

**PENGARUH PERSEPSI GURU TENTANG KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DAN  
MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA GURU MAN DOLOKSANGGUL  
KABUPATEN HUMBANG HASUNDUTAN**

OLEH

**IRWANDI SIHOMBING**

**NIM. 211032459**

**Program Studi Pendidikan Islam  
Konsentrasi Manajemen Pendidikan Islam**



**PROGRAM PASCA SARJANA  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN)  
SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2013**

## SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : IRWANDI SIHOMBING  
NIM : 211032459  
Tempat/Tanggal Lahir : Sibau Manuk, 25 Mei 1975  
Pekerjaan : Mahasiswa Program Pascasarjana IAIN SU Medan  
Alamat : Jln. Padangsidimpuan KM.9 Lubuk Tukko  
Kecamatan Pandan Kab. Tapanuli Tengah

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang berjudul : **PENGARUH PERSEPSI GURU TENTANG KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA GURU MAN DOLOKSANGGUL KABUPATEN HUMBANG HASUNDUTAN**, Adalah benar karya asli saya, kecuali kutipan-kutipan yang disebutkan sumbernya.

Apabila terdapat kesalahan dan kekeliruan di dalamnya, maka kesalahan dan kekeliruan tersebut sepenuhnya menjadi tanggungjawab saya.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya.

Medan, Mei 2013

Yang Membuat Pernyataan

IRWANDI SIHOMBING  
NIM. 211032459

### ABSTRAK

**Irwandi Sihombing, NIM. 211032459. Pengaruh Persepsi Guru Tentang Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Madrasah Aliyah Negeri Doloksanggul Kabupaten Humbang Hasundutan, 2013**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: (1). Pengaruh persepsi Guru tentang kepemimpinan kepala madrasah terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah Negeri Doloksanggul Kabupaten Humbang Hasundutan, (2). Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah Negeri Doloksanggul Kabupaten Humbang Hasundutan, (3). Pengaruh persepsi Guru tentang kepemimpinan kepala madrasah dan motivasi kerja terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah Negeri Doloksanggul Kabupaten Humbang Hasundutan.

Penelitian ini menggunakan jenis kuantitatif dengan metode deskriptif dan korelasi inferensial. Instrumen yang digunakan untuk mengukur variable penelitian adalah angket model *skala likert* dan diukur mengikuti metode *summated ratings*. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru Madrasah Aliyah Negeri Doloksanggul Kabupaten Humbang Hasundutan pada tahun pelajaran 2012/2013. Total sampel secara keseluruhan adalah 30 orang guru.

Hasil analisis data menunjukkan bahwa pengaruh persepsi kepemimpinan kepala madrasah dan motivasi kerja terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah Negeri Doloksanggul Kabupaten Humbang Hasundutan sebesar 52,10%. Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah Negeri Doloksanggul Kabupaten Humbang Hasundutan sebesar 29,30%. Kemudian persepsi guru tentang kepemimpinan kepala madrasah dan motivasi kerja secara bersama terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah Negeri Doloksanggul Kabupaten Humbang Hasundutan sebesar 81,40%.

## **ABSTRACT**

**Irwandi Sihombing, NIM. 211 032 459. Influence Perceptions About Teacher Leadership Principals and Teachers Work Motivation on Performance-legitimate Madra Aliyah Doloksanggul Hasundutan Humbang District.**

This study aimed to determine: (1). Influence of teacher perceptions of principal leadership on teacher performance Madrasah Aliyah Negeri Doloksanggul Hasundutan Humbang District, (2). Influence motivation to work on teacher performance Madrasah Aliyah Negeri Doloksanggul Hasundutan Humbang district, (3). Influence of teacher perceptions of principal leadership and motivation to work on teacher performance Madrasah Aliyah Negeri Doloksanggul Hasundutan Humbang District.

This research uses quantitative methods of descriptive and inferential correlation. The instrument used to measure the research variables there was the one questionnaire Likert scale models and measured following the method Summated ratings. The population in this study were all teachers Madrasah Aliyah Doloksanggul Humbang District Hasundutan in the school year 2012/2013. Total overall sample is 30 teachers.

Results of data analysis showed that the principal effect of the perception of leadership and motivation to work on teacher performance Madrasah Aliyah Negeri Doloksanggul Humbang District Hasundutan of 52.10%. Work motivation exerted an influence on teacher performance Madrasah Aliyah Negeri Doloksanggul Humbang District Hasundutan of 29.30%. Then the teachers' perceptions of principal leadership and motivation to work together on teacher performance Madrasah Aliyah Negeri Doloksanggul Humbang District Hasundutan of 81.40%.

## المخلص

ارون دى شيهميغ، نيم. ٢١١٠٣٢٤٥٩. تأثير التصورات حول النظار القيادة معلمين، والمعلمين حافظ العمل على أداء المدارس الدينية عاليه نيجيري دال قشغل ال عرش على الوصاية مجلس همبع حاشندوتا

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد ما يلي: (١). تأثير تصورات المعلمين من القيادة الرئيسي على المعلم أداء المدارس الدينية عاليه نيجيري دال قشغل مجلس ال عرش على الوصاية همبع حاشندوتا، (٢). تأثير الحافظ للعمل على أداء المعلم المدارس الدينية قضاء عاليه نيجيري دال قشغل على الوصاية مجلس ال عرش همبع حاشندوتا (٣). تأثير تصورات المعلمين من القيادة الرئيسي والدافع للعمل على المعلم أداء المدارس الدينية عاليه نيجيري دال قشغل مجلس ال عرش على الوصاية همبع حاشندوتا.

يستخدم هذا البحث الأساليب الكمية من ارتباط وصفية واستنتاجي. الأداة المستخدمة لقياس المتغيرات البحثية كان هناك يكرت استبيان واحد نماذج مصغرة ويتم قياسها بعد تقييمات طريقة محصلتها. كان السكان في هذه الدراسة جميع المعلمين المدارس الدينية عاليه دال قشغل ال عرش على الوصاية مجلس همبع حاشندوتا في العام الدراسي ٢٠١٣ / ٢١٠٢. مجموع العينة الكلي هو ٠٣ معلما.

وأظهرت نتائج تحليل البيانات أن التأثير الرئيسي للإدراك القيادة والدافعية للعمل على المعلم أداء المدارس الدينية عاليه نيجيري دال قشغل على الوصاية مجلس ال عرش همبع حاشندوتا من ١٠.٥٢٪. الأثر الهواء الدافع العمل على المعلم أداء المدارس الدينية عاليه نيجيري دال قشغل ال عرش على الوصاية مجلس همبع حاشندوتا من ٢٩،٣٠٪. ثم تصورات المعلمين من القيادة الرئيسي والدافع للعمل على المعلم أداء المدارس الدينية عاليه نيجيري دال قشغل ال عرش على الوصاية مجلس ال عرش على الوصاية همبع حاشندوتا من ٨١،٤٠٪.

## KATA PENGANTAR



Mengucapkan syukur Alhamdulillah kepada Allah Maha Pencipta akan segala potensi-potensi yang telah ia berikan pada manusia, dan menjadikan manusia senantiasa hadir dalam ruang lingkup ketauhidan pada-Nya. Hadirnya Rasulullah sebagai mediator akan proses penghambaan kepada Allah swt, sehingga terwujudnya manusia yang cerdas intelektualnya dan cerdas emosionalnya.

Berkat taufik dan hidayah-Nya lah penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis yang berjudul **“PENGARUH PERSEPSI GURU TENTANG KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA GURU MAN DOLOKSANGGUL KABUPATEN HUMBANG HASUNDUTAN”**. Penulisan tesis ini dilakukan untuk memenuhi persyaratan memperoleh gelar Magister dalam bidang Pendidikan Islam Konsentrasi Manajemen Pendidikan Islam pada Program Pascasarjana IAIN Sumatera Utara.

. Disisi lain ada bentuk motivasi yang penulis terima dari kalangan sekeliling pada berbagai pihak baik moril maupun materil. Penulis menyadari bahwa penulisan tesis ini tidak akan berjalan lancar, kecuali dengan dukungan dan bantuan berbagai pihak baik secara individu maupun institusi. Oleh karena itu sangat pantas bila penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang setulus-tulusnya kepada semua pihak yang telah membantu penulis menyelesaikan tesis ini tanpa terkecuali.

Ucapan terima kasih tersebut, khususnya penulis sampaikan kepada :

1. Bapak Direktur Program Pascasarjana. Bapak Prof.Dr. Nawir Yuslem, MA, yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melanjutkan kuliah pada program Pascasarjana IAIN SU.
2. Ibu Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Ibu Dr. Masganti Sit, M.Ag yang telah memberikan bimbingan selama mengikuti perkuliahan di Pascasarjana IAIN SU.
3. Bapak Prof. Dr. Nawir Yulem, MA sebagai pembimbing I Penulis, yang senantiasa dengan setulus hati memberikan perhatian, dorongan dan bimbingan ilmiah ditengah-tengah kesibukan beliau yang sangat padat.
4. Ibu Dr. Masganti Sit. M.Ag sebagai pembimbing II Penulis, yang sudah membimbing dan mengarahkan penulis sehingga tesis ini dapat terselesaikan.
5. Kepala Madrasah Aliyah Negeri Doloksanggul Kabupaten Humbang Hasundutan yang telah memberi izin dan kesempatan kepada penulis untuk meneliti sebagai bahan kajian dalam penulisan tesis ini.
6. Ibu Dermawati Purba, S.PdI, yang selalu memberikan dorongan, semangat, motivasi dengan penuh ketulusan hati dan kesabaran yang selalu membatu saya selama kuliah di Pascasarjana IAIN SU.
7. Kepada seluruh guru, pegawai dan staff MAN Doloksanggul Kabupaten Humbang Hasundutan yang telah memberikan informasi dan kontribusi dalam penyusunan tesis ini
8. Istri tercinta Asmawati Zebua, S.Ag, Ibuhanda yang tersayang dan Bunayya Nuraisyah Az-Zahra yang telah memberikan dorongan dan doa dengan penuh ketulusan, kesabaran dan cinta kasih agar penulis dapat menyelesaikan studi pascasarjana ini.
9. Bapak Drs. H. Alfian Hutauruk, M.Pd, Ketua Sekolah Tinggi Agama Islam (STAI) Bahriyatul Ulum Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah, yang senantiasa memberikan

motivasi dan semangat kepada penulis sehingga kuliah di pascasarjana IAIN SU ini dapat diselesaikan

10. Segenap Dosen, Staff administrasi beserta seluruh civitas akademika program pascasarjana IAIN SU, berkat bantuan partisipasinya sehingga penulisan tesis ini dapat terselesaikan
11. Kepada rekan-rekan MPI-C tahun angkatan 2011 Pascasarjana IAIN SU, selaku teman diskusi yang telah banyak memberikan sumbangan pemikiran serta bantuan idealitas ilmiah demi lancarnya penulisan tesis ini.

Penulis harus mengakui tidak mampu membalas semua kebaikan yang telah mereka berikan. Penulis hanya mampu berdo'a semoga semua kebaikannya tersebut menjadi amal saleh bagi mereka. Semoga Allah melipat gandakan pahala bagi mereka.

Akhirnya semua kritik, saran, petunjuk dan koreksi sangat diharapkan selalu demi kesempurnaan tulisan ini. Insya Allah, dan demi kebenaran yang dicari dan dicintai. Kiranya Allah swt berkenan meridhai upaya penulisan ini, sehingga bermanfaat bagi penulis sendiri, maupun pembaca yang terhormat.

Medan , April 2013

Penulis

Irwandi Sihombing

**PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB LATIN  
KEPUTUSAN BERSAMA  
MENTERI AGAMA DAN MENTERI PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN  
REPUBLIK INDONESIA  
Nomor : 158 Thn. 1987  
Nomor : 0543Bju/1987**

### **1. Konsonan**

Fenon konsonan bahasa arab yang dalam system tulisan Arab dilambangkan dengan huruf, dalam transliterasi ini sebagian dilambangkan dengan huruf dan sebagian

lagi dilambangkan dengan tanda, dan sebagian yang lain lagi dengan huruf dan tanda sekaligus. Dibawah ini daftar huruf Arab itu dan transliterasi dengan huruf latin.

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
ا	<i>Alif</i>	tidak dilambangkan	tidak dilambangkan
ب	<i>Ba</i>	b	Be
ت	<i>Ta</i>	t	Te
ث	<i>Sa</i>	s	es (dengan titik di atas)
ج	<i>Jim</i>	j	Je
ح	<i>Ha</i>	h	ha (dengan titik di bawah)
خ	<i>Kha</i>	kh	ka dan ha
د	<i>Dal</i>	d	De
ذ	<i>Zal</i>	z	zet (dengan titik di atas)
ر	<i>Ra</i>	r	Er
ز	<i>Zai</i>	z	Zet
س	<i>Sin</i>	s	Es
ش	<i>Syim</i>	sy	es dan ye
ص	<i>Sad</i>	s	es (dengan titik di bawah)
ض	<i>Dad</i>	d	de (dengan titik di bawah)
ط	<i>Ta</i>	t	te (dengan titik di bawah)
ظ	<i>Za</i>	z	zet (dengan titik di bawah)
ع	<i>'ain</i>	'	koma terbalik di atas
غ	<i>Gain</i>	g	ge
ف	<i>Fa</i>	f	Qi
ق	<i>Qaf</i>	q	Ef
ك	<i>Kaf</i>	k	Ka
ل	<i>Lam</i>	l	El
م	<i>Mim</i>	m	Em
ن	<i>Nun</i>	n	En
و	<i>Waw</i>	w	We
ه	<i>Ha</i>	h	Ha
ء	<i>Hamzah</i>	'	Apostrof

ي	Ya	y	Ye
---	----	---	----

## 2. Vokal

Vokal bahasa arab adalah seperti vokal dalam bahasa Indonesia, terdiri dari vokal tunggal atau monoftong dan vokal rangkap atau diftong.

### a. Vokal Tunggal

Vokal tunggal dalam bahasa arab yang dilambangkan berupa tanda atau harkat, transliterasinya sebagai berikut :

Tanda	Nama	Gabungan huruf	Nama
—	fathah	a	A
—	kasrah	i	I
—	dammah	u	U

### b. Vokal Rangkap

Vokal rangkap dalam bahasa arab yang lambangnya berupa gabungan antara harkat dan huruf, transliterasinya berupa gabungan huruf, yaitu :

Tanda dan huruf	Nama	Gabungan huruf	Nama
ي —	fathah dan ya	ai	a dan i
و —	kasrah dan waw	au	a dan u

Contoh :

كتب : *kataba*

فع : *fa'ala*

ذكر : *zukira*

يذهب : *Yazhabu*

سفل : *suila*

*kayfa* : كيف

*haula* : هؤل

### c. Maddah

Maddah atau vokal panjang yang lambangnya berupa harkat huruf, transliterasinya berupa huruf dan tanda, yaitu :

Harkat dan huruf	Nama	Huruf dan tanda	Nama
اَ	<i>Fathah dan alif atau ya</i>	a	a dan garis diatas
اِ	fathah	a	i dan garis di atas
اُ	kasrah	i	u dan garis di atas

Contoh :

*qala* : قل

*rama* : رم

*qaila* : قيل

*yaqulu* : يقول

### d. Ta marbutah

transliterasi untuk ta marbutah ada dua :

1. *ta marbutah* hidup

*Ta marbutah* yang hidup atau mendapat *harkat fathah, kasra* dan *dammah*, transliterasinya (t).

2. *Ta marbutah* mati

*Ta marbutah* mati yang mendapat *harkat sukun*, transliterasinya adalah (h)

3. Kalau pada kata yang terakhir dengan *ta marbutah* oleh kata yang menggunakan kata sandang *al* serta bacaan kedua kata itu terpisah, maka *ta marbutah* itu ditransliterasikan dengan ha (h)

Contoh :

- *raudah al-atfal – raudatul atfal* : روضة الاطفال
- *almdinah al munawwarah* : المدينة المنورة
- *talhah* : طلحة

**e. Syaddah (tasydid)**

*Syaddah* atau *tasydid* yang pada tulisan arab dilambangkan dengan sebuah tanda, tanda *syaddah* atau tanda *tasydid*, dalam transliterasi ini tanda *tasydid* tersebut dilambangkan dengan huruf, yaitu yang sama dengan huruf yang diberi tanda *syaddah* itu.

Contoh :

- *rabbana* : ربنا
- *nazzala* : نزل
- *al-birr* : البر
- *al-hajj* : الحج

**f. Kata Sandang**

kata sandang dalam tulisan arab dilambangkan dengan huruf, yaitu : ل ا ل namun dalam transliterasinya ini kata sandang itu dibedakan atas kata sandang yang diikuti oleh huruf *syamsiah* dan kata sandang yang diikuti oleh huruf *qamariah*.

1. Kata sandang yang diikuti oleh huruf *syamsiah*

Kata sandang diikuti oleh huruf *syamsiah* ditransliterasikan sesuai dengan bunyinya, yaitu huruf (i) diganti dengan huruf yang sama dengan huruf yang langsung mengikuti kata sandang itu.

2. Kata sandang yang diikuti oleh huruf *qamariah*.

Kata sandang diikuti oleh huruf *qamariah* ditransliterasikan sesuai dengan aturan yang digariskan di depan dan sesuai pula dengan bunyinya, baik diikuti huruf *syamsiah* maupun huruf *qamariah*, kata sandang ditulis terpisah dari kata yang mengikuti dan dihubungkan dengan tanda sempang.

Contoh :

- *ar-rajulu* : الرجل
- *as-sayyidatu* : الشبيدة
- *asy-syamsu* : الشمس
- *al-qalamu* : القلم
- *al-badi'u* : البديع

#### **g. Hamzah**

Dinyatakan di depan bahwa *hamzah* ditransliterasikan dengan aposrof namun, itu hanya berlaku bagi *hamzah* yang terletak di tengah dan di akhir kata. Bila *hamzah* terletak di awal kata, ia tidak dilambangkan, karena dalam tulisan arab berupa *alif*.

Contoh :

- *an-nau'* : النوء
- *syai'un* : شىء
- *inna* : ان
- *umirtu* : امرت
- *akala* : اكل

#### **h. Penulisan Kata**

Pada dasarnya setiap kata, baik fi'il (kata kerja), isim (kata benda) maupun *huruf*, ditulis terpisah. Hanya kata-kata tertentu yang penulisannya dengan huruf arab sudah lazim dirangkaikan dengan kata lain karena ada huruf atau *harkat* yang dihilangkan, maka dalam transliterasi ini penulisan kata tersebut dirangkaikan juga dengan kata lain yang mengikutinya.

Contoh :

- *Wa innallaha lahua khair ar-raziqin* : وان الله لهم خير الرازقين
- *Wa innallaha lahua khairurraziqin* : وان الله لهم خير الرازقين
- *Fa aufu al-kaila wal-mizana* : فاوفوا الكيلوالميزان
- *Fa auful-kaila wal-mizana* : فاوفوا الكيلوالميزان
- *Ibrahim al-khalil* : ابراهيم الخليل
- *Ibrahimul-khalil* : ابراهيم الخليل
- *Walillahi 'alan-nasi hijju al-baiti* : والله على الناس حج البيت
- *Walillahi 'alan-nasi hijjul-baiti* : والله على الناس حج البيت

#### **i. Huruf Kapital**

Meskipun dalam sistem tulisan Arab huruf kapital tidak dikenal, dalam tranliterasi ini huruf tersebut digunakan juga. Penggunaan huruf kapital seperti apa yang berlaku dalam EYD, diantaranya : huruf kapital digunakan untuk menuliskan huruf awal diri dan permulaan kalimat. Bila nama diri itu didahului oleh kata sandang, maka yang ditulis dengan huruf kapital tetap huruf awal nama diri tersebut, bukan awal kata sandangnya.

Contoh :

- *Wa ma Muhammadun illa rasul*
- *Inna awwala baitin wudi'a linnasi lallazi bi bakkata mubarakan*
- *Syahru Ramadan al-lazi unzila fih al-Qur'anu*
- *Syahru Ramadanal-lazi unzila fih al-Qur'anu*
- *Wa laqad ra'ahu bil ufuq al-mubin*
- *Wa laqad ra'ahu bil ufuqil-mubin*
- *Alhamdu lillahi rabbil-'alamin*

Penggunaan huruf awal kapital untuk Allah hanya berlaku bila dalam tulisan Arabnya memang lengkap demikian dan kalau penulisan itu disatukan dengan kata lain

sehingga ada huruf atau harkat yang dihilangkan, huruf kapital yang tidak dipergunakan.

Contoh :

- *Najrun minallahi wa fathun qarib*
- *Lillahi al-amru jami'an*
- *Lillahil-armu jami'an*
- *Wallahu bikulli syai'in 'alim*

#### **j. Tajwid**

Bagi mereka yang menginginkan kafasehan dalam bacaan, pedoman transliterasi ini merupakan bagian yang tidak terpisahkan dengan ilmu tajwid. Karena itu peresmian pedoman transliterasi ini perlu disertai dengan ilmu *tajwid*.

## DAFTAR ISI

Halaman

<b>PERSETUJUAN PEMBIMBING</b> .....	i
<b>ABSTRAKSI</b> .....	ii
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	v
<b>TRANSLITERASI</b> .....	vii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	xiii
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xiv
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xv
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	1
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Batasan Penelitian.....	6
C. Rumusan Masalah .....	7
D. Tujuan Penelitian .....	7
E. Kegunaan Penelitian .....	8
<b>BAB II LANDASAN TEORITIS</b> .....	9
A. Landasan Teoritis .....	9
1. Persepsi Kepemimpinan Kepala Madrasah .....	9
2. Motivasi Kerja .....	35
3. Kinerja Guru .....	51
B. Penelitian Terdahulu.....	63
C. Kerangka Berfikir.....	64
D. Hipotesis Penelitian .....	66
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN</b> .....	67
A. Rancangan Penelitian .....	67
B. Lokasi dan Waktu Penelitian .....	67

C. Populasi dan sampel penelitian.....	68
D. Variabel Penelitian dan Defenisi Operasional .....	68
E. Instrumen Pengumpulan data . .....	72
F. Uji coba Instrumen dan hasilnya. ....	73
G. Prosedur Pengumpulan Data . .....	75
H. Teknik Analisis Data . .....	75
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>79</b>
A. Deskripsi Data Penelitian.....	79
B. Uji Persyaratan Analisis.....	85
C. Pengujian Hipotesis.....	92
D. Temuan Penelitian.....	99
E. Pembahasan Hasil Penelitian.....	100
F. Keterbatasan Penelitian.....	100
<b>BAB V PENUTUP.....</b>	<b>102</b>
A. Kesimpulan.....	102
B. Saran-saran.....	102
<b>DAFTAR PUSTAKA . .....</b>	<b>104</b>
<b>DAFTAR RIWAYAT HIDUP</b>	
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN</b>	

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1 : Kisi-kisi Persepsi Guru tentang Kepemimpinan Kepala Madrasah.....	70
Tabel 2 : Kisi-kisi Motivasi Guru.....	71
Tabel 3 : Kisi-kisi Kinerja Guru.....	72
Tabel 4 : Distribusi Frekuensi skor Persepsi Guru tentang Kepemimpinan Kepala Madrasah.....	80
Tabel 5 : Distribusi Frekuensi Skor Motivasi kerja.....	82
Tabel 6 : Distribusi Frekuensi skor Kinerja Guru.....	84

Tabel 7	: Rangkuman Uji Normalitas Data Variabel Penelitian.....	86
Tabel 8	: Rangkuman Uji Linieritas Persepsi Guru tentang Kepemimpinan Kepala Madrasah dengan kinerja Guru.....	88
Tabel 9	: Rangkuman Uji Linieritas Motivasi kerja dengan Kinerja Guru.....	89
Tabel 10	: Rangkuman Uji Homogenitas Varians Data Penelitian.....	91
Tabel 11	: Rangkuman Uji Independensi Antara Variabel X1 Dengan X2.....	92
Tabel 12	: Rangkuman Hasil Analisis X1 dan Y.....	93
Tabel 13	: Rangkuman ANOVA keberartian Rekresi Y dan X1.....	94
Tabel 14	: Rangkuman Hasil Analisis X2 dan Y.....	95
Tabel 15	: Rangkuman ANOVA keberartian Rekresi Y atas X2.....	96
Tabel 16	: Rangkuman Hasil Analisis Rekresi Ganda Variabel Penelitian.....	97
Tabel 17	: Rangkuman Bobot Sumbangan Variabel X1 dan X2 Terhadap Y.....	98

#### DAFTAR GAMBAR

Gambar 1	: Konsep Standarisasi Kinerja Guru.....	60
----------	---	----



## DAFTAR RIWAYAT HIDUP

### **A. IDENTITAS**

1. Nama Lengkap : Irwandi Sihombing
2. NIM : 211032459
3. Tempat / Tgl. Lahir : Sibamanuk, 25 Mei 1975
4. Pekerjaan : Kepala MAS Pinangsori/Dosen
5. Alamat : Jl.P.Sidimpuan KM.9 Lubuk Tukko Kecamatan  
Pandan Kab. Tapanuli Tengah Prov.Sumatera Utara

### **B. Jenjang Pendidikan :**

1. SD Inpres No.156315 Sosorgadong 5 tahun. 1988
2. SMPN 1 Sosorgadong tahun. 1991
3. MAS NU Barus tahun. 1994
4. S.1 STAITA Padangsidimpuan Tahun 2001
5. S1/AK.IV STAI Bahriyatul Ulum KH.Zainul Arifin Pandan Tahun 2006

### **C. Jenjang Karir :**

1. Guru Ponpes Aswaja NU Batangtoru 1996-2001
2. Guru MAS Islamiyah Sibolga 2004-2007
3. Guru Agama Islam SMAN Sibabangun 2005-2008
4. Guru MAS Pinangsori 1995 - sekarang
5. Dosen UT Wil.Pinangsori 2003-2004
6. Dosen STAI Bahriyatul Ulum Pandan 2008 sekarang.
7. Kepala MAS Pinangsori Kab. Tap. Tengah thn. 2005 s.d. Sekarang

**D.Pengalaman Organisasi :**

1. Ketua LAZIS NU Kab.Tapanuli Tengah 2010-2015
2. Wakil Ketua ICMI Muda Kab.Tapanuli Tengah 2008 s.d sekarang
3. Pengurus PD.IKADI Kab.Tapanuli Tengah 2011 s.d sekarang
4. Sekretaris Umum DP.MUI Kec.Pandan 2012 s.d sekarang.
5. Wakil Bendahara Umum DPD KNPI Kabupaten Tapanuli Tengah 2012-2015
6. Wakil Sekretaris Umum PC. Nahdlatul 'Ulama Tap. Tengah 2013-2018.

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

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

Berbagai pengaruh perubahan yang terjadi saat ini akibat adanya persaingan global mempengaruhi semua aspek kehidupan termasuk ke dalam organisasi pemerintahan. Dalam menghadapi perubahan tersebut organisasi pemerintah dituntut untuk berpacu menciptakan inovasi-inovasi baru dan menyusun strategi kebijakan yang tepat sesuai tuntutan perubahan itu sendiri. Penyusunan kebijakan yang menjadi perhatian manajemen dan kepemimpinan salah satunya menyangkut pemberdayaan sumber daya manusia.<sup>1</sup> Perubahan mendasar yang dimanifestasikan dengan lahirnya Undang-Undang No. 32 Tahun 2004 sebagai pengganti Undang-Undang No. 22 Tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah telah memberikan arah perubahan dalam menyelenggarakan pemerintahan dan kepegawaian bagi Pegawai Negeri Sipil yang mempunyai implikasi langsung terhadap kesiapan pengembangan sumber daya manusia

---

<sup>1</sup>Amiruddin Siahaan, *Ilmu Pendidikan dan Masyarakat Belajar, Strategi Pendidikan untuk Pengembangan Sumber Daya Manusia Era Global*, cet.1 (Bandung: Citapustaka Media Peintis, 2010), h. 22

sebagai salah satu sumber daya yang sangat menentukan dalam pencapaian tujuan organisasi dan ketersediaan sumber daya lainnya.<sup>2</sup>

Kedudukan kepala madrasah dalam berbagai pandangan merupakan orang yang paling penting dan utama dalam menggerakkan kehidupan madrasah. Oleh karena itu, kepala madrasah dituntut mampu menampilkan persepsi guru tentang kepemimpinan untuk memberikan motivasi dan kinerja yang elegan. Apalagi kepala madrasah merupakan suatu jabatan fungsional yang dapat menciptakan suasana yang kondusif dan motivasi yang merupakan penggerak bagi sumber daya madrasah terutama kepada guru.

Pengaruh persepsi guru tentang kepemimpinan kepala madrasah terhadap kinerja guru sangat penting karena bisa memberi semangat untuk bekerja terutama di MAN Doloksanggul Kabupaten Humbang Hasundutan yang merupakan satu-satunya Madrasah Aliyah yang ada di Kabupaten Humbang Hasundutan dan mengingat tantangan yang di hadapi kepala MAN Doloksanggul tidaklah mudah karena jumlah warga muslim sangat minoritas di Kabupaten Humbang Hasundutan. Kalau bagus kepemimpinan kepala madrasah maka keinginan dan kemauan serta kepercayaan orang tua memasukkan anaknya di MAN Doloksanggul akan bertambah.

Pengaruh persepsi guru tentang kepemimpinan merupakan suatu aspek yang sangat penting dalam suatu institusi terutama didunia pendidikan karena perlu penanganan yang serius dan manajemen yang teratur sehingga keberadaan pemimpin bukan hanya sebagai symbol belaka, tetapi keberadaan seorang pemimpin memberi dampak yang positif karena sangat mempengaruhi kinerja guru.

Salah satu yang mempengaruhi kinerja guru adalah meningkatnya kompetensi guru sehingga guru menjadi profesional dalam melaksanakan tugas-tugasnya, tersedianya fasilitas yang memadai serta sarana dan prasarana yang memadai, serta guru

---

<sup>2</sup>Onisimus Amtu, *Manajemen Pendidikan di Era Otonomi Daerah (Konsep, Strategi dan Implementasi)*, cet.1 (Bandung: Alfabeta, 2011), h. 71

mampu menerapkan konsep *the right man and the right place* (menempatkan orang sesuai dengan tempatnya dan kemampuan yang dimilikinya).<sup>3</sup>

Pengembangan persepsi guru tentang kepemimpinan dalam suatu organisasi tidak terlepas dari peran pemimpin. sukses tidaknya suatu organisasi sangat tergantung dari aktivitas dan kreativitas sumber daya manusianya, untuk itu yang perlu diperhatikan oleh seorang pemimpin adalah bagaimana membangkitkan gairah kerja gurunya, sehingga guru merasa termotivasi dalam melakukan pekerjaannya dan hal ini akan berdampak pada peningkatan kinerjanya. Untuk dapat meningkatkan kinerja guru, pemimpin harus dapat mengambil kebijakan yang bertitik tolak pada pemahaman terhadap guru sebagai individu, memahami sikap mereka maupun hal-hal yang secara pribadi memuaskan dan memotivasi mereka dalam bekerja. Motivasi merupakan salah satu factor yang sangat penting yang menentukan peningkatan kinerja guru, meskipun organisasi telah memilih individu dengan baik berdasarkan kemampuan yang dilengkapi dengan latihan yang relevan disertai dengan peralatan pendukung yang tepat namun faktor yang menentukan tingkat keberhasilannya adalah tingkat motivasi kerja.<sup>4</sup>

Agar guru lebih semangat di suatu madrasah harus memiliki motivasi yang tinggi sehingga dapat meningkatkan kinerjanya sesuai dengan tuntutan organisasi, dibutuhkan adanya pemimpin yang memiliki kemampuan mempengaruhi bawahannya sehingga mereka secara sadar bersedia melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik. Kepemimpinan dari waktu ke waktu selalu menjadi isu sentral dalam segala aspek yang menyangkut kehidupan organisasi. Kepemimpinan tidak berada dalam suatu ruang yang vakum namun merupakan essensi yang dinamis dan selalu berkembang sejalan dengan perkembangan kehidupan. Kepemimpinan mempunyai hubungan yang erat dengan sekelompok orang yang mempunyai tujuan yang sama, sedangkan tujuan tersebut telah ditentukan sebelumnya dalam suatu organisasi.

