

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH  
TERHADAP MOTIVASI KERJA GURU  
DI MAN MALANG II BATU**

**SKRIPSI**

**Oleh:**

**ANITA JUNIARTI**

**06110010**



**PROGRAM STUDI PENDIDIKAN AGAMA ISLAM  
JURUSAN PENDIDIKAN AGAMA ISLAM  
FAKULTAS TARBIYAH  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)  
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG  
JULI 2010**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH  
TERHADAP MOTIVASI KERJA GURU  
DI MAN MALANG II BATU**

**SKRIPSI**

Diajukan Kepada Fakultas Tarbiyah UIN Maulana Malik Ibrahim Malang  
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan Memperoleh  
Gelara Sarjana Pendidikan Islam (S.Pd.I)

Oleh:

**ANITA JUNIARTI**  
**06110010**



**PROGRAM STUDI PENDIDIKAN AGAMA ISLAM  
JURUSAN PENDIDIKAN AGAMA ISLAM  
FAKULTAS TARBIYAH  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)  
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG  
JULI 2010**

**LEMBAR PERSETUJUAN**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH  
TERHADAP MOTIVASI KERJA GURU  
DI MAN MALANG II BATU**

**SKRIPSI**

Oleh:

**Anita Juniarti**  
NIM: 06110010

Telah disetujui pada tanggal 21 Juli 2010

Oleh Dosen Pembimbing:

**Abdul Malik Karim Amrullah, M.PdI**  
NIP. 19760616 200501 1 005

Mengetahui,  
Ketua Jurusan  
Pendidikan Agama Islam

**Drs. Moh. Padil, M.PdI**  
NIP. 19651205 199403 1 003

**HALAMAN PENGESAHAN**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH  
TERHADAP MOTIVASI KERJA GURU  
DI MAN MALANG II BATU**

**SKRIPSI**

Dipersiapkan dan disusun oleh:  
ANITA JUNIARTI (06110010)

Telah dipertahankan di depan dewan penguji pada tanggal 29 Juli 2010  
dengan nilai B+

Dan telah dinyatakan diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh  
gelar strata satu Sarjana Pendidikan Islam (S.Pd.I)

Pada tanggal: 2 Agustus 2010.

**Panitia Ujian**

**Tanda Tangan**

**Ketua Sidang,**

**Abdul Malik Karim Amrullah, M.PdI**  
**NIP. 19760616 200501 1 005**

: \_\_\_\_\_

**Sekretaris Sidang**

**Muhammad Amin Nur, MA**  
**NIP. 19750123 200312 1 003**

: \_\_\_\_\_

**Pembimbing**

**Abdul Malik Karim Amrullah, M.PdI**  
**NIP. 19760616 200501 1 005**

: \_\_\_\_\_

**Penguji Utama**

**Drs. M. Yunus, M. Si**  
**NIP. 19690234 199603 1 002**

: \_\_\_\_\_

**Mengesahkan,**  
**Dekan Fakultas Tarbiyah UIN Malang**

**Dr. H. M. Zainuddin, MA**  
**NIP. 196209071995031001**

**PERSEMBAHAN**

*Teriring rasa syukur kepada Allah SWT. Karya ini ku persembahkan untuk orang-orang yang kucintai, yang selalu menemaniku dalam suka maupun duka.*

*Tetes keringat yang tercurur demi terselesaikannya skripsi ini, ku persembahkan untuk:*

*Bpk Usman dan Ibu Dewi*

*Yang telah mengasuh dan mendidikku mulai dari kecil hingga sekarang ini, Yang selalu menyayangiku setulus hati, air mata dan senyuman serta doa senantiasa engkau curahkan untukku. Semoga ananda bisa menjadi anak yang berbakti*

*Bpk Soedarmo dan ibu Sumarsih*

*Yang telah memberiku motivasi baik moril maupun materil, kasih sayang, senyuman serta doa senantiasa tercurahkan untukku.*

*Nanang Sumarna*

*Kau adalah penyemangatku, yang selalu memberikan semangat dan perhatian kepadaku. Aku sangat menyayangimu*

*Rahmadhani dan Nenekku*

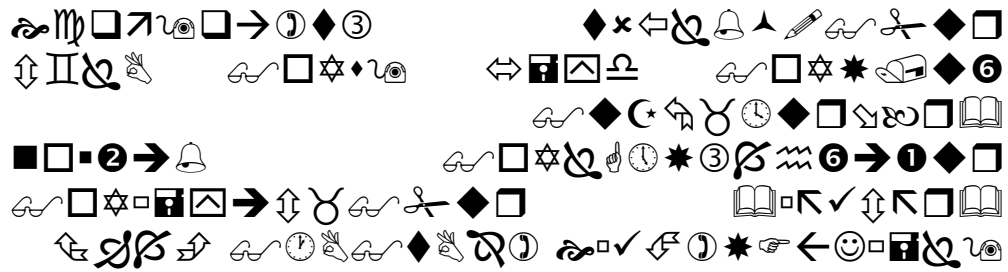
*Yang menemaniku dalam tawa. Semoga karya ini dapat menjadi motivasi dan tangga kesuksesanmu dan untuk nenekku semoga ku bisa menjadi cucu yang engkau banggakan*

*Untuk segenap guru-guruku, Dosen-dosenku dengan jasamu aku bisa sampai disini dan berguna sebagai tali penyambung cita-citaku*

*Sahabat-sahabatku di kampus (Sugeng, Iir, Amel, Ika, Icha, Nisa', Fiona, Syahdan dll) yang selalu menemaniku dalam canda tawa, semoga perjuangan kita berakhir dengan indah dan persaudaraan kita tidak akan berakhir sampai nanti*

*Temen-temen yang tidak bisa disebut satu2, senang bisa mengenal kalian*

## MOTTO



*“Dan orang-orang yang berkata: "Ya Tuhan kami, anugerahkanlah kepada kami isteri-isteri kami dan keturunan kami sebagai penyenang hati (Kami), dan jadikanlah kami imam bagi orang-orang yang bertakwa.*

(QS. Al-Furqon: 74)

