kegiatan yang dapat diamati. Masalah motivasi dilihat berdasarkan kegunaannya dalam rangka mengendalikan langkah laku

manusia. Hal ini dilakukan untuk meminimalisir kesalahan atau melencengnya pencapaian tujuan. Oleh karena guru diposisikan sebagai garda terdepan dan posisi sentral dalam pelaksanaan proses pembelajaran, maka Kepala Sekolah berusaha untuk mengendalikan tingkah laku mereka agar tujuan dapat tercapai dengan cepat dan tepat.

Dari ketiga pendekatan yang telah dipaparkan di atas, maka dapat dikatakan bahwa motivasi itu sebagai sesuatu yang kompleks. Motivasi akan menyebabkan terjadinya suatu perubahan energi yang ada pada diri manusia. Sehingga akan berbicara pada persoalan gejala kejiwaan, perasaan dan juga emosi, untuk kemudian bertindak atau melakukan sesuatu. Semua ini didorong karena adanya tujuan dan kebutuhan atau keinginan tertentu. Terlepas dari apakah kebutuhan itu harus segera dipenuhi saat ini atau dimasa depan dan apakah kebutuhan itu bersifat konkret atau abstrak.

Kompetensi pegawai antara lain tercermin dari motivasi kerjanya. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi seseorang dalam bekerja dan bahwa ia mempunyai seperangkat kebutuhan mulai dari kebutuhan yang paling dasar sampai kepada taraf kebutuhan yang paling tinggi yakni aktualisasi diri (Hierarki Kebutuhan Maslow). Salah satu faktor yang mempengaruhi motivasi kerja seseorang adalah pada faktor kepemimpinan. Dengan demikian kepemimpinan dapat juga berarti kemampuan memberi motivasi kepada pegawai agar mau bekerja lebih baik lagi. Di lembaga sekolah, Kepala Sekolah selaku pimpinan, hendaknya mampu memotivasi dan mengkoordinasikan perilaku guru dalam bertugas agar mereka dapat bekerja sesuai dengan tujuan-tujuan sekolah

khususnya pendidikan dan pembelajaran bagi siswa.

2.3.2 Sifat-sifat Motivasi

Hamalik dalam bukunya Kurikulum dan Pembelajaran (2008:112), mengemukakan bahwa pada pokoknya motivasi memiliki dua sifat yaitu:

(1) Motivasi intrinsik (motivasi yang berasal dari dalam)

Motivasi yang tercakup dalam situasi sekolah yang bersumber dari kebutuhan-kebutuhan dan tujuan-tujuan komunitas sekolah. Implementasi dari motivasi dapat dilihat dari sikap dan perilaku yang ditampilkan oleh guru yang pada dasarnya berorientasi pada tugas atau pekerjaan yang dibebankan padanya. Motivasi intrinsik timbul tanpa pengaruh dari luar yang hidup dalam diri seseorang dan berguna dalam situasi bekerja yang fungsional. Motivasi muncul dari dalam diri individu karena memang individu tersebut mempunyai kesadaran untuk berbuat.

(2) Motivasi ekstrinsik (motivasi yang berasal dari luar)

Motivasi yang disebabkan oleh faktor-faktor dari luar, seperti angka, kredit, hadiah, pertentangan dan persaingan atau yang bersifat negatif seperti ejekan dan hukuman. Seseorang bekerja karena semata-mata di dorong oleh adanya sesuatu yang ingin dicapai dan dapat juga bersumber dari faktor-faktor dari luar dirinya. Faktor-faktor yang berpengaruh dalam memotivasi guru antara lain: (1) kebijakan-kebijakan yang telah diterapkan sebelumnya, termasuk di dalamnya adalah faktor prosedur kerja, rencana kerja, dan program kerja; (2) persyaratan kerja yang harus dipenuhi; (3) tersedianya perangkat alat dan sarana yang diperlukan dalam mendukung pelaksanaan kerja, termasuk

kondisi dan kerja yang tersedia; (4) gaya atau tipe kepemimpinan dari pihak atasan, termasuk di dalamnya adalah sifat-sifat dan perilaku atasan terhadap pegawainya.

2.3.3 Fungsi Motivasi

Serangkaian kegiatan yang dilakukan oleh masing-masing pihak, sebenarnya dilatarbelakangi oleh sesuatu yang secara umum dinamakan motivasi. Motivasi inilah yang mendorong mereka untuk melakukan suatu kegiatan atau pekerjaan. Perlu ditegaskan bahwa motivasi bertalian dengan suatu tujuan. Dengan demikian motivasi mempengaruhi adanya kegiatan dalam pencapaian tujuan. Sehubungan dengan hal tersebut ada 3 (tiga) fungsi motivasi yaitu:

- (1) Mendorong timbulnya kelakuan atau suatu perbuatan. Tanpa motivasi tidak akan timbul perbuatan seperti bekerja;
- (2) Sebagai pengarah, artinya mengarahkan perbuatan kepada pencapaian tujuan yang diinginkan;
- (3) Sebagai penggerak, artinya menggerakkan tingkah laku seseorang. Kuat lemahnya motivasi akan menentukan cepat atau lambatnya suatu pekerjaan dapat diselesaikan (Hamalik, 2000:175 dalam Riduwan, 2007:201).

2.3.4 Upaya-upaya Memotivasi Pegawai

Ada beberapa kegiatan yang dapat dilakukan pimpinan untuk memberikan motivasi kepada pegawainya. Menurut Danim dalam bukunya Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok (2004:41), menyatakan bahwa cara yang dapat dilakukan untuk meningkatkan motivasi pegawai adalah sebagai

berikut:

(1) Berikan rasa hormat secara adil demikian juga pemberian penghargaan.

Penghargaan yang sering disebut upah, menjadi harapan bagi orang yang melakukan aktivitas kerja, meskipun dapat saja berbeda pada tiap-tiap lembaga sekolah. Pemberian penghargaan kepada pegawai atas dasar prestasi, kepangkatan, pengalaman dan harus disesuaikan dengan hak dan kewajibannya;

(2) Berikan informasi kepada pegawai mengenai aktifitas organisasi, apa dan bagaimana cara melakukannya serta berikan penjelasan-penjelasan mengenai kesalahan-kesalahan pegawai secara edukatif dan persuasif. Penyampaian informasi manajemen pada para pegawai akan membantu mereka mengembangkan dan meningkatkan komitmen mereka pada organisasi;

(3) Usahakan pimpinan berperilaku sesuai dengan harapan pegawai, dengan demikian dia mampu membuat pegawai berperilaku atau berbuat sesuai dengan apa yang diharapkan oleh organisasi, bahkan sampai kepada pemilikan rasa untuk berbuat sendiri. Berikan pujian kepada pegawai yang rajin dan berprestasi sehingga mereka berusaha lebih baik lagi dalam bekerja. Keterampilan-keterampilan yang dimiliki pimpinan seperti keterampilan teknis, keterampilan konseptual dan keterampilan personal serta keterampilan mengambil keputusan akan berakumulasi dan menjadi bekal untuk membentuk perilaku ideal dari seorang pemimpin;

(4) Berikan hukuman pada pegawai di ruang terpisah. Menghukum dan dihukum akan mempunyai dampak yang berbeda-beda. Artinya dapat berdampak

positif bila tepat cara melakukannya. Tetapi dapat berdampak negatif jika keliru menjalankannya. Seorang pegawai yang memang terbukti melakukan kesalahan dan dipanggil untuk berhadapan langsung dengan atasan secara empat mata untuk menerima hukuman dengan cara yang bijaksana, maka hasilnya akan banyak mengarah pada perbaikan. Jangan menghukumnya di depan orang lain, karena dapat menimbulkan frustrasi dan merendahkan martabat;

- (5) Perintah yang diberikan kepada pegawai sebaiknya bersifat tidak langsung. Adakalanya perintah yang seharusnya dilaksanakan karena disampaikan secara salah akibatnya tidak terlaksana. Berikan perintah seperti ajakan dan jika perlu diawali dengan contoh;
- (6) Interaksi antara atasan dan pegawai adalah interaksi antar manusia. Tanpa mengetahui bagaimana harapan pegawai dan perasaan dalam diri pegawai, sangat sukar bagi pimpinan untuk memotivasi mereka. Perasaan yang dimaksud antara lain rasa memiliki, rasa partisipasi, rasa bersahabat, rasa diterima dalam kelompok dan rasa mencapai prestasi. Kepala Sekolah sebaiknya memberikan teladan yang baik dengan cara memperhatikan karakteristik pegawainya dan menggunakan waktu untuk melihat situasi dan kondisi sekolah dengan mendengarkan keinginan guru dan komunitas sekolahnya. Usaha ini diharapkan dapat mempererat hubungan antara yang memimpin dan yang dipimpin sehingga upaya memotivasi pegawai dalam bekerja menjadi lebih mudah.

Cara lain untuk memotivasi pegawai seperti yang diungkapkan oleh

Hasibuan (2004:222), antara lain dengan (1) memberikan insentif material kepada pegawai yang berprestasi baik; (2) mengakui kebutuhan sosial mereka dan membuat mereka merasa berguna serta penting, sehingga mereka mendapatkan beberapa kebebasan membuat keputusan dan kreativitas dalam melakukan pekerjaan; dan (3) memberikan tanggungjawab dan kesempatan yang luas bagi mereka untuk mengambil keputusan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Motivasi kerja seseorang akan meningkat, jika mereka diberikan kepercayaan dan kesempatan untuk membuktikan kemampuannya.

Motivasi dipengaruhi oleh berbagai variabel salah satunya adalah iklim kerja, seperti pelibatan guru dan staf dalam penyusunan perencanaan dan proses pengambilan keputusan, terbukanya kesempatan yang sama bagi guru dan staf untuk mengikuti pelatihan dan upaya peningkatan kualitas dan *skill* mereka, serta faktor-faktor lain yang turut mempengaruhi motivasi kerja pegawai untuk meningkatkan kontribusinya pada institusi. Aspek penting dari peran kepemimpinan dalam pendidikan adalah memberdayakan para guru dan memberi mereka wewenang untuk meningkatkan pembelajaran para siswa.

Iklim kerja lainnya yang berpengaruh pada motivasi pegawai yaitu penugasan, pola pembagian dan pembayaran uang tambahan, kesempatan peningkatan karier, peraturan dan kebijakan, hubungan sesama guru dan staf, lingkungan fisik dan psikologis serta *reward*. Tugas Kepala Sekolah tidak cukup hanya memberi arahan, bimbingan dan pembinaan para guru dan staf sekolah tetapi juga membina dan mengembangkan motivasi mereka untuk mendedikasikan kemampuan dan energinya untuk sekolah tempat mereka bekerja.

Karena pada dasarnya motivasi tidak dapat diamati secara langsung, tetapi dapat diinterpretasikan dari tingkahlakunya. Baik dalam bentuk: tanggungjawab, prestasi yang dicapai, usaha mengembangkan diri maupun kemandiriannya dalam bekerja.

Kuat lemahnya motivasi kerja seseorang ikut menentukan besar atau kecil prestasinya. Melahirkan motivasi kerja hanya bisa dicapai dengan kesadaran bersama dan pentingnya keberadaan Kepala Sekolah dalam memainkan perannya sebagai pemimpin yang mampu menunjukkan arah yang benar, sehingga dapat membantu atau membimbing perkembangan kelompok ke tahap kedewasaan atau kemandirian dan bertanggungjawab. Motivasi kerja guru akan bermakna bila dibarengi dengan niat yang bersih dan ikhlas. Selalu menyadari kekurangan yang ada pada dirinya sehingga ia berupaya untuk dapat meningkatkan kekurangan sebagai upaya peningkatan ke arah yang lebih baik. Dan menyadari kelebihan yang ada untuk selanjutnya ia kembangkan lagi. Agar upaya memotivasi kerja guru dapat berhasil dengan baik, maka kerjasama antara guru dan Kepala Sekolah menjadi hal yang penting.

2.4 Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional dalam Hubungannya dengan Motivasi Kerja

Masa depan merupakan sesuatu yang penuh dengan ketidakpastian. Kondisi ini membuat organisasi bernama sekolah harus beradaptasi dengan perubahan yang terjadi baik di dalam maupun di luar dirinya, agar dapat tetap hidup dan bergerak maju. Salah satu kekuatan efektifitas pengelolaan sekolah

dalam menghadapi perubahan di sekolah adalah perilaku Kepala Sekolah yang mampu memprakarsai pemikiran baru di sekolah. Tindakan yang dapat dilakukan yakni dengan adanya penyesuaian tujuan, sasaran, prosedur, input, proses dan/atau output dari sekolah sesuai dengan tuntutan perkembangan pendidikan.

Mengembangkan konsep kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional dengan berlandaskan pada pendapat Maslow mengenai Hirarki Kebutuhan. Menurut Burns (Andarika, 2004), keterkaitan tersebut dapat dipahami dengan asumsi bahwa kebutuhan pegawai yang lebih rendah, seperti kebutuhan fisiologis dan rasa aman hanya dapat dipenuhi melalui praktik kepemimpinan transaksional. Sebaliknya, Keller (1992 dalam Andarika, 2004), mengemukakan bahwa kebutuhan yang lebih tinggi, seperti harga diri dan aktualisasi diri hanya dapat dipenuhi melalui praktik kepemimpinan transformasional.

Kepemimpinan transformasional pada hakikatnya menekankan bahwa pemimpin perlu memotivasi para pegawai untuk melakukan tanggungjawab mereka lebih dari yang mereka harapkan. Sedangkan kepemimpinan transaksional pada hakikatnya menekan bahwa seorang pemimpin perlu menentukan apa yang perlu dilakukan oleh pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Di samping itu, pemimpin transaksional cenderung memfokuskan diri pada penyelesaian tugas-tugas organisasi. Untuk memotivasi agar pegawai melakukan tanggungjawab mereka, pemimpin transaksional sangat mengandalkan pada sistem pemberian penghargaan dan hukuman pada pegawai yang telah disepakati bersama.

Meskipun ada perbedaan esensial antara kepemimpinan transformasional

dan kepemimpinan transaksional, konstruksi perilakunya tidak saling menafikan. Perilaku yang ditampilkan oleh kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional adakalanya dibedakan bukan atas dasar tujuan yang dikehendaki, melainkan pada kontinuitas perilaku. Di mana yang satu cenderung ke arah transformasi sementara yang lain cenderung mengedepankan transaksi.

Mengingat adanya otonomi di sektor pendidikan oleh sekolah maka perlu adanya restrukturisasi sekolah dalam rangka reformasi sekolah. Prakarsa ini harus mencakup manajemen sekolah dalam arti proses dan operatifnya. Dalam arti proses manajemen sekolah mencakup perencanaan, pengorganisasian, penataan pegawai, koordinasi, pengawasan yang kondusif, penganggaran yang layak dan evaluasi. Manajemen sekolah dalam arti operatif menyangkut personalia, akademis, kesiswaan, keuangan, hubungan sekolah dengan masyarakat, layanan fasilitas, ketatalaksanaan sekolah dan sebagainya.

Faktor terdekat dalam proses pencapaian keberhasilan pendidikan dan pembelajaran di sekolah adalah para guru, karena mereka dapat menyentuh secara langsung pada subjek belajarnya yakni siswa. Akan tetapi kita tidak bisa menutup mata dengan adanya faktor lain dalam pencapaian keberhasilan tersebut, misalnya lingkungan sekolah, sarana dan prasarana yang tersedia. Mengingat arus perubahan itu pasti bergerak, maka diperlukan sumber daya manusia yang berani menghadapinya. Sehingga dibutuhkan tim yang *solid*, agar bisa *survive* dalam perubahan yang terjadi.

Oleh karena guru dikoordinasi oleh Kepala Sekolah, maka Kepala Sekolah mempunyai agenda tidak saja di masa sekarang tetapi juga mempersiapkan

kemungkinan yang terjadi di masa depan. Memang dibutuhkan kerja keras dan motivasi yang tinggi untuk mensukseskan tujuan yang telah ditetapkan bersama itu. Di sinilah peran penting Kepala Sekolah sebagai pemimpin dalam menggali, memupuk dan meningkatkan motivasi kerja para pegawainya termasuk guru, agar bersedia mengeluarkan energi untuk bekerja lebih optimal lagi sekaligus sebagai upaya peningkatan prestasi mereka.

Dengan demikian kecepatan dan ketepatan pemimpin dalam memadukan konsep 4I (*idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation dan individualized consideration*) dalam kepemimpinan transformasional dengan kesiapan guru, akan menentukan efektivitas kepemimpinannya. Kepemimpinan transformasional Kepala Sekolah yang efektif itu sendiri akan menciptakan suasana kerja yang mendukung perkembangan motivasi kerja para guru selaku pegawai dan sekaligus partner kerjanya.

2.5 Teknologi Pendidikan

Teknologi pendidikan menjadi salah satu bidang terapan yang diharapkan dapat memberikan sumbangan pada perkembangan pendidikan nasional. Teknologi pendidikan bukan sekedar teknologi dalam pendidikan, tetapi merupakan proses sistemik dan sistematis untuk memungkinkan terjadinya proses pendidikan dan pembelajaran secara berkualitas (teknologi pendidikan). Walaupun tidak dipungkiri juga, bahwa di dalam proses bersistem tersebut memungkinkan untuk diterapkannya teknologi dalam arti produk (teknologi dalam pendidikan).

2.5.1 Pengertian Teknologi Pendidikan

Definisi teknologi pendidikan menurut *Assosiation for Educational and Technology* (AECT), merupakan proses kompleks dan terpadu yang melibatkan orang, prosedur, gagasan, peralatan dan organisasi untuk menganalisis masalah, mencari jalan pemecahan, melaksanakan, mengevaluasi dan mengelola pemecahan masalah yang menyangkut semua aspek belajar manusia (1986, Miarso, 2007:76). Dengan demikian teknologi pendidikan merupakan semua hal yang berhubungan dengan kegiatan belajar manusia.

Berangkat dari pengertian secara umum tersebut, teknologi pendidikan dapat dipahami dari dimensi produk dan desain. Dari dimensi produk, teknologi pendidikan dimaknai sebagai penerapan atau penggunaan produk teknologi dalam pendidikan (khususnya untuk proses pembelajaran). Sedangkan dari dimensi proses, pengertian teknologi pendidikan lebih difokuskan pada pengembangan substansi pengalaman belajar yang disusun dan diorganisir dengan menerapkan pendekatan ilmu untuk kepentingan penyelenggaraan program pendidikan. Secara konseptual menurut Miarso (2007:64), teknologi pendidikan didefinisikan sebagai teori dan praktik dalam desain, pengembangan, pemanfaatan, pengelolaan, penilaian, dan penelitian proses, sumber dan sistem untuk belajar.