---

<sup>3</sup>Irham Fahmi, *Manajemen Kepemimpinan: Teori dan Aplikasinya* (Bandung: Alfabeta, 2002), h. 16

<sup>4</sup>Ahmad Rozikun, *Strategi Perencanaan Manajemen Berbasis Madrasah* ( Jakarta: PT.Listafariska Putra, 2004), h. 82

Organisasi adalah kumpulan sejumlah orang yang bekerjasama dalam pembagian tugas untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.<sup>5</sup> Pada hakekatnya operasional manajemen sebuah organisasi mempunyai satu kesamaan tujuan yaitu memaksimalkan kinerja sumber daya manusia. Oleh karena itu, seorang pemimpin organisasi harus jeli melihat peluang untuk mengambil suatu kebijakan yang strategis yang dapat dilaksanakan oleh gurunya secara efektif dan efisien.<sup>6</sup>

Dalam kehidupan sebuah organisasi di dalamnya pasti terjadi hubungan yang saling berkaitan dan tidak dapat dipisahkan antara pemimpin dengan bawahannya. Faktor kepemimpinan mempunyai peranan yang sangat penting, karena dalam kepemimpinan itulah yang dapat menggerakkan bawahannya atau guru untuk mencapai tujuan organisasi. Fred Fielder menentukan pengelompokan persepsi kepemimpinan yang efektif yaitu (1) persepsi kepemimpinan yang berorientasi hubungan (*Relation Oriented*), merupakan persepsi kepemimpinan yang menekankan pada pandangan hubungan pemimpin dengan bawahan sebagai “teman sekerja” serta menekankan pentingnya perasaan positif yang kuat terhadap bawahannya. Pemimpin yang berorientasi pada hubungan dikenal sebagai seorang yang menekankan rasa percaya diri sepenuhnya. (2) persepsi kepemimpinan yang berorientasi tugas (*Task Oriented*), merupakan persepsi kepemimpinan yang memandang bahwa penyelesaian pelaksanaan tugas menjadi prioritas utama dan mengabaikan aspek-aspek hubungan manusia (*human realtion*) dalam pelaksanaan pekerjaannya.<sup>7</sup>

Pemimpin merupakan salah satu intisari manajemen, sumber daya pokok dan titik sentral dari setiap aktivitas yang terjadi dalam suatu perusahaan atau institusi baik pemerintah maupun swasta. Bagaimana kreatifitas dan dinamikanya seorang pemimpin dalam menjalankan wewenang kepemimpinannya akan sangat menentukan apakah

---

<sup>5</sup>Syafaruddin dan Nurmawati, *Pengelolaan Pendidikan: Mengembangkan Keterampilan Manajemen Pendidikan Menuju Sekolah Yang Efektif* (Medan: Perdana Publishing, 2011), h. 22

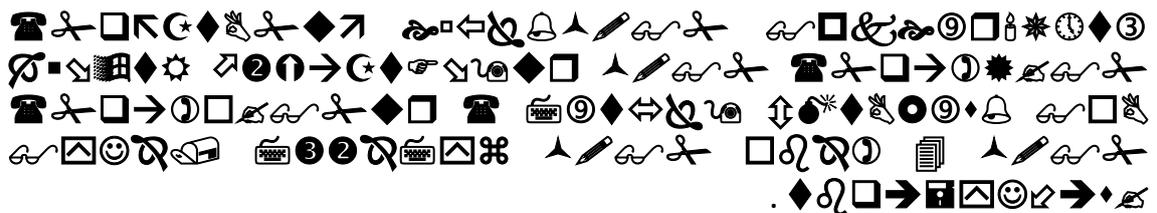
<sup>6</sup>Alex S. Nitisemito, *Manajemen Personalia (Manajemen Sumber Daya Manusia)* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1993), h. 87

<sup>7</sup>Bedjo Siswanto, *Manajemen Tenaga Kerja*, Cet. I (Bandung :Sinar Baru,1987), h. 132

tujuan organisasinya dapat dicapai atau tidak. Pemimpin yang dinamis dan kreatif maka organisasi yang dipimpinnya juga akan semakin dinamis dan aktivitas-aktivitas yang akan dilakukan semakin banyak.<sup>8</sup>

Pemimpin yang berorientasi pada tugas dikenal sebagai seorang yang menyukai kerja keras (*hard work*) dan memandang bahwa dirinya akan merasa puas bila mampu menyelesaikan tugas-tugas yang ada padanya, tuntutan kepada bawahannya berupa tugas-tugas yang harus dikerjakan. Lebih lanjut Dharma (1994) memberikan komentar tentang kepemimpinan sebagai berikut: meskipun model kepemimpinan berguna bagi pemimpin, cenderung kembali pada satu kontinum perilaku pemimpin dengan mengemukakan bahwa hanya ada dua persepsi kepemimpinan yang utama yaitu yang berorientasi pada tugas dan yang berorientasi pada hubungan. Begitu pentingnya peranan pemimpin dalam suatu organisasi maka tidaklah berlebihan apabila perencanaan penempatan sumber daya manusia perlu mendapat perhatian yang serius dengan harapan tujuan organisasi yang telah ditetapkan dapat tercapai.<sup>9</sup>

Dalam ajaran Islam, Allah swt juga memerintahkan agar umat manusia agar senantiasa mempersiapkan diri dengan perencanaan yang matang, penetapan tujuan, membuat strategi dan memiliki program yang baik dalam menghadapi hari esok yang lebih baik lagi. Hal ini ditegaskan Allah swt dalam al-Qur'an surat Al-Hasyir ayat 18 :



Artinya : Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah Setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan. (Q.S. 59: 18).<sup>10</sup>

<sup>8</sup> Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen: Dasar, Pengertian dan Masalah* cet.3 (Jakarta:PT.Bumi Aksara, 2004), h. 42

<sup>9</sup> Bedjo Siswanto, *Manajemen*, h. 93

<sup>10</sup> Mahmud Yunus, *Tafsir Qur'anul Karim* (Jakarta: PT. Hidakarya Agung, 1993), h.820

Dari ayat tersebut di atas menjadi inspirasi bagi pengelola madrasah untuk selalu menyusun perencanaan, sebagai landasan utama bagi motivasi manusia harus lebih cermat dalam menata perencanaan diri agar sasaran-sasaran dan tujuan dapat tercapai dengan baik. Perencanaan tersebut juga harus bertujuan pada kebaikan yang berorientasi hari esok.

Pengembangan persepsi guru tentang kepemimpinan kepala madrasah sangat perlu diberlakukan di MAN Doloksanggul Kabupaten Humbang Hasundutan, sebagai Madrasah tingkat menengah atas memiliki visi menjadikan lembaga pendidikan bernuansa Islam yang mengedepankan mutu dan budaya berprestasi. Untuk merealisasikan visi tersebut dituntut adanya sumber daya manusia yang berkualitas, memiliki kemampuan dan keterampilan serta motivasi tinggi untuk mendayagunakan dan mengembangkan teknologi informasi dan komunikasi sesuai dengan tuntutan perkembangan saat ini dan akan datang. Pengaruh persepsi guru tentang kepemimpinan kepala madrasah sangat penting sekali dilaksanakan, hal ini untuk memotivasi kerja guru karena sangat mempengaruhi kinerja guru dalam melaksanakan tugas-tugas.

Dalam mewujudkan visi tersebut masih dirasakan adanya kendala dikarenakan berbagai hal diantaranya adalah keterbatasan sumber daya manusia (SDM) baik dalam kuantitas maupun kualitasnya disamping masalah-masalah lain yang perlu dicarikan solusinya juga sumber daya manusia yang menangani pengembangan karir, suksesi manajemen dan program-program bantuan karyawan dengan bagian-bagian yang lain.<sup>11</sup> Oleh karena itu, seorang pemimpin harus dapat memberikan motivasi kerja dan mengembangkan manajemen sumber daya manusia terutama bagi guru.

Pengaruh persepsi kepemimpinan kepala madrasah diketahui dari cara guru bekerja yang semakin meningkat karena kepala madrasah memberikan motivasi kerja,

---

<sup>11</sup>Atimosoeprapto Kisdara, *Produktivitas Aktualisasi Budaya Perusahaan*, cet.1 (Jakarta: PT. Elex Media Komputindo, 2000), h. 123

penghargaan sehingga mempengaruhi kinerja guru MAN Doloksanggul Kabupaten Humbang Hasundutan.

Berdasarkan pokok pikiran tersebut di ataslah, maka penulis merasa tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul Tesis: **“PENGARUH PERSEPSI GURU TENTANG KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA GURU MAN DOLOKSANGGUL KABUPATEN HUMBANG HASUNDUTAN”**

## **B. Batasan penelitian**

Banyak faktor yang berhubungan dengan pengaruh persepsi terhadap kepemimpinan kepala madrasah dan motivasi kerja terhadap kinerja guru, diantaranya dengan melakukan koordinasi yang baik dengan seluruh *stakeholder* madrasah, memberikan tunjangan profesi, sarana pembelajaran yang tersedia, kepribadian, penguasaan metodologi pembelajaran, pengaruh kepemimpinan kepala madrasah yang baik dan sumber daya manusia yang handal serta peningkatan kinerja guru.

Mengingat luas dan kompleks permasalahan yang ada serta kemampuan penulis yang terbatas, maka dalam penelitian ini peneliti membatasi ruang lingkup masalah yang akan diteliti pada aspek pada variabel X (persepsi guru tentang kepemimpinan kepala madrasah dan motivasi kerja) dan variabel Y (kinerja guru).

## **C. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah ada pengaruh persepsi guru tentang kepemimpinan Kepala Madrasah terhadap kinerja Guru di MAN Doloksanggul Kabupaten Humbang Hasundutan?
2. Apakah ada pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru di MAN Doloksanggul Kabupaten Humbang Hasundutan?

3. Apakah ada pengaruh persepsi guru tentang kepemimpinan kepala madrasah dan motivasi kerja terhadap kinerja guru di MAN Doloksanggul Kabupaten Humbang Hasundutan?

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

Dari rumusan masalah tersebut di atas, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh persepsi guru tentang kepemimpinan kepala Madrasah terhadap kinerja guru MAN Doloksanggul Kabupaten Humbang Hasundutan.
2. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru MAN Doloksanggul Kabupaten Humbang Hasundutan.
3. Untuk mengetahui pengaruh persepsi guru tentang kepemimpinan kepala madrasah dan motivasi kerja terhadap kinerja guru MAN Doloksanggul Kabupaten Humbang Hasundutan.

#### **E. Kegunaan Penelitian**

Adapun mamfaat yang akan diperoleh dalam penelitian ini meliputi dua dimensi yaitu manfaat teoritis dan manfaat praktis.

1. Manfaat teoritis
  - a. Sebagai sumbangan pemikiran bagi pengembangan ilmu pengetahuan dalam rangka pengembangan dan dukungan terhadap teori-teori yang berkaitan dengan persepsi terhadap kepemimpinan kepala madrasah dan motivasi kerja terhadap kinerja guru.
  - b. Memberikan sumbangan bagi peneliti selanjutnya, untuk pengembangan persepsi guru tentang kepemimpinan kepala madrasah dan motivasi kerja terhadap kinerja guru. .
2. Manfaat praktis

- a. Penelitian ini sebagai bahan pertimbangan bagi kepala MAN Doloksanggul Kabupaten Humbang Hasundutan dalam mengevaluasi kinerja .
- b. Diharapkan dengan penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan acuan bagi pimpinan untuk menetapkan kebijakan-kebijakan yang berhubungan dengan persepsi guru tentang kepemimpinan kepala madrasah dan motivasi kerja terhadap kinerja guru.

Penelitian ini menjadi bahan masukan dan perbandingan bagi para peneliti lain yang akan mengembangkan penelitian lebih lanjut.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORITIS**

#### **A. Landasan Teoritis**

##### **1. Persepsi Kepemimpinan Kepala Madrasah**

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu organisasi karena sebahagian besar keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi ditentukan oleh kepemimpinan. Setiap suatu institusi atau lembaga, pandangan seseorang terhadap pimpinannya selalu berbeda-beda. Apabila seseorang melihat atau memandang seorang pimpinan dia selalu berusaha memberikan interpretasi tentang apa yang dilihatnya itu, ia dipengaruhi oleh karakteristik individu yang turut dipengaruhi seperti sikap, minat, kebutuhan, pengalaman, harapan dan kepribadian. Apabila pimpinannya semangat dan bergairah bekerja, maka bawahannya juga demikian. Namun sebaliknya apabila atasannya kurang semangat maka bawahannya juga akan kurang semangat. Mempergunakan konsepsi kepemimpinan berbeda-beda pada saat ini sesuai dengan situasi dan kondisi, sebagai sumber pandangan masa depan yang berlainan tentang fenomena yang kompleks.

Persepsi individu pada hakikatnya dibentuk oleh budaya karena ia menerima pengetahuan dari generasi sebelumnya. Pengetahuan yang diperolehnya itu digunakannya untuk memberi makna terhadap pakta, peristiwa dan gejala yang dihadapinya. Persepsi sebagai suatu proses dengan individu mengorganisasikan dan menafsirkan kesan-kesan indera mereka agar memberikan makna bagi mereka. Keberhasilan pemimpin dipandang dari segi kewibawaan yang ada pada pimpinan itu kepada bawahannya.<sup>121</sup>

---

<sup>12</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Madrasah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, ed.1 (Jakarta: PT.RajaGrafindo Persada, 2008), h. 20

Menurut kamus bahasa Indonesia persepsi itu merupakan tanggapan seseorang<sup>13</sup> sedangkan Bimo Walgito persepsi adalah: merupakan proses pengorganisasian, penginterpretasikan terhadap stimulus yang diterima oleh organisme sehingga merupakan sesuatu yang berarti, dan merupakan aktivitas yang integrated dalam diri individu.<sup>14</sup>

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat berperan dalam organisasi, baik buruknya organisasi sering kali sebagian besar tergantung pada faktor pimpinannya. Berbagai riset juga telah membuktikan bahwa faktor pemimpin memegang peranan yang sangat strategis dan penting dalam pengembangan sebuah lembaga, dimana faktor pemimpin yang sangat penting adalah karakter dari pemimpin itu sendiri. Orang-orang yang percaya pada teori sifat menyatakan bahwa para pemimpin dianugerahi sifat-sifat yang lebih unggul, sehingga menyebabkan pemimpin tersebut berbeda dengan orang yang lain.<sup>15</sup>

Kepemimpinan adalah proses pemberian pengaruh yang tidak memaksa, pemimpin mempunyai pengikut yang secara sukarela melaksanakan tugas-tugasnya dengan keahlian dan intelektualnya sebagai sumber kekuasaan. Kekuasaan tersebut digunakan untuk memelihara fleksibilitas dan memperkenalkan perubahan. Pemimpin yang merasa gagal ia harus belajar dan berani mengakui kegagalannya, dan bagi pemimpin yang baik, tidak hanya mengakui kegagalannya yang ia lakukan tetapi ia berusaha keras untuk memperbaiki kegagalan yang ia lakukan. Pemimpin yang berhasil ia selalu berfikir, berorientasi, dan mengambil keputusan untuk jangka panjang dan bertanggung jawab.

Persepsi dalam pengertian psikologi adalah proses pencaharian informasi untuk difahami. Alat untuk memperoleh informasi tersebut adalah penginderaan (penglihatan,

---

<sup>13</sup>Hamzah Ahmad, et.al, *Kamus Pintar Bahasa Indonesia*, cet.2 (Surabaya: Fajar Mulya, 1996), h. 288

<sup>14</sup>Bimo Walgito, *Psikologi Sosial (Suatu Pengantar)* (Yokjakarta: Andi Yogyakarta, 1999), h. 54

<sup>15</sup>Muhaimin, et. al., *Manajemen Pendidikan: Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*, ed.1, cet.3 (Jakarta: Kencana Prenada Media Grup, 2011), h. 29

pendengaran, peradaban). Beberapa pengertian persepsi yang ditawarkan diatas, maka dapat penulis menggambarkan bahwa persepsi merupakan proses kognitif yang ada pada diri seseorang dalam hal menerima, menyeleksi, mengorganisasikan dan menginterpretasikan stimuli yang datang dari luar individu secara relatif dan konsisten. pengamatan. Memperhatikan artinya mengkonsentrasikan diri dan mengarahkan aktifitas psikis pada suatu obyek dan dapat diartikan juga sebagai awal untuk mempersiapkan diri untuk melakukan pengamatan terhadap suatu obyek atau terhadap suatu perbuatan.<sup>16</sup>

Persepsi kepemimpinan kepala madrasah merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu madrasah karena sebagian besar keberhasilan dan kegagalan madrasah ditentukan oleh kepemimpinan seseorang. Dengan demikian, persepsi adalah kesan atau pandangan seseorang terhadap objek tertentu. Inti kepemimpinan adalah mempengaruhi orang lain atau bawahan, tanpa bawahan pimpinan tidak akan ada, artinya bahwa kepemimpinan sebagai aktivitas mempengaruhi orang lain supaya diarahkan untuk mencapai tujuan bersama.

Kepemimpinan menjadi faktor yang sangat menentukan bagi keberhasilan suatu institusi pendidikan. Kompleksitas dan keunikan yang dimiliki oleh institusi pendidikan yang sangat fundamental dalam mewujudkan pencapaian tujuan institusi pendidikan.<sup>17</sup> Walaupun banyak faktor yang turut mempengaruhi dalam keberhasilan institusi pendidikan, tetapi kepemimpinan menempati posisi yang sangat penting dan vital bagi jalannya sistem ataupun subsistem yang terdapat dalam organisasi.

Pentingnya kepemimpinan seperti yang dikemukakan Sadili Samsuddin, kemampuan meyakinkan dan menggerakkan orang lain agar mau bekerja sama dibawah kepemimpinannya sebagai suatu bentuk tim untuk mencapai suatu tujuan tertentu.<sup>18</sup>

---

<sup>16</sup>Gerungan, *Psikologi Sosial* (Bandung: Erosko, 2004), h. 124

<sup>17</sup>Sutarto, *Dasar-dasar Kepemimpinan Administrasi* (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 1991), h. 15

<sup>18</sup>Sadili Samsuddin, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, cet.2 (Bandung: CV. Setia, 2006), h.

Seorang pemimpin memiliki tugas menyelaraskan, menciptakan, dan memberdayakan. Pra pemimpin melakukan transformasi terhadap organisasi dengan menyelaraskan sumber daya manusia dan sumber daya lain, menciptakan sebuah budaya organisasional yang menyuburkan ekspresi gagasan-gagasan secara bebas dan memberdayakan orang-orang untuk memberikan kontribusinya.

Sebagai cara yang unik di mana setiap orang melihat, mengorganisir dan menginterpretasikan sesuatu. Suatu proses mengenal dan memahami orang lain. Sebagai interpretasi dari informasi pancaindera, suatu arti yang dikuatkan pada informasi yang diterima melalui panca indera.<sup>19</sup> Pada hakikatnya persepsi ialah kemampuan memberi makna terhadap keberadaan dan mamfaat melalui perhatian yang serius atau atensi dan harapan. Atensi meliputi informasi yang berkembang dan materi pengajaran. Adapun hakikat persepsi kepemimpinan ini sebagaimana di jelaskan oleh Allah Swt di dalam al-Qur'an surat As-Sajadah ayat 24 yang berbunyi :



Artinya: Dan kami jadikan di antara mereka itu pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami ketika mereka sabar dan adalah mereka meyakini ayat-ayat kami.(Q.S.32:24)<sup>20</sup>

Persepsi berkaitan dengan fikiran, perasaan, fantasi dan segenap unsur kejiwaan. Persepsi itu berlangsung secara global artinya bahwa untuk mendapatkan gambaran total dari obyek yang diamati memerlukan pengamatan yang sebaik-baiknya, untuk selanjutnya diuraikan dan dianalisa lebih lanjut. Kepemimpinan adalah cara mengartikulasi visi, misi, tujuan, mewujudkan nilai dan menciptakan iklim kerja.

---

180 <sup>19</sup>Muhaimin, et. al., *Manajemen Pendidikan*, cet.3 (Jakarta: Prenada Media Group, 2011), h.  
<sup>20</sup>Muhammad Shohib Thohar, *Al-Qur'an dan Terjemahannya* (Jakarta: Sabiq, 2011), h. 416

Kepemimpinan merupakan suatu bentuk dominasi yang didasari oleh kapabilitas atau kemampuan pribadi yaitu mampu mendorong dan mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu guna mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan tersebut juga berdasarkan pada penerimaan oleh kelompok dan kepemilikan keahlian khusus pada situasi khusus pula.<sup>21</sup> Selanjutnya Rahman menyatakan bahwa persepsi adalah: Persepsi sebagai proses yang menggabungkan dan mengorganisasikan data-data inderakita (penginderaan) untuk dikembangkan sedemikian rupa sehingga kita menyadari di sekeliling kita, termasuk diri kita sendiri, atau kemampuan membedakan, mengelompokkan, memfokuskan perhatian terhadap satu obyek rangsang.<sup>22</sup>

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa persepsi adalah suatu proses pengenalan individu, memperhatikan, memandang dan memahami seseorang.

Pemimpin di suatu organisasi baik yang bersifat *profit oriented* maupun *non profit oriented* memiliki posisi dominan dalam menentukan maju mundurnya suatu madrasah/sekolah. Kinerja yang dihasilkan oleh suatu madrasah/sekolah gambaran kepemilikan hasil yang diberikan oleh pemimpin yang mengelola madrasah/sekolah tersebut. Para *stakeholders* telah terbiasa menjadikan kinerja sebagai salah satu ukuran dalam mendukung pengambilan keputusan.

Seorang pemimpin harus bersifat kritis dalam melaksanakan manajemen sumber daya manusia, jenis kegiatan memimpin inilah yang sering diidentikkan kepada seorang manajer dalam proses me"manage" organisasi/institusinya.<sup>23</sup>

Pemimpin adalah seseorang yang memimpin dengan memprakarsai perilaku social dengan mengatur, mengarahkan, mengorganisir bawahan agar menjadi tim kerjasama untuk dapat mencapai tujuan organisasi yang dipimpinya.

---

<sup>21</sup>Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2001), h. 163

<sup>22</sup>Abdul Rahman Saleh dkk, *Psikologi Suatu Pengantar Dalam Perspektif Islam* (Jakarta: Prenada, 2005), h. 88

<sup>23</sup>Anoname, *Manajemen Organisasi Nirlaba*, cet. 2, terj. Roem Topatimasang dan Russ Dilts (Jakarta: Perhimpunan Pengembangan Pesantren dan Masyarakat, 1989), h. 33

Untuk kepentingan tugas pemimpin ini banyak ilmuwan cenderung mengemukakan sederet kualitas unggul dan sifat utama yang mesti ada dalam perilaku kepemimpinan. Misalnya memiliki kecerdasan tinggi, mampu mengambil kebijaksanaan yang tajam dan akurat, mempunyai rasa humor, mampu memikul tanggung jawab, tepa selira, bertindak adil dan jujur, memiliki ketrampilan teknis yang tinggi dan lain-lain. Biasanya, keunggulan ini dianalisis pada perilaku pemimpin bukan pada karakter (kepribadiannya). Dalam kepemimpinan pedagogis, tuntutan sifat-sifat itu justru harus eksis dalam karakter dan kebermaknaan *holistic*, dan kekuatan karakter itulah yang mewarnai perilaku kepemimpinan.<sup>24</sup>

Sementara Soekanto Indrafachrul mengartikan kepemimpinan adalah suatu kegiatan dalam membimbing suatu kelompok sedemikian rupa sehingga tercapailah tujuan itu.<sup>25</sup>

Perilaku kepemimpinan pedagogis tidak hanya sebatas mempengaruhi bawahan untuk mau bekerjasama dalam tim guna mencapai tujuan institusi/lembaga pendidikan, melainkan bawahan diharapkan memiliki perubahan karakter, yakni sifat yang melekat dalam kepribadiannya. Loyalitas intitusional mereka semakin mantap karena perubahan karakter jadi merupakan faktor internal bukan karena kekuatan eksternal. Dalam konteks ini perilaku kepemimpinan adalah juga pendidikan yakni dalam upaya membangun karakter bawahan.<sup>26</sup>

Dalam praktek organisasi, kata memimpin mengandung konotasi menggerakkan, membimbing, melindungi, membina, memberi teladan, memberikan dorongan, memberikan bantuan dan sebagainya. Pemimpin tidak hanya memerintah dan mengendalikan pengikutnya, melainkan mengajak untuk melakukan yang terbaik, memberikan arahan dan kebebasan untuk berkreasi kepada pengikutnya untuk mencapai

---

<sup>24</sup>Belferik Manullang, *Kepemimpinan Pedagogis* (Medan: Program Pascasarjana Unimed, 2006), h. 55

<sup>25</sup>Soekarto Indrafachrudi, *Bagaimana Memimpin Sekolah yang Efektif*, cet.3 (Bogor: Ghalia Indonesia, 2006), h. 2

<sup>26</sup>*Ibid*, h. 56

tujuan bersama. Kepemimpinan adalah sebuah proses memberi arti terhadap usaha kolektif dan yang mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan untuk mencapai sasaran.

Istilah kepemimpinan mempunyai batasan dan pakar pendidikan memberikan pengertian kepemimpinan yang berbeda-beda. Guna lebih memahami makna dari kepemimpinan, berikut dikemukakan menurut beberapa ahli pendidikan mengenai pengertian dan defenisi tentang kepemimpinan.

Menurut Soepardi mendefenisikan kepemimpinan sebagai kemampuan dan untuk menggerakkan, mempengaruhi, memotivasi, mengajak, mengarahkan, menasehati, membimbing, menyuruh, memerintah, melarang dan bahkan menghukum (kalau perlu), serta membina dengan maksud agar manusia sebagai media manajemen mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan administrasi secara efektif dan efisien.<sup>27</sup>

Dalam kepemimpinan persepsi kepemimpinan sangat diharapkan dapat menjadi alat bantu agar orang-orang yang menjadi tanggungjawabnya dapat secara sadar dan rela untuk melakukan fungsi dan tugasnya. Kepala madrasah sebagai seorang pemimpin lembaga pendidikan diharapkan mampu menerapkan kepemimpinan yang elegan sesuai dengan perkembangan situasi atau kondisi yang ada.

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu institusi atau lembaga, karena sebagian besar keberhasilan ataupun kegagalan suatu institusi ditentukan oleh kualitas pemimpinnya. Pentingnya kepemimpinan adalah kemampuan meyakinkan dan menggerakkan orang lain agar mau bekerja sama di bawah kepemimpinannya sebagai suatu tim untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Soekarto Indrafachrudi mengartikan kepemimpinan sebagai suatu kegiatan dalam membimbing suatu kelompok sedemikian rupa sehingga tercapailah tujuan itu.<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup> Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Jakarta: Kencana, 2002), h. 107

<sup>28</sup> Soekarto Indrafachrudi, *Bagaimana Memimpin Sekolah yang Efektif* (Bogor: Ghalia Indonesia, 2006), h. 2

Kepemimpinan diartikan sebagai ketrampilan dan kemampuan seseorang mempengaruhi perilaku orang lain, baik kedudukannya lebih tinggi, setingkat maupun yang lebih rendah dari padanya dalam berfikir dan bertindak agar perilaku yang semula mungkin individualistic dan ego sentrik berubah menjadi perilaku yang organisasional.<sup>29</sup>

Selanjutnya, kepala madrasah diartikan sebagai tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru dan siswa. Dengan demikian, profesionalisme seorang kepala madrasah didefinisikan sebagai suatu bentuk komitmen para anggota suatu profesi untuk selalu mengembangkan dan meningkatkan kompetensinya yang bertujuan agar kualitas keprofesionalannya dalam mengembangkan dan mengarahkan segala sumber daya yang ada pada suatu madrasah untuk mau bekerja sama dalam mencapai tujuan bersama.

Tiga implikasi penting yang terkandung dalam kepemimpinan yaitu:

- a. Kepemimpinan itu melibatkan orang lain baik itu bawahan maupun pengikut.
- b. Kepemimpinan melibatkan pendistribusian kekuasaan antara pemimpin dan anggota kelompok secara seimbang, karena anggota kelompok bukanlah tanpa daya.
- c. Adanya kemampuan untuk menggunakan bentuk kekuasaan yang berbeda untuk mempengaruhi tingkah laku pengikutnya melalui berbagai cara.<sup>30</sup>

Kepemimpinan adalah bentuk dominasi yang didasari kemampuan pribadi, yang sanggup mendorong atau mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu berdasarkan penerimaan oleh kelompoknya dan memiliki keahlian khusus yang tepat bagi situasi khusus. Baik buruknya proses pendidikan di suatu sekolah/madrasah banyak ditentukan

---

<sup>29</sup>Sondang P. Siagian, *Organisasi Kepemimpinan dan Perilaku Sosial*. Cet. Ke.2 (Jakarta: Gunung Agung, 1985), h. 12

<sup>30</sup>Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan perilaku organisasi*, ed.2 (Jakarta: PT.RajaGrafindo Persada, 2007), h. 3

orang yang paling bertanggungjawab atas segala sesuatunya yang sudah, sedang dan yang akan terjadi di sekolah/madrasah tersebut.<sup>31</sup>

Efektivitas mengajar guru akan optimal, jika kepala sekolah/madrasah dapat mengatur dan membimbing guru-guru secara baik sehingga para guru dapat melaksanakan tugas-tugasnya dengan penuh tanggung jawab, memperhatikan kepentingan dan kesejahteraan bawahannya sehingga tidak ada keluhan dalam menjalankan tugas dan kewajiban sehari-hari, harus menunjukkan kewibawaan sehari-hari sehingga dapat diteladani dan dipatuhi oleh para guru maupun siswa. Menetapkan dan melaksanakan peraturan-peraturan yang logis dan sistematis dapat diterima oleh semua pihak yang terkait dalam peningkatan efektivitas mengajar guru.

Di dalam praktek, mempengaruhi orang itu sukar sekali. Kadangkala orang harus berhati-hati luar biasa dalam menghadapi dan berusaha mempengaruhi orang lain. Meskipun kadangkala dalam usaha mempengaruhi orang lain ini juga dapat berlangsung secara otomatis dan mudah. Ada tiga unsur yang perlu dipertimbangkan dalam usaha mempengaruhi orang lain : orang yang mempengaruhi, orang yang dipengaruhi dan metode atau cara mempengaruhinya.<sup>32</sup>

Teori kepemimpinan situasional mengajarkan, salah satu unsur yang terpenting yang menentukan perilaku kepemimpinan adalah tingkat perkembangan bawahan atau anggota organisasi. Peranan kepala madrasah dalam proses pencapaian tujuan pendidikan, sehingga dapat dikatakan bahwa sukses tidaknya kegiatan madrasah sebagian besar ditentukan kualitas kepala madrasah. Tingkat perkembangan seorang bawahan ditentukan oleh dua faktor, yaitu<sup>33</sup> :

1. Mampukah ia melakukan pekerjaannya ?

---

<sup>31</sup>Syaiful Sagala, *Manajemen Berbasis Sekolah dan Masyarakat Strategi Memenangkan Mutu* (Jakarta: Nimas Multima, 2005), h. 24

<sup>32</sup>Sukanto Reksohadiprojo dan T. Hani Handoko, *Organisasi Perusahaan*, cet. 4 (Yogyakarta: BPFE-Universitas Gadjah Mada, 1990), h. 140

<sup>33</sup>Anoname, *Manajemen organisasi*, h. 41

Faktor ini berkaitan dengan tingkat keahlian, pengetahuan, kemampuan, dan bakat. Hal ini bersifat sangat khas pada setiap orang dan bervariasi pada setiap jenis pekerjaan.

2. Maukah ia mengerjakan pekerjaan itu ?

Faktor ini berkaitan dengan tingkat semangat, motivasi, minat dan kemauan serta kepercayaan diri seorang bawahan dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini juga bersifat sangat khas pada setiap orang, keadaan dan jenis pekerjaan.

Untuk menjadi seorang pemimpin yang besar, ia harus mampu mengetahui dirinya sendiri dan mengendalikan dirinya sendiri. Dalam kaitan ini sering kali disebut bahwa pemimpin harus mampu memimpin dirinya sendiri. Kondisi ini walaupun sering disebutkan dalam berbagai hal yang berkaitan dengan pendidikan, namun paling sering mengalamim kegagalan dalam proses pendidikannya. Pemimpin yang mampu mengetahui dirinya sendiri dan mengendalikan dirinya sendiri serta mampu menjaga integritasnya sebagai pemimpin yang berkepribadian.<sup>34</sup>

Dalam kepemimpinan memiliki tiga unsure seperti unsure tugas, unsure manusia dan unsure hasil yang dicapai. Untuk dapat memperlakukan ketiga unsure tersebut secara seimbang, seorang pemimpin harus memiliki pengetahuan atau kecakapan dan ketrampilan yang diperlukan dalam melaksanakan kepemimpinan. Pengetahuan dan ketrampilan ini dapat diperoleh dari pengalaman belajar secara teori ataupun dari pengalaman di dalam praktek selama menjadi pemimpin. Namun secara tidak disadari seorang pemimpin dalam memperlakukan ketiga unsure tersebut dalam rangka menjalankan kepemimpinannya menurut caranya sendiri.