**Abdul Malik Karim Amrullah, M.P**  
**Dosen Fakultas Tarbiyah**  
**UIN Maulana Malik Ibrahim Malang**

NOTA DINAS PEMBIMBING

Hal : Skripsi Anita Juniarti  
Lamp : 4 (empat) eksemplar

Malang, 21 Juli 2010

Kepada Yth.  
Dekan Fakultas Tarbiyah  
UIN Maulana Malik Ibrahim Malang  
Di  
Malang

*Assalamu'alaikum Wr. Wb.*

Sesudah melakukan beberapa kali bimbingan, baik dari segi isi, bahasa maupun teknik penulisan, dan setelah membaca skripsi mahasiswa tersebut di bawah ini:

Nama : Anita Juniarti  
NIM : 06110010  
Jurusan : Pendidikan Agama Islam  
Judul Skripsi : ***Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Motivasi Kerja Guru di MAN Malang II Batu***

Maka selaku pembimbing, kami berpendapat bahwa skripsi tersebut sudah layak diajukan untuk diujikan.

Demikian mohon dimaklumi adanya.

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb.*

Pembimbing,

Abdul Malik Karim Amrullah, M.PdI  
NIP. 19760616 200501 1 005

## **SURAT PERNYATAAN**

Dengan ini saya menyatakan, bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan pada suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya, juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Malang, 21 Juli 2010  
Penulis

**Anita Juniarti**

## KATA PENGANTAR



Alhamdulillah, puji syukur kehadiran Allah SWT penulis dapat menyelesaikan tugas akhir laporan skripsi yang berjudul “*PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH TERHADAP MOTIVASI KERJA GURU DI MAN MALANG II BATU*” ini dengan lancar sebagai tugas akhir untuk mencapai gelar Sarjana (S1).

Shalawat serta salam semoga senantiasa tetap tumpahrukan kepada Nabi besar Muhammad SAW, yang berkat syafaat beliau kita dapat menjalankan kehidupan ini dengan penuh kedamaian.

Penulisan skripsi ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam menyelesaikan program Sarjana Pendidikan Islam Fakultas Tarbiyah UIN Malang.

Selanjutnya penulis menyampaikan ucapan terima kasih teriring do’a “*Jazaakumullahu Khaira Jaza*” kepada seluruh pihak yang telah membantu, mendukung dan memperlancar terselesaikannya laporan skripsi ini, khususnya penyusun sampaikan terima kasih kepada yang terhormat:

1. Keluarga besar Usman dan Keluarga besar Soedarmo, yang telah ikhlas memberikan do’a, motivasi dan kasih sayang serta dukungan yang senantiasa menyertai ananda.
2. Prof. Dr. H. Imam Suprayogo, selaku rektor UIN Malang, yang telah banyak memberikan pengetahuan dan pengalaman yang berharga.
3. Bapak Dr. H.M. Zainuddin, MA selaku Dekan Fakultas Tarbiyah Universitas Islam Negeri (UIN) Malang.
4. Bapak Drs. H. M. Padil, M.PdI selaku ketua jurusan Pendidikan Agama Islam Fakultas Tarbiyah Universitas Islam Negeri (UIN) Malang.
5. Bapak Abdul Malik Karim Amrullah, M.PdI selaku pembimbing yang telah memberikan pengarahan, petunjuk dan motivasi serta doa pada saya dalam menyelesaikan skripsi ini.

6. Bapak Drs Winarso selaku Kepala MAN Malang II Batu dan Bapak Drs. Moh. Syafar Aminuddin, selaku Ka TU yang telah menerima dan memberi kesempatan kami untuk melaksanakan kegiatan penelitian di MAN Malang II Batu.
7. Bapak dan ibu guru beserta karyawan MAN Malang II Batu yang telah berkenan menerima, membimbing dan mendoakan kami.
8. Teman-teman seperjuangan di kampus yang telah memberikan dukungan hingga terselesainya skripsi ini.

Saya sangat menyadari bahwa dalam penulisan laporan skripsi ini masih banyak terdapat kesalahan dan kekurangan. Untuk itu dengan kerendahan hati penyusun mengharapkan kritik dan saran yang sifatnya membangun demi kesempurnaan laporan ini

Akhirnya penulis berharap bahwa apa yang telah penyusun curahkan dalam laporan skripsi ini dapat bermanfaat bagi penyusun pada khususnya dan pembaca pada umumnya. Amin.

Malang, 21 Juli 2010

Penulis

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN.....</b>	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN .....</b>	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN .....</b>	<b>iv</b>
<b>HALAMAN MOTTO .....</b>	<b>v</b>
<b>HALAMAN NOTA DINAS PEMBIMBING.....</b>	<b>vi</b>
<b>HALAMAN PERNYATAAN .....</b>	<b>vii</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN.....</b>	<b>xiv</b>
<b>ABSTRAK.....</b>	<b>xv</b>
<b>BAB I : PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah .....	7
C. Tujuan Penelitian .....	8
D. Ruang Lingkup Penelitian .....	8
E. Manfaat penelitian .....	8
F. Hipotesis.....	9
G. Sistematika Pembahasan .....	9

**BAB II : KAJIAN TEORI**

A. Pengertian Kepemimpinan Kepala Sekolah.....	11
B. Gaya Kepemimpinan .....	15
1. Tipe Otokrasi/Otoriter.....	17
2. Tipe Laissez-Faire.....	21
3. Tipe Demokratis .....	25
C. Motivasi Kerja.....	38
1. Pengertian Motivasi Kerja.....	38
2. Ciri-ciri Motivasi .....	40
3. Teori-teori motivasi .....	41
4. Faktor-faktor motivasi kerja.....	46
D. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Terhadap Motivasi Kerja Guru .....	49

**BAB III: METODE PENELITIAN**

A. Lokasi Penelitian .....	53
B. Jenis penelitian .....	53
C. Instrumen Penelitian .....	56
D. Prosedur Pengumpulan Data .....	60
E. Teknik Analisis Data .....	62