Teknologi pendidikan sebagai pemecahan masalah belajar terjelma dalam bentuk sumber belajar yang didesain atau dipilih dan digunakan untuk keperluan belajar. Sebagai alternatif pemecahan masalah, teknologi pendidikan terbentuk atas komponen sistem pembelajaran. Komponen sistem pembelajaran yang dimaksud meliputi orang, pesan, bahan, alat, teknik dan lingkungan. Dalam

perkembangannya istilah ‘teknologi pendidikan’ cenderung dipersempit menjadi ‘teknologi pembelajaran’ (Miarso, 2007:64). Hal ini terkait dengan fungsi teknologi pendidikan yang lebih mengarah pada upaya pemecahan masalah belajar yang terjadi pada manusia, baik secara individu maupun bersama-sama dalam suatu komunitas tertentu.

2.5.2 Kawasan Teknologi Pendidikan

Jacobs (1988) dalam Seels (2004:27), mengusulkan adanya suatu kawasan teknologi kinerja manusia yang mencakup teori dan praktik serta mengidentifikasi tugas-tugas para praktisi. Berdasarkan kawasan yang diajukan oleh Jacobs terdapat tiga fungsi yaitu pengelolaan (administrasi dan personalia), pengembangan (langkah-langkah dalam proses pengembangan) dan komponen sistem kinerja manusia (konsep mengenai organisasi, motivasi, perilaku, kinerja dan umpan balik). Menurut Seels sendiri (2004:25), teknologi pendidikan terdiri atas lima kawasan yaitu kawasan desain, pengembangan, pemanfaatan, pengelolaan dan penilaian. Setiap kawasan tersebut akan memberi kontribusi pada teori dan praktik, tetapi tidak menutup kemungkinan akan menarik kawasan lain menjadi bagiannya.

Uraian berikut ini akan menjelaskan secara singkat dari masing-masing kawasan teknologi pendidikan dari Seels. Kawasan desain adalah proses untuk menentukan kondisi belajar. Kawasan desain meliputi studi mengenai desain sistem pembelajaran, desain pesan, strategi pembelajaran dan karakteristik pembelajar (Seels, 2004:33). Kawasan pengembangan adalah proses penterjemahan spesifikasi desain ke dalam bentuk fisik/benda yang dapat diraba

dan untuk menerima pesan melalui panca indra. Kawasan pengembangan didasari oleh teori desain dan mencakup berbagai variasi teknologi yang diterapkan dalam pembelajaran. Kawasan pengembangan dapat dikategorikan dalam desain teknologi cetak, teknologi *audiovisual*, teknologi berbasis komputer dan teknologi terpadu (Seels, 2004:39). Kawasan pemanfaatan ialah tindakan yang menggunakan proses dan sumber untuk kegiatan belajar.

Kawasan pemanfaatan menghendaki pemanfaatan media, difusi inovasi, implementasi dan institusional serta kebijakan dan regulasi (Seels, 2004:46). Kawasan pengelolaan mengarah pada konsep manajemen sebagai teori umum yang diterapkan dan diadaptasi pada bidang pembelajaran. Kawasan pengelolaan meliputi pengendalian teknologi pembelajaran melalui perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian dan supervisi. Kawasan pengelolaan meliputi pengelolaan proyek, pengelolaan sumber, pengelolaan sistem penyampaian dan pengelolaan informasi (Seels, 2004:53). Kawasan penilaian tumbuh bersamaan dengan berkembangnya bidang penelitian dan metodologi. Di mana penilaian merupakan proses penentuan memadai tidaknya pembelajaran dan belajar. Kawasan penilaian terdiri atas analisis masalah, pengukuran acuan-patokan, penilaian formatif dan penilai sumatif (Seels, 2004:57).

Adapun penelitian pengaruh kepemimpinan transformasional Kepala Sekolah terhadap motivasi kerja guru termasuk dalam kawasan pengelolaan. Dengan pertimbangan bahwa dalam kawasan pengelolaan terkandung empat subkategori tentang pengelolaan/manajemen proyek, sumber, sistem penyampaian dan informasi. Di mana setiap subkategori ada seperangkat tugas yang sama yang

harus dilakukan. Secara konseptual peranan mengelola oleh para teknologi pendidikan di masa yang akan datang tidak hanya meliputi penggunaan teknologi dalam arti produk, tetapi juga akan berkembang ke arah pengelolaan sumber daya manusia dan perencanaan strategis.

Dengan demikian, organisasi pendidikan (sekolah) harus dimantapkan, personil harus diangkat dan disupervisi, dana harus direncanakan dan dipertanggungjawabkan serta fasilitas harus dikembangkan dan dipelihara. Di samping itu, ada perencanaan jangka pendek dan panjang. Untuk mengontrol organisasi menurut Prozano dalam Seels (2004:55), pengelola harus menciptakan struktur yang membantu pengambilan keputusan dan pemecahan masalah. Pengelola ini juga harus menjadi pemimpin yang dapat memberikan motivasi, arahan, melatih, membina, memberi wewenang dan mempunyai keterampilan berkomunikasi. Pengelola yang dimaksud di sini ialah Kepala Sekolah.

2.5.3 Peran Profesi Teknologi Pendidikan dalam Pendidikan

Kompleksnya masalah pendidikan di Indonesia menuntut untuk segera diselesaikan. Mengacu pada konsep teknologi pendidikan, maka upaya meminimalisir masalah pendidikan yakni dengan diterapkannya konsep teknologi pendidikan dalam pendidikan. Konsep pendidikan itu sendiri mempunyai arti yang luas. Dalam AECT, pendidikan merupakan keseluruhan proses seseorang mengembangkan kemampuan, sikap dan berbagai bentuk perilaku lain yang mempunyai nilai positif terhadap lingkungan tempat hidupnya. Apabila proses itu sengaja dikelola agar dapat terbentuk perilaku tertentu dalam kondisi tertentu maka proses itu disebut pembelajaran atau instruksional (Miarso, 2007:77).

Definisi konseptual dari AECT itu mengindikasikan adanya fungsi pengelolaan pendidikan, fungsi pengembangan pendidikan dan sumber belajar dengan fokus perhatian ada pada pembelajar.

Sumber belajar/komponen sistem instruksional itu sendiri terdiri atas komponen orang (sumber daya), isi pesan, bahan, alat, teknik dan latar atau lingkungan yang mana perlu dikembangkan baik ketersediaannya maupun pemanfaatannya. Fungsi pengembangan pendidikan atau instruksional meliputi, riset atau teori, desain, produksi, seleksi atau penilaian, ogistik dan penyebaran atau pemanfaatan. Kegiatan pengembangan sumber belajar atau komponen sistem instruksional dilakukan dengan menyelenggarakan fungsi pengelolaan pendidikan atau instruksional yang meliputi pengelolaan organisasi dan pengelolaan personil.

Pendekatan yang digunakan profesi Teknologi Pendidikan dalam menyelesaikan masalah (Miarso, 2007:63), mengacu pada azas epistemologi pendidikan yaitu:

- (1) Pendekatan isomorfi yang menggabungkan berbagai bidang keilmuan ke dalam suatu kebulatan disiplin ilmu tersendiri;
- (2) Pendekatan sistemik yaitu pemecahan masalah dengan cara yang berurutan dan terarah;
- (3) Pendekatan sinergis yang menjamin adanya nilai tambah dari keseluruhan kegiatan dibanding dilakukan dengan cara terpisah-pisah;
- (4) Pendekatan sistemik yaitu pengkajian seacar menyeluruh.

Berdasarkan pada pendekatan masalah tersebut, berikut peran Teknologi Pendidikan dalam pembangnan pendidikan antara lain:

- (1) Meningkatkan produktivitas pendidikan dengan jalan mempercepat tahap belajar, membantu guru untuk menggunakan waktu secara baik, mengurangi beberapa guru dalam menyajikan informasi sehingga guru dapat lebih banyak membina dan mengembangkan kegiatan belajar;
- (2) Memberi kemungkinan pendidikan yang bersifat lebih individu dengan jalan mengurangi kontrol guru yang kaku/tradisional dan memberi kesempatan anak berkembang sesuai dengan kemampuannya;
- (3) Memberikan dasar yang lebih ilmiah terhadap pengajaran dengan jalan perencanaan program yang lebih sistematis dan pengembangan bahan pelajaran yang dilandasi penelitian;
- (4) Lebih memantapkan pengajaran dengan jalan meningkatkan kapabilitas manusia dengan berbagai media komunikasi dan penyajian informasi data secara konkret;
- (5) Memungkinkan belajar secara seketika karena dapat mengurangi jurang pemisah antara pembelajaran di dalam kelas dan di luar kelas;
- (6) Memungkinkan pemerataan pendidikan yang lebih luas, terutama adanya media massa dengan jalan pemanfaatan bersama dan penyajian informasi menembus batas geografi (Miarso, 2007:601).

2.6 Kerangka Berpikir

Kepala Sekolah selaku pemimpin pendidikan yang mempunyai peranan sangat besar dalam mengembangkan mutu pendidikan di sekolah. Berkembangnya semangat kerja, kerjasama yang harmonis, minat terhadap perkembangan

pendidikan, suasana kerja yang menyenangkan dan perkembangan mutu profesionalisasi diantara banyak guru ditentukan pula oleh kualitas kepemimpinan Kepala Sekolah.

Untuk dapat menjalankan tugasnya dengan baik dan lancar, seorang Kepala Sekolah perlu diterima dengan tulus ikhlas oleh guru-guru yang dipimpinnya. Sebagai pemimpin dan koordinator sekolah, Kepala Sekolah harus mau dan mampu mendengarkan saran dan gagasan dari para guru. Dengan demikian para guru akan lebih merasa diakui keberadaannya dan secara tidak langsung menimbulkan motivasi kerja yang baik pula. Dalam hal ini pemimpin berfungsi sebagai motivator bagi pegawainya, agar mereka mau mengembangkan dirinya secara optimal.

Kepala Sekolah yang berpikiran maju, akan menggunakan berbagai strategi yang juga merupakan suatu inovasi untuk mendorong para guru berinovasi dan menularkan inovasi mereka kepada guru lain di sekolah tersebut. Pemimpin adalah seseorang yang sadar akan prinsip perkembangan organisasi dan kinerja manusia sehingga ia berupaya mengembangkan segi kepemimpinannya secara utuh melalui pemotivasian terhadap guru dan menyerukan cita-cita yang lebih tinggi serta nilai-nilai moral seperti kemerdekaan, keadilan dan kemanusiaan, bukan didasarkan atas emosi seperti keserakahan, kecemburuan dan kebencian.

Setiap guru memiliki karakteristik khusus, yang satu sama lain berbeda. Hal tersebut memerlukan perhatian dan pelayanan khusus dari Kepala Sekolah selaku pimpinannya, agar mereka dapat memanfaatkan waktu untuk

meningkatkan kinerjanya. Perbedaan antara satu guru dengan guru yang lain tidak hanya dalam bentuk fisik tetapi juga dalam psikisnya, salah satunya adalah motivasi kerja mereka. Oleh karena itu, perlu diupayakan untuk membangkitkan motivasi kerja para guru dan faktor-faktor lain yang mempengaruhinya.

Pemimpin transformasional bertindak sebagai katalisator yang berperan meningkatkan segala sumber daya manusia yang ada. Ia berusaha memberikan reaksi yang menimbulkan semangat dan daya kerja cepat semaksimal mungkin. Dengan kepemimpinan transformasional yang dilakukan dengan baik oleh Kepala Sekolah di sekolah, maka akan meningkatkan motivasi kerja dari para guru untuk menyelesaikan tugas-tugas mereka menjadi lebih optimal.



Gambar 2. Desain Penelitian X dan Y

2.7 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara yang harus diuji lagi kebenarannya melalui penelitian ilmiah. Sedangkan hipotesis yang ditetapkan dalam penelitian ini adalah “Ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transformasional Kepala Sekolah terhadap motivasi kerja guru di Sekolah Dasar Islam Terpadu Bina Amal Semarang”.

BAB 3

METODOLOGI

3.1 Jenis dan Desain Penelitian

Penggunaan jenis dan desain penelitian yang sesuai dengan permasalahan yang akan diteliti akan membuahkan hasil penelitian yang dapat dipertanggungjawabkan. Jenis dan desain penelitian disebut juga sebagai metode penelitian yaitu suatu cara atau pun teknik tertentu yang dipergunakan sebagai alat bantu dalam mencapai tujuan penelitian. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Surakhmad (2002:131), bahwa metode merupakan cara utama yang dipergunakan untuk mencapai suatu tujuan, misalnya untuk menguji serangkaian hipotesis dengan mempergunakan teknik serta alat-alat tertentu sehingga pada akhirnya hipotesis terjawab atau dapat digunakan.

Masalah yang diteliti merupakan permasalahan yang terjadi pada saat sekarang dan bersifat aktual yang selanjutnya akan dilaksanakan penjelasan sesuai apa adanya. Pada dasarnya penelitian ini bertujuan untuk mengetahui adanya pengaruh antara kepemimpinan transformasional Kepala Sekolah dengan motivasi kerja guru. Oleh karena itu penelitian ini termasuk dalam penelitian korelasional, karena bertujuan untuk menemukan ada tidaknya hubungan antara dua variabel penelitian atau lebih. Dalam menganalisis data dengan menggunakan data numerikal atau angka yang diperoleh dengan metode statistik. Setelah diperoleh hasilnya kemudian ditarik kesimpulan yang didasarkan pada angka yang telah

diolah dengan metode statistik tersebut.

Untuk memperoleh ketajaman dalam melakukan analisis dan untuk menjawab permasalahan dalam penelitian, maka perlu ditunjang dengan melakukan studi kepustakaan yakni menelaah sejumlah bahan pustaka yang berhubungan dengan masalah yang diteliti. Studi kepustakaan akan menambah wawasan pengetahuan peneliti sehingga teori-teori yang diperoleh dapat dijadikan titik tolak dan acuan dalam mengkaji permasalahan penelitian.

3.2 Tempat Penelitian

Sekolah Dasar Islam Terpadu (SDIT) Bina Amal Semarang yang berlokasi di wilayah Semarang Selatan, tepatnya di jalan Kyai Saleh No. 8 Mugasari Semarang Selatan. SDIT Bina Amal Semarang ini telah berdiri sejak tahun 2002 melalui Yayasan Wakaf Bina Amal.

3.3 Populasi dan Sampel

Populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang menjadi kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2002:57 dalam Riduwan, 2007:54). Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah semua guru di SDIT Bina Amal Semarang.

Sampel merupakan bagian dari populasi yang mempunyai ciri-ciri atau keadaan tertentu yang diambil dengan menggunakan cara-cara tertentu. Metode pengambilan sampel menggunakan sampling jenuh. Sampling jenuh adalah teknik

penentuan sampel bila anggota populasi digunakan sebagai sampel (Riduwan, 2007:64). Hal ini dilakukan bila populasi relatif kecil atau penelitian yang ingin membuat generalisasi dengan kesalahan sangat kecil, sehingga berdasarkan teknik pengambilan sampel tersebut, maka jumlah responden dalam penelitian ini adalah semua guru di SDIT Bina Amal Semarang sejumlah 45 orang guru yakni 22 guru mata pelajaran, 14 guru wali dan 9 guru qiro'ati.

3.4 Variabel Penelitian

Variabel dalam penelitian ditentukan oleh landasan teorinya yang ditegaskan oleh hipotesis penelitian. Jumlah variabel yang dijadikan objek pengamatan akan ditentukan oleh spesifikasi rancangan penelitiannya. Makin sederhana suatu rancangan penelitian akan melibatkan variabel yang makin sedikit jumlahnya dan sebaliknya. Sedangkan dalam penelitian ini terdapat dua variabel yaitu variabel bebas dan variabel terikat.

Variabel bebas (independen) adalah variabel yang menentukan arah atau perubahan tertentu pada variabel terikat. Sementara variabel bebas berada pada posisi yang lepas dari pengaruh variabel terikat. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional Kepala Sekolah (X). Variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi oleh variabel bebas. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah motivasi kerja guru SDIT Bina Amal Semarang (Y).

Tabel 3.1 Rincian Variabel Penelitian

No	Variabel	Sub Variabel	Indikator
1.	Variabel independen: Kepemimpinan transformasional	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Idealized influence</i> - <i>Inspirational motivation</i> - <i>Intellectual stimulation</i> - <i>Individualized consideration</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Perilaku yang menghasilkan rasa hormat dari pegawai - Perilaku yang menghasilkan percaya diri dari pegawai - Perilaku yang ingin melakukan sesuatu melebihi model tersebut (pimpinan) - Pimpinan menyediakan tantangan sekaligus makna bagi pekerjaan tersebut. - Mengkomunikasikan tujuan-tujuan penting dengan cara sederhana - Pimpinan mempraktekkan inovasi-inovasi - Pimpinan senantiasa menggali ide-ide baru dan solusi yang kreatif dari pegawai - Pimpinan yang penuh perhatian - Mengekspresikan penghargaan yang dilakukan dengan baik - Memberikan kesempatan belajar
2.	Variabel dependen: Motivasi kerja	<ul style="list-style-type: none"> - Tanggung jawab dalam melakukan pekerjaan - Prestasi yang dicapai - Pengembangan diri - Kemandirian dalam bertindak 	<ul style="list-style-type: none"> - Kerja keras - Tanggung jawab - Pencapaian tujuan - Menyatu dengan tugas - Dorongan untuk sukses - Umpan balik - Unggul - Peningkatan keterampilan - Dorongan untuk maju - Mandiri dalam bekerja - Suka pada tantangan

3.5 Metode Pengumpulan Data

Agar hasil penelitian memberikan kesimpulan yang benar dan dapat dipercaya, maka data yang diperoleh harus benar dan baik. Untuk memperoleh data yang benar dan baik dalam suatu penelitian harus mengikuti metode dan teknik yang sesuai dengan permasalahan penelitian yang akan dibahas. Jenis metode pengumpulan data yang akan digunakan dalam penelitian ini meliputi:

3.5.1 Metode Kuesioner/Angket

Angket adalah daftar pertanyaan yang diberikan kepada orang lain yang bersedia memberikan respon sesuai dengan permintaan peneliti (Arikunto, 1997:128). Angket dimaksudkan untuk memperoleh informasi tentang diri responden atau informasi tentang orang lain.

Angket dibedakan menjadi dua jenis, yaitu angket terbuka dan angket tertutup (Marzuki, 2002:65), sebagaimana berikut:

- (1) Angket terbuka (angket tidak berstruktur) ialah angket yang disajikan dalam bentuk sederhana sehingga responden dapat memberikan isian sesuai dengan kehendak dan keadaannya.
- (2) Angket tertutup (angket terstruktur) ialah angket yang disajikan dalam bentuk sedemikian rupa sehingga responden diminta untuk memilih satu jawaban yang sesuai dengan cara memberikan tanda silang (x) atau tanda *checkbox* (✓).

Merujuk pada pendapat Arikunto (2006:152), secara umum angket (kuesioner) memiliki keuntungan dan sekaligus kelemahan, sebagaimana berikut:

Keuntungan kuesioner:

- a. Tidak memerlukan hadirnya peneliti;

- b. Dapat dibagikan serentak kepada banyak responden;
- c. Dapat dijawab oleh responden menurut kecepatannya masing-masing dan menurut waktu senggang responden;
- d. Dapat dibuat anonim, sehingga responden bebas, jujur dan tidak malu-malu menjawab;
- e. Dapat dibuat terstandar, sehingga bagi semua responden dapat diberikan pertanyaan yang benar-benar sama.