Pemimpin harus siap menerima dirinya secara ikhlas dengan segenap kelebihan dan kekurangannya. Dia tidak membuang-buang waktu untuk menikmati kelebihan-kelebihan yang ada pada dirinya atau menyesali kekurangan-kekurangannya. Dia akan

---

<sup>34</sup> Muhaimin, et. al., *Manajemen Pendidikan*, h. 34

lebih banyak mempergunakan waktunya untuk memikirkan apa yang dapat dilakukannya dengan segenap sifat yang ada betapapun terbatasnya pengetahuan dan ketrampilan. Pemimpin yang produktif adalah pemimpin yang peka terhadap lingkungannya. Tanpa kepekaan terhadap apa yang di butuhkan oleh lingkungannya tidak mungkin baginya dapat menghasilkan sesuatu yang berarti bagi lingkungannya.

Persepsi kepemimpinan sebagai norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain yang dalam hal ini harus ada usaha untuk menyelaraskan persepsi antara orang yang mempengaruhi perilaku dengan orang yang dipengaruhi perilakunya.<sup>35</sup>

Sebuah lembaga yang memiliki pemimpin yang hebat, maka lembaga tersebut akan tumbuh dan berkembang dengan baik walaupun secara manajerial kurang baik. Namun jika sebuah madrasah memiliki pemimpin yang baik sekaligus pemimpin tersebut memiliki kemampuan manajerial yang andal dapat dipastikan bahwa perkembangan madrasah tersebut akan sangat cepat untuk mencapai keunggulan.

Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan untuk mempengaruhi orang lain untuk mau bekerja sama agar mau melakukan tindakan dan perbuatan dalam mencapai tujuan bersama. Untuk itu dalam konteks pendidikan apalagi madrasah inilah yang kemudian di kenal dengan sebutan pemimpin pendidikan yang efektif, yang secara konsisten melekat pada dirinya sifat-sifat antara lain rasa tanggung jawab, perhatian untuk melaksanakan tugas, energik, tepat berani mengambil resiko, orisinal, percaya diri, dan mampu mengkoordinasikan usaha pihak lain dalam rangka mencapai tujuan lembaga.<sup>36</sup>

Prilaku kepemimpinan mengungkapkan bagian dari proses kepemimpinan meliputi menyusun sasaran, membuat jalan untuk bergerak, membangkitkan semangat bawahan, dan saat yang sama perilaku ini berpengaruh atas sikap, motivasi dan perilaku

---

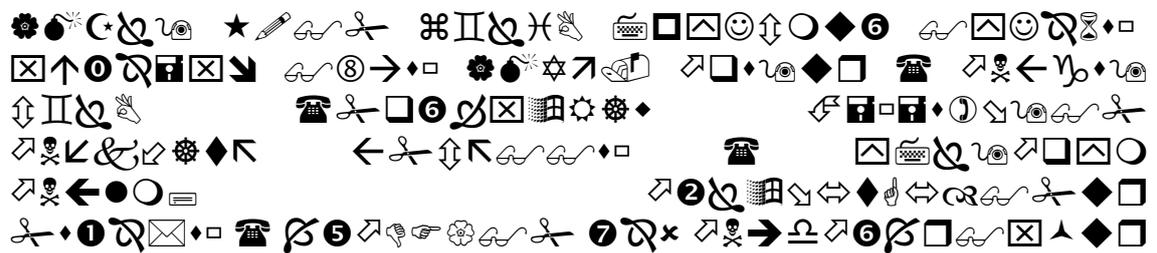
<sup>35</sup>Miftah Toha, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, cet.3 (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 1999), h. 74

<sup>36</sup>M. Sulthon Marsyhud dkk, *Manajemen Pondok Pesantren* (Jakarta: Diva Pustaka, 2004), h. 32

dari anggota atau kelompok. Perilaku seseorang berbeda karena tempat dan waktu tertentu. Perilaku ini tidak terlepas dari latar belakang sosial dan keprilakuan sekelilingnya, sehingga membedakan peran yang dimainkan setiap orang. Peran adalah perilaku yang di harapkan sesuai dengan kedudukannya dalam institusi sosial yang ada.

Jika seorang pemimpin mampu menggunakan suara hatinya atau fitrahnya untuk melaksanakan proses kepemimpinan akan terlihat bahwa pemimpin tersebut Memiliki sifat-sifat kepemimpinan yang merupakan pircikan dari sifat-sifat Allah. Pemimpin memimpin dengan karakter kepemimpinannya yang baik bukan hanya dengan pencitraan saja, tetapi betul-betul memiliki karakter.

Persepsi kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas individu, kelompok dan sebagainya dalam situasi tertentu untuk mencapai suatu tujuan. Karena itu, seorang pemimpin harus memiliki cara atau teknik agar anggota atau bawahan mau dipengaruhi. Untuk itu dalam konteks pendidikan apalagi madrasah inilah yang kemudian dikenal dengan sebutan pemimpin pendidikan yang efektif, yang secara konsisten melekat pada pribadinya sifat-sifat anatara lain rasa tanggungjawab, perhatian untuk melaksanakan tugas, energik, tepat berani mengambil resiko, orisinal, percaya diri, terampil mengendalikan stress, mampu mempengaruhi, dan mampu mengkoordinasikan usaha pihak lain dalam rangka mencapai tujuan lembaga.<sup>37</sup>Hal ini sesuai dengan Firman Allah Swt dalam Al-Qur'an Surat Ali Imran/3 ayat 159 yang berbunyi:



<sup>37</sup>M.Sulthon Masyhud dkk, *Manajemen Pondok Pesantren* (Jakarta: Diva Pustaka, 2004), h.



Artinya: Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu Berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, Maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya. (QS.Ali Imran/3: 159).<sup>38</sup>

Ayat di atas merupakan sebuah bukti keberhasilan Nabi Muhammad Saw dalam mempengaruhi orang-orang yang ada disekitarnya, sehingga dakwah Islamiyah dapat diterima. Selanjutnya Burhanuddin menyatakan bahwa bagaimana pemimpin menggunakan kekuasaannya ditemukan tiga buah model dasar kepemimpinan, yakni: model kepemimpinan otoriter, demokrasi atau partisipasi, dan memberikan kebebasan kepada bawahan.<sup>39</sup>

Ada beberapa faktor yang dapat menyebabkan kepemimpinan salah satunya adalah jenis kelamin dimana pria dan wanita memiliki sifat mendasar yang berbeda, wanita cenderung menggunakan perasaannya dan bertindak lembut sedangkan pria lebih menggunakan kemampuan berfikir dan bertindak tegas dalam kepemimpinan.<sup>40</sup>

Perilaku seorang pemimpin memiliki pengaruh atas kinerja dan kepuasan kerja anggota. Hal yang mendasar di tekankan bahwa kinerja dan kepuasan anggotanya adalah hasil dari ragam gaya kepemimpinan seorang pemimpin. Sikap positif orang terbangun terhadap objek yang merupakan alat dalam kepuasan kebutuhan. Hal ini menjadi alasan perlunya pengembangan hubungan pimpinan dengan bawahannya. Ada hubungan timbal balik perilaku pimpinan dengan perilaku bawahannya. Perilaku

---

<sup>38</sup>Muhammad Shohib Thohar, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, h. 71

<sup>39</sup>Burhanuddin, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan*, cet.7 (Jakarta: Bumi Aksara, 1994), h. 46

<sup>40</sup>Matutina, *Manajemen Personalia* (Jakarta: PT.Rieneka Cipta, 1993), h. 58

bawahan berpengaruh terhadap perilaku pimpinan dan perilaku pimpinan mempengaruhi perilaku bawahannya.<sup>41</sup>

Seorang pemimpin yang baik adalah yang mampu mengelola seluruh sumber daya yang dimiliki dan mampu memberi keuntungan serta kepuasan kepada para *stakeholders* madrasah. Kepemimpinan merupakan suatu ilmu yang mengkaji secara *komprehensif* tentang bagaimana mengarahkan, mempengaruhi, dan mengawasi orang lain untuk mengerjakan tugas sesuai dengan perintah yang direncanakan.

Pada prinsipnya, kepemimpinan dalam lingkup pendidikan (*educational leadership*) berorientasi pada keberlanjutan dan pengembangan dari efisiensi dan efektivitas madrasah. Sebagaimana kepala madrasah hanya dapat meraih kesuksesan dengan bekerja sama dengan warga madrasah lainnya, kepemimpinan kependidikan kemudian ditujukan pada peningkatan maksimal dari produktifitas dan usaha-usaha yang dilakukan oleh semua warga madrasah. Berangkat dari pandangan ini, peran dan praktek kepemimpinan seorang kepala madrasah dalam memberdayakan *stakeholder* madrasah menjadi hal yang mutlak.<sup>42</sup>

Kepemimpinan adalah karakteristik seorang pemimpin di dalam membimbing dan mengarahkan seseorang dan sekelompok orang untuk bekerja secara ikhlas dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan terlebih dahulu. Selanjutnya Robbins (1996) mengemukakan definisi kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya tujuan tertentu.<sup>43</sup>

Berdasarkan uraian tentang definisi kepemimpinan diatas, terlihat bahwa unsur kunci kepemimpinan adalah pengaruh yang dimiliki seseorang dan pada gilirannya akibat pengaruh itu bagi orang yang hendak dipengaruhi. Peranan penting dalam kepemimpinan adalah upaya seseorang yang memainkan peran sebagai pemimpin guna

---

<sup>41</sup>M.Nur, *Manajemen Kepala Madrasah: antara Das Sein dan Das Sollen*, cet.1 (Medan: Citapustaka Media Perintis, 2010), h. 37

<sup>42</sup>Ahmad Rozikun dkk, *Strategi Perencanaan Manajemen Berbasis Madrasah* (Jakarta: PT.Listafariska Putra, 2004), h.45

<sup>43</sup>Robbins, Stephen.P, *Perilaku Organisasi : Konsep, Kontroversial, dan Aplikasi* (Jakarta: PT. Prenhalindo,1996), h. 75

mempengaruhi orang lain dalam organisasi/lembaga tertentu untuk mencapai tujuan. Kualitas kepemimpinan kepala sekolah/madrasah sangat signifikan bagi keberhasilan sekolahnya, karena kepala sekolah/madrasah adalah seorang tenaga fungsional yang diberi tugas memimpin suatu lembaga sekolah yang menyelenggarakan proses belajar mengajar.

Kepemimpinan dalam manajemen pendidikan merupakan faktor kunci keberhasilan suatu organisasi. Kepemimpinan merupakan inti dalam manajemen pendidikan. Kepemimpinan akan berjalan secara efektif dan efisien apabila dilaksanakan oleh seorang pemimpin yang jujur, bertanggung jawab, transparan, cerdas, memahami tugas dan kewajibannya, memahami anggotanya, mampu memotivasi, dan berbagai sifat yang baik yang terdapat dalam diri seorang pemimpin. Ia harus sadar bahwa pemimpin memiliki arti sebagai kemampuan untuk mempengaruhi dirinya sendiri dan orang lain melalui keteladanan, nilai-nilai dan prinsip yang akan membawa kebahagiaan di dunia maupun di akhirat kelak. Seorang yang mendapat amanah sebagai eksekutif akan menunjukkan nilai-nilai moral tersebut, sehingga mereka akan memimpin berdasarkan prinsip.<sup>44</sup>

Pengaruh persepsi kepemimpinan kepala madrasah sangat berperan dalam rangka peningkatan mutu pendidikan itu sendiri karena dapat mempengaruhi berhasil tidaknya mutu pendidikan. Kepala madrasah sebagai tulang punggung mutu pendidikan dituntut untuk bertindak sebagai pembangkit semangat, mendorong, merintis dan memantapkan serta sekaligus sebagai administrator.

Seiring dengan tujuan pendidikan nasional, kepala madrasah memiliki fungsi yang besar guna turut mewujudkan kualitas output sumber daya manusia berkualitas yang menjamin kesinambungan bangsa. Lebih-lebih lagi dipengaruhi oleh perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang diikuti meluasnya dampak dari globalisasi komunikasi maka peran kepala madrasah jauh lebih dominan. Kenyataan

---

<sup>44</sup>R.Ibrahim, et. al., *Ilmu dan Aplikasi Pendidikan*, cet.2 (Jakarta: PT. Imperial Bhakti Utama, 2007), h. 236

demikian mengharuskan semakin perlunya manajerial kepemimpinan kepala madrasah.<sup>45</sup>

Fungsi-fungsi manajerial kepemimpinan kepala madrasah dapat dikemukakan sebagai berikut:<sup>46</sup>

1. Perencanaan

Fungsi perencanaan ini meliputi menetapkan apa yang harus dilakukan dan bagaimana cara melakukannya; membatasi sasaran dan menetapkan pelaksanaan kerja untuk mencapai efektivitas melalui proses penentuan target.

2. Pengorganisasian

Fungsi ini meliputi menyediakan fasilitas-fasilitas, perlengkapan dan tenaga kerja yang diperlukan untuk menyusun rangka kerja yang efisien dalam melaksanakan rencana-rencana melalui proses penetapan kerja yang diperlukan untuk menyelesaikan rencana-rencana tadi. Mengelompokkan komponen kerja ke dalam struktur organisasi secara teratur; membentuk struktur wewenang dan mekanisme koordinasi; memilih mengadakan latihan dan pendidikan bagi tenaga pendidik serta mencari sumber-sumber lain yang diperlukan.

3. Pelaksanaan

Fungsi ini meliputi menyusun rangka kerja, waktu dan biaya yang rinci memprakarsai dan menampilkan kepemimpinan dalam melaksanakan rencana-rencana dengan mengambil keputusan.

4. Pengawasan

Fungsi ini meliputi mengawasi pekerjaan yang dibandingkan dengan rencana yang ada; melaporkan penyimpangan-penyimpangan dalam hitungan waktu untuk tindakan koreksi dan mengajukan cara tindakan koreksi dengan membuat standar-standar dan sasaran-sasaran.

---

<sup>45</sup>Departemen Agama RI, *Manajemen Madrasah* (Jakarta: Direktorat Jenderal Pembinaan Kelembagaan Agama Islam, 1998), h. 24

<sup>46</sup>*Ibid*, h. 5-6

## 5. Evaluasi

Fungsi ini meliputi kegiatan menilai dan menentukan tingkat keberhasilan sesuatu sehingga proses ini dapat berlangsung pada sebelum, selama dan sesudah suatu kegiatan.

Selanjutnya, kepala madrasah diartikan sebagai tenaga fungsional guru yang di beri tugas untuk memimpin suatu madrasah diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru dan siswa. Dengan demikian, profesionalisme kepala madrasah didefinisikan sebagai suatu bentuk komitmen para anggota suatu profesi untuk selalu mengembangkan dan meningkatkan kompetensinya yang bertujuan agar kualitas keprofesionalismenya dalam mengembangkan dan mengarahkan segala sumber daya yang ada pada suatu madrasah untuk mau bekerja sama dalam mencapai tujuan bersama.<sup>47</sup>

Pengetahuan dan ketrampilan ini dapat diperoleh dari pengalaman belajar secara teori ataupun dari pengalamannya dalam praktek selama menjadi pemimpin. Namun secara tidak disadari seorang pemimpin dalam memperlakukan kepemimpinannya menurut caranya sendiri dan cara-cara yang digunakan itu merupakan pencerminan dari sifat-sifat dasar kepemimpinannya.

Karena itu, tugas dan tanggung jawab seorang kepala madrasah adalah merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengkoordinasikan, mengawasi dan mengevaluasi seluruh kegiatan madrasah, yang meliputi proses belajar mengajar, administrasi kantor, administrasi siswa, administrasi pegawai, administrasi perlengkapan, administrasi keuangan, administrasi perpustakaan, dan administrasi hubungan masyarakat. Sebab itu, dalam rangka mencapai tujuan organisasional, kepala madrasah pada dasarnya mempunyai tugas dan tanggung jawab melakukan perencanaan, pengorganisasikan, penggerakan, dan pengawasan terhadap seluruh sumber daya yang ada dan kegiatan-kegiatan yang dilakukan di madrasahny.<sup>48</sup>

---

<sup>47</sup>Wahjosumidjo, *Kepemimpinan*, h. 83

<sup>48</sup>M.Nur, *Manajemen*, h. 19

Kepala madrasah sebagai top manajemen di lembaga pendidikan madrasah mempunyai tugas untuk membuat perencanaan baik dalam bidang program pembelajaran dan kurikulum, kepegawaian, kesiswaan, keuangan maupun perlengkapan. Oleh karena itu, kepala madrasah harus mampu meningkatkan wawasan dan keprofesionalismeannya untuk mencapai kualitas madrasahnyanya.<sup>49</sup>

Kepemimpinan merupakan suatu kebutuhan dalam suatu organisasi baik formal maupun non formal, karena dengan keberadaan pemimpin kegiatan organisasi dapat terarah dalam upaya untuk mewujudkan tujuan yang hendak dicapai. Lebih tegas lagi dapat dikatakan bahwa keberhasilan suatu organisasi tergantung pada efektif tidaknya kepemimpinan suatu organisasi.<sup>50</sup>

Banyak dan beragamnya pengertian yang diberikan oleh para ahli tentang konsep kepemimpinan terkait dengan moral kerja, kepemimpinan adalah kemampuan manager untuk mengajak atau *follower* untuk menambah semangat dan kepercayaan bekerja. Konsepsi kepemimpinan dapat pula merupakan suatu proses sebagai suatu aktivitas ke arah mencapai tujuan organisasi.<sup>51</sup>

Di sisi lain kepemimpinan juga membutuhkan suatu cara tersendiri seperti kepemimpinan sebagai keterampilan dan kemampuan seseorang mempengaruhi tingkah laku orang lain, kepemimpinan adalah seni untuk menggerakkan individu-individu atau kelompok menuju tujuan akhir yang diinginkan. Secara umum kepemimpinan dapat dinyatakan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi sebuah kelompok ke arah tercapainya tujuan.<sup>52</sup>

Dari definisi kepemimpinan yang telah dikemukakan oleh para ahli di atas sebenarnya dapat disimpulkan dalam tiga hal yaitu (1) bahwa kepemimpinan meliputi penggunaan pengaruh dan bahwa semua hubungan dapat melibatkan kepemimpinan; (2) kepemimpinan mencakup pentingnya proses komunikasi. Kejelasan dan keakuratan dari

---

<sup>49</sup>*Ibid*, h. 27

<sup>50</sup>Irham Fahmi, *Manajemen Kepemimpinan*, h. 15

<sup>51</sup>*Ibid*, h. 17

<sup>52</sup> *Ibid*, h. 87

komunikasi mempengaruhi perilaku dan kinerja pengikutnya, dan (3) kepemimpinan menfokuskan pada pencapaian tujuan. Pemimpin yang efektif harus berhubungan dengan tujuan-tujuan individu, kelompok dan organisasi. Keefektifan pemimpin khususnya dipandang menurut derajat pencapaian satu atau kombinasi dari tujuan individu mungkin memandang pemimpin yang efektif atau tidak efektif menurut kepuasan yang mereka terima dari total pengalamannya. Dalam kenyataannya, penerimaan perintah atau permintaan pemimpin sangat bertumpu pada harapan-harapan pengikut sehingga respon yang menyenangkan akan mengarahkan pada hasil-hasil yang menarik.

Tugas dan tanggungjawab dari seorang pemimpin adalah untuk mendorong kelompok ke arah pencapaian tujuan-tujuan yang bermanfaat. Anggota-anggota kelompok perlu merasakan bahwa mereka memiliki sesuatu yang bermanfaat yang harus dilakukan dan sesuatu yang dapat dilakukan dengan sumber daya dan kepemimpinan yang tersedia.<sup>53</sup>

Agar bawahan/anggota organisasi dapat memenuhi tugas-tugas organisasinya sebagian besar adalah tergantung pada kepemimpinan kepala madrasah yang digunakan dalam memimpin, pertanyaan yang muncul sehubungan dengan hal tersebut adalah kepemimpinan manakah yang benar-benar efektif.<sup>54</sup>

Pada awalnya, studi kepemimpinan menggunakan pendekatan sifat-sifat pribadi yang menunjuk pada sifat bawaan sejak lahir, seperti fisik, keakraban, kecerdasan yang dianggap sebagai faktor penentu keberhasilan seorang pemimpin. Sebagaimana terungkap dalam teori-teori genetik, sosial dan ekologi selanjutnya bergeser kependekatan situasional dengan fokus perhatian pada perilaku pemimpin yang diamati.

---

<sup>53</sup> Robbins, Stephen.P, *Perilaku Organisasi*, .h. 98

<sup>54</sup> Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, cet. 4 (Jakarta: Bumi Aksara, 2002), h 121

Dalam pendekatan situasional telah memunculkan berbagai tipe. Siagian menyebut kepemimpinan otokratik, paternalistic, kharismatik, laissez faire dan demokratik.<sup>55</sup>

Kualitas kepemimpinan akan terlihat pada era modern sekarang pada saat seorang pemimpin menerapkan konsep profesionalisme dalam kepemimpinan. Profesionalisme merupakan bentuk sikap yang dilahirkan dari hasil keinginan mewujudkan suatu hasil kerja yang dilandaskan atas sikap menjunjung nilai.

Persepsi kepemimpinan autokratik, seorang pemimpin menganggap bahwa organisasi bagian dari dirinya. Dalam persepsi ini pemimpin bertindak dictator, bawahan hanya menjalankan perintah, tidak ada kesempatan untuk saran atau pendapat. Sedangkan gaya demokratik adalah bawahan diberi kesempatan dalam mengambil keputusan, memanusiakan manusia, kerjasama tinggi, bertindak dengan arahan-arahan, tidak instruktif dan pemimpin bersedia menerima saran serta kritik dari bawahan.<sup>56</sup>

Munculnya teori kepemimpinan situasional sebagai ketidakpuasan atas kegagalan studi-studi kepemimpinan perilaku dalam mengidentifikasi hubungan yang konsisten antara pola perilaku pemimpin dan kinerja kelompok yang nampaknya hilang adalah pertimbangan dari faktor-faktor situasional (*kontigensi*) yang mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan seorang pemimpin. Teori kontigensi mengidentifikasi tiga faktor situasional yang menentukan sesuai tidaknya penerapan kepemimpinan. Faktor-faktor itu adalah (1) hubungan antara pemimpin dengan bawahan (2) struktur tugas, dan (3) kekuatan posisi. Penelitian yang dilakukan persepsi kepemimpinan yang paling efektif tergantung pada situasi yang dirumuskan dalam ketiga faktor tersebut di atas. Persepsi kepemimpinan kepala madrasah merupakan faktor yang turut mempengaruhi keberhasilan sebuah program.<sup>57</sup>

Dalam penggunaan teori diatas, ada proses yang kurang diperhatikan bahwa sebagai model kepemimpinan situasional bahwa harus ada proses menyelami pikiran,

---

<sup>55</sup> Sondang P. Siagian, 1987, *Manajemen Sumber*, h.17

<sup>56</sup>Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoretik dan Permasalahanny* (Jakarta: PT.Rajagrafindo Persada, 1999), h. 17

<sup>57</sup>Azhar Arsyad, *Media Pembelajaran* (Jakarta: PT.Rajagrafindo Persada, 2007), h.89

perasaan dan harapan orang-orang yang ada dalam organisasi melalui dialog, penjabaran pendapat, dan komunikasi. Hal itu dapat menjadi tempat beranjak pimpinan dalam menentukan arah, mencerahkan dan memotivasi anggota dalam mengejar tujuan, kepuasan, kinerja, mutu, dan pengembangan organisasi.

Pengelompokan kepemimpinan yang efektif adalah :<sup>58</sup>

1. Persepsi kepemimpinan yang berorientasi hubungan (*relation oriented*) merupakan persepsi kepemimpinan yang menekankan pada pandangan hubungan pemimpin dengan bawahan sebagai “teman kerja” serta menekankan pentingnya perasaan positif yang kuat terhadap bawahannya. Menurut persepsi ini pemimpin akan aktif dalam melaksanakan tugas-tugasnya bila mampu menjalin hubungan dengan baik terhadap semua komponen yang dipimpinya. Kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan dikenal sebagai seseorang yang menekankan rasa percaya penuh.
2. Persepsi kepemimpinan yang berorientasi tugas (*task oriented*) merupakan persepsi kepemimpinan yang memandang bahwa penyelesaian pelaksanaan tugas menjadi prioritas utama dan mengabaikan aspek-aspek hubungan antar manusia (*human relation*) dalam pelaksanaan pekerjaan. Pemimpin yang berorientasi pada tugas dikenal sebagai seorang yang menyukai kerja keras (*hard working*) dan memandang dirinya akan merasa puas bila mampu menyelesaikan tugas-tugas yang ada padanya, tuntutan terhadap bawahannya berupa tugas-tugas yang harus dikerjakan.

Madrasah sebagai salah satu bagian sistem pendidikan nasional tentu harus memerlukan perhatian dan pengelolaan secara serius. Oleh karena itu kepemimpinan kepala madrasah kedepan harus memiliki perubahan yang semakin cepat dan terbuka. Kemampuan kepala madrasah lebih kreatif, inovatif dan dinamis, sehingga kepala madrasah tidak sekedar bergaya dan terlalu berpegang kepada aturan-aturan birokratis

---

<sup>58</sup>Sudjana, *Teknik Analisis Regresi dan Korelasi*, ed. Ke- 3 ( Bandung: Tarsito, 1992), h.

dan berfikir secara struktural dan tidak berani melakukan inovasi untuk menyesuaikan tuntutan masyarakat dan akan ditinggalkan oleh peminatnya.

Madrasah sebagai sebuah organisasi pendidikan yang menganut sistem terbuka bisa memanfaatkan lingkungannya menghadapi tuntutan zaman yang semakin kompleks. Orangtua, masyarakat dan pihak yang berkaitan berharap munculnya madrasah yang efektif di daerahnya, agar pembinaan di usia sekolah benar-benar optimal. Orangtua berharap anak-anak mereka yang lulus dari madrasah tertentu mampu mengikuti percepatan perubahan, dapat melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi yang berkualitas, mudah memasuki lapangan kerja dan memiliki kepribadian yang baik.

Setiap madrasah dapat berjalan dengan baik, jika manajemennya benar-benar fungsional dan efektif. Proses manajemen sejak dari perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan dan pengawasan harus dijalankan dengan aktivitas semua personil yang bermuara pada pencapaian tujuan madrasah. Madrasah hanya mungkin berjalan efektif, apabila manajemen madrasah yang dijalankan oleh kepala madrasah, staff, guru-guru dan karyawan dilaksanakan secara profesional. Keberadaan pemimpin sangat strategis, karena pemimpin sangat strategis, karena pemimpin memberikan inspirasi, pengaruh, mengarahkan dan menjadi contoh bagi anggotanya dalam melakukan sesuatu secara bersama dalam menjangkau tujuan madrasah dalam rangka jangka panjang. Madrasah merupakan salah satu lembaga formal penyelenggara pendidikan di Indonesia. Didalamnya berlangsung proses pendidikan sebagai usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan iklim yang memungkinkan anak belajar dan mengikuti proses pembelajaran. Melalui kegiatan pembelajaran anak mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spritual, keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlaq mulia serta ketrampilan yang perlu bagi dirinya, masyarakat, bangsa, dan negara. Begitu pula keberadaan madrasah adalah sebagai sekolah/madrasah dengan ciri khas agama Islam yang potensial dalam pengembangan sumber daya manusia. Kehadiran madrasah memberikan kontribusi signifikan bagi kemajuan kebudayaan

bangsa. Oleh karena itulah, kehadiran madrasah di Indonesia ditengah-tengah madrasah sangat didambakan oleh setiap insani khususnya kaum muslimin.

Madrasah berasal dari kata bahasa Arab yang artinya tempat belajar.<sup>59</sup> Secara tradisional, madrasah terbagi menjadi tiga tingkatan, yakni madrasah diniyah awaliyah (sekolah dasar), madrasah diniyah wustho' (sekolah lanjutan pertama), dan madrasah diniyah 'ulya (sekolah lanjutan atas).<sup>60</sup> Namun dalam bahasa modern sekarang ini, penjenjangan madrasah tersebut terbagi menjadi madrasah ibtidaiyah setara sekolah dasar, madrasah Tsanawiyah setara dengan sekolah menengah pertama dan madrasah aliyah setara dengan sekolah menengah atas.

Madrasah adalah salah satu sekolah yang bercirikan Islam yang dikelola oleh Kementerian Agama. Dalam upaya peningkatan kualitas madrasah terus dilakukan pembenahan oleh Kementerian Agama dengan melakukan penataan administrasi, manajemen, peningkatan kualitas guru dan mutu proses belajar mengajar serta peningkatan sarana dan prasarana pendidikan madrasah.<sup>61</sup> Madrasah adalah lembaga pendidikan otonom di bawah pengawasan Menteri Agama sehingga pembenahan yang dilakukannya harus benar-benar mampu memberikan sumbangsuhnya kepada masyarakat, bangsa dan negara. Oleh karena itulah, madrasah harus mengikuti perkembangan seperti yang dilakukan oleh instansi Kementerian Pendidikan Nasional.<sup>62</sup>

Penanaman nilai komitmen dalam organisasi yang baru berdiri termasuk madrasah merupakan hal yang sangat penting. Dengan dimilikinya komitmen pada sebagian besar orang, maka kecepatan pertumbuhan madrasah tersebut akan sangat terjamin. Komitmen yang tinggi dari orang-orang yang ada di madrasah tidak tumbuh dengan sendirinya. Kepala madrasah harus mampu menumbuhkan komitmen dalam diri setiap orang. Komitmen akan tumbuh dan berkembang jika seorang pemimpin mampu

---

<sup>59</sup>Ibrahim Anis, *et-al, Al-Mu'jam al-Wasit* (Kairo: Dar Al-Ma'arif, 1972), h. 280

<sup>60</sup>H.A.R. Gibb and H. Kramers, *Shorter Encyclopedia of Islam* (Leiden: E.J.Brill, 1981), h.

<sup>61</sup>Dirjen Bimas Islam, *Almanak 1974* (Jakarta: Departemen Agama RI, 1974), h. 45

<sup>62</sup>Maksum, *Madrasah: Sejarah dan Perkembangannya* (Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 1999),

menunjukkan harapan yang besar di masa yang akan datang kepada setiap orang dalam madrasah.<sup>63</sup>

Kepala madrasah adalah pengelola pendidikan di madrasah secara keseluruhan dan kepala madrasah adalah pemimpin formal pendidikan dimadrasahny. Dalam suatu lingkungan pendidikan di madrasah, kepala madrasah bertanggung jawab penuh untuk mengelola dan memberdayakan guru-guru agar terus meningkatkan kemampuan kerjanya. Dengan peningkatan kemampuan atas segala potensi yang dimilikinya itu, maka dipastikan guru-guru yang juga merupakan mitra kerja kepala madrasah dalam berbagai bidang kegiatan pendidikan dapat berupaya menampilkan sikap positif terhadap pekerjaannya dan meningkatkan kompetensi profesionalnya.

Pendidikan Islam khususnya di madrasah berjalan tanpa desain (*not by design*) tapi hanya berdasarkan kebiasaan atau tradisi yang sudah ada sebelumnya (*just by accident and tradition*). Dengan kata lain bahwa praktik pendidikan yang dilakukan tanpa melalui ilmu pengetahuan.<sup>64</sup> Di era globalisasi yang amat kompetitif sekarang ini, keadaan praktik pendidikan Islam khususnya di madrasah harus direvitalisasi dan direformasi dengan berdasar pada teori dan konsep filsafat pendidikan Islam yang sesungguhnya.<sup>65</sup>

Keberhasilan suatu program harus diawali dengan perencanaan yang sangat matang. Perencanaan yang dilakukan dengan baik oleh kepala madrasah, maka setengah keberhasilan sudah dapat tercapai dan setengahnya lagi terletak pada pelaksanaannya. Namun demikian, perencanaan yang baik sistematisnya atau terperinci, jika proses perencanaan tidak sesuai dengan program maka mungkin akan gagal. Kepala madrasah harus benar-benar membuat perencanaan yang matang sehingga apa yang sudah

---

<sup>63</sup>Muhaimin, et.al., *Manajemen Pendidikan*, h. 57

<sup>64</sup>Lihat Prayitno, *Dasar teori dan Praktis Pendidikan* (Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia, 2009), cet.I, h. 1

<sup>65</sup>Abuddin Nata, *Ilmu Pendidikan Islam dengan Pendekatan Multidisipliner* ( Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2010), cet. I, h. 2

diprogramkan akan berhasil termasuk dalam hal penerapan manajemen berbasis madrasah yang sudah disosialisasikan di setiap madrasah/sekolah.<sup>66</sup>

Kepala Madrasah/Sekolah adalah guru yang mendapat tugas tambahan sebagai kepala Madrasah/Sekolah.<sup>67</sup> Atau dalam kata lain, bahwa kepala Madrasah/sekolah didefinisikan sebagai “seorang tenaga fungsional yang diberi tugas untuk memimpin sebuah Madrasah/Sekolah di mana diselenggarakan suatu proses belajar mengajar”. Kepala madrasah dapat di golongankan berhasil bila mana ia mampu memahami eksistensi madrasah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan peranan sebagai seorang kepala madrasah yang di beri tanggungjawab memimpin madrasah.<sup>68</sup>

Kepala madrasah yang diberi tugas sebagai tenaga edukatif atau tenaga pengajar, aktivitas kegiatannya tidak dapat dilepaskan dengan proses pengajaran. Sementara proses pengajaran merupakan suatu proses yang sistematis yang tiap komponennya sangat menentukan keberhasilan belajar anak didik. Sebagai suatu sistem, proses belajar itu saling berkaitan dan bekerjasama untuk mencapai tujuan yang ingin dicapainya, sehingga antara tugas kepala madrasah dan mengajar harus sama-sama jalan dan harus saling berinteraksi.<sup>69</sup>

Posisi sebagai kepala madrasah tidak hanya sekedar menjadi pemimpin bagi seluruh *stakeholder* madrasah, akan tetapi ia mengemban tugas dan tanggung jawab yang besar terhadap pengaplikasian prinsip-prinsip administrasi pendidikan yang inovatif di madrasah. Namun demikian, tugas seorang kepala madrasah sebagai salah satu tenaga pendidik (guru) tidak dapat di lepaskan atau ditinggalkan begitu saja. Ia tetap harus mengemban tugas dasarnya sebagai seorang guru yang memberikan pengajaran, bimbingan dan pendidikan kepada setiap siswa pada mata pelajaran tertentu di

---

<sup>66</sup>Lukmanul Hakim, *Perencanaan Pembelajaran* (Bandung: CV.Wacana Prima, 2008), h. 1

<sup>67</sup>Sudarwan Darmin, *Inovasi Pendidikan dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan* (Bandung: Pustaka Setia, 2002), h. 145

<sup>68</sup>Wahyusumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: Grafindo Persada, 2002), h.81-82

<sup>69</sup>Hamzah B.Uno, *Perencanaan Pembelajaran* (Jakarta: PT.Bumi Aksara, 2006), h. 22

madrasah tersebut. Itu artinya, kepala madrasah memiliki peran dwi fungsi yaitu sebagai tenaga kependidikan dan tenaga pendidik.