**BAB IV: HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS DATA**

A. Latar Belakang Obyek Penelitian .....	61
1. Lokasi, Situasi Umum dan Lingkungan.....	61

	13
2. Sejarah MAN Malang II di Batu .....	67
3. Visi, Misi dan Tujuan Malang II di Batu .....	68
4. Keadaan Guru dan Pegawai.....	70
5. Keadaan Siswa .....	71
6. Keadaan Sarana dan Prasarana .....	73
7. Struktur Organisasi .....	74
B. Penyajian dan Analisis Data .....	75
1. Deskripsi Responden .....	75
2. Analisis Distribusi Jawaban Responden. ....	77
3. Paparan dan Analisis Data Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah di MAN Malang II Batu.....	87
4. Pengujian Instrumen . ....	92
C. Pengujian Hipotesis .....	94

**BAB V: PEMBAHASAN TEMUAN PENELITIAN**

A. Pengaruh antara Gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap Motivasi kerja guru .....	99
---	----

**BAB VI: PENUTUP**

A. Kesimpulan .....	106
B. Saran .....	107

**DAFTAR PUSTAKA**

**LAMPIRAN-LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1	: Kisi- Kisi Instumen yang Diperlukan untuk Mengukur Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Guru .....	58
Tabel 4.1	: Sarana dan prasarana di MAN Malang II Batu. ....	73
Tabel 4.2	: Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	75
Tabel 4.3	: Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	76
Tabel 4.4	: Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Pendidikan.....	76
Tabel 4.5	: Distribusi Frekuensi Item Variabel Gaya Kepemimpinan Otoriter (X1).....	77
Tabel 4.6	: Distribusi Frekuensi Item Variabel Gaya Kepemimpinan Laizess Faire (X2).....	79
Tabel 4.7	: Distribusi Frekuensi Item Variabel Gaya Kepemimpinan Demokratis (X3).....	81
Tabel 4.8	: Distribusi Frekuensi Item Variabel Motivasi Kerja (Y) .....	83
Tabel 4.9	: Kategori Gaya Kepemimpinan Otoriter di MAN Malang II Batu.....	88
Tabel 4.10	: Kategori Gaya Kepemimpinan Laizess faire di MAN Malang II Batu.....	89
Tabel 4.11	: Kategori Gaya Kepemimpinan Demokratis di MAN Malang II Batu.....	91
Tabel 4.12	: Uji Validitas Variabel X .....	92
Tabel 4.13	: Uji Validitas Variabel Y .....	93
Tabel 4.14	: Hasil Pengujian Uji Reliabilitas .....	93
Tabel 4.15	: Hasil Pengujian Uji Normalitas.....	94
Tabel 4.16	: Analisis Regresi .....	95

**DAFTAR LAMPIRAN**

LAMPIRAN I	: BUKTI KONSULTASI.....	111
LAMPIRAN II	: SURAT PENELITIAN.....	112
LAMPIRAN III	: SURAT KETERANGAN PENELITIAN .....	113
LAMPIRAN IV	: PEDOMAN INTERVIEW .....	114
LAMPIRAN V	: PEDOMAN OBSERVASI .....	115
LAMPIRAN VI	: DOKUMENTASI .....	116
LAMPIRAN VII	: DATA GURU .....	117
LAMPIRAN VIII	: STRUKTUR ORGANISASI.....	120
LAMPIRAN IX	: DENAH LOKASI.....	121
LAMPIRAN X	: ANGKET.....	122
LAMPIRAN XI	: DATA HASIL PENYEBARAN ANGKET .....	126
LAMPIRAN XII	: FREKUENSI TABEL JAWABAN RESPONDEN...	128
LAMPIRAN XIII	: HASIL UJI VALIDITAS INSTRUMEN .....	134
LAMPIRAN XIV	: HASIL UJI REABILITAS INSTRUMEN .....	137
LAMPIRAN XV	: HASIL UJI NORMALITAS.....	139
LAMPIRAN XVI	: HASIL UJI REGRESI.....	140
LAMPIRAN XVII	: FOTO PENELITIAN .....	141

## ABSTRAK

Juniarti, Anita. 2010, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Motivasi Kerja Guru di MAN Malang II Batu*, Skripsi, Jurusan Pendidikan Agama Islam (PAI), Fakultas Tarbiyah, Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, Dosen Pembimbing: Abdul Malik Karim Amrullah, M.PdI

---

**Kata Kunci : Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Kerja Guru**

Meneliti guru sebagai salah seorang pelaksana pendidikan di sekolah atau madrasah sangat diperlukan. Tidak jarang ditemukan guru yang kurang memiliki gairah dalam melakukan tugasnya, yang berakibat kurang berhasilnya tujuan yang ingin dicapai. Hal itu disebabkan oleh berbagai faktor, salah satunya adalah kurangnya motivasi guru dalam bekerja. Motivasi dapat dipandang sebagai energi dalam diri seseorang yang ditandai oleh munculnya *feeling* dan didahului dengan tanggapan terhadap adanya tujuan. dan sebagai Kepala Sekolah yang salah satu fungsinya sebagai motivator haruslah mampu meningkatkan motivasi kerja bawahannya. Ada beberapa cara yang dapat dilakukan oleh seorang pemimpin. Cara itu mencerminkan gaya atau tipe kepemimpinan yang dijalankan.

Penelitian ini dilakukan di MAN Malang II Batu. Yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh antara gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru di MAN Malang II Batu.

Adapun variabel dalam penelitian ini yaitu gaya kepemimpinan kepala sekolah sebagai variabel bebas (X) yang mencakup gaya Otoriter, Laissez-faire dan Demokratis seperti yang dikembangkan oleh Ralph White dan Ronald Lippitt sedangkan motivasi kerja guru sebagai variable terikat (Y). Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah semua guru MAN Malang II Batu yaitu berjumlah 54 orang. Penelitian ini merupakan penelitian populasi dimana semua populasi yang ada dijadikan sampel karena jumlahnya kurang dari 100. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah ada pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru di MAN Malang II Batu.

Untuk membuktikan hipotesis dalam penelitian ini metode pengumpulan data yang digunakan adalah tehnik angket, interview, observasi dan dokumen. Uji validitas menggunakan tehnik korelasi *product moment* dari Pearson. Sedangkan uji reliabilitas menggunakan tehnik Alpha dengan bantuan SPSS V 10. Selanjutnya untuk mengetahui hasil data yang dikumpulkan dilakukan perhitungan dengan menggunakan tehnik regresi linier berganda.