Kelemahan kuesioner:

- a. Responden sering tidak teliti dalam menjawab, sehingga ada pertanyaan yang terlewat dan tidak dijawab. Padahal sukar diulang untuk diberikan kembali kepadanya;
- b. Sering sukar dicari validitasnya;
- c. Walaupun dibuat anonim, kadang-kadang responden dengan sengaja memberikan jawaban yang tidak betul atau tidak jujur;
- d. Sering tidak kembali, terutama jika dikirim lewat pos;
- e. Waktu pengembaliannya tidak bersama-sama, bahkan kadang-kadang ada yang terlalu lama sehingga terlambat.

Dengan melihat keuntungan dan kelemahan kuesioner di atas, maka penulis membuat beberapa langkah *preventives* sebelum kuesioner dibagikan kepada responden, antara lain:

1. Meskipun dikatakan tidak memerlukan hadirnya peneliti (keuntungan kuesioner pada poin a), namun penulis merasa perlu untuk menghadiri sendiri atau membagikan sendiri angket tersebut. Di samping sebagai upaya perkenalan

dengan pihak terkait dan lokasi responden yang tidak terpisah-pisah (dalam satu sekolah), juga sebagai upaya penulis memperlihatkan pentingnya keikutsertaan responden dalam mengisi angket.

2. Apabila ada responden yang belum menjawab atau melewati pertanyaan angket atau dengan sengaja memberikan jawaban yang tidak benar atau tidak jujur, ada beberapa kemungkinan yang melatarbelakanginya. Pertama, jumlah pertanyaannya terlalu banyak, sehingga lembar angket menjadi tebal yang menyebabkan responden merasa enggan untuk menjawab atau menjawab pertanyaan yang dianggap penting saja. Kedua, responden merasa jika ia menjawab pertanyaan tersebut akan mempengaruhi posisinya di tempatnya bekerja. Ketiga, pemilihan kata-kata dalam pertanyaan yang mengandung makna ganda sehingga membingungkan responden.

Permasalahan di atas dapat diantisipasi dengan membuat pertanyaan kuesioner yang tidak terlalu banyak dan tidak terlalu sedikit. Artinya telah cukup mampu mewakili penulis untuk mencari data penelitian yang dimaksud dan/atau mampu menjawab permasalahan penelitian sesuai dengan indikator-indikator variabel independen (X) dan variabel dependen (Y); yakinkan responden bahwa jawaban yang diberikan semata-mata hanya untuk kepentingan penelitian (pernyataan ini dapat ditulis dalam pengantar angket); agar tidak mengandung makna ganda, maka penulis berusaha untuk menggunakan susunan kalimat yang sederhana dan jelas, pertanyaan dibuat sedemikian rupa sehingga dapat membebaskan responden dari berpikir terlalu kompleks. Susunan pertanyaan angket dikelompokkan dan tiap-tiap kelompok dimulai

dengan nomor satu.

3. Penulis berencana tidak menggunakan anonim untuk identitas responden. Dengan asumsi bahwa, apabila responden lupa atau melewati pertanyaan angket maka penulis dapat melacaknya dan meminta responden tersebut untuk mengisi atau melengkapinya kembali.
4. Dikatakan bahwa kuesioner sering sukar dicari validitasnya (kelemahan kuesioner pada poin b). Tetapi bukan berarti tidak bisa dicari validitasnya. Teknik validitas instrument (angket) yang penulis gunakan dapat dilihat lebih jelasnya pada sub-bab validitas dan reliabilitas.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik non-tes dengan menggunakan instrumen pengumpulan data berupa angket tertutup, yang mengungkap data tentang:

- (1) Kepemimpinan transformasional Kepala Sekolah yang diukur dari motivasi kerja guru yang dirancang berdasarkan referensi-referensi yang dirujuk dalam penelitian ini.
- (2) Motivasi kerja guru yang instrumennya dikembangkan berdasarkan indikator motivasi kerja.

Data diambil dengan menggunakan Skala Linkert untuk setiap alternatif jawaban dengan penskoran: 4, 3, 2 dan 1, sebagai berikut;

- 1) Jika jawaban a maka diberi nilai 4
- 2) Jika jawaban b maka diberi nilai 3
- 3) Jika jawaban c maka diberi nilai 2
- 4) Jika jawaban d maka diberi nilai 1

3.5.2 Metode Dokumentasi

Menurut Arikunto (2002:206) metode dokumentasi, yaitu mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, lengger, agenda, dan sebagainya. Metode dokumentasi digunakan untuk memperoleh data mengenai kepemimpinan transformasional Kepala Sekolah dan motivasi kerja guru.

Sedangkan menurut Bungin (2005:144), bahwa bahan dokumenter terbagi menjadi beberapa macam yaitu: autobiografi, surat-surat pribadi; buku-buku/catatan harian, memorial; kliping; dokumen pemerintah atau swasta; cerita roman dan cerita rakyat; film, mikrofilm, foto dan sebagainya. Metode dokumentasi digunakan untuk melengkapi data-data yang berhubungan dengan penelitian ini, misalnya data tentang daftar nama guru selaku responden, dokumentasi ketika rapat berlangsung dan data-data pendukung lain yang relevan. Selain itu dokumen foto dapat digunakan untuk merekam perilaku Kepala Sekolah, guru dan siswa selama penelitian berlangsung. Data-data dokumentasi ini berupa gambar-gambar visual yang nantinya akan penulis gunakan untuk menambah data dan bukti penelitian yang dilaksanakan di SDIT Bina Amal Semarang.

Data dokumentasi berupa gambar-gambar visual yang akan penulis ambil antara lain: dokumentasi ketika rapat sekolah berlangsung. Data ini penulis ambil dengan asumsi bahwa pada saat rapat berlangsung, di sana akan terekam bagaimana Kepala Sekolah menjalankan perannya. Baik berupa penyebaran visi dan misi serta tujuan jangka panjang, menengah maupun pendek; membangkitkan

motivasi kerja para guru; menularkan inovasi-inovasi, melakukan pengawasan atau pengkoordinasian atas suatu kegiatan tertentu; memberikan kesempatan pada guru untuk mengemban tugas tertentu bahkan sekedar *sharing* dan lain-lain. Dokumentasi kegiatan rapat akan penulis ambil pada hari Sabtu, dikarenakan pada hari tersebut SDIT Bina Amal rutin mengadakan rapat sekolah. Hal ini penulis amati pada saat melakukan kunjungan ke sekolah dan telah dikonfirmasi dengan Kepala Sekolah.

Pada dasarnya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja tidak dapat diamati secara langsung, tetapi dapat diinterpretasikan dari tingkah lakunya. Dengan demikian data dokumentasi berupa gambar visual selain kegiatan rapat seperti yang dimaksud di atas, diambil juga data dokumentasi kegiatan mengajar belajar di kelas/luar kelas, perilaku komunitas sekolah pada saat jam pelajaran/pada saat jam istirahat/pada saat jam sekolah berakhir. Sejumlah dokumentasi tersebut dapat mengalami pengembangan atau penambahan sesuai dengan hasil temuan di lapangan, tentunya yang relevan dengan tujuan penelitian itu sendiri. Data tersebut penulis ambil setelah mendapat izin penelitian baik dari pihak pembimbing maupun pihak sekolah. Namun tidak menutup kemungkinan jika data diambil di luar jadwal penelitian (untuk melengkapi data) dengan terlebih dulu mendapat izin pihak sekolah.

3.6 Validitas dan Reliabilitas

Baik validitas maupun reliabilitas alat pengukuran harus ditentukan terlebih dulu sebelum alat tersebut digunakan dalam penelitian. Sebab jika alat

pengukuran mengandung unsur-unsur yang menyesatkan, maka kemungkinan untuk memperoleh hasil penelitian yang baik akan sangat berkurang. Pengujian reliabilitas bertujuan untuk menjamin konsistensi instrumen penelitian. Sedangkan pengujian validitas, bertujuan untuk menjamin hasil pengukuran sesuai dengan apa yang akan diukur.

3.6.1 Validitas

Arikunto (1995:63, dalam Riduwan, 2007:97), menjelaskan bahwa yang dimaksud dengan validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat keandalan atau kesahihan suatu alat ukur. Hasil penelitian yang valid bila terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada obyek yang diteliti. Validitas pengukuran berhubungan dengan kesesuaian dan kecermatan fungsi ukur dari alat yang digunakannya. Suatu alat pengukur dikatakan valid jika benar-benar sesuai dan mampu menjawab tentang variabel yang akan diukurnya.

Berkenaan dengan validitas, Hadi dalam bukunya Metodologi Research (2004:122), menyatakan bahwa terdapat 5 (lima) jenis validitas, antara lain: *face validity*, *logical validity*, *factorial validity*, *content validity* dan *empirical validity*, dapat penulis jabarkan sebagai berikut:

(1) *Face Validity*/Validitas Lahir/Validitas Tampang

Bagaimana *kelihatannya* suatu alat pengukur benar-benar mengukur apa yang hendak diukur disebut *face validity*. Situasi testing sebagai situasi pengukuran harus memberi kesempatan yang optimal kepada *testees* (para

pengambil tes) untuk menunjukkan pengetahuan yang maksimal tanpa hambatan yang dapat menurunkan nilai mereka dari keadaan yang seharusnya. Jika orang merasa enggan untuk mengambil tes. Maka akan ada sesuatu yang ditunjukkan olehnya kepada pengetes melalui hasil tes. Meskipun validitas tampak penting untuk menimbulkan situasi optimal, namun harganya tidak dapat dilebih-lebihkan. Ada dua faktor yang melemahkan keadaan validitas tampak sebagai ukuran baik-tidaknya suatu alat pengukur:

- a. Validitas tampak telah menyerah kepada *common sense* dan kurang menekankan pada tujuan asasi dari pengukuran itu sendiri;
- b. Tidak sedikit pengukuran yang bermaksud mengetahui sesuatu yang justru harus dirahasiakan kepada subjek yang diukur. Misalnya test tentang kejujuran, justru tidak akan menghasilkan apa-apa jika *testees* dapat menerka bahwa yang akan diukur adalah kejujurannya (Hadi, 2004:123).

(2) *Logical Validity/Construct Validity/Validity by Definition*

Konsep *logical validity* bertitik tolak dari konstruksi teoretik tentang faktor-faktor yang hendak diukur oleh suatu alat pengukur. Dari konstruksi teoretik ini dilahirkan definisi-*definisi* yang digunakan oleh pembuat alat pengukur sebagai pangkal kerja dan sebagai ukuran valid tidaknya alat pengukur yang dibuatnya. Jika suatu konstruksi teoretik tentang suatu ciri gejala telah dapat melahirkan suatu definisi yang jelas dan logik, maka segera dicari items yang menurut logiknya sesuai dengan definisi itu.

Kebenaran dari alat pengukur ditinjau semata-mata dari segi kecocokannya dengan teori fundamennya, di mana items dari alat dibagun. Jika ada kecocokan yang logik antara items dengan definisi , maka items itu dipandang valid. Demikian juga sebaliknya, jika menurut logik tidak ada kecocokan maka items dapat dikatakan tidak valid. Untuk mengetahui segi manakah kecocokan itu, maka harus dikonsultasikan dengan para ahli atau pihak terkait.

(3) *Factorial Validity*

Penilaian terhadap validitas faktor suatu alat pengukur harus ditinjau dari segi apakah items yang disangka mengukur faktor-faktor tertentu telah dapat memenuhi fungsinya dalam mengukur faktor-faktor yang dimaksud. Untuk menyelesaikan permasalahan ini menurut Hadi (2004:125), dapat ditempuh dengan dua jalan yaitu:

- a. Mengecek kecocokan antara items dengan keseluruhan items (kriteria *total score*);
- b. Mengecek apakah items itu menunjukkan hal yang sama dengan items dari alat pengukur lain yang dipandang memiliki validitas yang tinggi untuk mewakili faktor tersebut (kriteria luar).

Bukti ada tidaknya kecocokan ini semata-mata didasarkan kepada hasil perhitungan statistik korelasi antara alat yang dipersoalkan (prediktor) dengan alat pengukur lain yang telah dikenal valid (*external criterion*).

(4) *Content Validity/Validitas Isi/Curricular Validity*

Untuk instrumen yang berbentuk test, maka pengujian validitas isi dapat

dilakukan dengan membandingkan antara isi instrumen dengan materi pelajaran yang telah diajarkan. Dengan demikian items dalam test tidak boleh keluar dari persoalan-persoalan yang dipandang penting dan masih erat hubungannya dengan isi dari mata pelajaran atau kurikulum yang bersangkutan.

(5) *Empirical Validity*

Validitas empirik selalu digunakan sebagai kriteria bagaimana derajat kesesuaian antara apa yang dinyatakan oleh hasil pengukuran dengan keadaan sebenarnya. Untuk memenuhi prinsip validitas empirik dengan melalui jalan langsung untuk penyusunan alat pengukur untuk riset-riset dalam jangka pendek hampir-hampir tidak mungkin dilaksanakan (Hadi, 2004:128). Untuk menyalahi hal ini, maka dapat digunakan jalan tidak langsung, yakni dengan memanfaatkan pengukur lain yang memiliki validitas empirik yang tinggi untuk menguji besar-kecilnya validitas empirik dari alat pengukur yang akan disusun atau digunakan.

Meskipun terdapat kesesuaian antara validitas empirik yang sudah ada dengan validitas empirik yang baru disusun, masih ada kemungkinan beberapa peristiwa yang mengurangi kesesuaian itu. Dengan demikian jika alat pengukur yang baru dipersiapkan dengan alat lain tidak terdapat korelasi validitas yang cukup meyakinkan, maka akan lebih baik jika *designer* meninjau kembali secara mendalam kekurangan-kekurangan dari alat yang ia siapkan.

Adapun jenis validitas instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah *construct validity*. Di mana instrumen mengkonstruksikan tentang aspek-aspek yang akan diukur dengan berlandaskan teori tertentu (kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja), untuk kemudian instrumen dikonsultasikan dengan pembimbing. Setelah pengujian kostruksi selesai dilakukan, maka diteruskan dengan uji coba instrumen pada sampel.

Data hasil uji coba digunakan untuk menentukan apakah instrumen yang dibuat memenuhi kriteria validitas atau tidak. Untuk mengetahui indeks validitas angket, maka penulis menggunakan rumus korelasi Produk Moment dari Karl Pearson. Instrumen dapat dikatakan memenuhi kriteria validitas jika $r_{XY} > r_{tabel}$, pada taraf signifikansi (α) 0,01 atau 0,05. r_{XY} juga digunakan untuk menghitung validitas masing-masing items. Apabila r_{XY} hasilnya negatif dari items tertentu, maka item tersebut dinyatakan tidak valid dan untuk selanjutnya item tersebut tidak digunakan atau dihilangkan. Rumus Product Moment dari Karl Pearson yang dimaksud adalah sebagai berikut:

$$r_{XY} = \frac{N \cdot \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{N \cdot \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{N \cdot \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan:

- r_{XY} : koefisien korelasi antara gejala X dan Y
- X : jumlah seluruh skor X
- Y : jumlah seluruh skor Y
- XY : jumlah seluruh skor X dan Y
- X^2 : jumlah kuadrat skor X
- Y^2 : jumlah kuadrat skor X
- N : jumlah responden

Kaidah pengujian:

- $r_{XY} > r_{tabel}$ maka dapat dikatakan valid
- $r_{XY} < r_{tabel}$ maka dapat dikatakan tidak valid
- Dengan taraf signifikan: $\alpha = 0.01$ atau $\alpha = 0.05$

(Arikunto, 2006:170)

Berdasarkan hasil uji validitas pada angket yang telah diisi oleh responden, maka diketahui bahwa $r_{tabel} = 0,294$ dengan $N = 45$ dan $\alpha = 0.05$. Dengan demikian, untuk variabel kepemimpinan transformasional (X) terdapat 1 item soal yang dinyatakan tidak valid yaitu nomor 6 ($r_{XY} = -0,246 < r_{tabel} = 0,294$). Sedangkan untuk variabel motivasi kerja (Y) terdapat 2 item soal yang dinyatakan tidak valid yaitu nomor 5 ($r_{XY} = 0,283 < r_{tabel} = 0,294$) dan nomor 8 ($r_{XY} = -0,074 < r_{tabel} = 0,294$). Total nomor item yang dinyatakan tidak valid adalah 3 dan menyisakan 33 nomor item nomor lain yang lolos uji validasi dan nantinya akan langsung dilakukan untuk menguji hipotesis penelitian.

3.6.2 Reliabilitas

Reliabilitas pengukuran berhubungan dengan daya konstan alat pengukuran di dalam melahirkan ukuran-ukuran yang sebenarnya dari apa yang diukur. Menurut Sugiyono (2005:273), pengujian reliabilitas instrumen dilakukan secara eksternal dan internal. Secara eksternal pengujian dapat dilakukan dengan cara test-retest (*stability*), *equivalent* dan gabungan keduanya. Sedangkan secara internal reliabel instrumen dapat diuji dengan menganalisis konsistensi butir-butir yang ada pada instrumen dengan teknik tertentu.

(1) Test-retest

Instrumen penelitian yang reliabelnya diuji dengan test-retests dilakukan dengan cara mencobakan instrumen beberapa kali pada responden. Jadi dalam hal ini instrumen dan respondennya sama tetapi waktunya berbeda. Reliabel diukur dari koefisiensi korelasi antara percobaan pertama dengan yang berikutnya. Bila koefisiensi korelasi positif dan signifikan maka instrumen

tersebut dinyatakan reliabel.

(2) *Equivalent*

Pengujian reliabel instrumen dilakukan dengan membuat dua instrumen yang ekuivalen dan pengujian cukup dilakukan satu kali pada responden yang sama dan waktu yang sama. Reliabel instrumen dihitung dengan cara mengkorelasikan antara data instrumen yang satu dengan data instrumen yang dijadikan ekuivalen. Bila korelasi positif dan signifikan maka instrumen dapat dinyatakan reliabel.

(3) Gabungan *antara test-retests* dengan *equivalent*

Pengujian reliabilitas dilakukan dengan cara mencoba dua instrumen yang ekuivalen itu beberapa kali ke responden yang sama. Reliabilitas instrumen dilakukan dengan mengkorelasikan dua instrumen, setelah itu dikorelasikan pada pengujian kedua dan selanjutnya dikorelasikan secara bersilang. Jika dengan dua kali pengujian dalam waktu yang berbeda akan dapat dianalisis enam koefisien korelasi itu semuanya positif dan signifikan maka dapat dinyatakan bahwa instrumen tersebut reliabel.