Jenis-jenis kependidikan, dimana tenaga pendidik tersebut terdiri dari pembimbing, penguji, pengajar dan pelatih. Tenaga fungsional pendidikan terdiri atas penilik, pengawas, peneliti dan pengembang di bidang kependidikan dan pustakawan. Begitu juga tenaga teknis kependidikan terdiri atas laboran teknis sumber belajar. Sedangkan tenaga pengelola satuan pendidikan terdiri atas kepala madrasah/sekolah, rector, direktur, dekan, ketua dan pimpinan satuan pendidikan luar sekolah. Kemudian tenaga lain ada yang mengurus masalah-masalah manajerial atau administrative pendidikan.<sup>70</sup>

Keberhasilan kinerja guru-guru MAN Doloksanggul dalam suatu program harus diawali dengan perencanaan yang sangat matang. Perencanaan yang dilakukan dengan baik oleh kepala madrasah itu yakni banyak prestasi dan profesionalan guru-guru dalam melaksanakan tugas-tugas. Perencanaan yang dirancang dengan baik, maka setengah keberhasilan sudah dapat tercapai dan setengahnya lagi terletak pada pelaksanaannya. Namun demikian, perencanaan yang baik sistematisnya atau terperinci, jika proses perencanaan tidak sesuai dengan program maka mungkin akan gagal. Kepala madrasah harus benar-benar membuat perencanaan yang matang sehingga apa yang sudah diprogramkan akan berhasil termasuk dalam hal penerapan manajemen berbasis madrasah yang sudah disosialisasikan di setiap madrasah/sekolah.<sup>71</sup>

Kepala Madrasah/Sekolah adalah guru yang mendapat tugas tambahan sebagai kepala Madrasah/Sekolah.<sup>72</sup> Atau dalam kata lain, bahwa kepala Madrasah/sekolah didefinisikan sebagai “seorang tenaga fungsional yang diberi tugas untuk memimpin sebuah Madrasah/Sekolah di mana diselenggarakan suatu proses belajar mengajar”. Kepala madrasah dapat di golongan berhasil bila mana ia mampu memahami

---

<sup>70</sup>Wahyosumidjo, *Kepemimpinan*, h. 18

<sup>71</sup>Lukmanul Hakim, *Perencanaan Pembelajaran* (Bandung: CV.Wacana Prima, 2008), h. 1

<sup>72</sup>Sudarwan Darmin, *Inovasi Pendidikan dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan* (Bandung: Pustaka Setia, 2002), h. 145

eksistensi madrasah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan peranan sebagai seorang kepala madrasah yang di beri tanggung jawab memimpin madrasah.<sup>73</sup>

Kepala madrasah yang diberi tugas sebagai tenaga edukatif atau tenaga pengajar, aktivitas kegiatannya tidak dapat dilepaskan dengan proses pengajaran. Sementara proses pengajaran merupakan suatu proses yang sistematis yang tiap komponennya sangat menentukan keberhasilan belajar anak didik. Sebagai suatu sistem, proses belajar itu saling berkaitan dan bekerjasama untuk mencapai tujuan yang ingin dicapainya, sehingga antara tugas kepala madrasah dan mengajar harus sama-sama jalan dan harus saling berinteraksi.<sup>74</sup>

Posisi sebagai kepala madrasah tidak hanya sekedar menjadi pemimpin bagi seluruh *stakeholder* madrasah, akan tetapi ia mengemban tugas dan tanggung jawab yang besar terhadap pengaplikasian prinsip-prinsip administrasi pendidikan yang inovatif di madrasah. Namun demikian, tugas seorang kepala madrasah sebagai salah satu tenaga pendidik (guru) tidak dapat di lepaskan atau ditinggalkan begitu saja. Ia tetap harus mengemban tugas dasarnya sebagai seorang guru yang memberikan pengajaran, bimbingan dan pendidikan kepada setiap siswa pada mata pelajaran tertentu di madrasah tersebut. Itu artinya, kepala madrasah memiliki peran dwi fungsi yaitu sebagai tenaga kependidikan dan tenaga pendidik. Hal senada seperti apa yang di kemukakan oleh Sudarwan tentang jenis-jenis kependidikan, dimana tenaga pendidik tersebut terdiri dari pembimbing, penguji, pengajar dan pelatih. Tenaga fungsional pendidikan terdiri atas pemilik, pengawas, peneliti dan pengembang di bidang kependidikan dan pustakawan. Begitu juga tenaga tehnis kependidikan terdiri atas laboran tehnisi sumber belajar. Sedangkan tenaga pengelola satuan pendidikan terdiri atas kepala madrasah/sekolah, rector, direktur, dekan, ketua dan pimpinan satuan

---

<sup>73</sup>Wahyusumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, h.81-82

<sup>74</sup>Hamzah B.Uno, *Perencanaan Pembelajaran* (Jakarta: PT.Bumi Aksara, 2006), h. 22

pendidikan luar sekolah. Kemudian tenaga lain ada yang mengurus masalah-masalah manajerial atau administrative pendidikan.<sup>75</sup>

Untuk menjadi seorang kepala madrasah tentunya tidaklah mudah seperti membalikkan telapak tangan. Besarnya tugas dan tanggung jawab seorang kepala madrasah mengakibatkan tidak semua orang patut dijadikan sebagai kepala madrasah. Setiap orang yang ingin menjadi kepala madrasah harus memenuhi syarat-syarat tertentu. Disamping syarat yang bersifat formal yakni harus minimal memiliki Ijazah S1/Ak.IV dan juga harus memiliki pengalaman kerja dan kepribadian yang baik.

Kepemimpinan kepala madrasah berarti proses membina hubungan timbal balik antara pemimpin dengan yang dipimpin dengan mengandalkan kemampuan komunikasi interpersonal sehingga saling pengertian dan kerjasama antar personil (sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang ditetapkan di madrasah). Peranan interpersonal ini sejalan dengan berfungsinya peranan pengambilan keputusan dalam kegiatan kepala madrasah disamping peranan interpersonal (menyebarkan informasi madrasah) kepada anggota yang lain.<sup>76</sup>

Dari penjelasan tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh yang signifikan persepsi kepemimpinan kepala madrasah terhadap kinerja guru-guru MAN Doloksanggul Kabupaten Humbang Hasundutan yakni meningkatnya prestasi-prestasi yang di peroleh guru-guru dan siswa dan meningkatnya keprofesionalan guru-guru dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

## **2. Motivasi Kerja**

Motivasi terbentuk dari sikap seseorang dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan salah satu hal paling penting dalam rangka pengembangan sumberdaya manusia dan berkaitan erat dengan pemimpin dan yang dipimpin atau

---

<sup>75</sup>Wahyosumidjo, *Kepemimpinan*, h. 18

<sup>76</sup>Syafaruddin, *Kepemimpinan Pendidikan, Akuntabilitas Pimpinan Pendidikan Dalam Konteks Otonomi Daerah*, cet.1 (Jakarta: Ciputat Press, 2010), h. 87-88

antara pemimpin dengan guru. Dengan kata lain, motivasi merupakan kekuatan baik dari dalam maupun dari luar yang mendorong seseorang mencapai tujuan tertentu yang ditetapkan sebelumnya.

Motivasi merupakan salah satu determinan penting dalam belajar, para ahli sukar mendefinisikan, akan tetapi motivasi berhubungan dengan arah perilaku, kekuatan respon yakni usaha setelah guru memilih mengikuti tindakan tertentu dan perilaku menurut cara tertentu. Motivasi tumbuh di dorong oleh kebutuhan seseorang untuk mencapai tujuan. Prinsip-prinsip motivasi adalah memberikan penguatan, sokongan, arahan pada perilaku yang erat kaitannya dengan prinsip-prinsip dalam belajar yang telah ditemui oleh para ahli ilmu belajar.<sup>77</sup>

Motivasi kerja merupakan salah satu indikator keberhasilan seseorang dalam melaksanakan sesuatu kegiatan atau pekerjaan. Dengan motivasi akan dapat membentuk sikap dan nilai terhadap pekerjaan. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang invisible yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertingkah laku dalam mencapai tujuan.<sup>78</sup>

Untuk dapat menggerakkan para guru atau anggotanya agar mempunyai semangat dan gairah kerja yang tinggi, maka perlu memperhatikan beberapa prinsip sebagai berikut: (a) memperlakukan para guru dengan sebaik-baiknya; (b) mendorong pertumbuhan dan pengembangan bakat dan kemampuan para guru tanpa menekan daya kreasinya; (c) menanamkan semangat para guru agar mau terus berusaha meningkatkan bakat dan kemampuannya; (d) menghargai setiap karya yang baik dan sempurna yang dihasilkan para guru; (e) mengusahakan adanya keadilan dan bersikap bijaksana kepada setiap guru tanpa pilih kasih; (f) memberikan kesempatan yang tepat bagi pengembangan karir guru baik kesempatan belajar maupun biaya yang cukup untuk

---

<sup>77</sup>Martinis Yamin, *Profesionalisasi Guru dan Implementasi KTSP*, cet.5 (Jakarta: Gaung Persada Press, 2011), h. 162

<sup>78</sup>Nasir Usman, *Manajemen*, h. 75

tujuan pendidikan; (g) memberikan motivasi untuk dapat mengembangkan potensi yang di miliki para guru melalui ide, gagasan dan hasil karyanya.<sup>79</sup>

Sebagai implikasinya, maka para guru dituntut untuk mampu memberikan pelayanan yang profesional terhadap *thalib al-'alm*. Pekerjaan yang profesional bukan hanya mengandung makna kegiatan untuk mencari nafkah atau mata pencaharian, tetapi juga tercakup pengertian *calling professio*, yakni panggilan terhadap pernyataan janji yang diucapkan di muka umum untuk ikut berkhikmad guna merealisasi terwujudnya nilai mulia yang diamanatkan oleh Tuhan dalam masyarakat melalui usaha pengajaran yang kerja keras, cerdas, kreatif dan inovatif.<sup>80</sup>

Motivasi bekerja bergantung pada kuatnya motif. Motif adakalanya diartikan sebagai kebutuhan, keinginan, dorongan, gerak hati dalam diri seseorang. Motif diarahkan pada tujuan yang mungkin berada pada alam sadar atau mungkin juga pada alam bawah sadar. Motivasi sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia agar mau bekerja secara optimal, sehingga keinginan seseorang dan tujuan organisasi akan tercapai dengan efektif. Motivasi memegang peranan yang penting dalam menciptakan kinerja yang tinggi dikalangan organisasi. Dengan motivasi diharapkan anggota organisasi dapat melakukan berbagai kegiatan organisasi dalam rangka mencapai kebutuhan anggota dan tujuan organisasi. Motivasi merupakan keinginan yang kuat dengan upaya yang memadai untuk memperoleh sesuatu yang diinginkan. Motivasi sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi kearah tujuan organisasi, yang di kondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi sesuatu kebutuhan individu.

Motivasi begitu penting dibicarakan dalam menciptakan kinerja yang efektif karena salah satu yang memungkinkan terciptanya kinerja yang optimal dari seseorang, adalah adanya kepuasan kerja yang sesuai dengan berbagai kebutuhan yang dibutuhkan

---

<sup>79</sup>M.Nur, *Manajemen Kepala Madrasah: Antara Das Sein dan Das Sollen*, cet.1 (Bandung: Citapustaka Media Perintis, 2010), h. 25-26

<sup>80</sup>Muhaimin, *Pemikiran dan Aktualisasi Pengembangan Pendidikan Islam*, cet.1 (Jakarta: PT.RajaGrafindo Persada, 2011), h. 123

oleh individu. Dengan kepuasan kerja memungkinkan seseorang akan melakukan setiap pekerjaan dengan motivasi yang tinggi. Sebagaimana dikemukakan sebelumnya, jika kebutuhan seseorang telah terpenuhi maka seseorang akan melaksanakan pekerjaan atau tugasnya secara lebih optimal. Karena pada dasarnya kehidupan seseorang adalah upaya pencarian keinginan sebagai sebuah obsesi yang harus dicapai. Dengan demikian, jika seseorang telah memenuhi keinginan atau kebutuhannya, maka ia akan melakukan pekerjaan dengan motivasi yang tinggi, sehingga akan tampil perilaku anggota dengan kinerja yang tinggi. Namun demikian motivasi seseorang dalam bekerja akan berbeda karena didasari oleh kebutuhan dan filosofi hidup.

Mengapa motivasi begitu penting dibicarakan dalam menciptakan kinerja guru yang efektif? Hal ini dikarenakan salah satu yang memungkinkan terciptanya kinerja yang optimal dari seseorang, adalah adanya kepuasan kerja yang sesuai dengan berbagai kebutuhan yang dibutuhkan oleh individu. Dengan kepuasan kerja memungkinkan seseorang akan melakukan setiap pekerjaan dengan motivasi yang tinggi. Pada dasarnya ada empat jenis pekerjaan, yaitu: (1) pekerjaan yang memenuhi kebutuhan seseorang dan kemungkinan besar menuju ke pekerjaan yang lebih baik lagi; (2) pekerjaan yang memenuhi kebutuhan seseorang tetapi tidak terlalu besar kemungkinan mempengaruhi ke pekerjaan yang lebih baik; (3) pekerjaan yang tidak memenuhi kebutuhan seseorang tetapi tidak terlalu besar kemungkinan besar membuka jalan ke pekerjaan yang lebih baik; (4) pekerjaan yang tidak memenuhi kebutuhan seseorang kemungkinan mengarah ke pekerjaan yang lebih baik.<sup>81</sup>

Sebagai tenaga profesional di bidang pendidikan, guru hendaknya memiliki motivasi yang tinggi dalam melaksanakan tugas kependidikan dan keguruannya. Banyak hal yang dapat meningkatkan motivasi kerja guru, namun banyak juga hal yang dapat menimbulkan motivasi kerja guru yang rendah. Motivasi kerja guru yang tinggi akan dapat meningkatkan kepuasan kerja. Dengan adanya kepuasan kerja guru akan

---

<sup>81</sup>Nasir Usman, *Manajemen*, h. 79

berkontribusi terhadap kinerjanya. Untuk itu perlu adanya upaya meningkatkan kepuasan kerja guru. Bukan pekerjaan yang mudah untuk menciptakan kepuasan kerja dikalangan guru, walaupun berbagai pemikiran telah dikemukakan untuk mengatasinya.

Motivasi kerja dan kemampuan melaksanakan pekerjaan saling mempengaruhi dan menentukan hasil karya. Teori motivasi berusaha menjelaskan dan meramalkan bagaimana perilaku individu dibangkitkan, dimulai, dipertahankan dan diberhentikan. Ada beberapa teori tentang motivasi adalah :

#### 1. Historis Beberapa Teori Motivasi Modern

Lima metode penjelasan perilaku kebutuhan, penguatan, kesadaran, karakteristik pekerjaan dan perasaan/emosi melandasi evolusi beberapa teori motivasi modern. Ingat bahwa sasaran masing-masing alternatif teori motivasi adalah untuk menjelaskan dan memprediksikan tujuan yang dibuat atau perilaku yang mengarah pada tujuan. Tampak nyata, perbedaan antara prespektif teoritis berada dalam mekanisme kausal yang digunakan untuk menjelaskan perilaku.

Beberapa teori kebutuhan didasarkan pada pernyataan bahwa individu termotivasi oleh kebutuhan yang tidak terpuaskan. Ketidakpuasan kehidupan sosial, sebagai contoh seharusnya memotivasi untuk berperan serta dalam lebih banyak aktivitas sosial.<sup>82</sup>

Menurut As'ad (1984) menyatakan bahwa dewasa ini banyak pimpinan organisasi baik pemerintah maupun swasta menyadari arti pentingnya pengelolaan sumber daya manusia, karena berhasil tidaknya usaha untuk mencapai tujuan organisasi banyak tergantung pada unsur manusia yang menjalankan dan melaksanakan roda organisasi. Organisasi yang berhasil adalah organisasi yang secara efektif dan efisien mampu mengkombinasikan sumberdayanya guna menerapkan strategi-strategi pengembangan organisasi.<sup>83</sup>

---

<sup>82</sup> Buchari Zainun, *Manajemen dan Motivasi* (Jakarta: Balai Aksara, 1983), h. 74

<sup>83</sup> As'ad.Moh, *Kepemimpinan Efektif dalam Perusahaan*, ed.ke- 3 (Yogyakarta: Liberty, 1984), h. 97

Peningkatan motivasi kerja terhadap kinerja guru di madrasah baik negeri maupun swasta, sumber daya manusia adalah yang paling penting dan sangat menentukan.<sup>84</sup> Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal, perasaan, keinginan, kemampuan, ketrampilan, pengetahuan, dorongan, daya dan karya.

Motivasi kerja adalah kunci sukses suatu organisasi modern. Mengelola sumber daya manusia merupakan hal penting yang harus dilakukan organisasi agar dapat terus menjadi lebih efektif menghadapi pergerakan perubahan birokrasi yang semakin cepat dan kompetitif. Pengetahuan awal yang sederhana tentang sumber daya manusia dari sudut mikro adalah personalia, tenaga kerja atau tenaga guru yang bekerja di lingkungan organisasi, dalam penelitian ini adalah di MAN Doloksanggul Kabupaten Humbang Hasundutan.

Pengaruh persepsi terhadap kepemimpinan kepala madrasah adalah harus memiliki sumber daya manusia. Dengan adanya sumber daya manusia ini, di harapkan dapat memberikan motivasi kerja sehingga kinerja guru itu akan tercapai. Tanpa ada sumber daya manusia seorang pemimpin, maka sulit untuk memberikan motivasi kepada seluruh *stakeholder* termasuk guru.

Aktivitas persepsi kepemimpinan kepala madrasah dan motivasi kerja terhadap kinerja guru meliputi: perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen, seleksi, penilaian kerja, pelatihan, imbalan, komunikasi dan partisipasi kerja dan catatan personalia.

Para manajer atau kepala madrasah harus merencanakan, mengorganisasi, menulis dan membuat laporan, membuat catatan, dan melakukan sejumlah hal yang tidak memerlukan hubungan langsung dengan orang lain. Walaupun ketika seorang manajer sedang mencoba mempengaruhi orang lain dalam rangka mencapai tujuan organisasi atau lembaga pada saat itu sesungguhnya dia juga sedang memimpin.

Aspek penting dalam perencanaan adalah pembuatan keputusan dan pemilihan kegiatan untuk memecahkan suatu masalah tertentu, maka keputusan itu harus dibuat

---

<sup>84</sup>Faustino Cardoso Gomes, *manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: CV. Andi offset, 2003), h. 2

dengan berbagai tahap dalam proses perencanaan sumber daya manusia. Lebih lanjut Wahyudi mengatakan bahwa dari sudut pandangan organisasi, perencanaan melalui tahapan-tahapan sebagai berikut :<sup>85</sup>

- a. Menetapkan tujuan atau serangkaian tujuan
- b. Perkiraan lingkungan baik sumber-sumber yang tersedia dan hambatan untuk mencapai tujuan
- c. Penentuan pendekatan-pendekatan yang akan ditempuh untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

Usulan ini didasarkan pada data penelitian yang menunjukkan bahwa orang mengulangi perilaku yang diikuti oleh konsekuensi yang mendukung dan menghindari perilaku yang mengakibatkan konsekuensi yang tidak mendukung. Beberapa orang berpendapat bahwa penghargaan organisasi memiliki suatu pengaruh yang berkaitan dengan motivasi pada perilaku kerja. Meskipun demikian, ahli perilaku dan ahli teori kognitif tidak sepakat mengenai peran keadaan internal dan proses dalam motivasi.<sup>86</sup>

Tidak setuju dengan gagasan bahwa perilaku sepenuhnya dibentuk oleh konsekuensi yang berkaitan dengan lingkungan, ahli teori motivasi kognitif mengatakan bahwa perilaku adalah suatu fungsi keyakinan, harapan, nilai-nilai, dan kesadaran mental lainnya. Perilaku oleh karena itu dipandang sebagai hasil dari pilihan yang rasional dan kesadaran di antara rangkaian tindakan alternatif. Kita membahas teori motivasi kognitif yang akan mengkaji persamaan, harapan, dan penetapan tujuan.

Pendekatan teoritis ini didasarkan pada gagasan bahwa tugas itu sendiri adalah kunci dari motivasi pegawai. Satu pekerjaan yang membosankan dan monoton menghalangi motivasi untuk berkinerja baik, sedangkan suatu pekerjaan yang menantang akan meningkatkan motivasi. Tiga hal yang terdapat dalam suatu pekerjaan

---

<sup>85</sup> Wahyudi, *Kepemimpinan kepala sekolah dalam organisasi pembelajar* (Bandung: Alfabeta, 2009), h. 38

<sup>86</sup> Gomes Faustino Cordoso, *Manajemen Sumber Daya*, h. 59

yang menantang adalah keragaman, otonomi, dan wewenang mengambil keputusan. Dua hal yang umum digunakan untuk menambahkan keragaman dan tantangan pada pekerjaan rutin adalah pengayaan pekerjaan atau merancang ulang pekerjaan dan rotasi pekerjaan.

Pandangan yang paling baru pada evolusi teori motivasi didasarkan pada gagasan bahwa para pekerja adalah orang yang mengejar tujuan bukan untuk menjadi seseorang yang berkinerja baik. Akan tetapi sebagai contoh, Anda mungkin ingin untuk menjadi mahapegawai yang berhasil meraih nilai A, seorang pacar yang mencintai, orang tua yang peduli, seorang teman yang baik, seorang warga negara yang bertanggung jawab, atau orang yang bahagia. Oleh karena itu, motivasi kerja diajarkan untuk memenuhi fungsi dari perasaan dan emosi untuk berbagai kepentingan dan tujuan yang Anda miliki. Anda cenderung belajar lebih lama dan lebih keras jika satu-satunya keinginan anda dalam hidup adalah untuk masuk perguruan tinggi dan menjadi seorang dokter. Sebaliknya, seorang dosen yang bemosivasi tinggi cenderung tidak akan mengajar dan meningkatkan kelas jika menerima suatu kabar bahwa anaknya terluka parah dalam sebuah kecelakaan.

Teori motivasi memperlihatkan kepada para manajer suatu teka-teki psikologis yang terdiri dari penjelasan dan rekomendasi alternatif. Untuk itu, para manajer perlu menggunakan suatu kerangka kerja yang dapat dipakai untuk mengambil dan memilih teknik motivasi yang paling sesuai dengan orang dan situasi yang terjadi.

Karena para manajer atau kepala madrasah menghadapi berbagai macam persoalan yang berkaitan dengan motivasi yang dapat dipecahkan dengan teori motivasi yang berlainan, matriks tersebut merangkum hasil dari keenam teori motivasi. Beberapa cara untuk menggunakan matrik memperlihatkan teori yang paling sesuai untuk menjelaskan masing-masing output. Sebagai contoh, masing-masing teori motivasi dapat membantu para manajer memutuskan bagaimana meningkatkan usaha guru. Sebaliknya, teori kebutuhan, persamaan, dan karakteristik pekerjaan adalah yang paling membantu dalam mengembangkan program untuk meningkatkan kepuasan kerja para

pegawai. Para manajer yang menghadapi tingkat keluar masuk pegawai yang tinggi disarankan untuk menggunakan teori penguatan, persamaan, harapan, atau karakteristik pekerjaan untuk memperbaiki persoalannya.

Beberapa teori kebutuhan bermaksud untuk menunjukkan beberapa faktor internal yang mendorong perilaku. Kebutuhan adalah kekurangan fisiologis atau psikologis yang mendorong munculnya perilaku. Kebutuhan dapat kuat atau lemah dan dipengaruhi oleh beberapa faktor lingkungan. Oleh karena itu, kebutuhan manusia bervariasi dari waktu ke waktu dan dari tempat ke tempat. Walaupun teori tersebut didasarkan pada pengamatan klinisnya terhadap beberapa individu yang menderita gangguan emosi/perasaan, teori ini selanjutnya telah digunakan untuk menjelaskan seluruh spektrum perilaku manusia. mengemukakan bahwa motivasi adalah suatu fungsi dari lima kebutuhan dasar fisiologis, keamanan, cinta, penghargaan, dan aktualisasi diri.

## 2. Model sumberdaya manusia

Kepuasan kerja sangat penting bagi mereka. Terkait masalah tersebut, Maslow menyatakan bila orang dipenuhi segala kebutuhannya maka dengan sendirinya dia akan menyumbang demi pencapaian tujuan organisasi. Bila manusia suka bekerja, suka pengarahan diri/pengendalian diri, belajar, kemampuan menggunakan imajinasi, Manusia mempunyai 2 (dua) kebutuhan dasar yaitu kebutuhan untuk menghindari rasa sakit dan tetap hidup serta kebutuhan untuk tumbuh berkembang serta belajar.<sup>87</sup> Manajemen sumber daya manusia merupakan upaya-upaya yang dilakukan dalam meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan personal guna mendukung pencapaian tujuan organisasi yang selalu tumbuh dan berkembang.

## 3. Model Motivasi Kinerja

---

<sup>87</sup>Nasir Usman, *Manajemen Peningkatan Mutu Kinerja Guru: Konsep, Teori dan Model*, cet.1 (Bandung: Citapustaka Media Perintis, 2011), h. 15

Seorang peneliti Perilaku Organisasi yang terkenal, mengusulkan suatu model konsep yang menjelaskan bagaimana motivasi mempengaruhi perilaku dan kinerja. Model, ditunjukkan dalam, mengintegrasikan berbagai elemen dari beberapa teori yang kita bahas dalam buku ini. Model ini mengidentifikasi penyebab dan konsekuensi dari motivasi. Memperkirakan bahwa input individu dan konteks pekerjaan adalah dalam kategori kunci dari faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi. Para pegawai membawa kemampuan, pengetahuan, watak dan ciri, emosi, suasana hati, keyakinan, dan nilai-nilai, dalam pekerjaan. Konteks pekerjaan mencakup lingkungan fisik, tugas yang diselesaikan oleh seseorang, pendekatan organisasi terhadap pengakuan dan penghargaan, cukupnya supervisor pengawasan dan pembimbing, dan budaya organisasi. Kedua kategori yang menjadi faktor yang mempengaruhi satu sama lain sebagaimana proses yang berkaitan dengan motivasi yaitu meminta, mengarahkan, menetapkan.

Para guru lebih cenderung termotivasi saat mereka yakin bahwa kinerja mereka akan diakui dan diberi penghargaan yang setimpal. Lebih lanjut mengungkapkan bahwa motivasi perilaku secara langsung dipengaruhi oleh kemampuan dan pengetahuan (keterampilan) individu, motivasi, dan suatu kombinasi dari faktor yang memungkinkan dan membatasi konteks pekerjaan. Sebagai contoh, akan sulit untuk bertahan pada suatu proyek jika Anda bekerja dengan bahan baku yang cacat atau perlengkapan yang rusak. Sebaliknya, perilaku yang termotivasi cenderung meningkat pada saat para manajer memberi para guru bahan-bahan dan perlengkapan yang mencukupi untuk menyelesaikan pekerjaan dan memberikan bimbingan yang efektif. Pemberian bimbingan ini mungkin berlanjut pada penyempurnaan model peran pegawai yang berhasil, memberi petunjuk kepada pegawai bagaimana cara menyelesaikan tugas yang rumit, dan membantu mereka mempertahankan self-efficacy dan self-esteem yang tinggi.<sup>88</sup>

---

<sup>88</sup> Martinis Yamin, *Profesionalisasi Guru dan Implementasi KTSP*, cet.5 (Jakarta: Gaung Persada Press, 2011), h. 157

Sebagai tenaga profesional di bidang pendidikan, guru hendaknya memiliki motivasi yang tinggi dalam melaksanakan tugas kependidikan dan keguruannya. Banyak hal yang dapat meningkatkan motivasi kerja guru, namun banyak juga hal yang dapat menimbulkan motivasi kerja guru yang rendah. Motivasi kerja guru yang tinggi akan dapat meningkatkan kepuasan kerja. Dengan adanya kepuasan kerja guru akan berkontribusi terhadap kinerjanya. Untuk itu perlu adanya upaya meningkatkan kepuasan kerja guru.

Bukan pekerjaan yang mudah untuk menciptakan kepuasan kerja di kalangan guru, walaupun berbagai pemikiran telah di kemukakan untuk mengatasinya. Persoalan yang di hadapi guru selama ini adalah: (1) gaji dan tunjangan fungsional yang tidak layak, (2) banyaknya berbagai potongan gaji, (3) karier yang tidak jelas, (4) prosedur kenaikan pangkat yang rumit, (5) belum terciptanya hubungan kerja yang profesional-kolegial, (6) kondisi kerja yang tidak memadai, dan (7) prosedur penerimaan gaji yang rawan terhadap terjadinya potongan.<sup>89</sup>

Terdapat empat kesimpulan penting untuk diingat Pertama, motivasi berbeda dengan perilaku. Motivasi melibatkan suatu proses psikologis untuk mencapai puncak keinginan dan maksud seorang individu untuk berperilaku dengan cara tertentu. Perilaku mencerminkan sesuatu yang dapat kita lihat atau dengar. Hasil dari motivasi secara umum dinilai dengan perilaku yang ditunjukkan, jumlah usaha yang dikeluarkan, atau strategi pilihan yang digunakan untuk menyelesaikan sebuah pekerjaan atau tugas. Usaha yang sesungguhnya atau kemenonjolan adalah hasil motivasi yang berkaitan dengan perilaku langsung.

Kedua, perilaku dipengaruhi oleh lebih dari sekadar motivasi. Perilaku dipengaruhi oleh input dari individu, faktor konteks pekerjaan, dan motivasi. Sebagai contoh, jumlah waktu yang dihabiskan untuk belajar untuk ujian yang akan datang (perilaku) dipengaruhi oleh motivasi Anda bersamaan dengan kemampuan dan tujuan

---

<sup>89</sup>Nasir Usman, *Manajemen*, h. 80

pribadi Anda (input individu) dan kualitas catatan kuliah anda memungkinkan/membatasi variabel konteks pekerjaan. Contoh ini menggambarkan bahwa perilaku disebabkan oleh suatu kombinasi beberapa faktor daripada sekadar motivasi saja.