Hasil pengujian hipotesis dengan menggunakan tehnik regresi linier berganda bahwa sumbangan efektif penelitian sebesar  $(0.728 \times 100\% = 72,8 \%)$  yang artinya 72,8 % motivasi kerja guru dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan kepala sekolah sedangkan sisanya yaitu 27,2% dipengaruhi oleh factor lain diluar pembahasan dari penelitian ini. Dan berdasarkan data yang terkumpul dan analisis didapatkan hasil yang signifikan (44.662 dengan signifikansi sebesar  $0.000 < 0.05$ ) artinya semakin tinggi gaya kepemimpinan maka motivasi kerja semakin baik.

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

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

Di antara pemimpin-pemimpin pendidikan yang bermacam-macam jenis dan tingkatannya, kepala sekolah merupakan pemimpin pendidikan yang sangat penting. Dapat dilaksanakan atau tidaknya tujuan pendidikan itu sangat tergantung pada bagaimana kecakapan dan kebijaksanaan kepala sekolah dalam memimpin suatu sekolah atau lembaga yang dia naungi.

Kepemimpinan berarti kemampuan dan kesiapan seseorang yang dimiliki oleh seseorang untuk mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan, mengarahkan dan kalau perlu memaksa orang atau kelompok agar menerima pengaruh tersebut dan selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu tercapainya suatu tujuan tertentu yang telah ditetapkan.<sup>1</sup>

Sehingga dalam bidang pendidikan, kepemimpinan mengandung arti kemampuan atau daya untuk menggerakkan pelaksana pendidikan agar tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Dikatakan juga bahwa sebagai pemimpin pendidikan kepala sekolah menghadapi tanggung jawab yang berat, untuk itu ia harus memiliki persiapan memadai. Fungsi utama kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan adalah

---

<sup>1</sup>Abdul Aziz Wahab, 2008, *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan*, CV Alfabeta, cet.1, Hlm: 132

menciptakan situasi belajar mengajar sehingga guru-guru dapat mengajar dan murid dapat belajar dengan baik<sup>2</sup>

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Gaya kepemimpinan adalah suatu pola perilaku yang konsisten yang ditunjukkan oleh pemimpin dan diketahui oleh pihak lain ketika pemimpin berusaha mempengaruhi kegiatan-kegiatan orang lain. Gaya kepemimpinan juga merupakan pola tingkah laku seorang pemimpin dalam proses mengerahkan dan mempengaruhi para pekerja.<sup>3</sup>

Dalam mengelola organisasi sekolah, kepala sekolah dapat menekankan salah satu gaya kepemimpinan yang ada. Gaya kepemimpinan mana yang paling tepat diterapkan masih menjadi pertanyaan. Karakteristik sekolah sebagai organisasi pendidikan akan berpengaruh terhadap keefektifan gaya kepemimpinan yang diterapkan. Sebuah organisasi hanya akan bergerak jika kepemimpinan yang ada di dalamnya berhasil dan efektif. Gaya kepemimpinan banyak mempengaruhi keberhasilan seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku bawahannya. Istilah gaya secara kasar adalah sama dengan cara yang dipergunakan pemimpin di dalam mempengaruhi para pengikutnya. Kepemimpinan suatu organisasi perlu mengembangkan staf dan membangun iklim motivasi yang menghasilkan tingkat produktivitas yang tinggi, maka pemimpin perlu memikirkan gaya kepemimpinannya. Gaya

---

<sup>2</sup> Hendyat Suetopo dan Wasty Suemanto, 1999, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*, Malang: Bina Aksara, Hlm: 19

<sup>3</sup> Nur Kholis, *Manajemen berbasis sekolah, teori, model dan aplikasi*. ( Jakarta: Grasindo, 2003) Hlm: 167

kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Pada dasarnya, ada tiga gaya kepemimpinan seperti yang dikembangkan oleh Lippit, dan White yaitu: Otokratik/Otokrasi, Demokratik, dan Laissez-faire<sup>4</sup>.

Otokrasi berasal dari kata oto yang berarti sendiri dan kratos berarti pemerintah. Jadi otokrasi adalah mempunyai pemerintah dan menentukan sendiri.<sup>5</sup> Otokrasi merupakan Pemerintahan atau kekuasaan yang dipegang oleh seseorang yang berkuasa secara penuh dan tidak terbatas masanya. Sedangkan yang memegang kekuasaan disebut otokrat yang biasanya dijabat oleh pemimpin yang berstatus sebagai raja atau yang menggunakan sistem kerajaan.<sup>6</sup> Sedangkan di lingkungan sekolah bukan raja yang menjadi pemimpin akan tetapi kepala sekolah yang memiliki gaya seperti raja yang berkuasa mutlak dan sentral dalam menentukan kebijaksanaan sekolah. Kepala sekolah yang otoriter biasanya tidak terbuka, tidak mau menerima kritik, dan tidak membuka jalan untuk berinteraksi dengan tenaga pendidikan. Ia hanya memberikan instruksi tentang apa yang harus dikerjakan serta dalam menanamkan disiplin cenderung menggunakan paksaan dan hukuman.<sup>7</sup>

Kepala sekolah sebagai pemimpin bertipe *laissez faire* menghendaki semua komponen pelaku pendidikan menjalankan tugasnya dengan bebas.

---

<sup>4</sup> <http://meetabied.wordpress.com/2009/12/24/gaya-kepemimpinan/> diakses pada tanggal 20 Mei 2010

<sup>5</sup> M. Moh. Rifa'I, 1986, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: Jemmar, Hlm: 38

<sup>6</sup> Puis.A. Partanto Dan Dahlan Al Barry, 1994, *Kamus Ilmiah*, Surabaya: Arkola, Hlm: 952

<sup>7</sup> E. Mulyasa, 2003, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional: Dalam Konteks Menyuksesan MBS dan KBK*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, Hlm: 269

Oleh karena itu tipe kepemimpinan bebas merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan diserahkan pada bawahan. Karena arti “*lasses*” sendiri secara harfiah adalah mengizinkan dan “*faire*” adalah bebas. Jadi pengertian *laissez faire* adalah memberikan kepada orang lain dengan prinsip kebebasan, termasuk bawahan untuk melaksanakan tugasnya dengan bebas sesuai dengan kehendak bawahan dan tipe ini dapat dilaksanakan di sekolah yang memang benar-benar mempunyai sumber daya manusia maupun alamnya dengan baik dan mampu merancang semua kebutuhan sekolah dengan mandiri.