(4) *Internal consistency*

Pengujian reliabilitas dengan *internal consistency* dilakukan dengan cara mencobakan instrumen satu kali saja, kemudian data yang diperoleh dianalisis dengan teknik-teknik tertentu. Hasil analisis dapat digunakan untuk memprediksi reliabilitas instrumen. Pengujian reliabilitas instrumen dapat dilakukan dengan teknik belah dua dari Spearman Brown (*split half*), KR20, KR21, Anova Hoyt dan Alpha Cronbach (Sugiyono, 2005:278).

Adapun pengujian reliabilitas instrumen pada penelitian ini akan digunakan rumus Alpha, karena skornya berbentuk skala 1-4 (skala Linkert). Hal ini sesuai dengan syarat pengujian reliabilitas dengan teknik Alpha, di mana teknik ini dapat diterapkan untuk jenis data interval atau uraian (Sugiyono, 2005:282).

Dengan menggunakan skala Linkert, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi dimensi, dari dimensi dijabarkan menjadi subvariabel kemudian subvariabel dijabarkan lagi menjadi indikator-indikator yang dapat diukur. Akhirnya indikator-indikator yang terukur ini dapat dijadikan titik tolak untuk membuat item instrumen yang berupa pertanyaan atau pernyataan yang perlu dijawab oleh responden. Adapun aspek yang diteliti dalam penelitian ini adalah pengaruh kepemimpinan transformasional Kepala Sekolah terhadap motivasi kerja guru di SDIT Bina Amal Semarang. Rumus reliabilitas yang digunakan adalah rumus Alpha:

$$r_{11} = \left\{ \frac{k}{k-1} \right\} \left\{ 1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right\}$$

Keterangan:

- r_{11} : reliabel instrumen
 k : banyaknya butir pertanyaan
 $\sum \sigma_b^2$: jumlah varian butir/skor tiap-tiap item
 $\sum \sigma_t^2$: varian total

Kaidah pengujian:

- $r_{11} > r_{tabel}$ maka dapat dikatakan reliabel
 $r_{11} < r_{tabel}$ maka dapat dikatakan tidak reliabel

Dengan taraf signifikan: $\alpha = 0.01$ atau $\alpha = 0.05$ (Arikunto, 2006:196)

Jadi dengan menggunakan instrumen yang valid dan reliabel dalam pengumpulan data, maka diharapkan hasil penelitian akan menjadi valid dan reliabel. Berdasarkan hasil perhitungan reliabilitas pada angket yang telah diisi

oleh responden, diketahui bahwa variabel X dinyatakan reliabel dimana $r_{11} = 0,870 > r_{tabel} = 0,294$ ($N = 45$ dan $\alpha = 0.05$). Demikian juga dengan variabel Y, yang dinyatakan reliabel dimana $r_{11} = 0,834 > r_{tabel} = 0,294$ ($N = 45$ dan $\alpha = 0.05$). Jadi instrumen X dan Y dinyatakan reliabel dan untuk selanjutnya dapat digunakan untuk menguji hipotesis penelitian.

3.6.3 Uji Coba Instrumen

Sebelum instrumen digunakan untuk mengambil data penelitian, maka terlebih dulu dilakukan uji coba atas skala yang telah disusun. Hal ini bertujuan untuk menentukan item-item yang valid dan reliabel. Penelitian item tersebut menggunakan teknik konsistensi interval yaitu dengan mengkorelasikan skor tiap item dengan skor totalnya. Uji coba dilakukan untuk mengetahui valid dan reliabel dalam alat ukur yang akan digunakan pada saat penelitian. Apabila telah diketahui valid dan reliabel instrumen tersebut, maka item skala tersebut dapat digunakan untuk mengambil data.

Dalam penelitian ini digunakan *try out* terpakai, di mana hasil uji coba instrumen sekaligus digunakan sebagai data hasil penelitian. Menurut Hadi (1995:113), dalam uji coba terpakai, hasil uji coba langsung digunakan untuk menguji hipotesis penelitian tentu saja hanya data dari butir-butir yang valid saja yang dianalisis. Hal ini dikarenakan semua jumlah populasi yakni 45 orang guru akan digunakan semua sebagai sampel. Data penelitian diambil dari item-item hasil uji coba yang valid sedangkan untuk item yang tidak valid akan dibuang atau tidak digunakan.

Berdasarkan uji validitas diketahui bahwa dari 36 item angket, 3 item dinyatakan tidak valid. Sedangkan untuk uji reliabilitas diketahui bahwa instrumen penelitian adalah reliabel. Dengan demikian untuk selanjutnya ke-33 item tersebut dapat langsung dianalisis guna menguji hipotesis penelitian.

3.7 Teknik Analisis Data

Metode ini merupakan landasan bagi terciptanya pengetahuan ilmiah. Berbagai cara dapat dilakukan dalam metode ilmiah yaitu dengan menggunakan metode pengamatan, eksperimen, generalisasi dan verifikasi. Untuk menganalisis data bagaimanapun bentuk datanya, perlu ada prosedurnya. Prosedur yang akan dilakukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

3.7.1 Uji Normalitas Data

Penelitian ini akan menerapkan teknik statistik inferensial untuk menganalisis datanya. Terutama statistik parametrik yang mana digunakan untuk menganalisis data interval yang diambil dari populasi berdistribusi normal. Oleh karena itu, sebelum penulis menggunakan teknik statistik parametrik maka kenormalan data harus diuji terlebih dulu. Teknik pengujian normalitas data yang penulis gunakan dalam penelitian ini akan merujuk pada metode chi-kuadrat (χ^2). Metode chi-kuadrat juga digunakan untuk mengadakan pendekatan (mengestimate) dari beberapa faktor atau mengevaluasi frekuensi yang diselidiki. Rumus chi-kuadrat yang dimaksud adalah sebagai berikut:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(fo - fe)^2}{fe}$$

Keterangan:

- χ^2 : chi kuadrat
- fo : frekuensi yang diobservasi
- fe : frekuensi yang diharapkan

(Riduwan, 2005:124)

Setelah χ^2 hitung diketahui maka langkah selanjutnya adalah dengan membandingkan χ^2 hitung dengan nilai χ^2 tabel untuk $\alpha = 0.05$ dan derajat kebebasan (dk) = (k-1), dengan kriteria pengujian sebagai berikut:

Jika : $\chi^2_{\text{hitung}} \geq \chi^2_{\text{tabel}}$, berarti distribusi data tidak normal

$\chi^2_{\text{hitung}} \leq \chi^2_{\text{tabel}}$, berarti distribusi data normal

Untuk mendapatkan hasil yang lebih baik dalam penelitian ini, maka akan digunakan uji normalitas data menggunakan program SPSS versi 12.0 dengan menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov. Standarnya adalah angka probabilitas dengan ketentuan sebagai berikut:

- a. Probabilitas > 0.05 maka H_0 diterima
- b. Probabilitas < 0.05 maka H_0 ditolak (Santoso, 2004)

3.7.2 Analisis Deskriptif Persentase

Untuk menjawab rumusan masalah dan tujuan penelitian yang pertama, maka dilakukan dengan cara analisis deskriptif persentase sebagai berikut:

$$DP = \frac{n}{N} \times 100\%$$

Keterangan:

n = jumlah skor jawaban total
N = jumlah skor maksimal

(Ali, 1987:184)

3.7.3 Analisis Regresi Sederhana

Analisis regresi didasarkan pada hubungan fungsional atau pun kausal satu variabel independen (kepemimpinan transformasional Kepala Sekolah) dengan satu variabel dependen (motivasi kerja guru). Menurut Sugiyono (2005:243), dampak dari penggunaan analisis regresi adalah untuk memutuskan apakah naik dan menurunnya keadaan variabel dependen dapat dilakukan melalui menaikkan dan menurunkan keadaan variabel independen atau untuk meningkatkan keadaan variabel dependen dapat dilakukan dengan meningkatkan variabel independen

dan/atau sebaliknya. Untuk mengetahui apakah kepemimpinan transformasional Kepala Sekolah mempengaruhi motivasi kerja guru di SDIT Bina Amal Semarang, maka digunakan rumus persamaan regresi sebagai berikut:

$$\hat{Y} = a + bX$$

Keterangan:

- \hat{Y} : motivasi kerja guru
 X : kepemimpinan transformasional Kepala Sekolah
 a : nilai konstanta Y jika $X = 0$
 b : nilai arah sebagai penentu ramalan (prediksi) yang menunjukkan nilai peningkatan positif atau nilai penurunan negatif variabel Y .

$$b = \frac{N \cdot \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{N \cdot \sum X^2 - (\sum X)^2}$$

$$a = \frac{(\sum Y)(\sum X)^2 - (\sum X)(\sum XY)}{N \cdot \sum X^2 - (\sum X)^2}$$

Kaidah pengujian:

- Jika : $F_{hitung} \geq F_{tabel}$, maka tolak H_0 artinya signifikan.
 $F_{hitung} \leq F_{tabel}$, maka terima H_0 artinya tidak signifikan.
 Dengan taraf signifikan: $\alpha = 0.01$ atau $\alpha = 0.05$

(Sugiyono, 2005:244)

3.7.4 Analisis Korelasi

Instrumen yang digunakan dalam penelitian, disusun dengan skala Linkert dengan interval satu sampai dengan empat, dari skala Linkert ini akan menghasilkan data interval. Sedangkan untuk data berbentuk interval, teknik korelasi yang digunakan adalah korelasi Pearson Product Moment.

Analisis korelasi dilakukan untuk mengetahui kuat lemahnya hubungan antar variabel yang dianalisis yakni kepemimpinan transformasional Kepala Sekolah (X) terhadap motivasi kerja guru (Y). Di samping untuk mencari hubungan, analisis korelasi juga digunakan untuk membuktikan hipotesis

hubungan dua variabel data bila data kedua variabel berbentuk interval. Analisis korelasi dengan rumus korelasi Pearson Product Moment, sebagai berikut:

$$r_{XY} = \frac{N \cdot \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{N \cdot \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{N \cdot \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan:

r_{XY} : koefisien korelasi x dan y
 X : skor butir
 Y : skor total
 N : jumlah responden (Arikunto, 2006:170)

Korelasi Pearson Product Moment dilambangkan r (baca: r kecil), dengan ketentuan nilai r tidak lebih dari harga ($-1 \leq r \leq +1$). Apabila nilai $r = -1$, artinya korelasinya negatif sempurna; $r = 0$, artinya tidak ada korelasi; dan jika $r = 1$, artinya korelasi positif sangat kuat. Sedangkan arti harga r akan dikonsultasikan dengan tabel interpretasi r sebagai bentuk pengujian signifikansi koefisiensi korelasi (yang berfungsi untuk mencari makna hubungan variabel X terhadap Y), sebagai berikut:

Tabel 3.2 Interpretasi Koefisien Korelasi Nilai r

Interval koefisiensi	Tingkat Hubungan
0,800 – 1,000	Sangat kuat
0,600 – 0,799	Kuat
0,400 – 0,599	Cukup kuat
0,200 – 0,399	Rendah
0,000 – 0,199	Sangat rendah

(Riduwan, 2007: 138).

Setelah koefisiensi korelasi diketahui, selanjutnya adalah mencari keberartian signifikansi atau mencari makna hubungan variabel X dan Y dengan rumus uji t, sebagai berikut:

$$t_{hitung} = \frac{r_{XY} \sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r_{XY}^2}}$$

Keterangan:

t_{hitung} : nilai t

r_{XY} : nilai koefisiensi korelasi

n : jumlah sampel

Kaidah pengujian:

Jika : $t_{hitung} \geq t_{tabel}$, maka tolak H_0 artinya signifikan

$t_{hitung} \leq t_{tabel}$, maka terima H_0 artinya tidak signifikan

(Sugiyono, 2005:215)

3.7.5 Koefisien Determinan

Koefisien determinan bertujuan untuk menentukan besarnya variasi yang terjadi pada variabel Y, yang dapat dijelaskan oleh variabel X-nya. Nilai koefisien determinan terletak pada harga $0 \leq r^2 \leq 1$ (Saleh, 2004:155). Koefisien determinan dan koefisien korelasi akan mengukur kekuatan hubungan dari kedua variabel secara linier. Bila koefisien determinan dan koefisien korelasi = 1, berarti korelasi antara X dan Y adalah sangat sempurna dan sangat kuat. Hal ini juga berarti variabel X dapat menjelaskan variabel Y sebesar 100%. Apabila koefisien determinan dan koefisien korelasi bernilai 0 (nol), menunjukkan secara absolut tidak adanya korelasi sama sekali antara X dan Y.

Dengan demikian koefisien determinan dilakukan untuk mengetahui besar kecilnya sumbangan variabel X (kepemimpinan transformasional Kepala Sekolah) terhadap Y (motivasi kerja guru). Koefisien determinan adalah kuadrat dari koefisiensi korelasi Pearson Product Moment yang dikaitkan dengan 100% :

$$KD = (r_{XY})^2 \times 100\%$$

Di mana KD : nilai koefisien determinan

r_{XY} : nilai koefisien korelasi

(Riduwan, 2007:139)

BAB 4

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Gambaran Umum Sekolah Lokasi Penelitian

Sekolah Islam Terpadu merupakan realitas baru dalam keseluruhan sistem pendidikan di Indonesia. Di mana sekolah ini menjadi pilihan alternatif di saat pendidikan nasional belum mampu memberikan jawaban atas berbagai permasalahan yang melingkupi selama ini. Sekolah Islam Terpadu lahir dari adanya kesadaran masyarakat, bahwa diperlukan sebuah sistem pendidikan yang mampu memberikan pendidikan kepada anak sesuai dengan fitrahnya, menjaga prinsip keseimbangan sebagai sebuah prinsip universal dalam pendidikan dan kehidupan manusia, mampu memberikan kesadaran intelektual, kematangan emosional, keterampilan hidup dan kemapanan religiusitas. Keberadaan Sekolah Islam Terpadu diharapkan nantinya lahir generasi yang mampu membangun peradaban yang lebih manusiawi dan menjawab tantangan masa depan. Dalam hal ini, SD Islam Terpadu Bina Amal Semarang hadir untuk mencoba menjawab tantangan tersebut.

SD Islam Terpadu Bina Amal, merupakan bagian integral dari keseluruhan sistem pendidikan yang dikembangkan di Lembaga Pendidikan Islam Terpadu Bina Amal. Semenjak berdiri pada tahun 2002, SDIT Bina Amal terus berupaya melahirkan generasi cerdas, berkerampilan mandiri, berakhlak mulia dan memiliki

aqidah yang lurus dengan pendekatan pembelajaran terpadunya (*integral learning*). Sekolah yang berlokasi di jalan Kyai Saleh No. 8 Mugasari Semarang Selatan ini, mempunyai visi yaitu memposisikan Sekolah Islam Terpadu sebagai pusat keunggulan yang mampu mengembangkan masyarakat mandiri berkarakter *Robbani*. Adapun misi yang diemban ialah menyelenggarakan pendidikan yang berorientasi pada kualitas, baik secara keilmuan, penguasaan teknologi dan bahasa, kematangan emosional dan sosial, *aqidah* dan moral, sehingga mampu mengembangkan sumber daya insani yang berkualitas dibidang IPTEK dan IMTAQ menjadi pribadi mandiri dan berkarakter *Robbani*.

Berdasarkan Manajemen Pendidikan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS), SD Islam Terpadu Bina Amal Semarang bertujuan memberikan bekal kemampuan dasar baca, tulis dan hitung, pengetahuan dan keterampilan dasar yang bermanfaat bagi siswa, memberikan bekal pengetahuan dasar tentang agama Islam dan pengalamannya sesuai dengan tingkat perkembangan anak untuk mengikuti jenjang yang lebih tinggi dengan sistem pendekatan *Intergral Learning*. Sarana prasarana sekolah sebagai pendukung pelaksanaan proses mengajar belajar diantaranya ruang kelas kompetensi, Lab. komputer, perpustakaan, tempat ibadah, UKS, ruang PSB (Pusat Sumber Belajar), Lap. OR, *outbond*, mobil antar jemput, koperasi dan katin. Guna mencapai kompetensi lulusan, dilakukan aplikasi terprogram dari kompetensi yang dikembangkan, yang terdiri dari kemampuan religiusitas (kemampuan untuk melihat potensinya, kelebihan dan kekurangannya, keberadaan orang lain di sekelilingnya, membangun komunikasi dan bekerjasama. Menaruh simpati kepada sesamanya dan semua makhluk menuju kepada

ketinggian dan keluhuran akhlak); kemampuan emosional (kemampuan untuk melihat potensinya, kelebihan dan kekurangannya, keberadaan orang lain di sekelilingnya, membangun komunikasi dan bekerjasama. Menaruh simpati kepada sesamanya dan semua makhluk menuju kepada ketinggian dan keluhuran akhlak); kecerdasan intelektual (kemampuan berfikir ilmiah yang dengannya manusia dapat membuka kunci-kunci dunia, memberdayakannya untuk kebaikan umat manusia dan meyakinkannya akan adanya Dzat Yang Maha Besar yang telah menciptakan dan mengatur alam ini) dan keterampilan hidup (keterampilan untuk memberikan bekal kepada anak, untuk mampu menghadapi kehidupan mulai dari hal yang terkait dengan kehidupan keseharian sampai keterampilan pekerjaan, keterampilan hidup akan mampu menjadikan manusia-manusia mandiri, bertanggungjawab dan profesional).