Ketiga, perilaku berbeda dengan prestasi. Kinerja mencerminkan suatu akumulasi perilaku yang muncul dari waktu ke waktu dalam seluruh konteks dan orang. Kinerja juga mencerminkan suatu standar eksternal yang biasanya ditetapkan oleh organisasi dan dinilai oleh manajer. Pertimbangkan tentang nilai akhir yang mungkin diterima oleh seorang mahapegawai setelah mengumpulkan rata-rata nilai pelajaran akhir sebesar 88%. Sementara rata-rata ini didasarkan pada perilaku yang dimunculkan sepanjang seluruh waktu belajar di kelas, nilai akhir mahapegawai atau prestasinya mungkin berkisar antara A hingga B. Nilai akhir tergantung pada standar dosen tertentu dan juga distribusi nilai di kelas.<sup>90</sup>

Keempat, motivasi diperlukan tetapi bukan merupakan satu-satunya kontributor yang mencukupi kinerja. Kesimpulan ini mengungkapkan bahwa persoalan kinerja disebabkan oleh suatu kombinasi input individu, faktor konteks pekerjaan, motivasi, dan perilaku motivasi yang sesuai. Menggambarkan suatu pemisahan antara motivasi dan kinerja ternyata menguntungkan. Menurut seorang ahli motivasi, implikasinya adalah mungkin terdapat beberapa pekerjaan yang bila di coba untuk mempengaruhi motivasi akan tidak relevan bagi prestasi. Keadaan ini muncul dalam berbagai cara. Mungkin terdapat beberapa situasi di mana faktor kemampuan atau faktor peran yang diharapkan lebih penting daripada motivasi. Sebagai contoh, prediksi yang paling baik untuk nilai sekolah menengah biasanya adalah kemampuan intelektual, bukan jumlah jam yang dihabiskan untuk belajar. Kondisi lain yang mungkin muncul adalah kinerja yang dikendalikan oleh beberapa faktor teknis. Sebagai contoh, pada model pekerjaan berjalan di mana orang yang memiliki perhatian dan berkompeten untuk melakukan

---

<sup>90</sup> Martinis Yamin, *Profesionalisasi*, h. 159

pekerjaan jumlah minimal, kinerja mungkin tidak bervariasi dari individu yang satu ke individu yang lain. Motivasi menjadi tidak relevan dengan prestasi.<sup>91</sup>

Motivasi kerja setiap orang dalam melihat kepuasan atau merasakan kepuasan dalam bekerja dan juga karena berbedanya tuntutan setiap orang dalam menemukan kepuasan dalam bekerja, karena banyak faktor yang mempengaruhi terjadinya kepuasan kerja oleh setiap orang.

Para manajer lebih mampu mengidentifikasi dan meningkatkan kinerja pada saat mereka mengakui bahwa kinerja yang buruk tidak sepenuhnya disebabkan oleh motivasi yang tidak mencukupi. Kesadaran ini dapat mendorong hubungan antar pribadi yang lebih baik di tempat kerja..

Motivasi juga menjadi salah satu perhatian utama birokrasi dalam meningkatkan sumberdaya guru saat ini. Tentu saja motivasi ini berkaitan dengan salah satu tugas mereka melayani bawahan agar menghasilkan pekerjaan yang optimal. Ada beberapa pertanyaan yang seringkali menggantung. Bagaimana harus memotivasi orang lain jika memotivasi diri sendiri belum sepenuhnya bisa dilakukan. Memotivasi orang lain (pegawai) menjadi salah satu tanggungjawab para pemegang kekuasaan di era Otonomi daerah saat ini. Bisa jadi ada pimpinan yang tak mampu memotivasi langsung bawahannya. Namun, jangan berkecil hati karena hal itu bukanlah akhir dari segalanya.<sup>92</sup>

Seorang pimpinan bisa menciptakan suasana kerja kondusif dengan menciptakan tantangan yang berbeda. Ada banyak cara yang digunakan untuk menciptakan suasana kerja yang kondusif tersebut. Salah satu cara adalah dengan mengurangi perputaran (*turnover*) karena tidak sedikit pegawai-pegawai yang betah di satu tempat dalam jangka waktu yang panjang. Tentu saja ini tidak berlaku pada semua pegawai karena masing-masing individu memiliki kecenderungan yang berbeda.

Mengurangi frekuensi perputaran pegawai bisa jadi menghemat waktu dan

---

<sup>91</sup> *Ibid*, h.168

<sup>92</sup> Anisimus Amtu, *Manajemen Pendidikan*, h. 69

biaya. Bahkan ada anggapan perputaran pegawai yang cepat dan waktu pendek hanya membuang-buang waktu dan biaya saja. Selain mengurangi frekuensi perputaran kerja guru, seorang pimpinan mampu mengurangi problem yang tumbuh di lingkungan kerjanya. Pasalnya problem di lingkungan kerja acapkali berdampak menurunnya produktifitas guru. Kalau pun problem muncul yang perlu dilakukan seorang pemimpin adalah mengajak gurunya mencari akar persoalan hingga ditemukan solusi bersama. Jika lingkungan kerja cukup kondusif, ada baiknya pemimpin meningkatkan standar produktifitas dan performa guru dengan skala yang proporsional.

Memang banyak hal yang dapat menyebabkan terjadinya kepuasan kerja di kalangan guru, namun banyak juga hal yang menyebabkan guru tidak puas dalam bekerja. Kesejahteraan guru yang rendah berdampak tidak menguntungkan terhadap motivasi guru, status sosial profesi keguruan, dan dunia pendidikan secara keseluruhan. Itulah sebabnya gaji guru perlu ditingkatkan hingga mencapai standar yang wajar untuk hidup guru dan keluarganya, yakni paling tidak dua kali lipat dari keadaan sebelumnya. Kenaikan gaji guru dilakukan bersamaan dengan perbaikan pada aspek-aspek kesejahteraan lainnya yang meliputi prosedur kenaikan pangkat, jaminan rasa aman secara fisik dan psikologis dalam menjalankan tugas, kondisi kerja, kepastian karier, dan pola hubungan yang lebih menonjolkan kolegalitas daripada pola hubungan hirarkies dalam lingkungan sekolah.<sup>93</sup>

Hal ini dapat diberlakukan jika pemimpin mampu menciptakan suasana kerja yang nyaman dan mendukung tercapainya target yang ditetapkan. Yang perlu disadari adalah motivasi merupakan dorongan yang dapat muncul dari dalam diri setiap orang. Dorongan tersebut dapat memperkaya diri mencapai target pribadi dan tujuan sebagai seorang profesional. Selain itu motivasi juga datang dari sisi lain yang harus ditangkap seorang pemimpin. Sisi lain itu merupakan kebutuhan pribadi yang harus dipenuhi, kecenderungan pribadi, pandangan tentang nilai.

---

<sup>93</sup>Nasir Usman, *Manajemen*, h. 84

Ada beberapa hal motivasi kerja yang diberikan oleh kepala madrasah, agar guru lebih semangat untuk meningkatkan kinerjanya, yakni:

1. Sistem penggajian yang adil (*equitable salary system*). Semua sistem penggajian harus mengenali ketrampilan yang diperlukan untuk masing-masing jabatan. Karena itu, tiap jabatan harus dievaluasi untuk menentukan pentingnya dan hubungannya dengan jabatan yang lain.
2. Dapat diperbandingkan (*comparability*). Sistem penggajian harus kompetitif dan jika mungkin dengan institusi dan industri swasta.
3. Insentif kinerja (*performance incentives*). Program ganjaran difokuskan pada perbaikan kinerja, karena itu sistem penggajian harus disusun sedemikian rupa hingga dapat mendorong peningkatan kinerja. Dalam hal ini penilaian kinerja harus lebih teliti dan jujur.
4. Riview gaji (*salary review*). Struktur gaji perlu selalu direview tiap tahun agar dapat kompetitif dengan sekolah lain.<sup>94</sup>

Cara lain yang memungkinkan untuk menumbuhkan motivasi guru adalah melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan secara proporsional. Dengan begitu bawahan akan terikat dengan sebuah komitmen keputusan yang dibuatnya. Ini menarik apalagi jika mereka diberi kesempatan training untuk meningkatkan semangat dan kemampuan kerjanya. Seorang pemimpin harus menyadari bahwa memotivasi guru bukan dengan motivasi uang. Uang bukan segalanya. Menurut sebuah survei meningkatnya motivasi guru selalu berkaitan dengan apresiasi, partisipasi dalam pengambilan keputusan, merasa berada dalam satu tim, memiliki kesempatan untuk promosi, bekerja dalam lingkungan yang menyenangkan, dan bekerja pada siapa dia harus loyal. Strategi memotivasi itu bisa jadi memiliki dua dampak yakni positif dan

---

<sup>94</sup>Nasir Usman, *Manajemen*, h. 50

negatif. Motivasi positif menumbuhkan performa yang positif pula yang meliputi pemberian bonus kontan. Sedangkan motivasi yang berdampak negatif bisa berupa hilangnya privilese.

Dari dua sisi itu seorang manajer bisa mengambil dua sisi tersebut untuk menentukan langkah terbaik bagaimana memotivasi guru. Seorang pemimpin yang memiliki motivasi positif akan memperhatikan ruang kerja dan meningkatkan moral guru. Selain itu ia akan membantu mempromosikan tim kerja daripada kompetisi antar pribadi dalam lingkungannya. Loyalitas guru ada baiknya ditujukan pada pekerjaannya. Beberapa pemimpin meyakini bahwa kompetisi merupakan motivator yang baik. Tapi, yang perlu disadari adalah kompetisi bisa berarti "bahaya" yang mengancam terutama jika dilakukan dengan cara-cara yang kurang proporsional.

Menciptakan kepuasan kerja guru melalui pengembangan karir secara proporsional akan meningkatkan profesionalitasnya. Jika kepuasan dan motivasi guru dapat diperoleh, maka tidak akan di temukan lagi ada niat guru atau upaya guru untuk pindah menjadi birokrat, sebab mereka menganggap menjadi birokrat lebih baik kesejahteraan dan diperlakukan yang diberikan kepada mereka. Hal ini perlu dilakukan agar karir sebagai guru menjadi menantang dan menjamin masa depan yang lebih baik lagi. Apalagi dalam suatu organisasi, seperti organisasi pendidikan persekolahan selalu dilakukan penilaian terhadap kesejahteraan yang akan diterima oleh seseorang. Kesejahteraan akan menjadi pertimbangan bagi seseorang untuk menerima suatu pekerjaan.

Peningkatan wawasan guru hendaknya berkontribusi terhadap pengakuan masyarakat dalam jasa pelayanan yang diberikan guru kepada pengguna jasa pendidikan. Untuk itu dibutuhkan adanya suatu kegiatan atau penghargaan yang dapat memberikan pengakuan terhadap hak-hak dan kinerja guru. Melalui berbagai macam penghargaan, diharapkan guru memiliki motivasi untuk berbuat lebih baik dalam meningkatkan kinerja atau statusnya sebagai seorang guru, karena melalui berbagai macam motivasi yang diberikan kepada guru maka guru tersebut telah dihargai martabat

dan hak serta profesinya.

Jika motivasi dan motif berkaitan dengan penghayatan atau kebutuhan, dorongan, untuk memenuhi kebutuhan, bertingkah laku tertentu untuk memenuhi kebutuhan itu.

Terdapat tiga rantai dasar motif kebutuhan, yaitu :

1. Timbulnya suatu kebutuhan yang dihayati dan dorongan untuk memenuhi kebutuhan itu.
2. Bertingkah laku tertentu sebagai usaha memenuhi melalui empat momen terpenuhinya kebutuhan yang dihayati. Hal ini dilakukan untuk sesuatu yang positif yang ingin diperoleh, antara sesuatu yang negatif, dan ingin dihindari.
3. Tujuan tercapai, sehingga orang merasa puas dan lega kebutuhannya terpenuhi.<sup>95</sup>

Dari uraian tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa kesejahteraan yang diperoleh seseorang akan menentukan motivasinya dalam melakukan pekerjaan tentu motivasi kerja terhadap kinerja guru MAN Doloksanggul Kabupaten Humbang Hasundutan memiliki pengaruh yang signifikan. Hal ini disebabkan kepala madrasah selalu memberikan motivasi kepada guru-guru berupa pemberian bonus setiap ada guru yang berprestasi, penghargaan dan pemberian tunjangan guru tepat waktu.

### **3. Kinerja Guru**

Kinerja merupakan gambaran tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi. Istilah kinerja atau prestasi kerja dalam bahasa Inggris adalah performance, berarti pertunjukan, perbuatan, prestasi atau hasil pelaksanaan tugas.<sup>96</sup> Pengertian kinerja

---

<sup>95</sup>Muhaimin, *et. al*, *Manajemen Pendidikan*, h. 75

<sup>96</sup>John M. Echols dan Hasan Shadily, *Kamus Inggris-Indonesia* (Jakarta: Gramedia, 1993),

adalah sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan dan kemampuan kerja.<sup>97</sup> Pengertian tersebut dapat dijelaskan bahwa kinerja adalah suatu perbuatan atau kemampuan yang dipertimbangkan untuk mencapai kesuksesan. Penggunaan kata “sukses” biasanya sering dikaitkan dengan jabatan tugas-tugas yang menyangkut pengetahuan, keterampilan, dan ciri khas dari perilaku seseorang.<sup>98</sup>

Sebagai salah satu tenaga kependidikan, guru memiliki tugas dan tanggung jawab yang besar. Tugas dan tanggung jawab tersebut lebih luas dari sekedar hanya membuat peserta didik menjadi tahu dan memahami bahan ajar yang diberikan, tetapi menjadikan peserta didik menjadi manusia terdidik yang memahami perannya sebagai manusia, sehingga bermamfaat bagi diri dan lingkungannya.

Kinerja guru yang selama ini menjadi wacana dalam meningkatkan mutu sumber daya manusia telah menjadikan guru sebagai salah satu isu sentral mengenai pendidikan secara nasional. Persoalan guru adalah persoalan pendidikan dan persoalan pendidikan adalah persoalan bangsa. Begitulah kira-kira kalangan praktisi pendidikan mengiring isu guru dalam upaya meningkatkan profesionalisme. Guru merupakan unsur utama dalam keseluruhan proses pendidikan khususnya ditingkat institusional. Tanpa guru, pendidikan hanya menjadi slogan muluk karena segala bentuk kebijakan dan program pada akhirnya akan ditentukan oleh kinerja pihak yang berada digaris terdepan yakni guru.

Karenanya untuk menjadikan pendidikan sebagai sebuah sektor pembangunan yang efektif, guru adalah faktor yang mutlak. Bukan saja jumlahnya yang harus mencukupi, melainkan mutunya juga harus baik, sebab jumlah dan mutu guru adalah unsur yang secara langsung ikut menentukan kekuatan sektor pendidikan. Dengan kata lain, kekuatan dan mutu pendidikan suatu negara dapat dinilai dengan mempergunakan faktor guru sebagai salah satu indeks utama.

---

<sup>97</sup>Hasan Alawi, dkk, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta: Balai Pustaka, 2007), h. 503

<sup>98</sup>Piet A.Sahertian, *Profil Pendidik Profesional*, cet.1 (Yogyakarta: Andi Ofset, 1994), h. 25

Guru adalah seseorang figur yang mulia dan dimuliakan banyak orang, kehadiran seorang guru ditengah-tengah kehidupan manusia sangat penting, tanpa ada guru atau seseorang yang dapat di tiru, diteladani oleh manusia untuk belajar dan berkembang, manusia tidak akan memiliki budaya, norma da agama. Sulit dibayangkan jika ditengah kehidupan manusia tidak adanya seorang guru, bekal tidak ada peradaban yang dapat dicatat, kita akan hidup dalam tradisi-tradisi kuno, hukum rimba akan berlaku, yang kuat menindas yang lemah, demikianlah seterusnya.<sup>99</sup>

Kinerja guru merupakan suatu kecakapan yang akan menumbuhkan rasa percaya diri untuk tampil dan dapat diakui oleh pihak lain. Kemampuan yang diperoleh baik aspek kognitif (pengetahuan), afektif (sikap), dan psikomotoriknya harus dapat dimanfaatkan hasilnya dalam memecahkan persoalan yang terjadi pada kehidupan sehari-hari. Kemampuan kinerja guru dapat diketahui dari cara guru tersebut berperilaku. Prilaku guru dapat dinilai dari cara berfikir, bertindak, dan memahami sesuatu masalah.

Ketika pendidikan dijadikan sebagai *leading sector* dalam pembangunannya, suatu negara menjadikan guru sebagai bagian terpenting dalam melakukan perubahan terhadap sistem pendidikan nasionalnya. Guru menjadi primadona ketika pendidikan dianggap sebagai instrumen pemberdayaan dan peningkatan mutu manusia. Sayangnya, selama ini menjadikan guru hanya sebagai bagian dari aparat pemerintah yang harus melakukan tugas yang sesuai dengan birokrasi yang cenderung hirarkis. Akibatnya, guru terkooptasi oleh birokrasi sehingga menghilangkan jati diri guru sebagai pendidik dan pembimbing di persekolahan.

Sebagian besar tanggung jawab dalam menerapkan standar penilaian terletak ditangan para guru. Guru menjadi pelaksana di garis terdepan dalam pelaksanaan proses belajar mengajar. Oleh karena itu, guru perlu memahami dengan baik standar yang ada, memahami pentingnya penilaian yang berkelanjutan, dan perlu mengetahui posisi starategis mereka. Dengan demikian di harapkan para guru menjadi mampu

---

<sup>99</sup>Martinis Yamin, *Profesionalisme*, h. 47

meningkatkan praktek penilaian dalam kelas, merencanakan kurikulum, mengembangkan potensi diri siswa, laporan kemajuan dan perkembangan siswa, dan memahami cara pengajaran mereka sendiri. Keikutsertaan guru di dalam aktivitas kelas, dari jam ke jam, dari hari ke hari, memposisikan mereka untuk memperoleh informasi dan pemahaman secara mendalam menyangkut pemahaman-pemahaman siswa mereka, tindakan-tindakannya, minat, niat dan motivasi .<sup>100</sup>

Peran kinerja guru selama ini memang telah diperlakukan sebagai profesi, tetapi perlakuan yang diberikan kepada guru tidak mencerminkan bahwa guru adalah profesi. Hal ini dapat dilihat dari berbagai penderitaan yang dialami guru dalam melaksanakan tugasnya. Profesi guru kurang dihargai sebagai tenaga profesionalisme padahal peran yang dimainkannya telah memenuhi syarat atau ciri-ciri sebagai tenaga profesional.

Perlakuan yang tidak layak terhadap guru sebenarnya mengkhianati visi nasional bangsa Indonesia, yaitu mencerdaskan kehidupan bangsa dan negara. Akibatnya telah berimplikasi luas terhadap sistem penyelenggaraan pendidikan secara nasional, baik terhadap sistem manajemennya maupun terhadap produk pendidikan itu sendiri. Guru berada pada posisi yang tidak menguntungkan dan menjadi korban keadaan terutama karena dimanfaatkan sebagai aparatur pemerintah dan harus menjadi corong rezim penguasa sehingga kekuasaannya langgeng selama mungkin. Guru menjadi birokrat karena sistem pembinaan kinerja guru menjadi bagian dari birokrasi pemerintahan.<sup>101</sup>

Guru tidak hanya memerlukan interpretasi penilaian berdasarkan informasi, mereka juga harus menggunakan informasi itu untuk menyesuaikan daftar kebutuhan belajar para siswa. Peranan dan kinerja guru dalam melaksanakan tugas harus lebih efektif adalah pemanfaatan informasi hasil penilaian melalui umpan balik. Efektifitas dan fungsi penilaian tergantung pada mutu dan pentingnya mengumpulkan informasi dari siswa berdasarkan kepantasan dan keterkaitan dari tindakan-tindakan berikutnya.

---

<sup>100</sup>Harun Rasyid dan Mansur, *Penilaian Hasil Belajar*, cet.2 (Bandung: CV. Wacana Prima, 2008), h. 42

<sup>101</sup>Nasir Usman, *Manajemen*, h. 3

Kinerja guru mengandung arti segala sesuatu yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas dan fungsi dalam mengelola pembelajaran. Disamping pentingnya pemahaman tentang manajemen pendidikan dan manajemen madrasah dalam memahami hal tersebut, namun pemahaman tentang hakikat, makna dan konsep kinerja secara umum juga amat diperlukan guna memperoleh pemahaman yang utuh tentang apa yang dimaksud dengan kinerja guru. Istilah kinerja mempunyai pengertian akan adanya suatu tindakan atau kegiatan yang ditampilkan oleh seseorang dalam melaksanakan aktifitas atau kegiatan tertentu, sedangkan kinerja guru diartikan sebagai perbuatan atau kegiatan yang ditampilkan atau dilakukan oleh guru dalam melaksanakan tugas pembelajaran.

Kepuasan kerja guru tidak diperoleh oleh guru tersebut, terlalu banyak persoalan yang dihadapi. Dikala kesejahteraan guru tidak sesuai dengan harapan seharusnya perlakuan terhadap guru lebih baik, namun yang terjadi adalah sebaliknya. Dikalangan personal yang mengurus guru, menjadikan guru sebagai objek dan pada saat yang bersamaan masyarakat tidak menganggap jabatan sebagai guru sesuatu yang menjanjikan masa depan yang lebih baik.<sup>102</sup>

Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja itu, seorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap negatif terhadap kerja itu. Jika kepuasan kerja diperoleh akan menghasilkan keterlibatan kerja dan komitmen organisasional. Keterlibatan kerja dan komitmen organisasional merupakan unsur strategis dalam manajemen organisasi untuk mencapai tujuan bersama.<sup>103</sup>

Kinerja menurut disamakan dengan *performance* dengan asal kata *to perform* yang berarti menampilkan atau melaksanakan, sedang kata *performance* berarti “*The act*

---

<sup>102</sup> *Ibid*, h. 48

<sup>103</sup> *Ibid*, h. 49

*of performing; execution*”<sup>104</sup> Pengertian ini mengandung pemahaman bahwa kinerja atau *performance* adalah tindakan menampilkan atau melaksanakan suatu kegiatan, oleh karena itu *performance* sering juga diartikan dengan penampilan kerja atau perilaku kerja. Kinerja sebagai proses kerja seseorang individu untuk mencapai hasil-hasil tertentu, lebih jauh dapat dijelaskan bahwa prestasi kerja atau penampilan kerja (*performance*) dapat diartikan sebagai ungkapan kemampuan yang disasari oleh pengetahuan, sikap dan keterampilan dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu.

Kinerja guru dipengaruhi oleh berbagai faktor. Secara garis besar faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru terdiri dari faktor internal dan eksternal. Arikunto mengemukakan ada dua faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang, yaitu faktor internal yang terdiri dari sikap, minat, intelegensi, motivasi dan kepribadian. Sedangkan yang termasuk faktor eksternal terdiri dari sarana dan prasarana, insentif atau gaji, suasana kerja dan lingkungan kerja.<sup>105</sup>

Masalah karir dan kesejahteraan guru selalu menjadi masalah besar jika membicarakan pembinaan dan pengembangan tugas dan jabatan guru. Jabatan guru dianggap kecil, remeh, dan bahkan dilecehkan secara administratif jika berurusan dengan dinas atau kantor wilayah. Guru merasa dikecilkan karena pejabat atau personal yang mengurus guru menjadikan guru sebagai objek kepentingan pribadi.

Dalam situasi yang demikian kepuasan kerja guru tidak diperoleh oleh guru tersebut, terlalu banyak persoalan yang mereka hadapi. Dikala kesejahteraan mereka tidak sesuai dengan harapan seharusnya perlakuan terhadap mereka lebih baik, namun yang terjadi adalah sebaliknya. Dikalangan personal yang mengurus guru, menjadikan guru sebagai objek dan pada saat yang bersamaan masyarakat tidak menganggap jabatan sebagai guru sesuatu yang menjanjikan masa depan yang lebih baik.

---

<sup>104</sup>Handoko Hani, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: BPFE, 1996), h. 135

<sup>105</sup>Suharsimi Arikunto, *Manajemen Pendidikan*, cet.1 (Jakarta: Rineka Cipta, 1990), h. 40

Menciptakan kepuasan kerja bagi guru melalui pengembangan karier secara proporsional akan meningkatkan profesionalitasnya. Jika kepuasan ini diperoleh guru maka tidak akan ditemukan lagi niat guru atau upaya guru untuk pindah menjadi birokrat, sebab mereka menganggap menjadi birokrat lebih baik kesejahteraan dan perlakuan yang diberikan kepada mereka.

Arikunto juga menjelaskan, bahwa untuk meningkatkan kualitas pendidikan sangat tergantung pada kualitas guru. Usaha peningkatan kualitas guru dapat dilakukan dengan memperhatikan pola rekrutmen, pelatihan, status sosial dan kondisi kerja, pengetahuan dan ketrampilan, karakteristik personal, pengembangan profesional guru dan motivasi kerja guru.<sup>106</sup>

Memang banyak hal yang dapat menyebabkan terjadinya kepuasan kerja dikalngan guru, namun banyak juga hal yang menyebabkan guru tidak puas dalam bekerja. Kesejahteraan guru yang rendah berdampak tidak menguntungkan terhadap motivasi guru, status sosial profesi keguruan, dan dunia pendidikan secara keseluruhan. Indikator kinerja guru merupakan sesuatu yang akan dihitung dan diukur, oleh karena itu indikator kinerja harus dapat mengidentifikasi bentuk pengukuran yang akan menilai hasil outcome dari aktivitas yang dilaksanakan.

Upaya meneropong kualitas pendidikan dalam konteks paradigma pendidikan bersumber pada pihak-pihak yang terkait dengan pendidikan. Dalam konteks demikian, guru harus benar-benar “agen perubahan” dan menjadi sosok profesional yang senantiasa bersikap responsif dan kritis terhadap berbagai perkembangan dan dinamika peradaban yang terus berlangsung di sekitarnya. Guru bersama stakeholder pendidikan yang lain harus selalu menjadikan madrasah bagaikan “magnet” yang mampu mengundang daya pikat anak-anak bangsa untuk beriteraksi, berdialog dan bercurah fikir dalam suasana lingkungan pembelajaran yang menarik dan menyenangkan.

---

<sup>106</sup> *Ibid*, h. 41

Teori tentang kinerja merupakan proses perilaku kerja maksimal seseorang sehingga tujuan dalam suatu bidang pekerjaan dapat tercapai. Maier dalam As'ad memberi batasan mengenai kinerja sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan.<sup>107</sup> Disebutkan pula bahwa perbedaan kinerja antara orang yang satu dengan lainnya di dalam suatu situasi kerja adalah karena perbedaan karakteristik dari individu masing-masing.<sup>108</sup> Sedangkan Lawler dan Porter mengemukakan bahwa kinerja adalah yang diperoleh seseorang dari perbuatannya. Selanjutnya Vroomian (1964) dalam As'ad mengemukakan suatu model kinerja seseorang yang merupakan fungsi dari interaksi perkalian antara motivation (M) dan ability (Kemampuan=A). Rumusnya adalah  $P = f(M \times A)$ . Jika seseorang rendah pada salah satu komponennya maka kinerjanya pasti akan rendah pula.<sup>109</sup>

Lawler dan Porter mengusulkan kinerja mengikuti rumusan berikut ini :

Performance = Effort X Abilities X Role Perception

Keterangan :

1. Effort adalah banyaknya energy yang dikeluarkan seseorang dalam situasi tertentu.
2. Ability adalah karakteristik individual seperti intelegensi, manual skill, traits yang merupakan kekuatan potensial seseorang yang berbuat dan sifatnya relatif stabil.
3. Role Perception adalah kesesuaian antara *effort* yang dilakukan seseorang dengan pandangan evaluator, atau atasan langsung tentang kinerja.<sup>110</sup>

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Perumusannya adalah :<sup>111</sup>

a.  $Human\ Performance = Ability + Motivation$

---

h. 47 <sup>107</sup>As'ad.Moh, *Kepemimpinan Efektif dalam Perusahaan*, ed.3 (Yogyakarta: Liberty, 1998),

<sup>108</sup> Ibid, h. 56

<sup>109</sup> Ibid, h. 59

<sup>110</sup> Ibid, h. 61

<sup>111</sup>Nasir Usman, *Manajemen*, h. 63

*b. Motivation* = *Attitude* + *Situation*

*c. Ability* = *Knowledge* + *Skill*

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality knowledge skill*. Artinya guru yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110 – 120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Sedangkan secara mental, kinerja merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk mencapai tujuan kerja yang maksimal.

Motif berkinerja adalah suatu dorongan dalam diri guru untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai kinerja dengan predikat terpuji. Berkaitan dengan motif kinerja ada 6 karakteristik dari guru yang memiliki motif berkinerja tinggi, yaitu: (1) memiliki tanggung jawab pribadi tinggi, (2) berani mengambil resiko, (3) memiliki tujuan yang *realities*, (4) memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuan, (5) memanfaatkan umpan balik yang kongkret dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya, (6) mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Pengukuran kinerja merupakan proses yang dilakukan oleh lembaga dalam upaya untuk mengetahui tingkat pencapaian kinerja yang di gunakan sebagai dasar untuk menilai keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan pencapaian sasaran sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan visi, misi dan tujuan suatu lembaga.<sup>112</sup>

Guru akan mampu mencapai kinerja maksimal jika ia memiliki motif berkinerja tinggi. Motif berkinerja yang perlu dimiliki oleh guru harus ditumbuhkan dari dalam diri sendiri selain dari lingkungan kerja. Dari batasan-batasan tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran

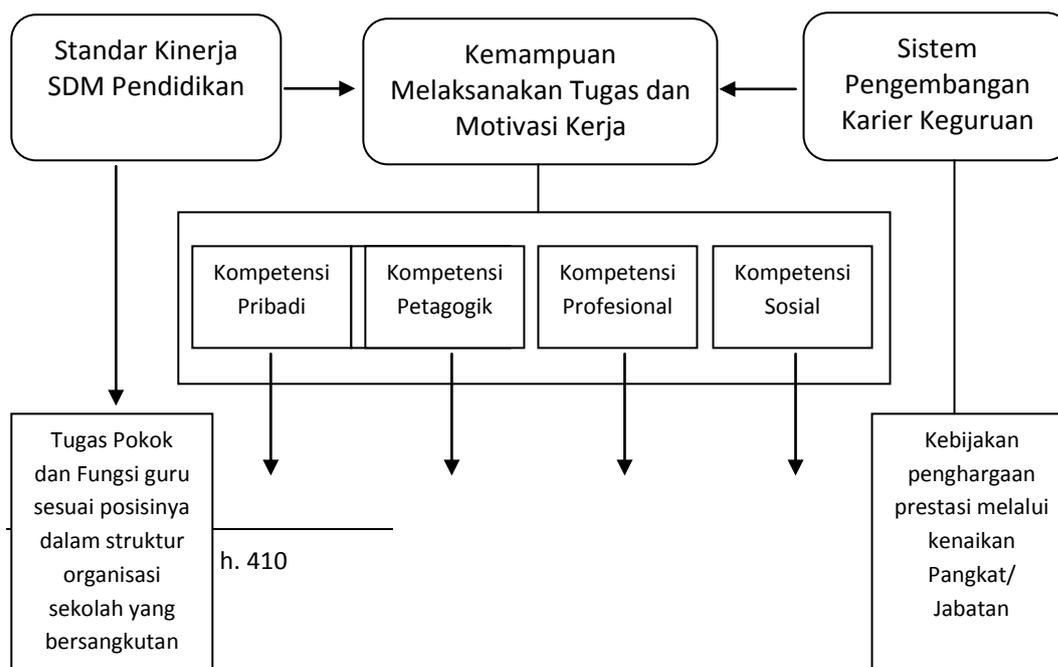
---

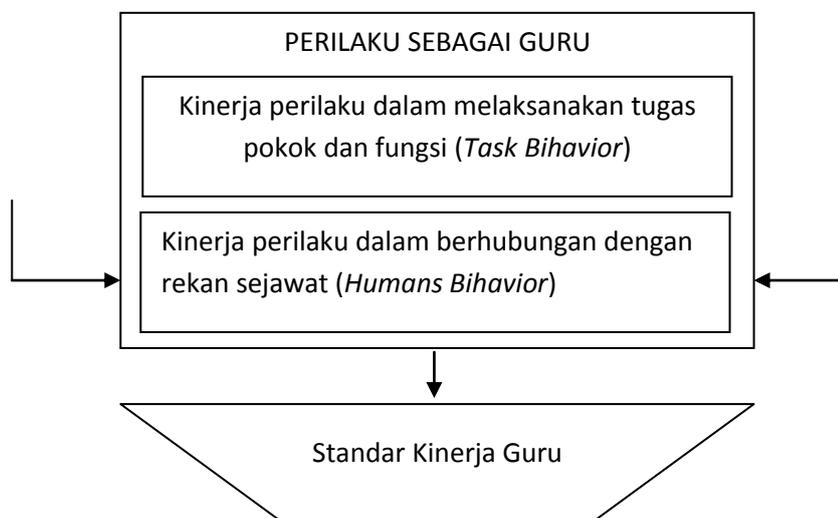
<sup>112</sup>Muhaimin, et, al., *Manajemen Pendidikan*, h. 409

yang berlaku untuk pekerjaan tersebut dan merupakan hasil interaksi dan motivasi dari kemampuan kerja. Sedangkan perbedaan kinerja masing-masing individu disebabkan oleh perbedaan karakteristik dari individu yang bersangkutan. Untuk meningkatkan kinerja, maka kemampuan kerja individu harus ditingkatkan melalui suatu upaya yaitu pengembangan sumber daya manusia, antara lain melalui pelatihan, partisipasi dan kedisiplinan. Tetapi hampir seluruh cara pengukuran kinerja mempertimbangkan : kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu.