Dari gaya kepemimpinan *laissez-faire* dalam konteks pendidikan Indonesia sangat sulit untuk dilaksanakan karena keadaan pendidikan kita masih mengalami beberapa kendala mulai dari masalah pendanaan, sumber daya manusia, kemandirian, dan lain sebagainya. Menurut Imam Suprayogo, Tipe kepemimpinan ini sangat cocok sekali untuk orang yang betul-betul dewasa dan benar-benar tau apa tujuan dan cita-cita bersama yang harus dicapai.<sup>8</sup>

Pemimpin yang bertipe demokratis menafsirkan kepemimpinannya bukan sebagai diktator, melainkan sebagai pemimpin di tengah-tengah anggota kelompoknya.<sup>9</sup> Dalam melaksanakan tugasnya, ia mau menerima dan bahkan mengharapkan pendapat dan saran-saran dari kelompoknya. Juga kritik yang membangun dapat ia terima sebagai umpan balik dan dijadikan

---

<sup>8</sup> Imam Suprayogo, 1999, *Revormulasi Visi Pendidikan Islam*, Malang: Stain Press, Cet.1, Hlm: 167

<sup>9</sup> Abdul Aziz Wahab, *Op Cit.* Hlm: 135

bahan pertimbangan dalam tindakan-tindakan selanjutnya. Pemimpin selalu berusaha memupuk rasa kekeluargaan dan membangun semangat serta memotivasi para anggotanya dalam mengembangkan diri

Adanya gaya kepemimpinan kepala sekolah yang bermacam-macam sesuai yang tersebut diatas, diharapkan mampu sebagai agen perubahan dalam sekolah sehingga mempunyai peran aktif dalam meningkatkan kualitas pendidikan.

Motivasi merupakan faktor psikis yang bersifat non-intelektual. Perannya yang khas adalah dalam hal penumbuhan gairah, merasa senang dan semangat untuk belajar dan mengajar. Siswa dan guru yang memiliki motivasi kuat, akan mempunyai banyak energi untuk melakukan kegiatan belajar mengajar.<sup>10</sup>

Menurut Woodworth dan Marques motif adalah suatu tujuan jiwa yang mendorong individu untuk aktivitas-aktivitas tertentu dan untuk tujuan terhadap situasi disekitarnya.<sup>11</sup>

Sebagai salah satu komponen dalam belajar mengajar (PBM), guru memiliki posisi yang sangat menentukan keberhasilan pembelajaran dalam merancang, mengelola, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran.<sup>12</sup> Ia juga memiliki kedudukan sebagai figur sentral dalam meningkatkan proses belajar mengajar. Guru sebagai tenaga kependidikan merupakan salah satu

---

<sup>10</sup> Sardiman AM, 1986, *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*, Jakarta: Rajawali, Cet. I, Hlm: 73-75

<sup>11</sup> Mustaqim dan Abdul Wahib, 2001, *Psikologi Pendidikan*, Jakarta: Renika Cipta, Hlm: 72

<sup>12</sup> Syafruddin Nurdin dan M Basyiruddin Usman., *Guru Profesional dan Implementasi Kurikulum*, ( Jakarta: Ciputat Press, 2007). Hlm: 7

faktor penentu keberhasilan tujuan pendidikan karena guru yang langsung bersinggungan dengan peserta didik untuk memberikan bimbingan yang akan menghasilkan tamatan yang diharapkan.

Meneliti guru sebagai salah seorang pelaksana pendidikan di sekolah atau madrasah sangat diperlukan. Tidak jarang ditemukan guru yang kurang memiliki gairah dalam melakukan tugasnya, yang berakibat kurang berhasilnya tujuan yang ingin dicapai. Hal itu disebabkan oleh berbagai faktor, salah satunya adalah kurangnya motivasi guru dalam bekerja. Motivasi dapat dipandang sebagai energi dalam diri seseorang yang ditandai oleh munculnya *feeling* dan didahului dengan tanggapan terhadap adanya tujuan. Pernyataan ini mengandung pengertian tiga pengertian yaitu bahwa motivasi mengawali perubahan energi dalam diri setiap individu, motivasi relevan dengan persoalan kejiwaan, afeksi dan emosi yang dapat menentukan tingkah laku manusia, dan motivasi dirangsang karena adanya tujuan.<sup>13</sup>

Dalam kaitannya dengan kepemimpinan kepala sekolah yang ingin menggerakkan bawahannya (guru) untuk mengerjakan tugasnya haruslah mampu memotivasi guru tersebut sehingga guru akan memusatkan seluruh tenaga dan perhatiannya untuk mencapai hasil yang telah ditetapkan. Kepala madrasah harus benar-benar menjalin komunikasi aktif dan setiap saat mengadakan evaluasi terhadap tugas pengajaran yang telah dilakukan oleh guru. Hal ini dapat tercermin dari pola kepemimpinan yang ditunjukkan oleh kepala sekolah kepada bawahannya. Perilaku pemimpin yang positif dapat

---

<sup>13</sup> Hamzah B Uno, *Teori Motivasi dan Pengukurannya*. ( Jakarta: PT Bumi Aksara, 2008), Hlm: 63

mendorong kelompok atau bawahannya dalam mengarahkan dan memotivasi individu untuk bekerja sama dalam kelompok dalam rangka mewujudkan tujuan madrasah.