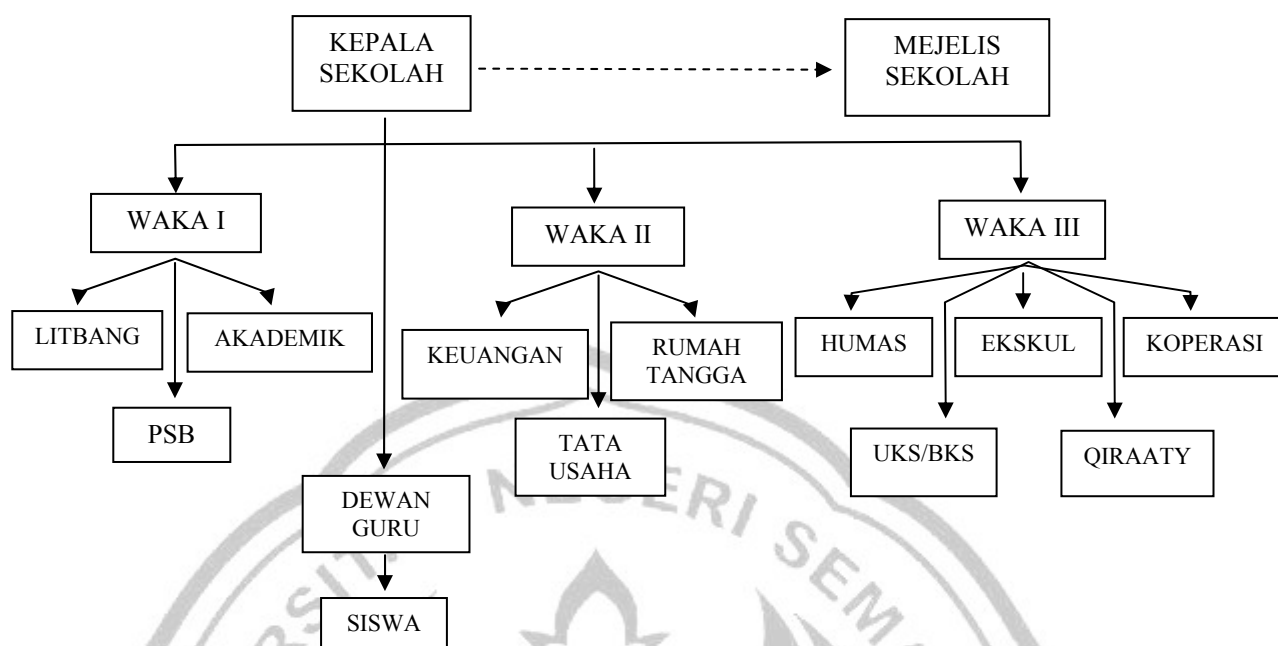
Sekolah yang telah mengantongi akreditasi A untuk 2 kali proses akreditasi ini terdiri atas 3 bentuk program, antara lain: program *intrakurikuler*, program *ekstrakurikuler* dan program tahunan, dapat penulis jabarkan sebagai berikut:

- (1) Program *intrakurikuler* yang dilaksanakan berdasarkan konsep pendidikan Islam Terpadu dimana dalam sistem ini proses pembelajaran menggunakan pendekatan terpadu. Program *intrakurikuler* meliputi 4 aspek, yaitu (a) pengembangan kemampuan dasar Islam (akidah akhlak, fiqih Islam, sejarah Islam, Al Qur'an dan hadist, BTAQ dengan metode Qiroati); (b) pengembangan kemampuan dasar umum (Bahasa Indonesia, Matematika, *Sains*, PKn, IPS); (c) pengembangan kemampuan dasar keterampilan

(kerajinan tangan dan kesenian, pendidikan kesehatan jasmani); dan (d) pengembangan kemampuan dasar berbahasa (Bahasa Inggris, Bahasa Arab dan Bahasa Jawa).

- (2) Program *ekstrakurikuler* yang bertujuan untuk mengarahkan bakat dan minat anak pada sesuatu yang menjadi kecenderungannya agar dapat berkembang secara optimal, meliputi: melukis, kepanduan (Pramuka SIT), teater, jurnalistik, fotografi, percetakan, *nasyid*, *STUDY CLUB*, olah raga dan grafis.
- (3) Program tahunan yang merupakan sarana pelaksanaan proses pembelajaran secara langsung untuk mendukung capaian aspek-aspek perkembangan pribadi anak yang tidak didapatkan di dalam kelas, diantaranya kunjungan profesi, kunjungan sosial, pembelajaran luar sekolah, gebyar Ramadhan, manasik haji dan pameran.

Sistem manajerial yang diterapkan di SD Islam Terpadu Bina Amal, mensyaratkan Kepala Sekolah untuk membagi semua kewenangan, tugas dan tanggungjawabnya kepada para pegawai dan semua sumber daya manusia sesuai dengan bidang yang ada. Bidang-bidang ini diwujudkan dan diamanahkan kepada para Wakil Kepala Sekolah (WAKA) meliputi WAKA I, WAKA II dan WAKA III. Di mana setiap WAKA akan mengkoordinasikan bidang-bidang tertentu. Dalam pelaksanaan tugas dan tanggungjawabnya, bidang ini dapat bekerjasama dan saling melengkapi dengan bidang yang lain. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar di bawah ini;



Gambar 3. Struktur Organisasi SD Islam Terpadu Biana Amal Semarang (Arsip SDIT Bina Amal Semarang)

Adapun personalia dari struktur organisasi SDIT Bina Amal, dapat penulis jabarkan sebagai berikut:

- | | |
|--------------------------------------|--------------------------------------|
| Kepala Sekolah | : Zulaichah Dwi Astuti, S.Si. |
| WAKA I
(Kurikulum dan Pengajaran) | : D. Ratnaningsih Widiastuti, S.Sos. |
| 1. Koord. Bid. Litbang | : M. Khusnul Huda, S.Pi. |
| a. PJ. Konsep dan Kurikulum | : Siti Khoirum |
| b. PJ Sumber Daya Manusia | : Eliya, S.H. |
| c. PJ Pengembangan Pembelajaran | : Reni Gusnita, S.Si |
| 2. Koord. Bid. Akademik | : Rosidah, S.Sos. |
| a. PJ Guru Wali | : Nur Attika Lutfiahnah, S.Pd. |
| b. PJ Guru Kompetensi | : Endang Setiyowati, S.Pd. |
| 3. Koord. Bid. PSB | : Oktorah Rahmat Santoso, S.Pd. |
| a. PJ Lab. Sains | : Putri Anggit Hapsari, S.Pd. |

b. PJ Perpustakaan : Fitriyani, S.S.

c. PJ Lab. Komputer dan Bahasa : Wahyu Setiyaji, S.Pd.

WAKA II : Yuni Restu Utami, S.E.

(Administrasi, Kepegawaian, Keuangan, Sarana Prasarana dan Lingkungan)

1. Koord Bid. Tata Usaha : Tri Rahayu Nugrahanti, S.Pd.

a. PJ Inventaris : Wiwik Zulaika, S.E.

b. PJ Arsip : Agustin Budi K, S.Si.

c. PJ Administrasi : Agiyem

2. Koord. Bid. Keuangan : Sutopo, S.E.

a. PJ Dana Beasiswa, BOS dan BPP : Fatimah Ria Agustina, S.E.

b. PJ Dana Insentif : Ana Uswatun Hazana, S.S.

3. Koord. Bid. Rumah Tangga : Sa'diyah, A.Md.

a. PJ Pengadaan : Ning Diah Kristiyanti, S.Pd.

b. PJ Kesejahteraan Pegawai : Nurindah Wulandari, S.Si

c. PJ Lingkungan : Supriyanto, S.P.d.

d. PJ Keamanan : Edi Sunanto

WAKA III : Ani Wahyuni, S.Pd.

(Kesiswaan dan Humas)

1. Koord. Bid. Pelayanan dan Siswa : Yuni Setiawati, SKM

a. PJ UKS : Susana

b. PJ Biro Konseling Siswa (BKS) : Hariyatman Prasatya J, S.Psi.

c. PJ Pembinaan Siswa : Fachur Rohman

Desi Ema Dwi Wahyuni, S.Pd.

d. PJ Administrasi Kesiswaan : Tiara Pangesti Dewi, S.Pd.

Sumbini, S.Pd.

2. Koord. Bid. Humas : Eka Mulyanto, S.Pi
 - a. PJ Peringatan HBN-I : Drs. Muh. Feqih
 - b. PJ Pengiriman Delegasi : Rohmiyanti, STP
Widayah, S.Pd.
 - c. PJ Majelis Sekolah : Dinaryati Suciningsih, S.Pd.
 - d. PJ Kemitraan : Muntafingah, S.Pd.
3. Koord. Bid. Esktrakurikuler : Eko Suryanto, S.Pd.
PJ Klub Akademik : Lilik Purnomo, STP
4. Koord. Bid. Qiroati : Rachmat Fathur Rozaq
 - a. PJ Peningkatan Kualitas SDM : Zullikatun
 - b. PJ Pengiriman Delegasi : Ernita Nila Wati
 - c. PJ Kemitraan : Uswatun Khasanah

4.1.2 Hasil Uji Normalitas Data

Data hasil kuesioner kepemimpinan transformasional Kepala Sekolah dan motivasi kerja guru terlebih dulu dilakukan uji prasyarat data, sebelum data dianalisis yaitu dengan uji normalitas data. Uji normalitas data dimaksudkan untuk mengetahui apakah data yang terkumpul telah memenuhi syarat untuk dianalisis atau tidak. Teknik pengujian normalitas data merujuk pada rumus chi-kuadrat (χ^2). Namun untuk mendapatkan hasil yang lebih baik dalam penelitian ini, maka akan digunakan program SPSS versi 12.0 untuk menganalisisnya. Demikian halnya dengan uji normalitas data, akan diolah dengan program tersebut. Adapun hasil uji normalitas data untuk variabel kepemimpinan

transformatif Kepala Sekolah dan variabel motivasi kerja guru terangkum dalam tabel di bawah ini:

Tabel 4.1 Rangkuman Hasil Uji Normalitas Data

Variabel	Angka Probabilitas	α	Kategori
Kepemimpinan transformatif (X)	0,766	0,005	Normal
Motivasi kerja (Y)	0,950	0,005	Normal

Dari hasil uji normalitas data di atas, terlihat bahwa angka probabilitas untuk variabel kepemimpinan transformatif adalah 0,766 dan untuk variabel motivasi kerja adalah 0,950 lebih besar dari $\alpha = 0,005$. Untuk lebih detailnya dapat dilihat pada lampiran halaman 179. Dengan demikian data untuk variabel kepemimpinan transformatif Kepala Sekolah dan motivasi kerja guru dalam penelitian ini berdistribusi normal dan selanjutnya data tersebut telah memenuhi syarat untuk dianalisis.

4.1.3 Hasil Analisis Deskriptif Persentase

Data primer diperoleh sebagai hasil pengukuran variabel dalam penelitian ini berupa skor hasil penyebaran angket yang mengungkap variabel kepemimpinan transformatif Kepala Sekolah dan variabel motivasi kerja guru. Data-data dari hasil pengukuran kedua variabel, dianalisis menggunakan teknik analisis rentangan skor minimal dan skor maksimal.

Analisis deskripsi persentase mengenai variabel kepemimpinan transformatif Kepala Sekolah menggunakan empat kualifikasi yaitu sangat baik, baik, cukup baik dan kurang baik. Rentangan skor responden diperoleh dari

pembagian empat kualifikasi dari skor minimal sampai skor maksimal. Sedangkan analisis deskripsi persentase mengenai variabel motivasi kerja guru menggunakan empat kualifikasi yaitu sangat tinggi, tinggi, sedang, dan kurang. Kriteria ini ditentukan berdasarkan rentangan skor teoritik yang telah ditentukan. Rentangan skor responden diperoleh dari pembagian empat kualifikasi dari skor minimal sampai skor maksimal.

4.1.3.1 Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah

Sebelum analisis deskriptif persentase kepemimpinan transformasional Kepala Sekolah dilakukan, terlebih dulu dicari skor maksimal dan skor minimal untuk menentukan panjang kelasnya, sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 \text{Range} &= \text{Skor maksimal} - \text{Skor minimal} \\
 \text{Skor maksimal} &= 45 \times 17 \times 4 = 3060 \\
 \text{Skor minimal} &= 45 \times 17 \times 1 = 765 \\
 \text{Range} &= 3060 - 765 = 2295 \\
 \text{Panjang kelas interval} &= \frac{\text{Range}}{\text{Banyak Kelas}} \\
 &= 2295 : 4 \\
 &= 573,75
 \end{aligned}$$

Tabel 4.2 Hasil Perhitungan Analisis Deskriptif Persentase Variabel Kepemimpinan Transformasional

Interval Skor	Interval Persentase	Kategori
2486,3 < Skor ≤ 3060,0	81,3% < % ≤ 100,0%	Sangat Baik
1912,5 < Skor ≤ 2486,3	62,5% < % ≤ 81,3%	Baik
1338,8 < Skor ≤ 1912,5	43,8% < % ≤ 62,5%	Cukup Baik
765,0 ≤ Skor ≤ 1338,8	25,0% ≤ % ≤ 43,8%	Kurang Baik

Dari hasil penelitian diperoleh:

$$\text{Skor total} = 2253$$

$$\text{Skor maksimal} = 3060$$

$$\begin{aligned} \text{DP} &= \frac{\text{Skor total}}{\text{Skor maksimal}} \times 100\% \\ &= \frac{2253}{3060} \times 100\% = 73,6\% \end{aligned}$$

$$\text{Kriteria} = \text{Baik}$$

Jadi rata-rata kepemimpinan transformasional Kepala Sekolah termasuk dalam kategori baik, karena berada pada interval skor 1912,5 – 2486,3 atau interval persentase 62,5% – 81,3%. Adapun kategori untuk semua responden dapat dirangkum dalam tabel berikut:

Tabel 4.3 Rangkuman Hasil Perhitungan Analisis Deskriptif Persentase Variabel Kepemimpinan Transformasional

No.	Kriteria	Σ responden	Persentase
1.	Sangat Baik	12	26,67 %
2.	Baik	27	60,00 %
3.	Cukup Baik	5	11,11 %
4.	Kurang Baik	1	2,22 %
Jumlah		45	100 %

Berdasarkan tabel di atas, sejumlah 12 responden atau 26,67% mengindikasikan adanya kepemimpinan transformasional Kepala Sekolah dengan kategori sangat baik. Sejumlah 27 responden atau 60,00% mengindikasikan adanya kepemimpinan transformasional Kepala Sekolah dengan kategori baik. Sejumlah 5 responden atau 11,11% mengindikasikan adanya kepemimpinan transformasional Kepala Sekolah dengan kategori cukup baik. Sejumlah 1 responden atau 2,22% mengindikasikan adanya kepemimpinan transformasional

Kepala Sekolah dengan kategori kurang baik. Presentase untuk setiap indikator kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut: (1) *idealized influence* sebesar 72,00% dengan kriteria baik; (2) *inspirational motivation* sebesar 70,69% dengan kriteria baik; (3) *intellectual stimulation* sebesar 69,07% dengan kriteria baik dan (4) *individualized consideration* sebesar 80,33% dengan kriteria baik. Untuk lebih detailnya dapat dilihat pada lampiran halaman 178.

4.1.3.2 Motivasi Kerja Guru

Sebelum analisis deskriptif persentase motivasi kerja guru dilakukan, terlebih dulu dicari skor maksimal dan skor minimal untuk menentukan panjang kelasnya, sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 \text{Range} &= \text{Skor maksimal} - \text{Skor minimal} \\
 \text{Skor maksimal} &= 45 \times 16 \times 4 = 2880 \\
 \text{Skor minimal} &= 45 \times 16 \times 1 = 720 \\
 \text{Range} &= 2880 - 720 = 2160 \\
 \text{Panjang kelas interval} &= \frac{\text{Range}}{\text{Banyak Kelas}} \\
 &= \frac{2160}{4} = 540,00
 \end{aligned}$$

Tabel 4.4 Hasil Perhitungan Analisis Deskriptif Persentase Variabel Motivasi Kerja

Interval Skor	Interval Persentase	Kategori
2340,0 < Skor ≤ 2880,0	81,3% < % ≤ 100,0%	Sangat Tinggi
1800,0 < Skor ≤ 2340,0	62,5% < % ≤ 81,3%	Tinggi
1260,0 < Skor ≤ 1800,0	43,8% < % ≤ 62,5%	Sedang
720,0 ≤ Skor ≤ 1260,0	25,0% ≤ % ≤ 43,8%	Rendah

Dari hasil penelitian diperoleh:

Skor total = 2389

Skor maksimal = 2880

$$\begin{aligned} DP &= \frac{\text{Skor total}}{\text{Skor maksimal}} \times 100\% \\ &= \frac{2389}{2880} \times 100\% = 83,0\% \end{aligned}$$

Kriteria = Sangat Tinggi

Jadi rata-rata motivasi kerja guru termasuk dalam kategori sangat tinggi, karena berada pada interval 2340 – 2880 atau 81,3% – 100%. Adapun kategori untuk semua responden dapat dirangkum dalam tabel berikut:

Tabel 4.5 Rangkuman Hasil Perhitungan Analisis Deskriptif Persentase Variabel Motivasi Kerja

No.	Kriteria	∑ responden	Persentase
1.	Sangat Tinggi	31	68,89 %
2.	Tinggi	10	22,22 %
3.	Sedang	3	8,89 %
4.	Rendah	0	0,00 %
Jumlah		45	100 %

Berdasarkan tabel di atas, dapat kita lihat bahwa terdapat 31 responden dengan motivasi kerja sangat tinggi atau 68,89% dari keseluruhan responden. Terdapat 10 responden dengan motivasi kerja tinggi atau 22,22%. Terdapat 3 responden dengan motivasi kerja sedang atau 8,89% dan tidak terdapat responden dengan motivasi kerja rendah atau 0,00%. Presentase untuk setiap indikator kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut: (1) tanggung jawab dalam melakukan pekerjaan sebesar 83,33% dengan kriteria sangat tinggi; (2) prestasi yang dicapai sebesar 89,26% dengan kriteria sangat tinggi ; (3) pengembangan diri sebesar 86,53% dengan kriteria sangat tinggi dan (4)

kemandirian dalam bertindak sebesar 65,00% dengan kriteria tinggi. Untuk lebih detailnya dapat dilihat pada lampiran halaman 180.

4.1.4 Hasil Analisis Regresi Sederhana

Hipotesis kerja (H_a) yang akan diuji keberadaannya dalam penelitian ini adalah “Ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transformasional Kepala Sekolah terhadap motivasi kerja guru di Sekolah Dasar Islam Terpadu Bina Amal Semarang”. Guna menguji hipotesis secara statistik, maka dirumuskan hipotesis nol (H_0) yaitu “Tidak ada pengaruh signifikan antara kepemimpinan transformasional Kepala Sekolah terhadap motivasi kerja guru di Sekolah Dasar Islam Terpadu Bina Amal Semarang”.

Analisis yang digunakan untuk menguji hipotesis di atas adalah dengan menggunakan analisis regresi sederhana. Berdasarkan hasil analisis regresi sederhana dengan menggunakan perhitungan program komputasi SPSS versi 12.0 *for Windows* seperti pada lampiran halaman 180, diperoleh persamaan regresi $\hat{Y} = 25,236 + 0,566 X$. Untuk menguji signifikansi dari persamaan regresi tersebut digunakan analisis varians untuk regresi sederhana seperti pada lampiran halaman 180 dan diperoleh hasil $F_{hitung} = 30,844 > F_{tabel} = 4,067$ untuk taraf signifikansi (α) = 5% dengan dk pembilang = 1 dan dk penyebut = $45 - 2 = 43$. Oleh karena $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi tersebut signifikan. Dengan demikian hipotesis nol (H_0) yang berbunyi “Tidak ada pengaruh signifikan antara kepemimpinan transformasional Kepala Sekolah terhadap motivasi kerja guru di Sekolah Dasar Islam Terpadu Bina Amal Semarang”

ditolak dan hipotesis penelitian (H_a) yang berbunyi “Ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transformasional Kepala Sekolah terhadap motivasi kerja guru di Sekolah Dasar Islam Terpadu Bina Amal Semarang” **diterima**.