Proses pengukuran kinerja dapat dilakukan melalui monitoring dan evaluasi (*monev*), evaluasi diri, atau kegiatan audit internal. Kegiatan monitoring dan evaluasi dilaksanakan untuk melaksanakan pengukuran kinerja terhadap pelaksanaan program. Kegiatan evaluasi dilakukan dengan tujuan mengetahui tingkat efektifitas program dan mengetahui kesalahan/penyimpangan program sedini mungkin. Evaluasi diri dan audit internal dapat dilaksanakan pada pelaksanaan program maupun pada pencapaian sasaran.<sup>113</sup>

Persepsi kepemimpinan kepala madrasah sangat mempengaruhi kinerja guru, sehingga mendorong guru untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya dan mampu mencapai kinerja dengan predikat memuaskan.





Gambar : Konsep Standarisasi Kinerja Guru<sup>114</sup>

Pentingnya seorang pemimpin dalam suatu organisasi sudah tidak dapat diragukan lagi, bahkan banyak pendapat yang mengemukakan bahwa seorang pemimpin merupakan salah satu faktor kunci untuk mencapai keberhasilan organisasi. Interaksi yang harmonis antara para guru suatu madrasah, baik dalam hubungannya secara timbal balik maupun secara horizontal disebabkan oleh adanya motivasi yang tinggi dari sumber daya manusia yang ada dalam organisasi sehingga bersedia melaksanakan tugasnya dengan baik. Sebagai motivator seorang manajer (pemimpin) harus menyesuaikan cara (*style*) kepemimpinannya dengan lingkungan tempat tugasnya.

Dalam kamus besar bahasa Indonesia disebutkan “persepsi” adalah suatu kesanggupan berbuat, bersikap, bertingkah, bergerak gerak atau cara khas dalam menyatakan pikiran dan perasaan dalam bentuk tulisan maupun lisan.<sup>115</sup> Pengaruh persepsi kepemimpinan kepala madrasah dan motivasi kerja terhadap kinerja guru yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah bagaimana kesanggupan atau kemampuan kepala MAN Doloksanggul Kabupaten Humbang Hasundutan untuk berbuat, bersikap,

<sup>114</sup>Nasir Usman, *Manajemen*, h. 139

<sup>115</sup>Abdul bin Muhammad, *Kamus Bahasa Indonesia* (Jakarta: Mutiara Subur Widya, 2003), h. 88

bertingkah laku dengan cara yang khas untuk menyatakan pikiran dan perasaannya melalui kepemimpinan dan cara memotivasi sehingga mampu mempengaruhi, menggerakkan guru yang ada di MAN Doloksanggul Kabupaten Humbang Hasundutan untuk meningkatkan kinerjanya.

Berdasarkan berbagai teori tersebut di atas penulis mendasarkan kaitan antara ketiga konsep yaitu kepemimpinan, motivasi kerja dan kinerja. Kepemimpinan dipandang sebagai pengaruh antara pribadi yang terjadi pada suatu situasi dan diarahkan melalui proses motivasi kearah tercapainya suatu tujuan-tujuan yang telah ditetapkan, dalam hal ini diproyeksikan pada kinerja guru.

Motivasi merupakan salah satu hal paling penting dalam rangka pengembangan sumberdaya manusia dan berkaitan erat dengan pemimpin dan yang dipimpin atau antara pemimpin dan gurunya. Masalah motivasi pada indikator endogen terdiri dari frekwensi dan intensitas. Hasibuan (1990) menyatakan, motivasi adalah pemberian gaya penggerak yang menciptakan kegairahan seorang dalam bekerja agar lebih efektif dan terintegrasi dengan segala daya upaya untuk mencapai kepuasan, motivasi adalah usaha dari dalam yang kondisinya dilukiskan sebagai harapan, keinginan dan lainnya, yang ada dalam aktivitas atau gerakannya. Dengan kata lain, motivasi merupakan kekuatan baik dari dalam maupun dari luar yang mendorong seseorang mencapai tujuan tertentu yang ditetapkan sebelumnya.<sup>116</sup>

Motivasi bekerja dan kemampuan melaksanakan pekerjaan saling mempengaruhi dan menentukan hasil karya. Teori motivasi berusaha menjelaskan dan meramalkan bagaimana perilaku individu dibangkitkan, dimulai, dipertahankan dan diberhentikan.

Berdasarkan kajian aspek kinerja guru tersebut diatas maka dapat disimpulkan bahwa peningkatan kinerja guru adalah:

---

<sup>116</sup>Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2002), cet. 5, h. 87

Pertama, kelemahan manajemen kinerja guru yang telah ditetapkan di madrasah menimbulkan permasalahan dalam aspek perencanaan, kebijakan, pelaksanaan, pengawasan, dan pengendalian kinerja guru. Akibat belum optimalnya pendayagunaan pengembangan kinerja guru menempatkan posisi guru yang belum mampu menampilkan mutu kinerjanya.

Kedua, kinerja guru merupakan salah satu kriteria untuk mewujudkan mutu pendidikan. Mutu kinerja guru merupakan gambaran kompetensi yang harus dimiliki guru dalam melaksanakan jabatan profesionalnya. Kompetensi guru akan dapat ditingkatkan melalui suatu kebijakan pengembangan mutu kinerja guru dalam memberikan kesempatan kepada guru untuk mengikuti berbagai pelatihan dan pengembangan mutu kinerja guru.

Ketiga, manajemen kinerja guru yang efektif akan dapat mewujudkan peningkatan kompetensi guru. Untuk itu diperlukan suatu model manajemen kinerja guru yang sesuai dengan kebutuhan dan sumber daya yang dimiliki oleh lembaga. Karena itu, kebijakan pengembangan kinerja guru merupakan faktor pendukung untuk mewujudkan berbagai program pengembangan yang dapat mencapai mutu pendidikan di madrasah.<sup>117</sup>

## **B. Penelitian Terdahulu**

Berdasarkan telaah pustaka yang peneliti lakukan tentang persepsi kepemimpinan kepala madrasah ditemukan beberapa penelitian yang relevan dengan penelitian ini antara lain :

1. Studi yang dilakukan S.Gito Siswanto (2008) dengan judul "Peranan Persepsi Guru tentang kepemimpinan Kepala Madrasah Guru-guru Madrasah Aliyah se-Kota Sibolga". Dalam penelitian ini ditemukan bahwa persepsi guru tentang kepemimpinan kepala madrasah dan motivasi kerja guru-guru Madrasah Aliyah se

---

<sup>117</sup>Nasir Usman, *Manajemen*, h. 136

Kota Sibolga memberikan peranan yang berbeda terhadap variabel terikat (Motivasi kerja guru-guru se Kota Sibolga). Variabel persepsi Guru tentang Kepemimpinan Kepala Madrasah (X1) memberikan sumbangan sebesar 40% dan variabel motivasi kerja (X2) memberikan sumbangan 60%. Kemudian kontribusi kedua variabel bebas tersebut secara bersama-sama terhadap variabel terikat sebesar 62 %. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa kedua variabel bebas tersebut secara bersama-sama memberikan sumbangan besar terhadap motivasi kerja guru-guru Madrasah Aliyah se Kota Sibolga.<sup>118</sup>

2. Studi yang dilakukan Ismail al-Hajj (2011) dengan judul "Pengaruh model kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja terhadap guru di SMP Swasta Al-Muslimin Pandan". Dalam penelitian ini ditemukan bahwa (a) besarnya sumbangan variabel model kepemimpinan kepala sekolah (X1) terhadap motivasi kerja guru di SMP Swasta Al-Muslimin Pandan (Y) <sup>119</sup>sebesar 25,30%, (b) besarnya sumbangan variabel model kepemimpinan(X2) terhadap motivasi kinerja guru di SMP Swasta al-Muslimin Pandan (Y) sebesar 28,10%, dan (c) besarnya sumbangan model kepemimpinan (X1) dan motivasi kerja (X2) secara bersama-sama terhadap variabel kinerja kepala sekolah (Y) sebesar 37,10%.<sup>120</sup>

### **C.Kerangka Berfikir**

#### **1. Hubungan kepemimpinan kepala madrasah dengan kinerja guru**

Madrasah Aliyah sebagai lembaga pendidikan terdiri dari beberapa komponen, yaitu Kepala, guru, pegawai, tata usaha dan siswa. Semua komponen tersebut harus saling mendukung demi terlaksananya pendidikan yang baik di madrasah. Oleh karena

---

<sup>118</sup>S.G.Siswanto, "Peranan Persepsi Guru tentang kepemimpinan Kepala Madrasah dan motivasi kerja Guru-guru Madrasah Aliyah se-Kota Sibolga", Tesis (Malang: Universitas Malang, 2008), h. 64

<sup>120</sup> Ismail Al-Hajj, "*Pengaruh model kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja terhadap guru di SMP Swasta Al-Muslimin Pandan*", Tesis (Malang: STIE Indonesia, 2011), h. 68

itu di sini diperlukan adanya pengaruh kepemimpinan kepala madrasah yang dapat mensinergikan semua komponen yang ada dan juga motivasi kerja madrasah guna mencapai target pendidikan madrasah. Salah satu target pendidikan madrasah adalah peningkatan kinerja guru. Kinerja guru merupakan suatu hal yang sangat penting dalam pencapaian tujuan pendidikan pada MAN Doloksanggul Kabupaten Humbang Hasundutan. Oleh karena itu seluruh kepala madrasah perlu untuk mengarahkan dan membina gurunya agar mereka mempunyai kinerja yang tinggi dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya sebagai guru. Dengan kinerja guru yang memadai maka proses belajar mengajar dapat terlaksana dengan baik sesuai standar yang telah ditetapkan, banyak tugas dan pekerjaan yang dapat diselesaikan sesuai target yang telah ditetapkan, frekuensi penyelesaian tugas dan pekerjaan yang sangat tinggi, kerja sama yang baik dari para guru akan memunculkan gagasan-gagasan dan tindakan-tindakan terbaru untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul dan semangat yang tinggi untuk melaksanakan tugas-tugas baru dengan penuh tanggungjawab. Kinerja seorang guru dalam suatu organisasi atau instansi kerja dipengaruhi oleh banyak faktor baik faktor dari dalam guru itu sendiri maupun faktor lingkungan kerja.

## **2. Hubungan motivasi kerja dengan kinerja guru**

Kualitas dan peningkatan kinerja guru memang tidak bisa di pungkiri karena memberikan pengaruh yang sangat penting dalam peningkatan mutu pendidikan. Begitu pentingnya persoalan ini sehingga banyak kalangan berpandangan bahwa pemimpin semestinya memberikan motivasi kepada guru sehingga guru lebih rajin dan semangat untuk bekerja.

Dalam dunia pendidikan, pemberdayaan dan motivasi merupakan cara yang sangat praktis dan produktif untuk mendapatkan hasil yang terbaik dari kepala madrasah (manajer), para guru, dan para pegawai. Proses yang ditempuh untuk mendapatkan nilai dan hasil yang baik dan produktif tersebut adalah dengan memberikan motivasi kerja

dan tanggung jawab secara proporsional kepada para guru. Satu prinsip penting dalam pemberdayaan ini adalah melibatkan *stakeholder* dalam proses pengambilan keputusan dan tanggung jawab.<sup>121</sup>

Hal ini disadari bahwa guru adalah manusia yang memiliki watak dan karakter yang berbeda-beda sehingga berbeda pula tingkat kinerjanya. Perbedaan seperti inilah yang kemudian mengandaikan penerapan persepsi kepemimpinan kepala madrasah yang relevan. Pengaruh persepsi kepemimpinan kepala madrasah merupakan alternatif yang dapat digunakan kepala madrasah untuk memberdayakan komponen madrasah, khususnya guru untuk meningkatkan sumbangannya untuk madrasah. Dengan demikian pengaruh persepsi kepala madrasah mampu memperlancar pekerjaan seperti mengatur tugas dan kegiatan kerjasama yang sebaik-baiknya, mencegah kelambatan kerja serta kesulitan yang dihadapi.

Oleh karena itu, mengantisipasi tantangan ke depan bagi madrasah dalam meningkatkan mutu atau kualitas pendidikan yang semakin kompetatif dan bersaing, khususnya kinerja guru maka sangat diharapkan penerapan pengaruh kepala madrasah yang relevan dan motivasi kerja.

### **3. Hubungan kepemimpinan kepala madrasah dan motivasi kerja secara bersama-sama dengan kinerja guru**

Kepemimpinan kepala madrasah diartikan sebagai cara khas pemimpin madrasah dalam mempengaruhi sumber daya insani madrasah (khususnya guru) agar memberikan andil terhadap kemajuan madrasah. Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu organisasi karena sebahagian besar keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi atau institusi ditentukan oleh kepemimpinan. Disisi lain, perilaku pemimpin juga menggambarkan pendekatan yang digunakan dalam

---

<sup>121</sup> Syafaruddin dan Asrul, *Inovasi Pendidikan: Suatu Analisis Terhadap Kebijakan Baru Pendidikan*, cet.1 (Medan: Perdana Mulya Sarana, 2012), h. 159

mempengaruhi anggotanya, baik menggunakan orientasi tugas untuk mencapai produktifitas tinggi, maupun orientasi hubungan manusia dengan memperhatikan hubungan baik dengan anggotanya dengan memberikan motivasi kepada seluruh guru-guru.

#### **D. Pengajuan Hipotesis**

Berdasarkan kerangka teoritis dan landasan berfikir yang telah dikemukakan tersebut diatas, maka hipotesis penelitian ini adalah :

1. Terdapat pengaruh persepsi guru tentang kepemimpinan kepala madrasah terhadap kinerja guru MAN Doloksanggul Kabupaten Humbang Hasundutan.
2. Terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru MAN Doloksanggul Kabupaten Humbang Hasundutan.
3. Terdapat pengaruh persepsi guru tentang kepemimpinan kepala madrasah dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kinerja guru MAN Doloksanggul Kabupaten Humbang Hasundutan.

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **A. Rancangan Penelitian**

Pembahasan dalam tesis ini menggunakan pendekatan kuantitatif yaitu pendekatan yang menitikberatkan pada pengujian hipotesis, data yang digunakan terukur, dan menghasilkan kesimpulan yang dapat digeneralisasikan dan bersifat kausal dikarenakan yang akan diteliti adalah pengaruh antar variabel. Penelitian ini juga disebut penelitian penjelasan (*explanatory research*) karena tujuannya adalah untuk menjelaskan hubungan kausal antar variabel melalui pengujian hipotesis.<sup>122</sup>

Metode utama penelitian ini adalah penelitian survei, yaitu suatu penelitian yang dilakukan dengan mengambil sampel dan menggunakan kuisioner sebagai alat pengumpulan data pokok atau data primer. Penelitian ini merupakan penelitian tentang motivasi kerja terhadap kinerja guru MAN Doloksanggul Kabupaten Humbang Hasundutan. Penelitian ini menganalisis tentang pengaruh persepsi guru tentang kepemimpinan kepala madrasah dan motivasi kerja yang dikaitkan dengan kinerja guru, dimana motivasi yang diteliti adalah motivasi kerja guru. Selanjutnya dicari pengaruh antara variabel-variabel motivasi tersebut dengan kinerja guru. Adapun penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi linier berganda, uji F, dan uji t.<sup>123</sup>

#### **B. Lokasi dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di MAN Doloksanggul Kabupaten Humbang Hasundutan. Sebelum dilakukan penelitian ini terlebih dahulu dilaksanakan survey

---

<sup>122</sup>Dedy Kuswanto, *Statistik Untuk Pemula dan Orang Awam* (Jakarta: Laskar Aksara, 2009), h. 82

<sup>123</sup>Masri Singarimbun dan Sofyan Effendy, *Metode Penelitian Survei*, ed. 2 (Jakarta: PT. Pustaka LP3EP, 1989), h. 3

pendahuluan, selanjutnya mengurus izin penelitian. Penelitian ini dilaksanakan mulai tanggal 11 Februari s/d 04 Maret 2013.

## **C. Populasi dan Sampel Penelitian**

### **1. Populasi**

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru yang ada di MAN Doloksanggul Kabupaten Humbang Hasundutan yang berjumlah 30 orang. Menurut Suparmoko dalam penentuan besarnya sampel dapat dilakukan dengan cara :<sup>124</sup>

1. Bila populasi besar persentase yang kecil saja sudah dapat memenuhi syarat.
2. Besarnya sampel hendaknya jangan kurang dari 30 sampel.

### **2. Sampel**

Adapun jumlah sampel dalam penelitian ini yaitu 30 orang guru di MAN Doloksanggul Kabupaten Humbang Hasundutan. Teknik yang digunakan dalam menentukan sampel adalah *total sampling*.

## **D. Variabel Penelitian dan Defenisi Operasional**

### **1. Identifikasi variabel**

- a. Variabel terikat (tidak bebas) atau *dependent variable*, yaitu variabel yang nilainya tergantung dari nilai variabel lain. Variabel ini diberi simbol Y, yang dalam penelitian ini variabel terikatnya adalah kinerja guru di MAN Doloksanggul Kabupaten Humbang Hasundutan.<sup>125</sup>

---

<sup>124</sup>Suparmoko, *Metode Penelitian Praktis*, ed. 2 (Yogyakarta: BPFE, 1998), h. 13

<sup>125</sup>Jusuf Soewadji, *Pengantar Metodologi Penelitian* (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2012),

- b. Variabel bebas atau *independent variable*, yaitu variabel yang nilainya mempengaruhi nilai variabel lain. Variabel ini diberi simbol X, pada penelitian ini variabel bebasnya adalah variabel kepemimpinan ( $X_1$ ) dan variabel motivasi ( $X_2$ ).<sup>126</sup>

## 2. Definisi operasional

Sebagaimana disebutkan sebelumnya bahwa ada tiga variabel yang digunakan dalam penelitian ini yakni persepsi guru tentang kepemimpinan kepala madrasah, motivasi kerja, dan kinerja guru

- a. Persepsi guru tentang kepemimpinan kepala madrasah ( $X_1$ )

Kepemimpinan yaitu kesadaran dan kesediaan guru untuk mentaati semua peraturan dan norma-norma yang berlaku guna mencapai kinerja dan standar yang telah ditetapkan.<sup>127</sup> Data tentang persepsi guru tentang kepemimpinan kepala madrasah diisi oleh guru yang menjadi responden penelitian. Angket tersebut dirumuskan berdasarkan angket (a) Merencanakan pengawasan terhadap guru, (b) mengatasi masalah-masalah yang akan di hadapi guru, (c) berkomunikasi dengan baik terhadap semua stakeholder yang berkenaan dengan kinerja, (d) percaya pada diri sendiri dalam mengambil keputusan dan (e) mendorong guru untuk terus berkembang sesuai dengan tuntutan perkembangan dunia pendidikan.

**Tabel 1**  
**Kisi-kisi Persepsi guru tentang Kepemimpinan Kepala Madrasah ( $X_1$ )**

No.	Indikator	Jumlah	Nomor Butir item
1.	Merencanakan pengawasan terhadap guru	6	1,2,3,4,5
2	Mengatasi masalah-masalah yang akan di	5	6,7,8,9,10

<sup>126</sup>*Ibid*

<sup>127</sup>Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, cet.1 (Jakarta: PT.Ciputat Press, 2005), h. 158

	hadapi guru		
3	Berkomunikasi dengan baik terhadap semua stakeholder yang berkenaan dengan kinerja.	8	11,12,13,14,
4	Percaya pada diri sendiri dalam mengambil keputusan	5	15,16,17,18,19,20
5	Mendorong guru untuk terus berkembang sesuai dengan tuntutan perkembangan dunia pendidikan	4	21,22,23,24,25,26, 27,28,29

b. Motivasi kerja

Para guru lebih cenderung termotivasi saat mereka yakin bahwa kinerja mereka akan diakui dan diberi penghargaan yang setimpal. Motivasi berbeda dengan perilaku yang melibatkan suatu proses psikologis untuk mencapai puncak keinginan dan maksud seorang individu untuk berperilaku dengan cara tertentu. Data tentang motivasi kerja diperoleh melalui angket yang diisi oleh guru yang menjadi responden penelitian. Angket tersebut dirumuskan berdasarkan indikator (a) gaji yang diterima sesuai dengan beban kerja yang diemban, (b) pemberian tunjangan struktural, fungsional dan keluarga sesuai dengan yang telah ditetapkan, (c) pemberian tunjangan hari raya (THR) sesuai dengan harapan, (d) memberikan kenaikan pangkat secara berkala kepada guru, dan (e) memberikan tanda penghargaan kepada guru yang berjasa dan berprestasi.

**Tabel 2**  
**Kisi-kisi motivasi kerja**

No.	Indikator	Jumlah	Nomor butir item
1	Penghargaan	9	1,2
2	Mendahulukan kepentingan umum	5	8,9,10,11, 12,13, 14
3	Sikap saling terbuka	7	24,25,26
4	Hubungan antar pribadi	9	3,4,5,6,7
5	Saling menghargai	4	15,16,17,18,19, 20,21,22,23

c. Kinerja Guru (Y)

Kinerja guru adalah hasil secara kualitas dan kuantitas yang di capai oleh seorang guru dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang di berikan kepadanya dalam rangka mencapai tujuan pendidikan yang dilaksanakan secara legal, tidak melanggar hukum sesuai dengan moral dan tanggung jawab yang di bebaskan kepadanya.

Adapun kisi-kisi instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan data dari variabel kinerja guru adalah :

**Tabel 3**  
**Kisi-kisi Kinerja guru**

No.	Indikator	Jumlah	Nomor butir item
1	Kemampuan guru dalam merencanakan program pembelajaran	7	1,2,3,4,5,23, 25,28

2	Kemampuan guru mengelola dan melaksanakan proses belajar mengajar	8	6,7,8,9,10,25,26
3	Kemampuan guru melakukan evaluasi hasil proses belajar mengajar	8	11,12,13,14,15,27,29
4	Melakukan pembimbingan dan pelatihan	7	16,17,18,19,20,22,24

### E. Instrumen Pengumpulan data

Instrumen pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif, maka instrumen yang dilakukan untuk pengumpulan data adalah kuesioner (angket). Kuisisioner ini digunakan untuk mengukur variabel penelitian. Tata cara pemberian skor yaitu menggunakan skala likert. Alternatif jawaban dari setiap pertanyaan dalam kuisisioner ini ada lima macam, yakni Sangat setuju (SS), Setuju (S), Ragu-ragu (RR), Tidak Setuju (TS), dan Sangat tidak Setuju (STS). Untuk setiap pertanyaan (item) positif dalam kuisisioner diberi bobot SS = 5, S = 4, RR = 3, TS = 2, dan STS = 1 sedangkan untuk setiap pertanyaan (item) negatif sebaliknya, yaitu dengan bobot item masing-masing adalah, 1, 2, 3, 4 dan 5.<sup>128</sup>

Uji validitas dilakukan untuk menguji seberapa kuat suatu alat tes melakukan fungsi ukurnya. Jika validitas yang didapatkan semakin tinggi, maka tes tersebut akan semakin mengenai sasaran dan semakin menunjukkan apa yang seharusnya ditunjukkan. Valid tidaknya suatu item instrumen dapat diketahui dengan melihat signifikansinya, bila signifikansi  $\leq 0,05$  maka dinyatakan valid dan sebaliknya dinyatakan tidak valid.

---

<sup>128</sup>Singgih Santoso, *Menguasai Statistik di Era Informasi dan SPSS* (Jakarta: PT. Elex Media Komputindo, 2005), h. 349-354

Uji keandalan (*reliabilitas*) digunakan untuk menguji keajegan hasil pengukuran kuesioner yang erat hubungan dengan masalah kepercayaan.<sup>129</sup> Jika nilai *alpha* > 0,60 maka dapat penelitian dianggap cukup baik dan reliabel untuk digunakan sebagai *input* dalam proses penganalisisan data guna menguji hipoteiss.<sup>130</sup>

#### **F. Uji coba Instrumen dan Hasilnya**

Untuk mengetahui apakah instrumen butir-butir item telah memiliki tingkat kesahihan (*validitas*) dan keterandalan (*realibilitas*) maka perlu dilakukan uji coba dengan menggunakan rumus *product moment*, sebagai berikut :

##### **1. Persepsi Guru tentang Kepemimpinan Kepala Madrasah**

Untuk menguji tingkat kesahihan (*validitas*), dari setiap butir item dilakukan dengan uji *validitas konstruksi* dan *validitas isi*. Menghitung korelasi antar setiap skor item instrumen dengan skor total menggunakan rumus *r product moment*. Kriteria kesahihan butir yaitu apabila *r* hitung > *r* tabel, maka butir tersebut shahih dan bila *r* hitung < *r* tabel maka butir tersebut gugur (dibuang).

Berdasarkan uji *validitas* yang dilakukan terhadap 29 butir pernyataan persepsi guru tentang kepemimpinan kepala madrasah, diperoleh hasil seluruhnya valid, yaitu nilai *r* hitung tertinggi 0,892 dan terendah 0,370 dengan *r* tabel 0,33.

##### **2. Motivasi kerja**

Untuk menguji tingkat kesahihan (*validitas*), dari setiap butir item dilakukan dengan uji *validitas konstruksi* dan *validitas isi*. Menghitung korelasi antar setiap skor item instrumen dengan skor total menggunakan rumus *r product moment*. Kriteria kesahihan butir yaitu apabila *r* hitung > *r* tabel, maka butir tersebut shahih dan bila *r* hitung < *r* tabel maka butir tersebut gugur (dibuang).

---

<sup>129</sup>Nazir, Mohmmad, *Metode Penelitian*, ed.ke-3 (Jakarta: Ghalia Indonesia 1999), h.243

<sup>130</sup>Malhotra, Naresh k., *Marketing Research: An Applied Orientation* (Parancis: Prentice Hall International Editions, New Jersey, 1996), h. 56

Berdasarkan uji validitas yang dilakukan terhadap 26 butir pernyataan motivasi kerja, diperoleh hasil seluruhnya valid, yaitu nilai  $r$  hitung tertinggi 0,825 dan terendah 0,499 dengan  $r$  tabel 0,32

### 3. Kinerja Guru

Untuk menguji tingkat kesahihan (validitas), dari setiap butir item dilakukan dengan uji validitas konstruksi dan validitas isi. Menghitung korelasi antar setiap skor item instrumen dengan skor total menggunakan rumus  $r$  *product moment*. Kriteria kesahihan butir yaitu apabila  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel, maka butir tersebut sah dan bila  $r$  hitung  $<$   $r$  tabel maka butir tersebut gugur (dibuang).

Berdasarkan uji validitas yang dilakukan terhadap 29 butir pernyataan kinerja guru, diperoleh hasil seluruhnya valid, yaitu nilai  $r$  hitung tertinggi 0,837 dan terendah 0,485 dengan  $r$  tabel 0,28.

Instrumen (kuisisioner) diujicobakan kepada 30 orang guru tingkat MAN Sibolga karena populasi dalam penelitian ini seluruhnya dijadikan sampel (*total sampling*). Berdasarkan pertimbangan bahwa MAN Sibolga memiliki banyak kesamaan dengan MAN Doloksanggul Kabupaten Humbang Hasundutan antara lain gurunya 100% sarjana.

### **G. Prosedur Pengumpulan Data**

Prosedur pengambilan dan pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui dua tahap, yaitu :<sup>131</sup>

Tahap pertama, melakukan penyebaran kuesioner untuk mendapatkan data primer kepada seluruh responden.

Tahap kedua dilakukan dengan mengumpulkan data sekunder melalui dokumentasi, yaitu mengumpulkan (mencatat) data-data yang diperlukan di MAN Doloksanggul Kabupaten Humbang Hasundutan.

---

<sup>131</sup> Dedy Kuswanto, *Statistik untuk Pemula dan Orang Awam*, h. 21-22

## H. Teknik Analisis Data

Dari hasil penelitian akan dianalisa dengan menggunakan korelasi sederhana dan korelasi ganda. Untuk pengolahan data hasil penelitian dan tampilnya penyajian data yang menarik dan lebih mudah difahami, serta praktis penggunaannya, data dianalisis dengan menggunakan Program Aplikasi Statistik SPSS for Windows versi 16.<sup>132</sup> Sebelum dilakukan pengujian terlebih dahulu dilakukan:

### 1. Analisis deskriptif data

Untuk dapat mendiskripsikan data setiap ubahan maka perlu dicari Mean (rata-rata) skor (M) dan standar Deviasi (SD) dengan rumus sebagai berikut :

$$M = \frac{\sum X}{N}$$
$$SD = \frac{1}{n} \sqrt{n \sum X^2 - (\sum X)^2}$$

### 2. Uji Kecenderungan Variabel

### 3. Uji Persyaratan Analisis

Persyaratan menggunakan analisis statistic bentuk regresi adalah terdapatnya data yang mempunyai sebaran normal, kelinieran dan keberartian. Untuk itu diadakan Uji Normalitas, Uji Linieritas dan Uji Keterandalan.

---

<sup>132</sup> Singgihb Santoso, *Menguasai Statistik di Era Informasi dengan SPSS 16* (Jakarta: PT. Media Komputindo, 2005), h. 349-366

a. Uji Normalitas

Untuk mengetahui apakah data penelitian sudah mempunyai sebaran normal dilakukan dengan menggunakan rumus Chi Kuadrat sebagai berikut :

$$X^2 = \sum (f_0 - fh)^2 \dots\dots^{133}$$

Dimana :

$X^2$  = Chi Kuadrat

$f_0$  = Frekuensi yang diperoleh dari (diobservasi dalam) sampel

$fh$  = Frekuensi yang diharapkan dalam sampel sebagai pencerminan dari frekuensi yang diharapkan dalam populasi, untuk harga Chi Kuadrat digunakan taraf signifikan 5% (0,005) dan derajat kebebasan sebesar jumlah kelas frekuensi dikurangi 1 ( $dk=k-1$ ). Apabila harga  $X^2H < X^2t$ , maka dapat disimpulkan bahwa data berdistribusi normal.

b. Uji Linieritas dan Uji Keberartian

Untuk mengetahui apakah data ubahan bebas tingkat pengetahuan manajemen pesantren maka diadakan uji linieritas dan uji keberartian. Untuk uji linieritas ini dilakukan dengan regresi linier sederhana dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$Y = a + bX$$

Dimana :

$Y$  = Kriteria

$X$  = Prediktor

$b$  = Bilangan Koefisien predictor

$a$  = Bilangan Konstanta

Besar  $a$  dan  $b$  dihitung dengan rumus :

$$a = \frac{\left(\sum_{i=1}^n Y_i\right)\left(\sum_{i=1}^n X_i^2\right) - \left(\sum_{i=1}^n X_i\right)\left(\sum_{i=1}^n X_i Y_i\right)}{n \sum_{i=1}^n X_i^2 - \left(\sum_{i=1}^n X_i\right)^2} \dots\dots$$

---

<sup>133</sup>Sutrisno Hadi, *Metodologi Research* (Yogyakarta: Andi Offset, 1993), h. 317

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

Untuk menentukan keberartian garis regresi dihitung dengan uji f dengan rumus :

$$f = \frac{RJK_{reg}(b/a)}{RJK_{sisa}}$$

Ketentuan bila f dihitung > f tabel pada signifikansi 5% maka disimpulkan berarti. Sedangkan untuk menguji kelinieran garis regresi dihitung dan diuji f dengan rumus sebagai berikut :

$$f = \frac{RJK_{TC}}{RJK_{G}}$$

Ketentuan yang ditetapkan adalah bila f hitung < f tabel taraf signifikan 5% maka disimpulkan linier.

#### 4. Uji Hipotesis

a. Perhitungan koefisien korelasi antara variabel penelitian digunakan rumus product

Moment Angka Kasar, yaitu :

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

Hipotesis penelitian diterima apabila r hitung > r tabel pada taraf signifikansi 5 % (0,05).

b. Perhitungan koefisien determinasi dan kontribusi variabel penelitian (X) terhadap (Y).

Untuk menghitung besarnya kontribusi penelitian variabel X terhadap variabel Y terlebih dahulu dihitung koefisien determinasi, yaitu : sehingga kontribusi penelitian adalah sebesar  $r \times 100\%$

c. Perhitungan uji kontribusi digunakan rumus statistic uji-t menurut sudjana

yaitu :

$$t = \frac{r\sqrt{(n-2)}}{\sqrt{(1-r^2)}}$$

Dengan menggunakan derajat kebebasan ( $db = n-2$ ) pada daftar signifikansi 5% maka apabila  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel dinyatakan kontribusi yang dihitung berarti.

5.Persyaratan kelayakan Model Regresi (Model Fit)

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Deskripsi Data Penelitian**

##### **1. Persepsi Guru Kepemimpinan Kepala Madrasah**

Dalam persepsi kepemimpinan kepala madrasah, terdapat pengaruh signifikan antara kepemimpinan kepala MAN Doloksanggul Kabupaten Humbang Hasundutan terhadap kinerja guru. Selain itu, menurut guru, persepsi kepemimpinan kepala madrasah yang baik tentu mampu memberikan kepuasan kepada guru.