Psikologi kepemimpinan menyatakan bahwa fungsi utama seorang pemimpin adalah mengembangkan sistem motivasi yang efektif, agar para pengikut (bawahan) mau bekerja sesuai dengan yang diperintahkan oleh pimpinan yang bersangkutan. Dalam hal ini seorang pemimpin haruslah mampu melakukan stimulasi atau rangsangan terhadap pengikut atau bawahannya sedemikian rupa agar dapat memberikan sumbangan positif bagi tujuan organisasi, disamping memuaskan kebutuhan-kebutuhan pribadinya.<sup>14</sup>

Namun demikian dari semua paparan diatas, gaya kepemimpinan kepala sekolah belum begitu jelas terutama dalam memotivasi kerja guru dalam mengajar. Sehubungan dengan masalah tersebut maka penyusun tertarik untuk meneliti tentang **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Motivasi Kerja Guru di MAN Malang II Batu”**

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang sudah dipaparkan diatas, maka dapatlah dirumuskan permasalahan yaitu: Apakah gaya kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh terhadap motivasi kerja guru di MAN Malang II Batu?

---

<sup>14</sup> Ida Bagus Raka Suardana, *Kepemimpinan. Jurnal UNDIKNAS*. Denpasar Bali. 2005.  
Hlm:1

### **C. Tujuan Penelitian**

Dalam penelitian ini tujuan yang ingin dicapai adalah: Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru di MAN Malang II Batu.

### **D. Ruang Lingkup Pembahasan**

Dalam penelitian ini sengaja peneliti membatasi ruang lingkup pembahasan yang meliputi:

1. Gaya kepemimpinan kepala sekolah sebagai variabel X dalam skripsi ini mencakup gaya Otoriter, *Laissez faire* dan Demokratis seperti yang dikembangkan oleh Ralph White dan Ronald Lippitt
2. Motivasi kerja guru sebagai variabel Y

### **E. Manfaat Penelitian**

1. Lembaga/madrasah
  - a. Sebagai acuan untuk terus mengembangkan madrasah
  - b. Sebagai upaya perbaikan serta peningkatan mutu pendidikan sehingga menghasilkan *out put* atau lulusan yang bermutu.
  - c. Meningkatkan motivasi mengajar guru.
2. Pengembangan Ilmu Pengetahuan
  - a. Memperkaya dan menambah teori-teori dalam dunia pendidikan
  - b. Dapat menjadi acuan dalam pengembangan ilmu pengetahuan

- c. Mengetahui sejauhmana pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru di MAN II Kota Batu.

### 3. Penulis

- a. Dapat memberi tambahan ilmu pengetahuan dan pengalaman bagi penulis sendiri

## **F. Hipotesis**

Ha : Ada pengaruh antara gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru

Ho : Tidak ada pengaruh antara gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru

## **G. Sistematika Pembahasan**

Untuk lebih mempermudah pembahasan dalam penulisan ini peneliti menulis mensistematikan pembahasan dalam beberapa sub bab sebagai berikut

**BAB I** : Pendahuluan

Merupakan gambaran yang secara umum menjelaskan mengenai latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup pembahasan, dan sistematika penulisan skripsi

**BAB II** : Kajian teori

Membahas mengenai kajian teori yang berhubungan dengan permasalahan dalam penelitian yaitu tentang pengertian

kepemimpinan, gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam memotivasi kerja guru yang terdiri dari 3 sub bab yaitu kepemimpinan kepala madrasah otoriter, laissez faire dan demokratis, motivasi mengajar mengajar guru dan pengaruh gaya kepemimpinan kepala madrasah terhadap motivasi mengajar guru.

#### BAB III : Metode Penelitian

Berisi tentang penjelasan mengenai variabel-variabel yang mendukung penyelesaian masalah, tentang obyek penelitian, populasi, sampel, metode pengumpulan data dan analisa data yang berfungsi untuk memperoleh gambaran tentang permasalahan dari obyek yang diteliti

#### BAB IV : Hasil Penelitian

Yang meliputi latar belakang obyek penelitian, pemaparan dan analisa data

#### BAB V : Pembahasan

Meliputi pembahasan tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja guru beserta pengaruhnya.

#### BAB VI : Kesimpulan dan Saran

Dalam BAB ini akan diuraikan kesimpulan dari keseluruhan hasil penelitian yang telah dilakukan dan juga berisi tentang saran-saran yang berhubungan dengan topik pembahasan yang ada.

#### DAFTAR PUSTAKA

#### LAMPIRAN-LAMPIRAN

## **BAB II**

### **KAJIAN TEORI**

#### **A. Pengertian Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Dalam bahasa Inggris kepemimpinan sering disebut *leader* dari akar kata *to lead* dan kegiatannya disebut kepemimpinan atau *leadership*. Dalam kata kerja *to lead* tersebut terkandung dalam beberapa makna yang saling berhubungan erat yaitu, bergerak lebih cepat, berjalan ke depan, mengambil langkah pertama, berbuat paling dulu, memelopori, mengarahkan pikiran atau pendapat orang lain, membimbing, menuntun, menggerakkan orang lain lebih awal, berjalan lebih depan, mengambil langkah pertama, berbuat paling dulu, memelopori suatu tindakan, mengarahkan pikiran atau pendapat, menuntun dan menggerakkan orang lain melalui pengaruhnya.<sup>15</sup>

Sedangkan menurut istilah kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas individu atau kelompok untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu dalam situasi yang telah ditetapkan. Dalam mempengaruhi aktifitasnya individu pemimpin menggunakan kekuasaan, kewenangan, pengaruh, sifat dan karakteristik, dan Tujuannya adalah untuk meningkatkan produktivitas dan moral kelompok.<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> Imam Suprayogo, *Op Cit.* Hlm: 161

<sup>16</sup> *!bid*, Hlm:161

Dalam Islam istilah kepemimpinan sering diidentikkan dengan istilah *khilafah* dan orangnya di sebut kholifah dan Ulil Amri yang orangnya disebut Amir (pemegang kekuasaan).<sup>17</sup>

J. Reberu dalam dasar-dasar kepemimpinan memberikan definisi tentang kepemimpinan. Kepemimpinan adalah kesanggupan menggerakkan sekelompok manusia kearah tujuan bersama sambil menggunakan daya-daya badani dan rohani yang ada dalam kelompok tersebut. Lebih lanjut dia menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan unsur dinamis yang sanggup mengkaji masa lampau, menelaah masa kini dan menyoroti masa depan, untuk kemudian berani mengambil keputusan yang di tuangkan dalam tindakan.