4.1.5 Hasil Analisis Korelasi

Hubungan antara kepemimpinan transformasional Kepala Sekolah (X) terhadap motivasi kerja guru (Y) dapat diketahui dari harga koefisien korelasi. Berdasarkan hasil analisis dengan program komputerisasi (SPSS versi 12.0) seperti pada lampiran halaman 182, diperoleh koefisien korelasi (r_{XY}) sebesar 0,6463. Oleh karena r_{XY} berada pada interval koefisien 0,600 – 0,799, maka tingkat hubungan antara kepemimpinan transformasional Kepala Sekolah terhadap motivasi kerja guru adalah kuat. Sedangkan keberartian dari koefisien korelasi tersebut dapat diuji dengan menggunakan uji t, seperti pada lampiran halaman 182. Hasil uji t dengan program komputerisasi diperoleh $t_{hitung} = 5,554 > t_{tabel} = 2,02$ pada $(\alpha) = 5\%$ dengan derajat kebebasan $(dk) = n - 2 = 43$, maka dapat disimpulkan bahwa koefisien korelasi tersebut signifikan.

4.1.6 Koefisien Determinasi

Berdasarkan pengaruh atau kontribusi yang diberikan oleh kepemimpinan transformasional Kepala Sekolah (X) terhadap motivasi kerja guru (Y), dapat diketahui dari harga koefisien determinasi (r^2) seperti tertera pada lampiran halaman 182, maka diperoleh harga $r^2 = 0,418$. Dengan demikian besarnya

pengaruh kepemimpinan transformasional Kepala Sekolah terhadap motivasi kerja guru adalah 41,80%. Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa selain variabel kepemimpinan transformasional Kepala Sekolah, motivasi kerja guru juga dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dikaji dalam penelitian ini sebesar 58,23%.

4.2 Pembahasan

4.2.1 Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah

Seorang Kepala Sekolah dapat dikatakan menerapkan kepemimpinan transformasional, jika ia mampu menjalankan tugas pokok dan fungsi mengubah energi yang ada di dalam diri guru dari potensial menjadi aktual dan dari minimal menjadi maksimal. Pemimpin transformasional adalah seorang diagnosis handal. Oleh karena itu, Kepala Sekolah harus beradaptasi secara terus-menerus dan selalu siap dengan perubahan yang sedang terjadi maupun yang akan terjadi. Fokus pada perubahan bukan berarti tindakan pemimpin transformasional tidak konsisten. Seperti halnya pernyataan Staw (Case, 2003 dalam Kaihatu, 2007), bahwa pemimpin transformasional adalah pemimpin yang konsisten tetapi tidak untuk berbagai upaya yang menghalangi proses penemuan metode-metode baru.

Perubahan yang terjadi di masa depan, akan sulit untuk kita perkirakan. Akan tetapi, perubahan itu pasti terjadi dan kita masih bisa mempersiapkan diri dengan kemungkinan-kemungkinan yang mungkin terjadi. Demikian halnya dengan organisasi bernama sekolah. Di masa yang akan datang, akan banyak perubahan yang terjadi lebih dari yang ada sekarang, baik yang berasal dari dalam

maupun dari luar sekolah. Adanya perubahan tersebut sebaiknya tidak disikapi sebagai hambatan melainkan sebuah tantangan sekaligus peluang emas bagi pembelajaran organisasi dan bagi seluruh komunitas sekolah yang terlibat. Kepala Sekolah sebagai pemimpin pendidikan mempunyai peran penting dalam membawa sekolah dan segala sumber daya yang ada agar bisa *survive* di masa sekarang dan yang akan datang serta memposisikan sekolah sebagai pemain bukan penonton perubahan.

Kepemimpinan transformasional merupakan proses mempengaruhi antar individu dan memobilisasi kekuatan untuk mengubah sistem sosial serta mereformasi kelembagaan. Melihat ini, maka kerjasama (*team work*) dan komunikasi antara Kepala Sekolah dan guru sudah seharusnya terjalin dengan baik dan harmonis. Oleh karena kepemimpinan yang baik adalah yang arah pemikiran dan kebijakannya dapat dibaca atau diterjemahkan secara tepat dan pasti oleh para pegawainya.

Adanya label atasan dan bawahan, tidaklah cukup bagi pemimpin untuk mencapai keberhasilan lembaga pendidikannya. Pada dasarnya para pegawai ingin diperlakukan sebagai manusia individu tidak hanya sebagai manusia yang akan mewujudkan cita-cita pimpinannya. Dengan melihat kembali 4I's dimensi kepemimpinan transformasional dari Bass dan Avolio (1994 dalam Komariah, 2005:79), yaitu *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation* dan *individualized consideration*, maka kepemimpinan transformasional akan terlaksana dengan baik apabila:

1. Mengidealisasikan pengaruh dengan standar etika dan moral yang cukup tinggi dengan tetap mengembangkan dan memelihara rasa percaya di antara pimpinan dan seluruh komunitas sekolah sebagai landasannya;
2. Inspirasi yang menumbuhkan motivasi seperti tantangan dalam tugas dan memberi makna pada pekerjaan tersebut;
3. Stimuli intelektual dengan tujuan untuk menumbuhkan kreativitas, terutama kreativitas di dalam memecahkan masalah dan mencapai tujuan bersama;
4. Pertimbangan individu dengan menyadari bahwa setiap pegawai memiliki karakteristik yang unik dan akan berdampak pada perbedaan perlakuan, karena pada hakikatnya setiap individu membutuhkan aktualisasi diri, penghargaan diri dan pemenuhan berbagai keinginan pribadi.

Penerapan kepemimpinan transformasional selain berdampak positif pada pertumbuhan individu dan optimalisasi pencapaian tujuan berpengaruh juga pada pembentukan generasi kepemimpinan selanjutnya. Berdasarkan hasil analisis deskriptif persentase diperoleh persentase kepemimpinan transformasional sebesar 73,60% dengan kriteria baik. Hal ini menunjukkan bahwa Kepala Sekolah Dasar Islam Terpadu Bina Amal Semarang telah menerapkan kepemimpinan transformasional dengan baik dalam mempengaruhi guru dan memotivasi kerja mereka dalam rangka Manajemen Berbasis Sekolah (Manajemen Paripurna).

4.2.2 Motivasi Kerja Guru

Pada dasarnya setiap individu memiliki motivasi kerja yang apabila dikembangkan dan didukung dengan berbagai faktor, baik faktor internal maupun

faktor eksternal akan berpengaruh positif bagi pencapaian hasil yang optimal. Salah satu faktor eksternal dalam hal ini adalah kepemimpinan transformasional Kepala Sekolah. Motivasi kerja guru tidak lain adalah suatu proses yang dilakukan untuk menggerakkan guru agar perilaku mereka dapat diarahkan pada upaya-upaya yang nyata bagi pencapaian tujuan. Menurut Uno (2008:72), motivasi kerja guru secara implisit tampak melalui tanggungjawabnya dalam melakukan pekerjaan, prestasi yang dicapainya, proses pengembangan diri dan kemandirian dalam bertindak.

Motivasi kerja guru yang tinggi, akan berpengaruh positif bagi perkembangan organisasi sekolah dan perbaikan perolehan hasil belajar siswa. Oleh karena itu, kepemimpinan transformasional memiliki fokus transformasi pada guru sebagai ujung tombak pendidikan dan pembelajaran di sekolah.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif persentase, diperoleh persentase motivasi kerja sebesar 83,00% dengan kriteria sangat tinggi. Seperti yang telah dijelaskan bagian di atas, bahwa motivasi kerja pada dasarnya telah dimiliki oleh setiap individu guru (bersifat internal). Akan tetapi motivasi kerja ini bersifat tidak tetap, artinya bisa mengalami perubahan setiap saat. Seseorang terkadang memiliki motivasi kerja yang tinggi, sehingga mampu meningkatkan semangat untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Apabila yang terjadi adalah sebaliknya yakni motivasi kerja rendah, maka yang muncul adalah kelesuan bekerja dan pada akhirnya menghambat pencapaian tujuan.

4.2.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah terhadap Motivasi Kerja Guru

Aplikasi kepemimpinan transformasional pada organisasi pembelajaran adalah ideal (Danim, 2005:56). Melalui kepemimpinan transformasional, segala potensi organisasi pembelajaran dapat ditransformasikan menjadi aktual dalam rangka menjabai tujuan lembaga. Berdasarkan hasil penelitian di Sekolah Dasar Islam Terpadu Bina Amal Semarang, menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional Kepala Sekolah mempunyai hubungan yang positif signifikan dan kuat terhadap motivasi kerja guru dengan kontribusi sebesar 41,8% sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dikaji dalam penelitian ini.

Pemimpin transformasional adalah ia yang memotivasi pegawai untuk lebih dari yang ada sekarang dan mewujudkan minat-minat pribadinya dengan segera untuk secara bersama-sama menerjemahkan visi dan misi organisasinya. Kebersamaan di sini menjadi sangat penting, mengingat suatu organisasi terbentuk dari segala sumber daya yang ada di dalamnya. Sumber daya yang dimaksud dapat berupa sumber daya manusia (pemimpin, pegawai, staf dan lain-lain), fasilitas, dana dan faktor-faktor eksternal keorganisasian. Untuk menjadi pemimpin transformasional, Kepala Sekolah harus mampu mengembangkan sekolah sebagai organisasi belajar sehingga sekolah benar-benar menjadi komunitas belajar.

Fokus transformasi dalam kepemimpinan transformasional ada pada guru, karena gurulah yang mampu menyentuh secara langsung pada subjek didiknya.

Oleh karena itu, Kepala Sekolah harus memberi peluang pada guru dan mereka pun bersedia meluangkan diri untuk melakukan diferensiasi pekerjaan, mengasumsikan peran serta tanggungjawab baru. Pemimpin transformasional tidak menganggap dirinya sebagai pemimpin tunggal (*single leader*) tetapi membagi kepemimpinannya dengan komunitas sekolah (*shared leadership*). Hal ini terlihat dari Sistem Manajemen Paripurna yang diterapkan Kepala SDIT Bina Amal Semarang. Di mana Kepala Sekolah selaku manajer membagi semua kewenangan, tugas dan tanggungjawabnya kepada para pegawai dan semua sumber daya manusia sesuai dengan bidang-bidang yang ada. Kepala Sekolah memposisikan dirinya sebagai pemimpin yang membuat kebijakan-kebijakan umum sesuai dengan bidang-bidang yang ada, memberi pertimbangan dan motivasi, melakukan pengawasan serta evaluasi. Dengan kata lain, Kepala Sekolah mendorong partisipasi guru dan staf sekolah dalam proses-proses kepemimpinan. Jadi secara tidak langsung telah terjadi proses regenerasi untuk melangsungkan kepemimpinan dengan menyiapkan personal-personal yang menguasai bidangnya, bertanggungjawab, mempunyai komitmen dan terbiasa bekerjasama.

Kepemimpinan transformasional merupakan model kepemimpinan yang mampu mendatangkan perubahan dalam diri setiap individu yang terlibat dan/atau bagi seluruh organisasi untuk mencapai performa yang tinggi. Namun akan lebih baik lagi bila perubahan yang terjadi datangnya dari pribadi orang itu sendiri (faktor internal), karena keberadaannya akan lebih tahan lama daripada perubahan yang dipicu dari faktor eksternal. Oleh karena itu, pemimpin transformasional

harus dapat berperan banyak di dalam menstimuli orang-orang yang terlibat agar menjadi lebih kreatif dan inovatif disamping ia juga seorang pendengar yang baik. Perilaku pemimpin transformasional dapat mempertinggi motivasi kerja seseorang untuk bekerja lebih dari biasanya. Hal ini sesuai dengan pernyataan Judge dan Bono (2000) dalam Pareke (2004), di mana individu-individu yang mempersepsikan bahwa pemimpinnya menerapkan perilaku-perilaku kepemimpinan transformasional cenderung memiliki motivasi kerja yang tinggi.

Kunci keberhasilan organisasi terletak pada kinerja pegawai-pegawainya dan mutu kinerja mereka seringkali tergantung dari bagaimana sikap mereka terhadap pemimpinnya. Jadi tidaklah mudah bagi seorang pemimpin untuk memotivasi para pegawainya, jika mereka kurang berkenan dengan kredibilitasnya. Dengan demikian, penting bagi Kepala Sekolah untuk memahami bahwa kepemimpinan transformasional tidak saja didasarkan pada kebutuhan akan penghargaan diri, tetapi menumbuhkan kesadaran pada pemimpin untuk berbuat yang terbaik sesuai dengan kajian perkembangan manajemen dan kepemimpinan yang memandang manusia, kinerja dan pertumbuhan organisasi sebagai sisi yang saling berpengaruh.

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat dirumuskan beberapa simpulan sebagai berikut :

- (1) Kepala Sekolah Dasar Islam Terpadu Bina Amal Semarang telah mempraktekkan kepemimpinan transformasional, hal ini dapat dilihat dari hasil analisis deskriptif kepemimpinan transformasional sebesar 73,60% dengan kriteria baik.

- (2) Berdasarkan hasil analisis deskriptif motivasi kerja dapat diketahui bahwa guru di Sekolah Dasar Islam Terpadu Bina Amal Semarang memiliki tingkat motivasi kerja sebesar 83,00% dengan kriteria sangat tinggi.
- (3) Pada taraf signifikansi pada $(\alpha) = 5\%$ dengan derajat kebebasan $(dk) = n - 2 = 43$ diperoleh $t_{hitung} = 5,554 > t_{tabel} = 2,02$ maka dapat disimpulkan bahwa koefisiensi korelasi antara kepemimpinan transformasional Kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru tersebut signifikan. Berdasarkan analisis regresi sederhana diperoleh persamaan regresi $\hat{Y} = 25,236 + 0,566 X$, besarnya koefisiensi korelasi adalah 0,6463 dengan koefisien determinan sebesar 41,80%. Hal ini menunjukkan bukti bahwa kepemimpinan transformasional Kepala Sekolah berpengaruh positif terhadap motivasi kerja guru sebesar 41,80% dan sisanya 58,23% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dikaji dalam penelitian ini.

Praktek kepemimpinan transformasional yang baik oleh Kepala Sekolah akan mempengaruhi motivasi kerja guru berupa produktivitas kerja yang tinggi dan pada akhirnya berpengaruh juga terhadap kualitas pelayanan pendidikan kepada masyarakat pada umumnya dan siswa pada khususnya.

BAB 5

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Kepemimpinan transformasional diartikan sebagai kemampuan seorang pemimpin dalam bekerja dengan dan/atau melalui orang lain untuk mentransformasikan secara optimal sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang bermakna sesuai target capaian yang telah ditetapkan. Pemimpin transformasional adalah ia yang memotivasi pegawai untuk lebih dari yang ada sekarang dan mewujudkan minat-minat pribadinya dengan segera untuk secara bersama-sama menerjemahkan visi dan misi organisasinya. Kebersamaan di sini menjadi sangat penting, mengingat suatu organisasi terbentuk dari segala sumber daya yang ada di dalamnya. Salah satu sumber daya tersebut adalah guru.

Motivasi kerja guru, akan berpengaruh positif bagi perkembangan organisasi sekolah dan perbaikan perolehan hasil belajar siswa. Oleh karena itu, kepemimpinan transformasional memiliki fokus transformasi pada guru sebagai ujung tombak pendidikan dan pembelajaran di sekolah. Di samping itu, guru mampu menyentuh secara langsung pada subjek didiknya. Dengan demikian, Kepala Sekolah harus memberi peluang pada guru dan mereka pun bersedia meluangkan diri untuk melakukan diferensiasi pekerjaan, mengasumsikan peran serta tanggungjawab baru.

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat dirumuskan beberapa simpulan sebagai berikut :

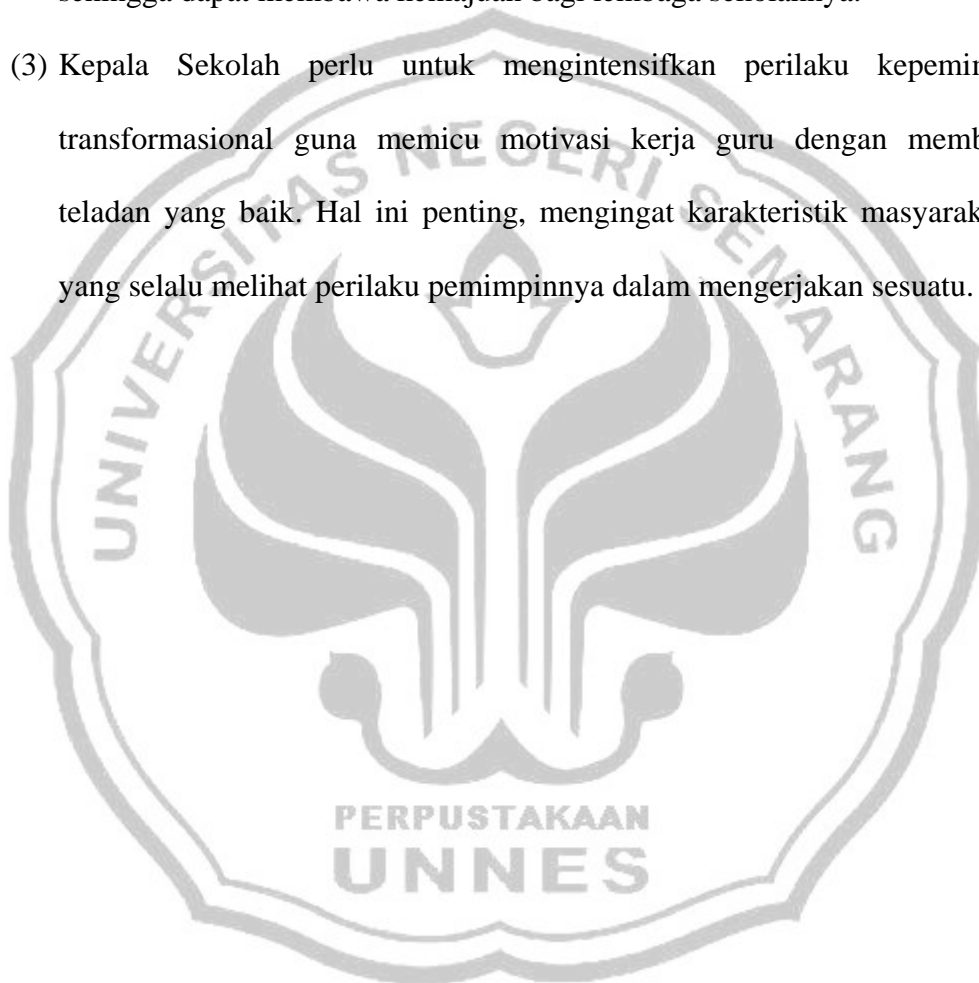
- (1) Kepemimpinan transformasional Kepala Sekolah berpengaruh positif dan kuat terhadap motivasi kerja guru di SDIT Bina Amal Semarang. Dengan kategori kepemimpinan transformasional baik dan motivasi kerja sangat tinggi.
- (2) Kepemimpinan transformasional Kepala Sekolah mempunyai hubungan yang positif signifikan dan kuat terhadap motivasi kerja guru dengan kontribusi sebesar 41,8%, sedangkan sisanya 58,23% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dikaji dalam penelitian ini. Presentase untuk setiap indikator kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut:
 - (a) *idealized influence* sebesar 72,00% dengan kriteria baik;
 - (b) *inspirational motivation* sebesar 70,69% dengan kriteria baik;
 - (c) *intellectual stimulation* sebesar 69,07% dengan kriteria baik dan
 - (d) *individualized consideration* sebesar 80,33% dengan kriteria baik.