Karena itu, mulai saat ini Kepala MAN Doloksanggul Kabupaten Humbang Hasundutan, harus berusaha semaksimal mungkin memperbaiki dan memberi motivasi kerja agar kinerja gurunya meningkat. Hal tersebut perlu dilakukan secara terus menerus, mengingat kemajuan pola berpikir guru saat ini yang lebih menekankan kepuasan mereka ketika datang ke tempat berkerja.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang menjelaskan terbentuknya kinerja guru merupakan suatu yang didambakan semua pihak yang terlibat di instansi/Dinas. Agar tercipta kinerja guru yang tinggi diperlukan pelaksanaan aktivitas seperti tindakan memotivasi kerja kepemimpinan secara konsisten dan berkesinambungan dalam rangka pengembangan dan peningkatan kepemimpinan kepala madrasah serta kinerja gurunya.

Kepuasan pasien melalui 2 elemen penting yaitu supervisi (monitoring) & control persepsi kepemimpinan kepala madrasah, serta menjamin akuntabilitas manajemen pada konsumennya. Dari berbagai pendapat ahli di atas, dapat disimpulkan adanya pengaruh antara kepemimpinan kepala madrasah dengan kinerja gurunya.

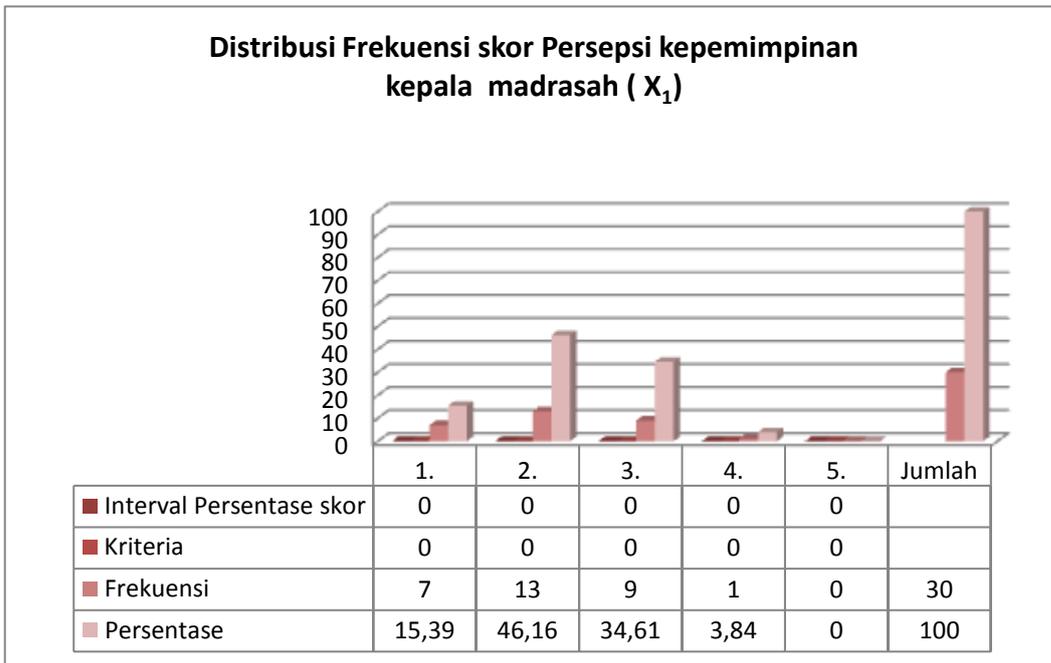
Sesuai dengan hasil perhitungan statistik dasar yang telah dilakukan, data diklasifikasikan dalam lima interval kelas. Untuk memperoleh gambaran yang jelas

tentang distribusi skor variabel persepsi kepemimpinan kepala madrasah dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

**Tabel 4.**  
**Distribusi Frekuensi skor Persepsi Guru Kepemimpinan**  
**Kepala Madrasah (  $X_1$  )**

<b>No.</b>	<b>Interval Persentase skor</b>	<b>Kriteria</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
1.	133 - 145	Sangat Setuju	7	15,39
2.	105 - 132	Setuju	13	46,16
3.	76 - 104	Ragu-ragu	9	34,61
4.	58 - 75	Tidak setuju	1	3,84
5.	29 - 57	Sangat tidak setuju	0	0
<b>Jumlah</b>			<b>30</b>	<b>100</b>

Sumber : Data Primer 2013



### **Histogram Persepsi Guru tentang Kepemimpinan Kepala Madrasah ( $X_1$ )**

Gambar di atas menunjukkan sebaran skor persepsi kepemimpinan kepala madrasah (  $X_1$  ) sebanyak 7 orang (15,39%) berada dibawah rata- rata kelas Persepsi kepemimpinan kepala madrasah (  $X_1$  ) dan sebanyak 13 orang (46,16%) berada pada rata- rata kelas Persepsi kepemimpinan kepala madrasah (  $X_1$  ) dan sebanyak 9 orang (34,61%) diatas rata- rata. Data ini menunjukkan bahwa persepsi kepemimpinan kepala madrasah umumnya berada pada rata- rata.

#### **1. Motivasi Kerja ( $X_2$ )**

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa di masa sulit ini, motivasi dan penghargaan pada guru merupakan variabel paling dominan untuk mengetahui seberapa

besar kinerja guru. Hal ini terlihat dari hasil perhitungan statistik bahwa terdapat pengaruh signifikan antara variabel motivasi terhadap kinerja guru. Melihat hasil ini berarti setiap ada peningkatan variabel motivasi sebesar 1 point, akan meningkatkan loyalitas guru sebesar 0.591 point. Begitu pula sebaliknya. Hasil ini membuktikan bahwa di saat ini guru memang membutuhkan motivasi yang layak dalam pekerjaannya. Semakin ia dihargai dan diberi motivasi tinggi, semakin tinggi pula kinerjanya.

Sesuai dengan hasil perhitungan statistik dasar yang telah dilakukan, data diklasifikasikan dalam lima interval kelas, untuk memperoleh gambaran yang jelas tentang distribusi skor variabel motivasi kerja ( $X_2$ ) dapat dilihat pada tabel serta histogram sebagai berikut :

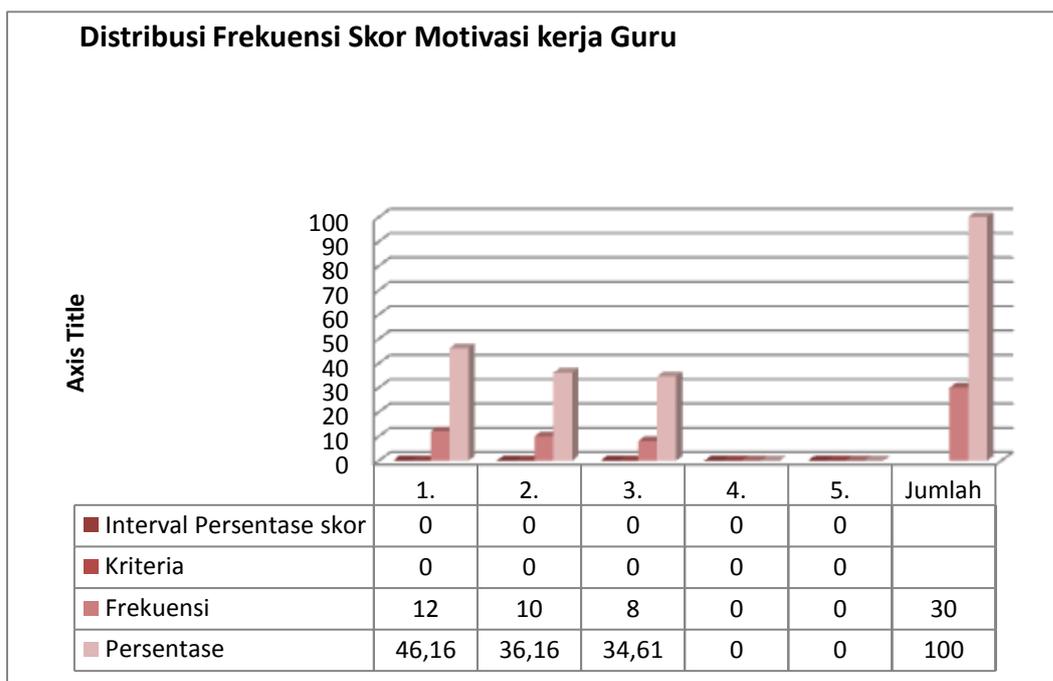
**Tabel 5.**

**Distribusi Frekuensi Skor Motivasi kerja Guru**

<b>No.</b>	<b>Interval Persentase skor</b>	<b>Kriteria</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
1.	<b>128 - 130</b>	<b>Sangat Setuju</b>	<b>12</b>	<b>46,16</b>
2.	<b>102 - 127</b>	<b>Setuju</b>	<b>10</b>	<b>36,16</b>
3.	<b>77 - 101</b>	<b>Ragu-ragu</b>	<b>8</b>	<b>34,61</b>
4.	<b>52 - 76</b>	<b>Tidak setuju</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
5.	<b>&lt; 26- 51</b>	<b>Sangat tidak setuju</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

<b>Jumlah</b>		<b>30</b>	<b>100</b>
---------------	--	-----------	------------

Sumber : Data Primer 2013



Selanjutnya grafik histogramnya disajikan sebagai berikut :

### **Gambar Histogram Motivasi Kerja ( $X_2$ )**

Gambar di atas menunjukkan sebaran skor Motivasi Kerja ( $X_2$ ) sebanyak 8 orang (34,61%) berada dibawah rata- rata motivasi kerja ( $X_2$ ) sebanyak 12 orang (46,16%) berada pada rata-rata kelas motivasi kerja ( $X_2$ ) dan sebanyak 10 orang (36,16%) di atas rata- rata. Data ini menunjukkan bahwa motivasi kerja umumnya berada pada rata- rata.

### **3. Kinerja Guru (Y)**

Penelitian ini menemukan adanya pengaruh persepsi antara kepemimpinan kepala madrasah dan motivasi kerja terhadap kinerja guru MAN Doloksanggul Kabupaten Humbang Hasundutan. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala madrasah yang ditampakkan saat bekerja berdampak sangat besar (positif) terhadap kinerja guru di MAN Doloksanggul Kabupaten Humbang Hasundutan.

Dengan persepsi guru tentang kepemimpinan kepala madrasah yang tinggi, mendorong adanya kualitas pelayanan yang mampu meningkatkan kinerja guru. Setelah kinerja guru meningkat, maka akan mampu memberikan kepuasan yang maksimal, selanjutnya kualitas pendidikan di MAN Doloksanggul Kabupaten Humbang Hasundutan meningkat. Temuan ini hendaklah diperhatikan manajemen MAN Doloksanggul Kabupaten Humbang Hasundutan untuk meningkatkan manajemen sumberdaya manusianya.

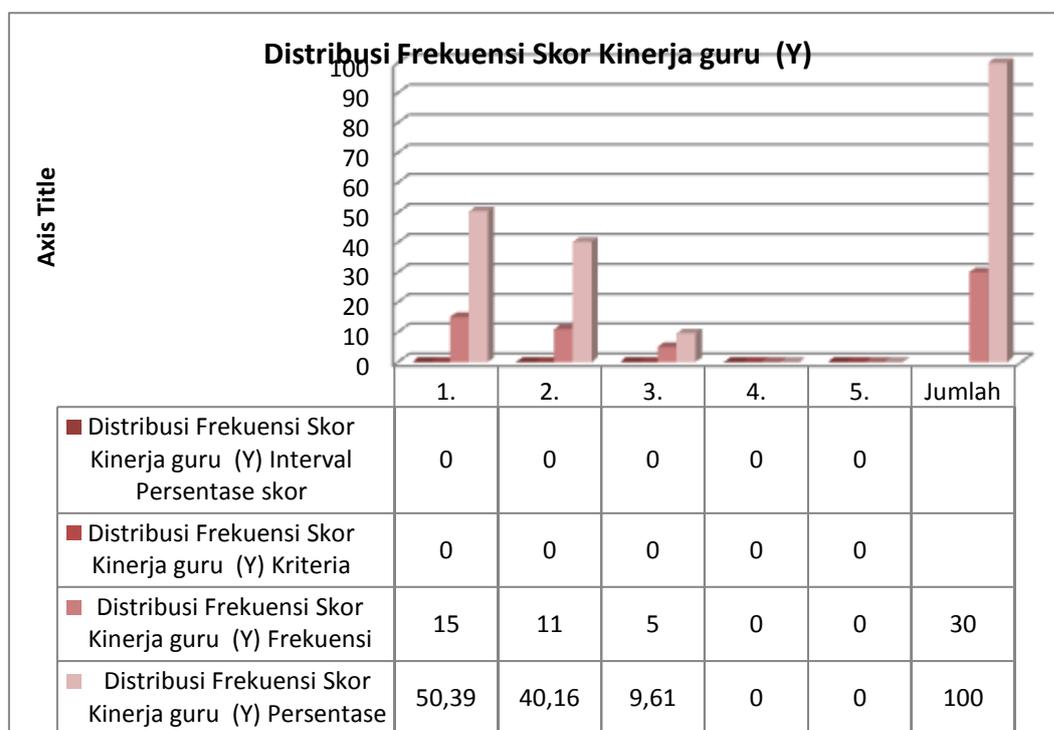
Untuk memperoleh gambaran yang jelas tentang distribusi skor variabel kinerja guru (Y) dapat dilihat pada tabel dan histogramnya sebagai berikut :

**Tabel 6.**  
**Distribusi Frekuensi Skor Kinerja Guru (Y)**

<b>No.</b>	<b>Interval Persentase skor</b>	<b>Kriteria</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
1.	133 - 145	Sangat Setuju	15	50,39

2.	<b>105 - 132</b>	<b>Setuju</b>	<b>11</b>	<b>40,16</b>
3.	<b>76 - 104</b>	<b>Ragu-ragu</b>	<b>5</b>	<b>09,61</b>
4.	<b>58 - 75</b>	<b>Tidak setuju</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
5.	<b>&lt;26-57</b>	<b>Sangat Tidak setuju</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Jumlah</b>			<b>30</b>	<b>100</b>

Sumber : Data Primer 2013



Selanjutnya grafik histogramnya disajikan sebagai berikut :

### Gambar Histogram Kinerja Guru (Y)

Gambar di atas menunjukkan sebaran Skor kinerja guru (Y) sebanyak 11 orang (40,16%) berada dibawah rata- rata kinerja guru (Y) dan sebanyak 5 orang (09,61%) berada pada rata- rata kelas kinerja Guru (Y) dan sebanyak 15 orang (50,39%) diatas rata- rata. Data ini menunjukkan bahwa kinerja guru umumnya berada pada rata- rata.

## **B. Uji Persyaratan Analisis**

Penelitian ini menggunakan rumus statistik parametrik dengan menggunakan teknik korelasi dan regresi. Kedua teknik ini baru dapat dilakukan apabila telah memenuhi beberapa persyaratan. Persyaratan yang harus dipenuhi dalam menggunakan statistik parametrik yaitu : (1) data sampel setiap variabel berdistribusi normal, (2) uji linearitas, (3) uji homogenitas dan (4) uji independensi antar variabel bebas.

### **1. Uji Normalitas**

Pengujian normalitas data adalah dengan menggunakan teknik uji chi-kuadrat dengan menggunakan taraf signifikansi Alpha 0,05, pengujian ini menjadi sangat penting karena akan memberikan indikasi lebih lanjut apakah data dapat diolah atau tidak dengan menggunakan analisis regresi. Data dari setiap variabel dikatakan normal jika nilai chi-kuadrat ( $x^2$ ) dihitung lebih kecil dari chi-kuadrat ( $x^2$ ) tabel pada taraf signifikansi alpha 0,05. dengan mengacu pada ketentuan diatas, berikut ini akan disajikan rangkuman uji noemalitas data dari setiap variabel penelitian disajikan dalam tabel berikut ini :

**Tabel.7**  
**Rangkuman Uji Normalitas Data Variabel Penelitian**

<b>variabel</b>	$x^2$ hitung	$x^2$ Tabel ( <b>a = 0,05</b> )	<b>Keterangan</b>
Persepsi Guru tentang Kepemimpinan Kepala Madrasah (X1)	6,26	11,070	Normal
Motivasi Kerja (X2)	7,93	11,070	Normal
Kinerja Guru (Y)	3,38	11,070	Normal

Tabel di atas menunjukkan bahwa nilai chi-kuadrat ( $x^2$ ) hitung data variabel model kepemimpinan kepala madrasah (X1) sebesar 6,26 dan nilai chi-kuadrat ( $x^2$ ) tabel dengan derajat kebebasan (dk) = 5 pada taraf signifikansi  $\alpha = 0,05$ , adalah sebesar 11,070. jadi berdasarkan hasil tersebut diperoleh chi-kuadrat ( $x^2$ ) hitung lebih kecil dari chi-kuadrat ( $x^2$ ) tabel ( $6,26 < 11,070$ ). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa data variabel model kepemimpinan kepala madrasah (X1) berdistribusi normal.

Kemudian untuk data variabel iklim kerja menunjukkan bahwa nilai chi-kuadrat ( $x^2$ ) hitung data variabel motivasi kerja ( $x^2$ ) sebesar 7,93 dan nilai chi-kuadrat ( $x^2$ ) tabel dengan kebebasan (dk) = 5 pada taraf signifikansi  $\alpha = 0,05$  adalah sebesar 11,070. jadi berdasarkan hasil tersebut diperoleh chi-kuadrat ( $x^2$ ) hitung lebih kecil dari chi-kuadrat ( $x^2$ ) tabel ( $7,93 < 11,070$ ). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa data variabel iklim kerja ( $x^2$ ) berdistribusi normal.

Sedangkan untuk data kinerja guru menunjukkan bahwa nilai chi-kuadrat ( $x^2$ ) hitung data variabel kerja guru (Y) sebesar 3,38 dan nilai chi-kuadrat ( $x^2$ ) tabel dengan derajat kebebasan (dk) = 5 pada taraf signifikansi  $\alpha = 0,05$  adalah sebesar 11,070. jadi berdasarkan hasil tersebut diperoleh chi-kuadrat ( $x^2$ ) hitung lebih kecil dari chi-kuadrat

( $x^2$ ) tabel ( $3,38 < 11,070$ ). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa data kinerja guru (Y) berdistribusi normal.

Berdasarkan pengujian di atas, diambil kesimpulan bahwa data ketiga variabel penelitian yang diperoleh dilapangan dapat disimpulkan bahwa data variabel penelitian berdistribusi secara normal telah terpenuhi, dengan demikian dapat dikatakan bahwa data dari masing-masing variabel dapat dijadikan sebagai persyaratan lebih lanjut dalam analisis regresi.

## 2. Uji Linieritas

Untuk menguji kelinieran garis yang dibentuk oleh variabel bebas dengan variabel terikat digunakan persamaan regresi sederhana. Kriteria yang digunakan untuk pengujian linearitas ini adalah apabila nilai  $F_{tabel} < F_{hitung}$  pada taraf signifikansi  $\alpha = 0,05$ , maka persamaan garis regresi yang dibentuk oleh variabel bebas dengan variabel terikat membentuk garis linear. Berdasarkan hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini ada dua variabel bebas yang diduga mempunyai hubungan dengan variabel terikat, sehingga ada dua jenis persamaan regresi sederhana yang perlu kelinearan dan keberartiannya. Berikut ini akan disajikan rangkuman pengujian linieritas secara lengkap pada tabel berikut :

### a. Uji Linieritas garis $X_1$ dengan Y

Hasil perhitungan diperoleh persamaan regresi sederhana  $Y = 30,29 + 0,71 X_1$ . Rangkuman hasil penelitiannya dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 8.**  
**Rangkuman Uji Linieritas Persepsi Kepemimpinan Kepala Madrasah ( $X_1$ ) dengan Kinerja Guru (Y)**

Sumber Varians	Dk	Jumlah Kuadrat (JK)	Rata-rata Jumlah Kuadrat (RJK)	$F_{hitung}$	$F_{tabel}$

Total	30	547153,00			
Regresi (a)	1	545600,49	545600,49		
Regresi (b/a)	1	905,05	905,06	68,51	4,03
Residu	28	674,45	13,21		
Tuna Cocok	14	718,47	44,90		
Galat	14	1365,92	41,39	1,08	1,95

Dari hasil perhitungan seperti pada tabel diatas menunjukkan bahwa garis yang dibentuk oleh variabel persepsi kepemimpinan kepala madrasah ( $X_1$ ) dengan kinerja guru ( $Y$ ) memiliki  $F_{hitung}$  sebesar 1,08 dan harga  $F_{tabel}$  dengan db (14,24) pada taraf signifikansi  $\alpha = 0,05$  adalah 1,95. oleh karena itu  $F_{tabel} < F_{hitung}$ , maka persamaan regresi antara variabel model kepemimpinan kepala madrasah ( $X_1$ ) dengan kinerja guru ( $Y$ ) membentuk persamaan garis linier.

b. Uji Linieritas Garis  $X_1$  dengan  $Y$

Hasil perhitungan diperoleh persamaan regresi sederhana  $Y = 31,56 + 0,67 X_2$ . Rangkuman hasil perhitungannya dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 9.**

**Rangkuman Uji Linieritas Motivasi Kerja ( $X_2$ ) dengan Kinerja Guru ( $Y$ )**

Sumber Varians	Dk	Jumlah Kuadrat (JK)	Rata-rata Jumlah Kuadrat (RJK)	$F_{hitung}$	$F_{tabel}$
Total	30	547153,00			
Regresi (a)	1	545600,49	545600,49		
Regresi	1	581,74	581,74	29,37	4,03

(b/a) Residu	28	970,77	19,81		
Tuna Cocok	16	223,41	13,96	1,38	1,94
Galat	12	1194,18	36,19		

Dari hasil perhitungan seperti pada tabel di atas menunjukkan bahwa garis yang dibentuk oleh variabel motivasi Kerja ( $X_2$ ) dengan kinerja guru ( $Y$ ) memiliki  $F_{hitung}$  sebesar 1,38 dan harga  $F_{tabel}$  dengan db (16,22) pada taraf signifikansi  $\alpha = 0,05$  adalah 1,94. Oleh karena itu  $F_{tabel} < F_{hitung}$ , maka persamaan regresi antara variabel Iklim Kerja ( $X_2$ ) dengan kinerja guru ( $Y$ ) membentuk persamaan garis linier.

Berdasarkan pengujian di atas, diambil kesimpulan bahwa uji persyaratan linieritas dari masing-masing variabel ( $X_1$ ,  $X_2$  dengan  $Y$ ) telah terpenuhi, dengan demikian dapat dikatakan bahwa data dari masing-masing variabel dapat dijadikan sebagai persyaratan lebih lanjut dalam analisis regresi.

### 3. Uji Homogenitas Data

Persyaratan ketiga untuk melakukan analisis dalam regresi ganda adalah melakukan uji homogenitas data. Uji homogenitas data bertujuan untuk melihat apakah varians (ragam) dari suatu data yang dianalisis homogen atau tidak. Salah satu syarat untuk membandingkan atau mengkolerasikan dua kelompok data atau lebih, variansnya relatif harus homogen.

Pengujian homogenitas data dilakukan dengan menggunakan uji chi-kuaadrat. Kriteria yang digunakan untuk menguji kehomogenan varians adalah jika chi-kuadrat  $x^2_{hitung}$  lebih kecil atau sama  $x^2_{tabel}$  pada taraf signifikan 0,05, maka varians dapat dinyatakan homogen.

Proses pengujian diawali dengan membuat pengelompokan data  $Y$  berdasarkan kesamaan data  $X$ , baik  $X_1$  maupun  $X_2$ . selanjutnya dihitung nilai  $dk$ .  $\log S^2$ ,  $(dk) \log$

$S^2$ , dan  $(dk) S^2$ , dengan menggunakan nilai-nilai tersebut  $X^2$  dapat dihitung. Berdasarkan hasil pengujian homogenitas varians  $X_1$  atas  $Y$  diperoleh  $X^2_{hitung} = 18,405$ , nilai  $X^2_{tabel}$  pada taraf signifikan  $0,05$  dengan  $dk = 40-1$  adalah  $23,685$ . oleh karena  $X^2_{hitung} < X^2_{tabel}$  maka  $H_0$  yang menyatakan tidak terdapat perbedaan varians antara kelompok  $X^2$  dan  $Y$  ditolak, karena varians populasi antar kelompok sama atau homogen, artinya varians kelompok  $X^2$  atas  $Y$  adalah homogen.

Berikut akan disajikan rangkuman hasil uji homogenitas varians pada tabel berikut :

**Tabel 10.**

**Rangkuman Uji Homogenitas Varians Data Penelitian**

No.	Varians Kelompok Y	$X^2_{hitung}$	$X^2_{tabel}$	Keterangan
1.	Kinerja guru atas Persepsi kepemimpinan Kepala Madrasah	18,405	23,685	Homogen
2.	Kinerja Guru atas Motivasi Kerja	22,685	23,685	Homogen

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa chi-kuadrat hitung dari masing-masing variabel prediktor, yaitu pengaruh kepemimpinan kepala madrasah dan motivasi kerja lebih kecil dari chi-kuadrat tabel. Hal ini berindikasi bahwa data variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah varians yang homogen pada taraf signifikansi  $0,05$  sehingga persyaratan yang ketiga untuk analisis regresi telah terpenuhi dan pengujian statistik analisis regresi dapat dilakukan.

**4. Uji Indepensi antar Variabel Bebas**

Sebelum melakukan analisa korelasi dan regresi, perlu diketahui hubungan antara variabel bebas model kepemimpinan kepala madrasah ( $X_1$ ) dan motivasi kerja

(X<sub>2</sub>) benar-benar independen atau tidak memiliki korelasi satu sama lain maka perlu dilakukan pengujian independensi. Hasil analisis interkorelasi antara variabel kepemimpinan kepala madrasah (X<sub>1</sub>) dan motivasi Kerja (X<sub>2</sub>) memiliki korelasi sebesar 0,378. rangkuman hasil perhitungannya dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 11.**

**Rangkuman Uji Independensi Antara Variabel X<sub>1</sub> dengan X<sub>2</sub>**

<b>Korelasi</b>	<b>Koefisien Korelasi</b>	<b>Koefisien determinan (r<sup>2</sup>)</b>	<b>t<sub>hitung</sub></b>	<b>t<sub>tabel</sub> (a = 0,05)</b>
r X <sub>1</sub> X <sub>2</sub>	0,378	0,142	1,671	2,857

Tabel di atas menunjukkan bahwa koefisien korelasi antara variabel kepemimpinan kepala madrasah (X<sub>1</sub>) dan motivasi kerja (X<sub>2</sub>) sebesar 0,378 dengan koefisien determinan (r<sup>2</sup>) sebesar 0,142. melalui uji t yang telah dilakukan ternyata diperoleh t<sub>hitung</sub> < t<sub>tabel</sub> hal ini menunjukkan bahwa kedua variabel bebas tersebut adalah variabel independen.

### **C. Pengujian Hipotesis**

- 1. Hipotesis pertama: Terdapat Pengaruh Persepsi Guru Tentang Kepemimpinan Kepala Madrasah Terhadap Kinerja guru MAN Doloksanggul Kabupaten Humbang Hasundutan**

Untuk menguji hipotesis pertama yakni terdapat pengaruh persepsi kepemimpinan kepala madrasah terhadap kinerja guru MAN Doloksanggul Kabupaten Humbang Hasundutan digunakan analisis korelasi parsial, sebagaimana ditunjukkan dalam tabel berikut ini :

**Tabel 12.**  
**Rangkuman Hasil Analisis X<sub>1</sub> dan Y**

<b>Korelasi</b>	<b>Koefisien Korelasi (r)</b>	<b>t hitung</b>	<b>t tabel (a = 0,05)</b>	<b>Keterangan</b>
$r_{y.1}$	0,722	7,305	1,671	<b>Sangat Signifikan</b>

Hasil analisis dan perhitungannya diperoleh koefisien korelasi parsial sebesar  $r = 0,722$ . kemudian setelah dilakukan uji keberatian koefisien korelasi dengan uji-t, diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar 7,305, jika nilai  $t_{hitung}$  ini dibandingkan dengan nilai  $t_{hitung}$  dengan  $db = 40-1 = 39$  diperoleh besaran 1,671 pada taraf signifikan 0,05. Memperhatikan akan hal ini maka terlihat bahwa nilai  $t_{hitung} >$  dari pada  $t_{tabel}$  yakni  $7,305 > 1,67$ , maka akan disimpulkan bahwa hipotesis nol ( $H_0$ ) ditolak dan hipotesis ( $H_a$ ) diterima. Hal ini memberikan makna bahwa hipotesis penelitian yang menyebutkan bahwa terdapat pengaruh Persepsi guru tentang kepemimpinan kepala madrasah terhadap kinerja Guru di MAN Dolok sanggul Kabupaten Humbang Hasundutan dapat diterima pada taraf signifikan 0,05.

Hal ini menunjukkan bahwa variabel Persepsi guru tentang kepemimpinan kepala madrasah memiliki pengaruh terhadap kinerja Guru MAN Doloksanggul Kabupaten Humbang Hasundutan yang ditunjukkan oleh koefisien korelasi sebesar 0,722 dan koefisien determinasi yang diperoleh yaitu sebesar 0,521. Besarnya koefisien determinasi ini juga memberikan makna bahwa terdapat pengaruh persepsi kepemimpinan kepala madrasah terhadap kinerja Pendidik MAN Dolok Sanggul

Kabupaten Humbang Hasundutan, besarnya persentase bobot kontribusi yang diperoleh adalah  $0,521 \times 100\% = 52,1\%$ . Sedangkan sisanya sebesar 47,9% lagi diperkirakan berasal dari faktor-faktor lain yang tidak termasuk dalam variabel penelitian ini.

Persamaan garis regresi yang dibentuk oleh variabel persepsi kepemimpinan kepala madrasah dengan kinerja guru MAN Doloksanggul  $Y=30,29 + 0,71 X_1$ . Persamaan ini memberikan makna bahwa jika faktor persepsi kepemimpinan kepala madrasah meningkat satu unit, maka kinerja guru MAN Doloksanggul Kabupaten Humbang Hasundutan akan meningkat sebesar  $0,71+30,29 = 31,00$  unit. Atau dengan perkataan lain, jika persepsi kepemimpinan kepala madrasah dapat ditingkatkan sebesar satu unit, maka kinerja guru MAN Doloksanggul akan meningkat sebesar 0,71 satuan. Untuk menguji keberartian persamaan regresi sederhana antara persepsi guru tentang kepemimpinan kepala madrasah dengan kinerja guru di MAN Doloksanggul Kabupaten Humbang Hasundutan dapat ditunjukkan pada tabel berikut :

**Tabel 13.**  
**Rangkuman ANOVA Keberartian Regresi Y atas  $X_1$**

<b>Sumber Varians</b>	<b>DK</b>	<b>JK</b>	<b>RJK</b>	<b>F<sub>hitung</sub></b>	<b>F<sub>tabel</sub></b>
Regresi (a/b)	1	11.083	5.541	38.523	0000.a
Residu	29	3.884	144		
Total	30	14.967			

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa **F<sub>hitung</sub>** diperoleh sebesar 38.523, sedangkan harga **F<sub>tabel</sub>** dengan db (1,39) diperoleh sebesar 4,03. oleh karena **F<sub>hitung</sub>** > **F<sub>tabel</sub>** yaitu  $38,51 > 4,03$ , maka persamaan garis regresi sederhana yang dibentuk oleh variabel persepsi kepemimpinan kepala madrasah terhadap kinerja guru MAN

Doloksanggul Kabupaten Humbang Hasundutan melalui prediktor persepsi guru tentang kepemimpinan kepala madrasah.

## 2. Hipotesis kedua: Terdapat Pengaruh motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru MAN Dolok Sanggul Kabupaten Humbang Hasundutan

Untuk menguji hipotesis kedua yakni terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pendidik di MAN Doloksanggul Kabupaten Humbang Hasundutan digunakan analisis korelasi parsial, sebagaimana ditunjukkan dalam tabel berikut ini.

**Tabel 14.**  
**Rangkuman Hasil Analisis X<sub>2</sub> dan Y**

<b>Korelasi</b>	<b>Koefisien Korelasi (r)</b>	<b>t<sub>hitung</sub></b>	<b>T<sub>tabel</sub> pada a = 0,05</b>	<b>Keterangan</b>
r <sub>y.1</sub>	0,541	4,503	1,671	<b>Sangat Signifikan</b>

Hasil analisis dan perhitungan diperoleh koefisien sebesar  $r = 0,541$ . kemudian setelah dilakukan uji keberartian koefisien korelasi dengan uji-t, diperoleh  $t_{hitung}$  sebesar 4,503, jika nilai  $t_{hitung}$  dengan  $db = 40 - 2 = 38$  diperoleh sebesar 1,671 pada taraf signifikan 0,05. memperhatikan akan hal ini maka terlihat bahwa nilai  $t_{hitung} >$  dari pada  $t_{tabel}$  yakni  $4,503 > 1,671$ , maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis nol ( $H_0$ ) ditolak dan hipotesis alternatif ( $H_a$ ) diterima. Hal ini memberikan makna bahwa hipotesis penelitian yang menyebutkan bahwa terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru MAN Doloksanggul Kabupaten Humbang Hasundutan dapat diterima pada taraf signifikan 0,05.

Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja guru di MAN Doloksanggul Kabupaten Humbang Hasundutan yang ditunjukkan oleh koefisien korelasi sebesar 0,541 dan koefisien determinasi yang diperoleh yaitu sebesar 0,293. besarnya koefisien ini juga memberikan makna bahwa terdapat pengaruh

motivasi kerja terhadap kinerja guru MAN Doloksanggul Kabupaten Humbang Hasundutan, besarnya persentase bobot kontribusi yang diperoleh adalah  $0,293 \times 100\% = 29,3\%$ . Sedangkan sisanya sebesar  $70,7\%$  lagi diperkirakan berasal dari faktor-faktor lain yang tidak termasuk dalam variabel penelitian ini.

Persamaan garis regresi yang dibentuk oleh variabel motivasi kerja terhadap kinerja guru di MAN Dolok Sanggul Kabupaten Humbang Hasundutan  $Y=31,56 + 0,67 X_2$ . Persamaan ini memberikan makna bahwa jika faktor motivasi kerja meningkat satu unit, maka kinerja guru di MAN Doloksanggul Kabupaten Humbang Hasundutan akan meningkat sebesar  $0,67+31,56 = 32,23$  unit. Atau dengan perkataan lain, jika motivasi kerja dapat ditingkatkan sebesar satu unit, maka kinerja guru MAN Doloksanggul Kabupaten Humbang Hasundutan akan meningkat sebesar  $0,67$  satuan.

Untuk menguji keberartian persamaan regresi sederhana antara motivasi kerja dengan kinerja guru MAN Doloksanggul Kabupaten Humbang Hasundutan dapat ditunjukkan pada tabel berikut :

**Tabel 15.**

**Rangkuman ANOVA Keberartian Regresi Y atas  $X_2$**

<b>Sumber Varians</b>	<b>DK</b>	<b>JK</b>	<b>RJK</b>	<b>F<sub>hitung</sub></b>	<b>F<sub>tabel</sub></b>
Regresi (a/b)	1	581,74	581,74	29,37	4,03
Residu	29	970,77	19,81		
Total	30	1.562,51			

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa **F<sub>hitung</sub>** diperoleh sebesar  $29,37$ , sedangkan harga **F<sub>tabel</sub>** dengan db (1,39) diperoleh sebesar  $4,03$ . oleh karena **F<sub>hitung</sub>** > **F<sub>tabel</sub>** yaitu  $29,37 > 4,03$ , maka persamaan garis regresi sederhana yang dibentuk oleh variabel

motivasi kerja terhadap kinerja guru MAN Dolok Sanggul memiliki keberartian apabila didekati dengan persamaan regresi pada taraf signifikansi 0,05 yaitu  $Y=31,56 + 0,67 X_2$ . Persamaan regresi ini dapat digunakan untuk memprediksi varian yang terjadi pada kinerja guru MAN Doloksanggul Kabupaten Humbang Hasundutan melalui prediktor motivasi kerja.

### **3. Hipotesis ketiga: Terdapat Pengaruh Persepsi Guru tentang Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Motivasi Kerja secara bersama-sama Terhadap Kinerja guru MAN Doloksanggul Kabupaten Humbang Hasundutan**

Untuk menguji hipotesis ketiga yakni terdapat pengaruh persepsi guru tentang kepemimpinan kepala madrasah dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kinerja guru MAN Doloksanggul Kabupaten Humbang Hasundutan digunakan analisis regresi ganda. Hasil analisis dan perhitungannya diperoleh koefisien korelasi sebesar  $r = 0,902$  dengan koefisien determinasi mencapai  $r^2 = 0,814$ . Rangkuman hasil analisis regresi ganda dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel 16.**

#### **Rangkuman Hasil Analisis Regresi Ganda Variabel Penelitian**

<b>Koefisien Korelasi (r)</b>	<b>Koefisien Korelasi (r<sup>2</sup>)</b>	<b>Taraf Signifikan</b>
0,902	0,814	0,05

Tabel di atas menunjukkan bahwa variabel persepsi kepemimpinan kepala madrasah dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kinerja guru MAN Doloksanggul Kabupaten Humbang Hasundutan menunjukkan koefisien korelasi sebesar 0,902 dan pengaruh yang positif dengan besar koefisien determinasi yang diperoleh sebesar 0,814. besarnya koefisien determinasi ini juga memberikan makna

bahwa terdapat pengaruh persepsi kepemimpinan kepala madrasah dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kinerja guru MAN Doloksanggul Kabupaten Humbang Hasundutan, besarnya model persentase bobot kontribusi yang diperoleh adalah  $0,814 \times 100\% = 81,4\%$ . Sedangkan sisanya sebesar  $20,6\%$  lagi diperkirakan berasal dari faktor-faktor lain yang tidak termasuk dalam variabel penelitian ini.

Berdasarkan hasil yang diperoleh koefisien regresi ganda antara persepsi kepemimpinan kepala madrasah dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kinerja guru MAN Doloksanggul diperoleh persamaan  $Y=0,88 + 0,57X_1 + 0,41X_2$ .

Persamaan regresi diatas dapat dijelaskan bahwa dengan peningkatan satu satuan, maka kinerja guru MAN Doloksanggul Kabupaten Humbang Hasundutan akan Meningkatkan sebesar  $0,57+0,41 = 0,98$  satuan. Hal ini memberikan makna bahwa semakin baik persepsi kepemimpinan kepala madrasah dan motivasi kerja secara bersama-sama maka akan semakin baik pula kinerja guru MAN Doloksanggul Kabupaten Humbang Hasundutan.

Selanjutnya untuk mengetahui beberapa besar bobot sumbangan masing-masing variabel bebas yaitu persepsi kepemimpinan kepala madrasah dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kinerja guru MAN Doloksanggul Kabupaten Humbang Hasundutan dapat ditunjukkan pada tabel berikut :

**Tabel 17**

**Rangkuman Bobot Sumbangan Variabel  $X_1$  dan  $X_2$  terhadap Y**

<b>Variabel</b>	<b>Sumbangan Efektif (SE)%</b>
Persepsi Guru tentang Kepemimpinan Kepala Madrasah ( $X_1$ )	52,10
Motivasi Kerja	29,30

(X <sub>2</sub> )	
<b>Jumlah</b>	<b>81,40</b>

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa persepsi guru tentang kepemimpinan kepala madrasah memberikan sumbangan efektif yang lebih besar yaitu sebesar 52,10% dibandingkan dengan motivasi kerja yaitu sebesar 29,30% terhadap kinerja guru MAN Doloksanggul Kabupaten Humbang Hasundutan. Hal ini memberikan makna bahwa variabel persepsi guru tentang kepemimpinan kepala madrasah mampu atau dapat memprediksi kinerja Guru MAN Doloksanggul Kabupaten Humbang Hasundutan sebesar 29,3%.

Besarnya total sumbangan variabel persepsi guru tentang kepemimpinan kepala madrasah dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kinerja guru MAN Doloksanggul Kabupaten Humbang Hasundutan mencapai 81,40%, sisanya yaitu sebesar 20,60% diperkirakan dipengaruhi oleh beberapa faktor lain di luar variabel yang dikaji dalam penelitian ini.

#### **D. Temuan Penelitian**

Dalam penelitian pengaruh persepsi kepemimpinan kepala madrasah dan motivasi kerja terhadap kinerja guru di MAN Doloksanggul Kabupaten Humbang Hasundutan, didapati temuan penelitian yang diuraikan di bawah ini :

Penelitian ini menemukan adanya pengaruh antara kepemimpinan kepala madrasah dan motivasi kerja terhadap kinerja guru MAN Doloksanggul Kabupaten Humbang Hasundutan. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala madrasah yang ditampakkan saat bekerja berdampak sangat besar terhadap kinerja guru MAN Doloksanggul Kabupaten Humbang Hasundutan.

Dengan kepemimpinan kepala madrasah yang tinggi, mendorong adanya kualitas pelayanan yang mampu meningkatkan kinerja guru. Setelah kinerja mereka meningkat, maka akan mampu memberikan kepuasan yang maksimal, selanjutnya

kualitas pendidikan di MAN Doloksanggul Kabupaten Humbang Hasundutan meningkat. Temuan ini hendaklah diperhatikan manajemen MAN Doloksanggul Kabupaten Humbang Hasundutan untuk meningkatkan manajemen sumberdaya manusianya.

#### **E. Pembahasan Hasil Penelitian**

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan sebelumnya menunjukkan bahwa ketiga hipotesis yang diajukan oleh peneliti teruji secara empiris. Temuan pertama penelitian ini menunjukkan bahwa sebaran-sebaran skor persepsi kepemimpinan kepala madrasah ( $X_1$ ) sebanyak 7 orang 15,39% di bawah rata-rata persepsi guru tentang kepemimpinan kepala madrasah ( $X_1$ ) dan sebanyak 13 orang (46,16%) berada pada rata-rata kelas persepsi kepemimpinan kepala madrasah ( $X_1$ ) dan sebanyak 9 orang (34,61%) di atas rata-rata dan 1 orang 3,84%. Data ini menunjukkan bahwa pengaruh persepsi kepemimpinan kepala madrasah umumnya berada pada rata-rata.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa pengaruh persepsi guru tentang kepemimpinan kepala madrasah memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru MAN Doloksanggul Kabupaten Humbang Hasundutan dengan besar koefisien korelasi sebesar 0,722 dan besar sumbangan efektif 52,1%. Temuan ini dapat mengungkap secara empiris bahwa untuk meningkatkan kinerja guru salah satu faktor yang mempengaruhinya adalah persepsi guru tentang kepemimpinan kepala madrasah.

Peran kepemimpinan kepala madrasah dalam proses pengembangan visi dan misi madrasah untuk membagi gagasan dan partisipasi dalam berdiskusi, menekankan pada tindakan memudahkan seluruh *stakeholder* dalam melaksanakan dialog secara terbuka dan transparan untuk kemajuan dan keunggulan madrasah yang akan datang.

#### **F. Keterbatasan Penelitian**

Hasil penelitian ini disadari belum mampu menjawab secara tuntas keterkaitan antara kepemimpinan kepala madrasah dan motivasi kerja terhadap kinerja guru MAN Doloksanggul Kabupaten Humbang Hasundutan. Penelitian ini telah dilakukan secara maksimal, namun tidak menutup kemungkinan adanya faktor keterbatasan peneliti yang

tidak dapat dihindari karena melibatkan banyak orang yang menjadi responden dalam mengambil data penelitian. Mungkin terjadinya ketidakseriusan dan ketidakterbukaan para responden dalam mengisi kuisioner penelitian. Adapun yang menjadi keterbatasan pada penelitian ini diantaranya adalah:

1. Penelitian ini terbatas pada data primer yang dibagikan dalam bentuk *quesioner*, sehingga belum dapat mencerminkan kepemimpinan kepala madrasah dan motivasi kerja terhadap kinerja guru secara global di semua Madrasah, yang nantinya bisa digunakan sebagai pembandingan.
2. Masih relatif sedikitnya sampel guru dalam penelitian ini, sehingga data yang terkumpul kemungkinan juga hanya mewakili sebagian guru di MAN Doloksanggul Kabupaten Humbang Hasundutan saja.
3. Keterbatasan literatur dan jurnal tentang penelitian komitmen guru, kualitas pelayanan, dan kinerja yang dimiliki peneliti, sehingga penelitian ini perlu ditindaklanjuti oleh peneliti lainnya dengan menambah variabel lain, sehingga dapat memperkuat hasil penelitian ini, atau bahkan membantah hasil penelitian ini.
4. Keterbatasan lainnya adalah penelitian ini hanya melibatkan faktor pengaruh persepsi guru tentang kepemimpinan kepala madrasah dan motivasi kerja terhadap kinerja guru sehingga diperlukan penelitian lanjutan guna mengungkap lebih jauh aspek-aspek apa saja yang menjadi permasalahan pada guru MAN Doloksanggul Kabupaten Humbang Hasundutan berkaitan dengan peningkatan kinerjanya masing-masing.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

1. Terdapat pengaruh persepsi guru tentang kepemimpinan kepala madrasah ( $X_1$ ) terhadap kinerja guru ( $Y$ ) sebesar 1,671 atau setaraf 0,05 (signifikan). Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh persepsi guru tentang kepemimpinan kepala madrasah cenderung baik, maka akan baik pula kinerja guru-guru MAN Doloksanggul Kabupaten Humbang Hasundutan.
2. Terdapat pengaruh motivasi kerja ( $X_2$ ) terhadap kinerja guru ( $Y$ ) sebesar 32,23%. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja cenderung baik maka akan baik pula kinerja guru MAN Doloksanggul Kabupaten Humbang Hasundutan.
3. Terdapat pengaruh persepsi guru tentang kepemimpinan kepala madrasah ( $X_1$ ) dan motivasi kerja ( $X_2$ ) secara bersama-sama terhadap kinerja guru ( $Y$ ) sebesar 81,40%. Hal ini menunjukkan bahwa jika pengaruh persepsi guru tentang kepemimpinan kepala madrasah dan motivasi kerja cenderung baik maka akan baik pula kinerja guru MAN Doloksanggul Kabupaten Humbang Hasundutan

#### **B. Saran – saran**

Berdasarkan hasil dan kesimpulan penelitian maka dapat dikemukakan saran-saran sebagai berikut :

1. Kepada Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara dalam hal ini Kepala Bidang Mapenda agar lebih proaktif dan senantiasa

memberikan peluang kepada kepala madrasah maupun guru agar selalu mengikuti pendidikan dan pelatihan (diklat) dalam bidang pengetahuan guna untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas dan sumber daya manusia untuk masa yang akan datang mengingat MAN Doloksanggul satu-satunya madrasah yang ada di Kabupaten Humbang Hasundutan dan termasuk daerah minoritas muslimnya.

2. Kepada kepala madrasah hendaknya selalu berusaha melakukan gebrakan atau program-program dan senantiasa proaktif memberikan peluang kepada guru dalam mengikuti pendidikan dan pelatihan dalam bidang ilmu pengetahuan guna untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia khususnya guru MAN Doloksanggul Kabupaten Humbang Hasundutan.
3. Kepada guru MAN Doloksanggul Kabupaten Humbang Hasundutan agar selalu instropeksi diri, mengevaluasi dan meningkatkan kompetensi dan keprofesionalannya dan kinerja yang baik khususnya manajemen pembelajaran.
4. Kepada peneliti yang ingin meneliti faktor-faktor lain yang berkaitan dengan pengaruh persepsi guru tentang kepemimpinan kepala madrasah khususnya MAN Doloksanggul Kabupaten Humbang Hasundutan hendaknya memeriksa kembali dengan teliti hasil-hasil penelitian ini yang sudah pernah dilakukan yang berkaitan dengan kinerja guru madrasah.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alex S. Nitisemito, *Manajemen Personalia Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Ghalia Indonesia, 1993
- Anis, Ibrahim, *et-al, Al-Mu'jam al-Wasit*, Kairo: Dar Al-Ma'arif, 1972
- Arikunto, Suharsimi, *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktik*, ed. Rev.VI, Jakarta: PT.Rineka Cipta, 2006
- As'ad.Moh, *Kepemimpinan Efektif dalam Perusahaan*, ed.ke- 3, Yogyakarta: Liberty, 1998
- Atimosoeprapto, Kisdara, *Produktivitas Aktualisasi Budaya Perusahaan*, Cet.1, Jakarta: PT. Elex Media Komputindo, 2000
- Azhar Arsyad, *Media Pembelajaran*, Jakarta : PT.Rajagrafindo Persada, 2007
- Bedjo Siswanto, *Manajemen Tenaga Kerja*, Cet.1, Bandung: Sinar Baru, 1987
- Buchari Zainun, *Manajemen dan Motivasi*, Jakarta: Balai Aksara, 1983
- Byars, *Human Resources Management*, USA: Mc. Graw Hill Companies, 1984
- Daft, L. Richard, *Manajemen*, ed.ke-5, Jakarta: Erlangga, 2003
- Daryanto.HM, *Administrasi Pendidikan*, Jakarta: Rineka Cipta, 2010

- Djarwanto, *Mengenal Beberapa Uji Statistik dalam Penelitian*, Yogyakarta: Penerbit Liberty, 1996
- Fahmi, Irham, *Manajemen Kepemimpinan: Teori dan Aplikasi*, Bandung: Alfabeta, 2012
- Fadjar, Malik. HA, *Visi Pembaruan Pendidikan Islam, Jakarta: Lembaga Pengembangan Pendidikan dan Penyusunan Naskah Indonesia (LP3NI)*, 1998
- Gomes Faustino Cordoso, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Andi Offset, 2000
- Gujarati Damodar, *Ekometrika Dasar*, Cet. ke-6, Jakarta: Penerbit Erlangga, 1997
- Gunarso, Singgih, *Psikologi Perkembangan*, Jakarta: PP. BPK Gunung Mulia, 1995
- Hadijaya, Yusuf, *Administrasi Pendidikan*, Medan: Perdana Mulya Sarana, 2012
- Handoko, Hadi T, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, ed. ke-3, Yogyakarta: BPFE UGM, 1997
- Hamzah B.Uno, *Perencanaan Pembelajaran*, Jakarta : PT.Bumi Aksara, 2006
- Hasan, Iqbal, *Pokok-pokok Materi Statistik 2 (Statistik Inferensi)*, ed. 1, Yogyakarta : Bumi Aksara, 1999
- \_\_\_\_\_, *Pokok-pokok Materi Statistik 2*, Cet. ke-1, ed. ke.2, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta, 2002
- Hasibuan SP.Malayu, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, cet. Ke-5, Jakarta : Bumi Aksara, 2002.
- \_\_\_\_\_, *Manajemen : Dasar, Pengertian dan Masalah*, Jakarta: PT.Bumi Aksara, 2004
- Idrus, Ali, *Manajemen Pendidikan Global: Visi, Aksi, dan Adaptasi*, cet.1 Jakarta: Gaung Persada, 2009
- Ibrahim.R, *Ilmu dan Aplikasi Pendidikan*, cet.2, Jakarta: PT. Imperial Bhakti Utama, 2007

- Kuswanto, Dedy, *Statistik untuk Pemula dan orang Awam*, Jakarta: Laskar Aksara, 2005
- Mansur dan Harun Rasyid, *Penilaian Hasil Belajar*, cet.2 Bandung: CV. Wahana Prima, 2008
- Marsyudi, N. Sulthona dkk, *Manajemen Pondok Pesantren*, Jakarta: Diva Pustaka, 2004
- Matutina, *Manajemen Personalialia*, Jakarta : PT.Rieneka Cipta, 1993
- Mas'ud, Hubungan Motivasi dalam Pengaruhnya terhadap Volume Penjualan, Surabaya: PT. Agasjaya Abadi, 1999
- Moekijat, *Manajemen Kepegawaian (Personel Management)*, Bandung: Alumni, 1990
- Miarso, Yusufhadi, *Menyemai Benih Teknologi Pendidikan*, ed.1, cet.5, Jakarta: Kencana Prenada Media Grup, 2011
- Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Jakarta: Kencana, 2002
- Muhaimin, et. al., *Manajemen Pendidikan: Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*, cet.3 Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2011
- Nata, Abuddin, *Manajemen Pendidikan : Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia*, Jakarta : Prenada Media, 2003
- Nasution, S, *Teknologi Pendidikan*, Jakarta: PT.Bumi Aksara, 2008
- Nawawi, Hadari, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, ed. Ke-4, Yogyakarta: BPFE UGM, 2000
- Nazir, Mohmmad, *Metode Penelitian*, ed.3, Jakarta: Ghalia Indonesia, 1999.
- Notoatmojo, Soekidjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT. Rineka Cipta, 1992
- Nur, M, *Manajemen Kepala Madrasah: Antara Das Sein dan Das Sollen*, cet.1, Bandung: Citapustaka Media Perintis, 2010

- Onisimus Amtu, *Manajemen Pendidikan di Era Otonomi Daerah: Konsep, Strategi dan Implementasi*, Bandung: Alfabeta, 2011
- Purwanto, Ngalim, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, cet.1, Bandung: Remaja Rosdakarya, 1989
- Rahmat, Jalaludin, *Metode Penelitian*, ed. 1, Bandung: PT. Rosda Karya, 1985
- Rivai, Veithzal, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, ed.2. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada, 2007
- Rozikun, Ahmad, *Strategi Perencanaan Manajemen Berbasis Madrasah*, Jakarta: PT.Listafariska Putra, 2004
- Robbins, Stephen.P, *Perilaku Organisasi : Konsep, Kontroversial, dan Aplikasi, Terjemahan*, Jakarta : PT. Prenhalindo,1996
- Rusman, *Manajemen Kurikulum*, cet.4, Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2012
- Siagian, P. Sondang, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Bina Aksara, 1987
- \_\_\_\_\_, *Organisasi Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi*, cet.ke-2, Jakarta: Gunung Agung, 1985
- Siahaan, Amiruddin, *Ilmu Pendidikan dan masyarakat belajar, Strategi pendidikan untuk pengembangan sumber daya manusia era global*, Bandung : citapustaka Media Perintis, 2010
- Siahaan, Amiruddin, et. al., *Supervisi Pendidikan*, cet.1, Bandung: Citapustaka Media Perintis, 2012
- Simamora, Henry, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, ed.2, Yokyakarta: STIE YKPN, 1999.
- Singarimbun, Masri, Sofyan Effendy, *Metode Penelitian Survei*, Edisi kedua, Jakarta: PT. Pustaka LP3EP, 1989
- Soemarsono, Bambang, “ *Pendidikan dan Pelatihan sebagai upaya untuk meningkatkan kemampuan Pegawai Daerah (Suatu study pada Pemerintah Kabupaten Pasuruan)*” Disertasi, Program Pascasarjana Universitas Brawijaya, 2001

- Soewadji, Yusuf, *Pengantar Metodologi Penelitian*, Jakarta : Mitra Wacana Media, 2012
- Sudjana, *Teknik Analisis Regresi dan Korelasi*, ed.3 Bandung: Tarsito, 1992
- Sugiyono, *Metode Penelitian Administrasi*, ed. Ke.7, Bandung: Alfabeta, 2002
- Suparmoko, *Metode Penelitian Praktis*, ed. ke-2, Yokyakarta: BPFE, 1998
- Sutarto, *Dasar-dasar Kepemimpinan Administrasi*, Yokyakarta: Gajah Mada University Press, 1991
- Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan: Konsep, Strategi, dan Aplikasi*, Jakarta: Grasindo, 2001
- \_\_\_\_\_, *Kepemimpinan Pendidikan, Akuntabilitas Pimpinan Pendidikan Dalam Konteks Otonomi Daerah*, cet.1, Jakarta: Ciputat Press, 2010
- Syafaruddin dan Nurmawati, *Pengelolaan Pendidikan (Mengembangkan Keterampilan Manajemen Pendidikan menuju Sekolah yang efektif)*, Medan, Perdana Publishing, 2011
- Syafaruddin, et. al., *Inovasi Pendidikan: Suatu Analisis Terhadap Kebijakan Baru Pendidikan*, cet.1, Medan: Perdana Mulya Sarana, 2012
- Toha, Miftah, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, cet.8, Jakarta: Grafindo Persada, 2003
- Thohar, Shohib Muhammad, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, Jakarta: Sabiq, 2011
- T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, cet.4, BPFE, Yogyakarta, 2000
- Usman, Nasir, *Manajemen Peningkatan Mutu Kinerja Guru: Konsep, Teori dan Model*, cet. 1, Bandung: Citapustaka Media Perintis, 2012
- Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah : Tinjauan Teoretik dan Permasalahannya*, Jakarta : PT.Rajagrafindo Persada, 1999
- Yamin, Martinis, *Profesionalisasi Guru dan Implementasi KTSP*, cet.5, Jakarta: Gaung Persada Press, 2011

Yunus, Mahmud, *Tafsir Qur'anul Karim*, Jakarta: Hidakarya Agung, 1993

## Lampiran 1 : Kuesioner

### KUESIONER

#### PERSEPSI GURU TENTANG KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH, MOTIVASI KERJA DAN KINERJA GURU

Identitas Responden

Jenis Kelamin : .....

Pendidikan Tertinggi : .....

Umur : .....

Masa Kerja Sebagai Guru : .....Tahun

Petunjuk :

Berikut ini terdapat 84 butir pernyataan yang berkaitan dengan pengetahuan manajemen madrasah. Berilah tanda silang (X) pada SS (Sangat Setuju), S (Setuju), RR (Ragu-ragu), TS (Tidak Setuju), atau STS (Sangat Tidak Setuju) dibawah ini sesuai dengan pengalaman yang anda lakukan selama ini sebagai guru madrasah.

#### 1. Persepsi Guru tentang Kepemimpinan Kepala Madrasah

NO	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		SS	S	RR	TS	STS
1.	Kepala madrasah membagikan tugas kepada guru sesuai dengan kemampuannya					
2.	Kepala madrasah hanya menunjuk orang yang dekat dengannya untuk melakukan tugas tambahan di madrasah					
3.	Kepala madrasah melibatkan guru					

	dalam pengelolaan madrasah					
4.	Kepala madrasah tertutup dalam melakukan keputusan madrasah					
5.	Kepala madrasah menerima masukan dari guru					
6.	Kepala madrasah hanya menerima masukan dari sebagian guru					
7.	Kepala madrasah mengarahkan guru dalam melakukan tugas yang diberikannya					
8.	Kepala madrasah selalu melakukan musyawarah					
9.	Kepala madrasah memberikan bimbingan kepada guru berkaitan dengan pembelajaran					
10.	Kepala madrasah memberikan motivasi kepada guru					
11.	Kepala madrasah memberikan kesempatan kepada guru melakukan diklat pendidikan					
12.	Kepala madrasah dan guru bersama-sama melakukan penelitian					
13.	Kepala madrasah memberikan bantuan dana bagi guru yang mengikuti kegiatan latihan dan pendidikan					
14.	Kepala madrasah memberikan kesempatan kepada guru untuk					

	melanjutkan studi					
15.	Kepala madrasah memberikan peluang kepada guru untuk melakukan inovasi dalam pembelajaran					
16.	Kepala madrasah memberikan wadah untuk menyampaikan informasi					
17.	Kepala madrasah memberikan apresiasi (penghargaan) kepada guru yang berprestasi					
18.	Kepala madrasah hanya memberikan penghargaan kepada guru-guru tertentu					
19.	Kepala madrasah sangat loyal kepada guru.					
20.	Kepala madrasah tidak suka kepada guru yang banyak gagasan perbaikan					
21.	Kepala madrasah mau memuji guru yang memberikan pendapat cemerlang					
22.	Kepala madrasah mendukung pendapat yang bersifat baru					
23.	Kepala madrasah mau memfasilitasi pelaksanaan gagasan baru dari guru					
24.	Kepala madrasah membantu menerbitkan karya ilmiah guru					
25.	Kepala madrasah tidak mendukung keputusan yang berpihak kepada pemberdayaan guru					

26.	Kepala madrasah mau memberikan kesempatan bertanya tentang kebijakan yang diambil					
27.	Kepala madrasah tidak suka kepada guru yang mencari-cari alasan bagi pembaharuan					
28.	Kepala madrasah membantu keluarga guru yang susah					
29.	Kepala madrasah mendorong guru yang berpihak kepada pemberdayaan siswa					

## 2. Motivasi Kerja

NO	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		SS	S	RR	TS	STS
1.	Kepala madrasah selalu memberikan bonus setiap guru mendapat prestasi					
2.	kepala madrasah selalu memberikan penghargaan setiap ada kegiatan.					
3.	Kepala Madrasah mengkomuni-kasikan saran-sarannya kepada saya mengenai perbaikan metode pengajaran					
4.	Saya dianggap tidak memberikan sumbangan pemikiran terhadap pemikiran madrasah					
5.	Guru menyampaikan kepada Kepala Madrasah keinginannya untuk mendapat posisi yang lebih tinggi					
6.	Saya menganggap Kepala Madrasah berbicara secara terbuka dan jujur					
7.	Setiap guru membina hubungan baik dengan guru lain walaupun bidang yang diajarkannya berbeda dengan bidang saya					
8.	Setiap guru perlu berdiskusi dengan guru lain tentang masalah yang dihadapinya dalam mengajar					
9.	Guru-guru diajak oleh Kepala Madrasah untuk mendiskusikan					

	perkembangan madrassah					
10.	Setiap guru perlu memahami setiap informasi yang disampaikan oleh Kepala Madrasah					
11.	Setiap guru mendiskusikan terlebih dahulu bahan yang akan diajarkan dengan guru lain					
12.	Setiap guru mencermati komentar guru lain tentang perkembangan madrasah					
13.	Kepala Madrasah memberikan kesempatan kepada guru untuk mengemukakan pendapat					
14.	Hasil ulangan umum semester saya laporkan kepada kepala madrasah secara sistematis					
15.	Kegiatan ekstrakurikuler yang saya programkan di madrasah disampaikan kepada Kepala Madrasah					
16.	Kepala Madrasah memuji dan menghargai pelaksanaan pengajaran baik yang dilakukan di dalam maupun di lapangan					
17.	Semua informasi perlu disampaikan dan diterima oleh semua guru					
18.	Kepala Madrasah menyampaikan penghargaan setiap pekerjaan yang					

	saya lakukan dengan baik.					
19.	Guru mengikuti pertemuan yang dipimpin oleh Kepala Madrasah walaupun di saat mengajar					
20.	Guru membantu guru lain yang sedang mendiskusikan materi pelajaran					
21.	Kepala Madrasah membagi kami dalam tim kerja untuk menyukseskan suatu program					
22.	Guru membantu teman sekerja yang mengalami kesulitan dalam mengajar					
23.	Setiap guru bersedia menggantikan jam mengajar jika ada guru yang tidak hadir					
24.	Guru dilibatkan Kepala Madrasah dalam membuat suatu laporan					
25.	Kesulitan yang dihadapi guru dalam mengajar didiskusikan dengan Kepala Madrasah					
26.	Kepala Madrasah ikut mencarikan jalan keluar dari permasalahan yang diajukan guru					

### 3. Kinerja Guru

NO	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		SS	S	RR	TS	STS

1.	Saya membuat rencana proses pembelajaran					
2.	Saya mempersiapkan alat peraga					
3.	Saya mengatur posisi duduk peserta didik dalam kelas					
4.	Saya membuat rencana antisipasi atas kondisi yang tidak diinginkan dalam kelas					
5.	Saya mempersiapkan alternatif-alternatif dalam pengembangan peserta didik menurut mata pelajaran yang diampu					
6.	Saya menata kondisi fisik ruang belajar agar kondusif					
7.	Saya menggunakan metode yang beragam dan memberikan siswa untuk bertanya					
8.	Saya menciptakan kondisi psikologis yang kondusif sehingga kemauan belajar dapat berkembang					
9.	Saya menggunakan penguatan positif (pujin dan sebagainya) dalam proses pembelajaran					
10.	Saya mengabsensi siswa					
11.	Saya melakukan pretes dan postes					
12.	Saya memberikan PR kepada siswa					
13.	Saya mengkomunikasikan hasil					

	belajar siswa setiap minggu kepada kepala madrasah					
14.	Saya meminta saran kepada teman sejawat dan kepala madrasah terhadap kesulitan yang dihadapi dalam PBM					
15.	Saya membuat daftar nilai prestasi untuk santri secara berkala					
16.	Saya memberikan tambahan bimbingan pelajaran secara individual					
17.	Saya berusaha mengetahui dan membantu dalam menyalurkan bakat dan minat siswa					
18.	Saya mengamati sikap dan tingkah laku peserta didik					
19.	Saya memberikan saran kepada peserta didik yang mengalami masalah					
20.	Saya melakukan pertemuan kepada orang tua baik individual/kelompok terhadap kemajuan pendidikan peserta didik					
21.	Saya mempersiapkan diri sebelum melakukan hal-hal baru di kelas					
22.	Saya menerima kritik terhadap setiap pendapat baru yang saya sampaikan					
23.	Saya membantu menyelesaikan masalah pembelajaran siswa					
24.	Saya tidak suka menerima kritik dari					

	guru lain tentang pembelajaran yang saya laksanakan					
25.	Saya mau mengambil inisiatif atas tindakan bagi kemajuan pembelajaran					
26.	Saya mau mendengarkan pendapat pimpinan dan guru lain dalam pertemuan pengambilan keputusan					
27.	Saya melakukan perubahan pada strategi pembelajaran setiap awal pembelajaran					
28.	Saya mengupayakan media baru dalam pembelajaran					
29.	Saya mau mengubah sikap jika dikritik atas kesalahan saya					