Dirawat mendeskripsikan kepemimpinan adalah:

Kemampuan dan kesiapan yang dimiliki oleh seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan, dan kalau perlu memaksa orang lain agar ia menerima pengaruh untuk selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu pencapaian sesuatu maksud dan tujuan.<sup>18</sup>

Sedangkan Nurjin Syam mendeskripsikan Kepemimpinan adalah:

Keseluruhan tindakan guna mempengaruhi serta menggerakkan orang dalam usaha bersama untuk mencapai tujuan, atau proses pemberian bimbingan (pimpinan), tauladan dan pemberian jalan yang mudah (fasilitas) dari pada pekerjaan orang-orang yang terorganisir formal.<sup>19</sup>

Dari beberapa definisi di atas tampak beberapa hal penting yaitu:

1. Kepemimpinan dilihat sebagai serangkaian proses atau tindakan
2. Adanya tujuan yang hendak dicapai bersama

---

<sup>17</sup> *Ibid*, Hlm: 162

<sup>18</sup> Dirawat dkk, 1983, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, Surabaya: Usaha Nasional, Hlm: 23

<sup>19</sup> *Ibid*, Hlm:26

3. Fungsi kepemimpinan itu adalah untuk mempengaruhi, menggerakkan orang lain dalam kegiatan atau usaha bersama
4. Kegiatan atau proses memimpin untuk antar beberapa pemberian contoh atau bimbingan kegiatan atau usaha yang terorganisasi
5. Kegiatan tersebut berlangsung dalam organisasi formal
6. Kepemimpinan juga diterjemahkan ke dalam istilah: sifat-sifat perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan kerja sama antar kedudukan dari suatu jabatan administrasi.<sup>20</sup>

Berbagai pengertian tentang arti kepemimpinan di atas dapat diambil pengertian yaitu bahwa pemimpin adalah pribadi yang memiliki kecakapan khusus, sehingga dia memiliki kewibawaan dan kekuasaan untuk menggerakkan orang lain, dia harus berpengetahuan yang luas, dan bervisi jauh kedepan serta memenuhi syarat-syarat tertentu dan mampu mempengaruhi kegiatan-kegiatan anggota dari kelompok.

Kepemimpinan pendidikan merupakan perpaduan antara konsep kepemimpinan dan pendidikan yang keduanya mempunyai pengertian sendiri-sendiri, yang pada akhirnya terpadu dalam bentuk keilmuan yang menunjukkan ciri-ciri khusus dari suatu bentuk kepemimpinan secara umum.

Kepemimpinan pendidikan juga berarti sebagai bentuk kemampuan dalam proses mempengaruhi, menggerakkan, memotivasi, mengkoordinir orang lain yang ada hubungannya dengan ilmu pendidikan dan pengajaran

---

<sup>20</sup> Wahjosumidjo, 2002, *Kepemimpinan Kepala Sekolah tinjauan teoritik dan permasalahan*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, Hlm:17

agar supaya kegiatan yang dijalankan dapat lebih efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan pendidikan dan pengajaran.<sup>21</sup>

Kepemimpinan dibidang pendidikan juga memiliki pengertian bahwa pemimpin harus memiliki keterampilan dalam mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan, dan menggerakkan orang lain yang ada hubungannya dengan pelaksanaan dan pengembangan pendidikan dan pengajaran ataupun pelatihan agar segenap kegiatan dapat berjalan secara efektif dan efisien yang pada gilirannya akan mencapai tujuan pendidikan dan pengajaran yang telah ditetapkan.<sup>22</sup>

Adapun istilah kepala sekolah berasal dari dua kata kepala dan sekolah. Kepala dapat diartikan ketua atau pemimpin. Sedangkan sekolah diartikan sebuah lembaga yang didalamnya terdapat aktivitas belajar mengajar. Sekolah juga merupakan lingkungan hidup sesudah rumah, di mana anak tinggal beberapa jam, tempat tinggal anak yang pada umumnya pada masa perkembangan, dan lembaga pendidikan dan tempat yang berfungsi mempersiapkan anak untuk menghadapi hidup.<sup>23</sup>

Sedangkan kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.<sup>24</sup>

---

<sup>21</sup> Ibid, Hal. 33

<sup>22</sup> Sulistyorini, 2001, *Hubungan Antara Manajerial Kepala Sekolah Dan Iklim Organisasi Dengan Kinerja Guru*, Jurnal IlmumPendidikan, Th 28 no.1 Januari 2001, Hal. 63

<sup>23</sup> Vaitzal Rivai, 2004, *Memimpin Dalam Abad ke-21*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, Hal. 253

<sup>24</sup> Wahjosumidjo, *Op. Cit*, Hlm: 83

Dengan demikian kepala sekolah adalah seorang tenaga profesional atau guru yang diberikan tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana sekolah menjadi tempat interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan siswa yang menerima pelajaran, orang tua sebagai harapan, pengguna lulusan sebagai penerima kepuasan dan masyarakat umum sebagai kebanggaan

Kepemimpinan sering diidentikan dengan otoritas, wewenang, pengaruh dominasi, dan tentu saja materi. Wajar jika banyak orang mengira kepemimpinan hanya dipenuhi dengan hal-hal yang menyenangkan. Dan banyak orang berambisi meraih kepemimpinan, namun hanya sedikit orang yang benar-benar menjalaninya dengan efektif.<sup>25</sup>

Kepala sekolah sebagai pemimpin di sebuah lembaga pendidikan, didalam kepemimpinannya ada beberapa unsur yang saling berkaitan yaitu: unsur manusia, unsur sarana, unsur tujuan. Untuk dapat memperlakukan ketiga unsur tersebut secara seimbang seorang pemimpin harus memiliki pengetahuan atau kecakapan dan keterampilan yang diperlukan dalam melaksanakan kepemimpinan. Pengetahuan dan keterampilan ini dapat diperoleh dari pengalaman belajar secara teori ataupun dari pengalaman di dalam praktek selama menjadi kepala sekolah

## **B. Gaya Kepemimpinan**

Konsep seorang pemimpin pendidikan tentang kepemimpinan dan kekuasaan yang memproyeksikan diri dalam bentuk sikap, tingkah laku dan