5.2 Saran

Saran yang dapat diberikan berdasarkan simpulan di atas adalah sebagai berikut:

- (1) Mengingat motivasi kerja guru dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan transformasional Kepala sekolah hanya sebesar 41,80%, dan sisanya 58,23% dipengaruhi oleh faktor lain maka perlu untuk diadakan penelitian serupa dengan faktor atau variabel yang berbeda.

- (2) Bagi guru yang memiliki motivasi kerja tinggi bahkan sangat tinggi hendaknya mampu mempertahankan grafik motivasi kerjanya agar tidak menurun dan mampu meningkatkan kinerjanya serta bersedia menularkan energi tersebut pada guru serta komunitas sekolah secara keseluruhan sehingga dapat membawa kemajuan bagi lembaga sekolahnya.
- (3) Kepala Sekolah perlu untuk mengintensifkan perilaku kepemimpinan transformasional guna memicu motivasi kerja guru dengan memberikan teladan yang baik. Hal ini penting, mengingat karakteristik masyarakat kita yang selalu melihat perilaku pemimpinnya dalam mengerjakan sesuatu.



DAFTAR PUSTAKA

- Ali, Mohamad. 1987. *Penelitian Pendidikan Prosedur dan Strategi*. Bandung: Angkasa.
- Andarika, Rita. 2004 Hubungan Antara Persepsi Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional dengan Kepuasan Kerja Karyawan Marselius Sampe Tondok. Tersedia: <http://72.14.235.104/search?q=cache:IO> (7 Juli 2008).
- Anoraga, Pandji. 2003. *Psikologi Kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Arikunto, Suharsimi. 1996. *Prosedur Penelitian*. Rineka Cipta : Jakarta
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik* (ed. rev). Jakarta: Rineka Cipta.
- Bungin, Burhan. 2005. *Metodologi Penelitian Kuantitatif* (ed.1). Jakarta: Prenada Media.
- Danim, Sudarwan. 2004. *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Danim, Sudarwan. 2005. *Kepemimpinan Transformasional dalam Komunitas Organisasi Pembelajaran* (cet. 2). Jakarta: Bumi Aksara.
- Daryanto, Arief dan Heny K.S. Daryanto. 2005. Model Kepemimpinan Dan Pemimpin Agribisnis Di Masa Depan. Tersedia: <http://ayobangkitindonesiaku.wordpress.com/2007/11/28>.
- Hadi dan Pamardiyanto. 1995. *Buku Manual SPS (Seri Paket Statistik) Paket Midi*. Yogyakarta: UGM
- Hadiyanto. 2004. *Mencari Sosok Desentralisasi Manajemen Pendidikan di Indonesia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Hadi, Sutrisno. 2004. *Metodologi Research (jilid 2)*. Yogyakarta: Andi.
- Hamalik, Oemar. 2008. *Kurikulum dan Pembelajaran*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu SP. 2004. *Manajemen: Dasar, Pengertian dan Masalah* (ed. rev). Jakarta: Bumi Aksara.

- Harsiwi, Agung M. dan Yulius Suryo Pidekso. 2003. Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Karakteristik Personal Pemimpin. Tersedia: <http://re-searchengines.com/amarsiwi2.html>. (7 Juli 2008).
- Indrafachrudi, Soekarno. 2006. *Bagaimana Memimpin Sekolah yang Efektif*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Kaihatu, Thomas Stefanus dan Wahyu Astjarjo Rini. 2007. Kepemimpinan Transformasional dan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan atas Kualitas Kehidupan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Perilaku Ekstra Peran: di Kota Surabaya. Tersedia: <http://www.petra.ac.id/puslit/journals/dir.php?DepartmentID=MAN>. (7 Juli 2008).
- Komariah, Aan dan Cepi Triatna. 2005. *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Lazaruth, Soewadji. 1994. *Kepala Sekolah dan Tanggung Jawabnya*. Yogyakarta: Kanisius.
- Margono. 1997. *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Marzuki. 2002. *Metodologi Riset*. Yogyakarta: BPFU UII Yogyakarta.
- Miarso, Yusufhadi. 2007. *Menyemai Benih Teknologi Pendidikan* (ed.1 cet. 3). Jakarta: Kencana.
- Moekijat. 1990. *Pengembangan Manajemen dan Motivasi*. Bandung: Pionir Jaya.
- Mulyasa, E. (ed.). 2004. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional: dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK* (cet.4). Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nursalam. 2002. *Manajemen Keperawatan: Aplikasi dalam Praktik Keperawatan Profesional* (ed.1). Jakarta: Salemba Medika.
- Pusat Bahasa Depdiknas. 2003. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Riduwan (ed). 2007. *Belajar Mudah Penelitian untuk Guru, Karyawan dan Peneliti Muda*. Bandung: Alfabeta.
- Rosyada, Dede. 2007. *Paradigma Pendidikan Demokrasi: Sebuah Model Pelibatan Masyarakat dalam Penyelenggaraan Pendidikan* (ed. 1, cet. 3). Jakarta: Kencana.
- Saleh, Samsubar. 2004. *Statistik Deskriptif* (ed. rev. cet. 1). Yogyakarta: UPP AMP YKPN.

- Sanaky, Hujair AH. 2003. Keterampilan Memimpin. Tersedia: http://72.14.235.104/search?q=cache:IO_dEXBEOnwJ:puslit.petra.ac.id/~puslit/journals/pdf.php%3FPublishedID%3DMAN07090105&hl=id&ct=clnk&cd=1&gl=id. (7 Juli 2008).
- Santoso, Singgih. 2004. *Metode Penelitian*. Jakarta: Rajawali Press.
- Sarjono, Yetty. 2007. Faktor Faktor Strategik Pelayanan Dosen dan Dampaknya terhadap kepuasan Mahasiswa FKIP Universitas Muhammadiyah Surakarta Tahun Akademik 2005-2006. Tersedia: http://72.14.235.104/search?q=cache:jfb5ay6newyj:eprints.ums.ac.id/766/1/7._yetty_sarjono.pdf&hl=id&ct=clnk&cd=5&gl=id. (7 Juli 2008).
- Seels, Barbara dan Rita Richey. 1994. *Teknologi Pembelajaran: Definisi dan Kawasannya*. Jakarta: UNJ Press.
- Sudrajat, Akhmad. 2008. Peran Guru dalam Proses Pendidikan. Tersedia: <http://akhmad.sudrajat.wordpress.com/> (23 September 2008).
- Sugiyono (ed). 2005. *Statistika untuk Penelitian (cet. 8)*. Bandung: Alfa Beta.
- Sule, Ernie Tisnawati dan Kurniawan Saefullah. 2006. *Pengantar Manajemen* (ed. 1, cet. 2). Jakarta: Kencana.
- Suprihatin dkk. 2004. *Manajemen Sekolah*. Semarang: Unnes Press.
- Surakhmad, Winarno. 2002. *Pengantar Penelitian Ilmiah*. Bandung: Tarsito.
- Straub, Joseph T. (ed). 2006. *Memotivasi Karyawan*. Terj. N. Widarmoko dan Andy. Yogyakarta: Tugu.
- Thoha, Miftah. 2002. *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Uno, B. Hamzah (ed.). 2008. *Teori Motivasi dan Pengukurannya: Analisis di bidang Pendidikan (ed. 1 cet. 3)*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wahyosumidjo. 1993. *Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi*. Jakarta: Ghalia.
- Wahyosumidjo. 2002. *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (ed. 1, cet. 3).. Jakarta: Raja Grafindo Jaya.
- Walgito, Bimo. 2003. *Psikologi Sosial: Suatu Pengantar*. Yogyakarta: Andi.

Wibowo, Mungin dkk. 2008. *Panduang Penulisan Karya Ilmiah*. Semarang: Unnes.

Wijaya, Bernadine R. dan Susilo Supardo. 2005. *Kepemimpinan: Dasar-Dasar dan Pengembangannya*. Yogyakarta: Andy.

Wexley, Kenneth N. dan Gary A. Yuki. 2005. *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalia*. Terj. Muh. Shobaruddin. Jakarta: Rineka Cipta.

UU RI No.20. 2003. *Sistem Pendidikan Nasional*. Jakarta: Sinar Grafika.



KISI-KISI INSTRUMEN PENELITIAN

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA
SEKOLAH TERHADAP MOTIVASI KERJA GURU DI SEKOLAH DASAR
ISLAM TERPADU BINA AMAL SEMARANG

No	Variabel	Sub Variabel	Indikator	No. items
1.	Variabel independen: Kepemimpinan transformasional	- <i>Idealized influence</i>	- Perilaku yang menghasilkan rasa hormat dari pegawai	1,2
			- Perilaku yang menghasilkan percaya diri dari pegawai	3,4
		- <i>Inspirational motivation</i>	- Perilaku yang ingin melakukan sesuatu melebihi model tersebut (pimpinan)	5
			- Pimpinan menyediakan tantangan sekaligus makna bagi pekerjaan tersebut.	6,7
			- Mengkomunikasikan tujuan-tujuan penting dengan cara sederhana	8,9,10
- <i>Intellectual stimulation</i>	- Pimpinan mempraktekkan inovasi-inovasi	11		
		- Pimpinan senantiasa menggali ide-	12,13	

			ide baru dan solusi yang kreatif dari pegawai	
		- <i>Individualized consideration</i>	- Pimpinan yang penuh perhatian - Mengekspresikan penghargaan yang dilakukan dengan baik - Memberikan kesempatan belajar	14,15 16 17,18
2.	Variabel dependen: Motivasi kerja	- Tanggung jawab dalam melakukan pekerjaan - Prestasi yang dicapai - <i>Pengembangan diri</i> - Kemandirian dalam bertindak	- Kerja keras - Tanggung jawab - Pencapaian tujuan - Menyatu dengan tugas - Dorongan untuk sukses - Umpan balik - Unggul - Peningkatan keterampilan - Dorongan untuk maju - Mandiri dalam bekerja - Suka pada tantangan	1,2 3,4 5,6 7,8 9 10 11,12 13,14 15,16 17 18
Total items				36

ANGKET PENELITIAN

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA
SEKOLAH TERHADAP MOTIVASI KERJA GURU DI SEKOLAH DASAR
ISLAM TERPADU BINA AMAL SEMARANG
(Untuk Guru)

A. Pengantar

Angket ini merupakan instrument yang digunakan untuk mengumpulkan data penelitian mengenai *pengaruh kepemimpinan transformasional Kepala Sekolah terhadap motivasi kerja guru di Sekolah Dasar Islam Terpadu Bina Amal Semarang*.

Sudilah kiranya bapak/ibu menjawab pertanyaan dalam angket ini sesuai dengan pendapat, pengamatan dan pengalaman bapak/ibu. Jawaban yang bapak/ibu berikan dijamin kerahasiannya oleh peneliti. Angket ini semata-mata hanya digunakan untuk kepentingan penelitian, bukan merupakan penilaian terhadap pekerjaan yang bapak/ibu lakukan. Tidak ada jawaban yang salah, semua dianggap benar. Oleh karena itu, bapak/ibu tidak perlu ragu untuk mengisi angket ini.

Setiap jawaban yang bapak/ibu berikan merupakan bantuan yang sungguh berarti bagi kelancaran proses penelitian ini. Akhirnya peneliti sampaikan terimakasih kepada bapak/ibu yang telah mengikhhlaskan waktu, tenaga dan pikiran guna mengisi angket ini. Semoga amal baik bapak/ibu mendapat balasan yang setimpal dari Allah SWT. Amin.

Semarang, Januari 2009
Hormat peneliti,

Beta Kumalasari
NIM.1102404055
Kurikulum & Teknologi Pendidikan
FIP Unnes

B. Identitas Responden

Nama lengkap :

NIP :

Unit kerja :

Pengalaman mengajar : tahun

C. Petunjuk Pengisian

1. Bapak/ibu dimohon membaca dengan seksama setiap pertanyaan dan alternatif jawabannya!
2. Bapak/ibu dimohon membubuhkan tanda silang (X) pada alternatif jawaban a, b, c atau d, yang paling sesuai menurut pengamatan, pendapat dan pengalaman bapak/ibu!

D. Contoh Pengisian

1. Menurut pendapat Anda, bagaimana dengan sarana prasarana yang ada di sekolah sekarang ini?
 - a. Sudah lebih baik dari sebelumnya, namun masih perlu ditingkatkan lagi mengingat kebutuhan siswa yang semakin kompleks.
 - b. Sudah cukup memadai daripada tahun-tahun sebelumnya.
 - c. Perlu dibenahi lagi.
 - d. Saya rasa masih belum memadai.

E. Daftar Pertanyaan

E.1 Variabel Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah

1. Menurut pengamatan Anda, berapa kali rata-rata dalam 1 bulan Kepala Sekolah mendorong untuk bekerjasama dalam pencapaian tujuan sekolah?
 - a. Lebih dari 5 kali
 - b. 4 – 5 kali
 - c. 2 – 3 kali
 - d. 0 – 1 kali
2. Menurut pendapat Anda, kapankah Kepala Sekolah mempraktekkan disiplin pada diri dan pada orang yang dipimpinnya termasuk Anda?
 - a. Setiap hari, baik di jam sekolah maupun di luar jam sekolah
 - b. Ketika ada monitoring dari pihak yayasan atau yang lain
 - c. Ketika rapat sekolah
 - d. Ketika ada guru/staf lain yang terlambat mengerjakan tugas
3. Kapankah Kepala Sekolah mencoba menumbuhkan rasa percaya diri Anda melalui aturan dan tingkah laku?
 - a. Setiap hari, baik ketika saya sedang bekerja atau tidak
 - b. Ketika saya sedang mengerjakan tugas pokok saya
 - c. Ketika Kepala Sekolah memberi saya tugas tambahan di luar tugas pokok
 - d. Tidak pernah
4. Anda dipercaya oleh Kepala Sekolah untuk mengerjakan tugas baru. Menurut Anda bagaimanakah sikap Kepala Sekolah saat itu?
 - a. Mendiskusikan tugas tersebut dan mendukung kemampuan saya dalam mengerjakannya
 - b. Kepala Sekolah menjelaskan hal apa saja yang perlu dilakukan dan menerima masukan dari saya
 - c. Memberi keleluasaan pada saya untuk menyelesaikannya
 - d. Menjelaskan hal apa saja yang perlu dikerjakan dan mengawasinya dengan ketat
5. Menurut pengalaman Anda, berapa kali Kepala Sekolah memacu komitmen Anda untuk tumbuh secara profesional?
 - a. Rata-rata 5 kali/ bulan atau lebih
 - b. Rata-rata 4 – 5 kali/ bulan
 - c. Rata-rata 2 – 3 kali/ bulan
 - d. Tidak pernah
6. Menurut pengamatan Anda, pada situasi seperti apakah Kepala Sekolah membuat keputusan bersama-sama dengan para guru?
 - a. Ketika ada permasalahan tertentu dan dengan orang-orang yang relevan
 - b. Apa pun permasalahan itu, keputusan selalu dibuat bersama-sama
 - c. Ketika Kepala Sekolah tidak dapat mengatasinya sendiri
 - d. Tidak pernah, Kepala Sekolah selalu membuat keputusan sendiri

7. Menurut pengalaman Anda, berapa kali Kepala Sekolah memberi kesempatan kepada Anda untuk bertanggungjawab mengemban tugas baru?
- Rata-rata 3 kali/ bulan atau lebih
 - Rata-rata 2 kali/ bulan
 - Rata-rata 1 kali/ bulan
 - Tidak pernah
8. Bagaimanakah cara Kepala Sekolah menyampaikan tugas baru kepada Anda?
- Kepala Sekolah bersikap mengajak, sesekali memberi contoh, menerima ide dan saran serta mendukung usaha saya
 - Kepala Sekolah memberi keleluasaan pada saya untuk menyelesaikannya
 - Kepala Sekolah memberi arahan dan contoh sekaligus mengawasi pekerjaan tersebut dengan ketat
 - Kepala Sekolah lebih banyak mengawasi daripada mengajak atau memberi contoh
9. Menurut pengamatan Anda, apakah Kepala Sekolah mengkomunikasikan tujuan yang ingin dicapai melalui pernyataan dan tindakan?
- Kepala Sekolah memiliki komitmen yang kuat terhadap pernyataannya dalam bentuk tindakan yang nyata
 - Kepala Sekolah tidak banyak memberikan pernyataan tetapi langsung pada tindakan
 - Kepala Sekolah lebih banyak memberikan pernyataan daripada tindakan yang jelas
 - Kepala Sekolah tidak pernah mengkomunikasikannya
10. Sejauh pengalaman Anda, berapa kali Kepala Sekolah melibatkan Anda dalam suatu diskusi tentang prosedur kerja?
- Rata-rata 5 kali/ bulan atau lebih
 - Rata-rata 3 – 4 kali/ bulan
 - Rata-rata 1 – 2 kali/ bulan
 - Tidak pernah
11. Menurut perkiraan Anda, apa yang akan dilakukan Kepala Sekolah ketika sekolah dilanda masalah tertentu?
- Kepala Sekolah menyusun ulang masalah tersebut untuk kemudian dicari strategi pemecahannya, dengan atau tanpa melibatkan orang lain
 - Kepala Sekolah biasanya membentuk tim guru untuk menanganinya
 - Kepala sekolah menunjuk seorang guru/staf sekolah yang kompeten untuk menanganinya
 - Membiarkan berlarut-larut tanpa penanganan yang jelas
12. Rata-rata berapa kali dalam 1 bulan Kepala Sekolah mendorong Anda untuk berani membuat terobosan inovatif dalam pendidikan dan pembelajaran?
- 5 kali/ bulan atau lebih
 - 4 – 5 kali/ bulan
 - 2 – 3 kali/ bulan
 - 0 – 1 x

13. Suatu hari Anda dipercaya Kepala Sekolah untuk menangani tugas baru. Setelah jalan beberapa hari, Kepala Sekolah melihat ada kelemahan saat Anda mengerjakannya. Menurut Anda, apa yang dilakukan oleh Kepala Sekolah?
- Kepala Sekolah mengkritik kelemahan tersebut secara kondusif dan mendorong saya untuk mencari strategi pemecahannya agar tugas tersebut dapat berjalan dengan baik
 - Kepala Sekolah tidak mempermalaskan kelemahan saya, yang terpenting tugas itu dapat diselesaikan sesuai jadwal
 - Kepala Sekolah mengkritik kelemahan saya itu secara kondusif dan menunjuk guru lain untuk membantu saya
 - Kepala Sekolah langsung menunjuk guru/staf sekolah lain untuk menggantikan saya
14. Menurut pengamatan Anda, bagaimanakah suasana kerja yang dibangun oleh Kepala Sekolah?
- Kepala Sekolah membangun iklim kerja yang kondusif sekaligus iklim psikologis yang baik sehingga memacu untuk bekerja lebih baik lagi dan saya nyaman berada di sini
 - Kepala Sekolah membangun iklim kerja yang kondusif sekaligus iklim psikologis yang baik, komunikasi saya dengan teman lain pun terjalin dengan baik
 - Kepala Sekolah membangun suasana kerja yang kompetitif
 - Tegang dan penuh pengawasan
15. Menurut pengamatan Anda, bagaimanakah sikap Kepala Sekolah terhadap keragaman potensi dan kebutuhan para guru?
- Kepala Sekolah menghargai keragaman potensi para guru dan mendorong kami untuk mengasah potensi tersebut demi kemajuan sekolah serta berupaya untuk memenuhi kebutuhan kami
 - Kepala Sekolah menghargai keragaman kebutuhan para guru dan mendorong untuk mengasah potensi kami demi kemajuan sekolah
 - Kepala Sekolah menghargai adanya keragaman tersebut dan selama para guru dapat mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik maka keragaman itu bukanlah masalah
 - Kepala Sekolah memacu para guru untuk mengoptimalkan potensi yang dimiliki, namun upaya untuk memenuhi kebutuhan para guru tidak memuaskan
16. Anda berhasil menyelesaikan suatu tugas berat dengan baik. Menurut Anda apakah yang akan dilakukan oleh Kepala Sekolah?
- Kepala Sekolah biasanya memberi apresiasi di hadapan teman guru dan mendorong saya untuk melakukan hal yang sama pada tugas-tugas yang lain
 - Kepala Sekolah memuji hasil kerja saya di hadapan teman guru
 - Kepala Sekolah mempercayakan pada saya untuk mengerjakan tugas baru

- d. Kepala Sekolah tidak berbuat apa-apa, karena memang sudah seharusnya keberhasilan itu dicapai
17. Beberapa waktu yang lalu Anda merasa perlu untuk mengembangkan kemampuan dan keahlian profesional Anda, misalnya dengan mengikuti seminar dan *workshop* guru. Bagaimanakah pendapat Anda, saat Kepala Sekolah mengetahui hal ini?
- Kepala Sekolah mendukung sekaligus memberi peluang untuk mengikutinya selama tidak mengganggu tugas pokok di sekolah dan sesekali memfasilitasi saya
 - Kepala Sekolah memberi kebebasan untuk mengikutinya selama tidak mengganggu tugas pokok saya
 - Kepala Sekolah memberi informasi tentang adanya kegiatan-kegiatan semacam itu
 - Kepala Sekolah membatasi saya untuk mengikuti kegiatan di luar karena dapat mengganggu kegiatan di sekolah
18. Kapanakah Kepala Sekolah mulai mendorong Anda untuk terlibat secara aktif dan bertanggungjawab dalam proses organisasional?
- Semenjak saya memutuskan untuk bergabung dengan komunitas sekolah ini
 - Setelah 1 bulan saya bergabung dengan komunitas sekolah ini
 - Setelah saya berhasil mengerjakan tugas awal saya
 - Tidak pernah

E.2 Variabel Motivasi Kerja Guru

- Bagaimanakah usaha Anda dalam mengerjakan tugas-tugas?
 - Berusaha bekerja keras dengan usaha terbaik saya dan menerima kritik serta saran dari yang lain
 - Menerapkan beberapa cara terbaik yang bisa saya lakukan
 - Meminta arahan dari Kepala Sekolah dulu, baru setelah itu saya bisa jalan sendiri
 - Tidak ada usaha yang spesial, bagi saya semua tugas sama saja caranya
- Bagaimanakah tanggapan Anda, jika menghadapi tantangan berat saat bekerja?
 - Mendorong saya untuk bekerja lebih keras lagi dan berusaha mencari strategi untuk mengatasinya agar tidak berubah menjadi masalah
 - Saya tinggal dulu pekerjaan itu dan mengerjakan tugas yang lain. Dengan cara ini biasanya saya bisa menemukan jawaban untuk mengatasi tantangan pada tugas saya sebelumnya
 - Langsung minta teman lain untuk membantu saya
 - Biasanya kinerja saya akan menurun

3. Suatu hari Anda harus mengawasi ujian praktek siswa, di hari yang sama salah satu anggota keluarga menelepon ke sekolah dan meminta Anda untuk pulang karena ada tamu dariluar kota berkunjung ke rumah. Bagaimanakah reaksi Anda?
 - a. Telepon balik ke rumah dulu, bila mengharuskan kehadiran saya secepatnya maka saya minta tolong guru/staf lain untuk menggantikan. Namun bila masih dapat menunggu maka saya awasi ujian siswa dulu
 - b. Mengawasi ujian praktek siswa dulu baru setelah itu saya izin pulang
 - c. Meminta guru/staf sekolah lain untuk menggantikan saya
 - d. Saya langsung pulang, lagi pula ada guru lain yang juga mengawasi ujian tersebut
4. Saat pertemuan guru kemarin, Anda izin tidak menghadiri karena alasan tertentu dan pertemuan tersebut telah menghasilkan sebuah keputusan. Bagaimanakah tanggapan Anda?
 - a. Melaksanakan hasil keputusan yang sudah disepakati bersama tersebut dan saya yakin keputusan itu yang terbaik untuk semua
 - b. Mematuhi keputusan itu, namun untuk lebih jelasnya saya diskusikan dulu dengan teman yang lain
 - c. Saya akan laksanakan keputusan itu jika sesuai dengan apa yang saya harapkan
 - d. Tidak saya patuhi, karena saya tidak terlibat dalam pengambilan keputusan itu
5. Apakah yang Anda harapkan dari siswa yang Anda didik?
 - a. Memahami apa yang saya sampaikan, menerapkannya dalam kehidupan mereka dan mau mengembangkannya dengan belajar dari sumber lain
 - b. Memahami apa yang saya sampaikan dan menerapkannya dalam kehidupan sehari-hari
 - c. Mau mendengarkan dan memahami apa yang saya sampaikan, baik saat di dalam kelas atau pun di luar kelas
 - d. Dapat mengerjakan soal-soal yang saya berikan saja itu sudah cukup
6. Kebiasaan apakah yang Anda lakukan sebelum mengerjakan suatu pekerjaan di luar tugas pokok Anda?
 - a. Saya terlebih dulu menentukan target tujuan dan pelaksanaannya sekaligus mempersiapkan bahan-bahan pendukungnya
 - b. Saya mencari informasi yang berhubungan dengan pekerjaan tersebut agar saya siap dengan kemungkinan-kemungkinan yang terjadi
 - c. Tidak banyak persiapan yang saya lakukan, lebih penting tercapai tujuan yang diharapkan
 - d. Mencari tahu dulu apakah saya akan bekerja sendiri atau dengan tim, karena prosedur kerjanya akan berbeda

7. Menurut pengalaman dan perkiraan Anda, berapa lama tenggang waktu peralihan yang diperlukan oleh seorang guru untuk merasa “klop” dengan pekerjaannya?
 - a. 0 – ½ tahun
 - b. 1 tahun
 - c. 2 tahun
 - d. Lebih dari 2 tahun
8. Bagaimanakah pendapat Anda, jika ada kesempatan yang luas untuk pindah ke pekerjaan lain yang se-tingkat atau lebih baik dari yang sekarang?
 - a. Saya akan menggunakan hidup saya dalam jabatan sekarang ini yaitu guru lagi pula saya merasa nyaman bekerja di sini
 - b. Itu kesempatan yang menarik, tetapi saya malas untuk beradaptasi lagi dengan lingkungan kerjanya karena itu bukan hal yang mudah bagi saya
 - c. Saya akan mengambil kesempatan itu setelah saya selesai dengan tugas-tugas saya di sini
 - d. Saya akan segera mengambil kesempatan itu, karena kesempatan seperti ini tidak datang setiap hari
9. Suatu hari Kepala Sekolah memberi kesempatan pada Anda untuk menangani tugas tambahan selain mengajar. Bagaimanakah reaksi Anda?
 - a. Saya merasa senang dan bersemangat untuk bekerja lebih giat lagi agar tugas tersebut dapat diselesaikan dengan baik dan akan menyesuaikan jadwal agar tugas pokok saya tidak terbengkalai
 - b. Saya merasa senang dengan kesempatan yang diberikan Kepala Sekolah dan akan mengerjakannya sesuai perintah
 - c. Tidak jadi masalah karena saya pernah mengalami masa seperti ini sebelumnya
 - d. Lebih baik saya meminta Kepala Sekolah untuk memberikan tugas tersebut pada yang lain sebelum saya mengacaukan semuanya.
10. Bagaimanakah pendapat Anda, saat Kepala Sekolah memberi apresiasi atas prestasi yang Anda raih, baik dalam bentuk material maupun nonmaterial?
 - a. Saya merasa senang dan bersemangat untuk bekerja lebih giat lagi
 - b. Saya merasa senang dan saya ingin agar kerja saya selalu diberi apresiasi
 - c. Memang sudah seharusnya saya mendapatkannya
 - d. Biasa saja dan ini bukan untuk yang pertama kalinya saya mendapat apresiasi dari Kepala Sekolah
11. Kepala Sekolah menyampaikan bahwa ada tugas-tugas tertentu yang bersifat kompetitif. Bagaimanakah pendapat Anda?
 - a. Saya berusaha melebihi teman-teman dengan usaha terbaik yang dapat saya lakukan dan menerima masukan dari yang lain
 - b. Saya akan bekerja dengan usaha terbaik saya bagaimanapun nanti hasilnya
 - c. Saya akan bekerja dengan cara yang seperti biasanya karena hanya cara seperti ini yang saya bisa

- d. Saya berusaha melebihi teman-teman bagaimanapun caranya
12. Suatu hari Anda mendapat informasi tentang metode baru dalam mengajar. Bagaimanakah tanggapan Anda?
- Saya mau mengkolaborasikannya dengan metode mengajar yang sudah saya pahami sebelumnya dan akan coba mempraktekkannya di kelas
 - Saya cari tahu dulu kelemahan dan kelebihanannya sebelum saya praktekkan di kelas
 - Saya akan langsung menerapkannya di kelas
 - Saya masih ragu untuk mencobanya di kelas karena bisa mempengaruhi kebiasaan saya mengajar
13. Bagaimanakah tanggapan Anda, dengan kesempatan untuk mengembangkan keahlian dan keterampilan di sekolah?
- Saya merasa sekolah memberi kesempatan yang cukup luas untuk itu, baik di dalam atau di luar sekolah selama tidak mengganggu kewajiban saya
 - Saya merasa kesempatan untuk itu ada, hanya saja untuk keluar sekolah masih dibatasi
 - Saya lebih banyak mendapatkannya di luar sekolah
 - Saya merasa baik di dalam atau di luar sekolah, kesempatan untuk itu masih kurang
14. Bagaimanakah reaksi Anda, saat mengetahui ada teman guru berhasil menyelesaikan tugasnya dengan cepat dan tepat?
- Memberi apresiasi padanya dan menintanya untuk berbagi ilmu dengan saya
 - Saya merasa ikut bangga dan memuji hasil kerjanya
 - Saya akan bertanya padanya, apa saja yang harus dilakukan untuk mencapai keberhasilan itu
 - Itu sudah biasa, sebagian besar guru pernah sampai ke tahap itu termasuk saya
15. Beberapa waktu yang lalu Kepala Sekolah menginformasikan bahwa dalam waktu dekat ada pemilihan guru teladan. Bagaimanakah reaksi Anda?
- Itu kesempatan yang menarik untuk diikuti, membuat saya bersemangat untuk mengembangkan diri lagi dan bekerja dengan usaha terbaik saya
 - Tidak ada yang berubah dengan cara kerja saya, karena saya selalu maksimal dalam melakukan sesuatu
 - Saya harus mengatur ulang jadwal, agar dapat melakukan usaha terbaik di setiap tugas saya
 - Saya tidak banyak menaruh harapan karena ada teman guru lain yang lebih pantas menerimanya

16. Apakah Anda merasa perlu belajar lagi untuk meningkatkan profesionalisme Anda, misalnya dengan mengikuti seminar guru dan pelatihan?
- Saya rasa perlu karena bagi saya belajar lebih dari sekedar keharusan tetapi sebuah kebutuhan tentunya penuh kewajiban dulu
 - Saya rasa perlu, meski harus sering meninggalkan kelas
 - Saya rasa perlu, hanya saja saya belum ada waktu untuk itu karena pekerjaan saya sekarang banyak menyita waktu saya
 - Saya merasa sudah cukup dengan apa yang sudah saya kuasai
17. Menurut pengalaman Anda, berapa kali Anda mengerjakan tugas tanpa menggantungkan diri pada orang lain?
- Rata-rata 3 kali/ bulan atau lebih
 - Rata-rata 2 kali/ bulan
 - Rata-rata 1 kali/ bulan
 - Tidak pernah, saya masih membutuhkan orang lain untuk mengarahkan saya
18. Melihat kinerja Anda yang baik, Kepala Sekolah berinisiatif untuk memberikan tugas tambahan. Bagaimanakah pendapat Anda?
- Melaksanakannya dengan sepenuh hati karena tugas tambahan adalah tantangan tersendiri bagi saya
 - Melaksanakannya dengan sepenuh hati apa pun hasilnya nanti
 - Mendiskusikannya dan meminta Kepala Sekolah untuk memberi arahan pada saya jika dibutuhkan
 - Saya merasa keberatan karena tugas-tugas yang sekarang saja sudah cukup merepotkan saya

PERPUSTAKAAN
UNNES

Semarang, Januari 2009
Responden,

.....
(tanda tangan dan nama terang)

DAFTAR NAMA RESPONDEN

No.	Kode	Nama	Tugas
1.	R-1	Wiwik Zulaika, S.E.	Guru Wali Kelas I (Salman Al Farisi)
2.	R-2	Nur Attika Lutfinah, S.Pd.	Guru Wali Kelas I (Abu Dzar Al Ghifari)
3.	R-3	Rohmiyati, STP	Guru Wali Kelas II (Imam Maliki)
4.	R-4	Agustin Budi Kusumawati, S.Si.	Guru Wali Kelas II (Imam Syafi'i)
5.	R-5	Nurindah Wulandari, S.Si.	Guru Wali Kelas III (Sa'ad Abu Waqash)
6.	R-6	Fatimah Ria Agustina, S.E.	Guru Wali Kelas IV (Abu Hurairah)
7.	R-7	Rini Widjajanti, S.Ag.	Guru Wali Kelas V (Ubay bin Ka'ab)
8.	R-8	Yuni Setiawati, SKM	Guru Wali Kelas VI (Abu Bakar Ash Shiddiq)
9.	R-9	Reni Gusnita, S.Si	Guru Kelas I & V (Metematika)
10.	R-10	Ani Wahyuni, S.Pd.	Guru Kelas III & VI (Matematika)
11.	R-11	Putri Anggit Hapsari, S.Pd.	Guru Kelas II & IV Matematika
12.	R-12	Muntafingah, S.Pd.	Guru Kelas II & V (Bahasa Indonesia)
13.	R-13	Yuni Restu Utami, S.E.	Guru Kelas III & VI (Bahasa Indonesia)
14.	R-14	Endang Setyowati, S.Pd.	Guru Kelas III & IV (IPS & PKn)
15.	R-15	Eka Mulyanto, S.Pi.	Guru Kelas III, IV & V (IPA)
16.	R-16	Siti Khoirum, S.Pd.	Guru Kelas I & II (IPA)
17.	R-17	Eko Suryanto, S.Pd.	Guru Kelas I, II & VI (Penjasorkes)

18.	R-18	Lilik Purnomo. STP	Guru Kelas III, IV & V (Penjasorkes)
19.	R-19	Oktora Rahmat Santoso, S.S	Guru Kelas IV, V & VI (Bahasa Inggris)
20.	R-20	Fitriyani, S.S.	Guru Kelas I, II & III (Bahasa Inggris)
21.	R-21	Drs. Muh. Feqih	Guru Kelas II, III & IV (Qur'an Hadis)
22.	R-22	Ning Diah Kristiani, S.Pd. I	Guru Kelas I, V & VI (Fiqih & Sejarah Islam)
23.	R-23	Fatchur Rohman	Guru Kelas I, V & VI (Bahasa Arab) III & VI (Sejarah Islam)
24.	R-24	Eliya, S.H.	Guru Kelas II, III & IV (Bahasa Arab)
25.	R-25	Ganggas Wahyuni	Guru Qiro'ati
26.	R-26	Ernita Nila Wati	Guru Qiro'ati
27.	R-27	Uswatun Hasanah	Guru Qiro'ati
28.	R-28	Zullikatun	Guru Qiro'ati
29.	R-29	Asri Latifah	Guru Qiro'ati
30.	R-30	Siti Munadhiroh	Guru Qiro'ati
31.	R-31	Winarni, A.Md.	Guru Qiro'ati
32.	R-32	G. Arifin	Guru Qiro'ati
33.	R-33	Priyanto, A.Md.	Guru Qiro'ati
34.	R-34	Rosidah, S.Sos	Guru Kelas IPS (II,V) & PKn (VI)
35.	R-35	Supriyanto, S.Pd.	Guru Kelas I, II, III, IV & V (SBK)
36.	R-36	Widayah, S.Pd. I	Guru Wali Kelas I (Mush'ab bin Umair)
37.	R-37	Sumbini, S.Pd.	Guru Wali Kelas III (Khalid bin Walid)
38.	R-38	Atik Nurani, SKM	Guru Wali Kelas III

			(Hamzah bin Abdul Muthalib)
39.	R-39	Sa'diyah, A.Md.	Guru Wali Kelas V (Hudzaifah bin Yaman)
40.	R-40	Ana Uswatun Hasanah, S.S.	Guru Wali Kelas VI (Umar bin Khattab)
41.	R-41	Tiara Pangesti Dewi, S.Pd.	Guru Kelas I & IV (Bahasa Indonesia)
42.	R-42	Wahyu Setiaji, S.Pd.	Guru Kelas III, IV, V & VI (Komputer)
43.	R-43	Dwi Ratnaningsih W, .Sos	Guru Kelas IPS (I,VI) & PKn (I)
44.	R-44	M. Khusnul Huda, S.Pi.	Guru Kelas I, V & VI (Qur'an Hadist & Sejarah Islam)
45.	R-45	Tri Rahayu Nugrahanti, S.Pd.	Guru Wali Kelas IV (Anas bin Malik)





Peneliti bersama Kepala Sekolah Dasar Islam Terpadu Bina Amal Semarang



Papan nama Sekolah Dasar Islam Terpadu Bina Amal Semarang



Para Guru sedang mengisi kuesioner di ruang guru



Bangunan kantor SD Islam Terpadu Bina Amal Semarang



Info keuangan sebagai bentuk transparansi pengelolaan keuangan sekolah



Kunjungan SD Islam Terpadu Arofah Boyolali



Piala sebagai bentuk penghargaan atas berbagai prestasi yang diperoleh sekolah



Salah satu papan nama kelas kompetensi



Berbagai hasil karya siswa yang dipasang di dalam kelas



Suasana sekolah di jam istirahat



Mobil sebagai salah satu fasilitas yang disediakan sekolah



Siswa sedang kerja kelompok