---

<sup>25</sup> Dwi Septiawati Djafar, 2003, No. 2/XV juni-juli, *Hakikat Kepemimpinan*, Majalah Wanita Ummi, Hlm:2

sifat. Kegiatan pemimpinan yang dikembangkan dalam lembaga pendidikan atau unit administrasi pendidikan yang dipimpinnya akan mempengaruhi situasi kerja, mempengaruhi kerja anggota staf, sifat, hubungan-hubungan kemanusiaan diantara sesama, dan akan mempengaruhi kualitas hasil kerja yang mungkin dapat dicapai oleh lembaga atau unit administrasi pendidikan tersebut<sup>26</sup>

Setiap pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya mempunyai cara dan gaya. Pemimpin itu mempunyai sifat, kebiasaan, temperamen, watak dan kepribadian sendiri yang khas, sehingga tingkah laku dan gayanya yang membedakan dirinya dari orang lain. Gaya hidupnya ini pasti akan mewarnai perilaku dan tipe kepemimpinannya. Ada pemimpin yang keras dan represif, tidak persuasif, sehingga bawahan bekerja disertai rasa ketakutan, ada pula pemimpin yang bergaya lemah lembut dan biasanya disenangi oleh bawahan. Kegagalan atau keberhasilan yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pekerjaannya menunjukkan kegagalan atau keberhasilan pemimpin itu sendiri.

Raph White dan Ronald Lippitt menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu gaya yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi bawahan. Adapun gaya kepemimpinan tersebut adalah: Gaya pemimpin yang otokratis yang didasarkan atas kekuatan pada tangan seseorang, gaya kepemimpinan demokratis hanya memberi perintah setelah mengadakan konsultasi terlebih dahulu dengan bawahan, gaya kepemimpinan

---

<sup>26</sup> Dirawat Dkk, 1971, *Pemimpin Pendidikan Dalam Rangka Pertumbuhan Jabatan Guru-Guru*, Malang: Terbitan ke-IV, Hlm: 49

laissez faire tidak pernah mengendalikan bawahannya sepenuhnya. Istilah gaya secara kasar adalah sama dengan cara yang dipergunakan pemimpin didalam mempengaruhi para pengikutnya. Kepemimpinan suatu organisasi perlu mengembangkan staf dan membangun iklim motivasi yang menghasilkan tingkat produktifitas yang tinggi, maka pemimpin perlu memikirkan gaya kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain<sup>27</sup>.

### 1. Tipe Otokrasi/ Otoriter

Otokrasi berasal dari kata oto yang berarti sendiri dan kratos berarti pemerintah. Jadi otokrasi adalah mempunyai pemerintah dan menentukan sendiri.<sup>28</sup>

Otokrasi merupakan Pemerintahan atau kekuasaan yang dipegang oleh seseorang yang berkuasa secara penuh dan tidak terbatas masanya. Sedangkan yang memegang kekuasaan disebut otokrat yang biasanya dijabat oleh pemimpin yang berstatus sebagai raja atau yang menggunakan sistem kerajaan.<sup>29</sup> Sedangkan di lingkungan sekolah bukan raja yang menjadi pemimpin akan tetapi kepala sekolah yang memiliki gaya seperti raja yang berkuasa mutlak dan sentral dalam menentukan kebijaksanaan sekolah.

---

<sup>27</sup> <http://meetabied.wordpress.com/2009/12/24/gaya-kepemimpinan/> diakses pada tanggal 20 Mei 2010

<sup>28</sup> M. Moh. Rifa'I, 1986, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: Jemmar, Hlm: 38

<sup>29</sup> Puis.A. Partanto Dan Dahlan Al Barry, 1994, *Kamus Ilmiah*, Surabaya: Arkola, Hlm: 952

Adapun Secara sederhana, gaya kepemimpinan kepala sekolah yang bertipe otokrasi mempunyai cirri-ciri sebagai berikut:

- a) Pemimpin (kepala sekolah) mempunyai wewenang penuh terhadap kebijakan dan penetapan peraturan sekolah/madrasah
- b) Teknik dan langkah-langkah aktivitas ditentukan oleh pemimpin sehingga membatasi kreativitas.
- c) Pemimpin biasanya mendikte tugas pekerjaan khusus dan teman sekerja setiap anggota.
- d) Pemimpin cenderung bersikap pribadi atau tidak mau menerima kritikan dari bawahannya.<sup>30</sup>

Jadi tipe otoriter, semua kebijaksanaan ditetapkan pemimpin, sedangkan bawahan tinggal melaksanakan tugas. Semua perintah, pemberian dan pembagian tugas dilakukan tanpa ada konsultasi dan musyawarah dengan orang-orang yang dipimpin. Pemimpin juga membatasi hubungan dengan stafnya dalam situasi formal dan tidak menginginkan hubungannya yang penuh keakraban, keintiman serta ramah tamah. Kepemimpinan otokrasi ini mendasarkan diri pada kekuasaan dan paksaan yang selalu harus dipatuhi. Pemimpin selalu mau berperan sebagai pemain tunggal pada “*one an show*”.<sup>31</sup>

Pemimpin otokrasi, dalam membawa pengikutnya ketujuan dan cita-cita bersama, memegang kekuasaan yang ada pada gaya secara

---

<sup>30</sup> Anggraini Naskawati. 2003. *Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Kepala sekolah, Kemampuan Mengajar dan Disiplin kerja guru dengan Prestasi Belajar Siswa Lanjutan Tingkat Pertama Negeri Dikota Mataram NTB*. Tesis Tidak Diterbitkan. Universitas Negeri Malang. Hlm: 94

<sup>31</sup> Kartini Kartono, 1998, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta: Rajawali Press, Hlm: 38

mutlak. Dalam gaya ini pemimpin sebagai penguasa dan yang dipimpin sebagai yang dikuasai. Termasuk dalam gaya ini adalah pemimpin yang mengatakan segala sesuatu harus dikerjakan oleh pengikutnya. Yang dilakukan oleh pemimpin model ini, hanyalah memberi perintah, aturan, dan larangan. Para pengikutnya harus tunduk, taat dan melaksanakan tanpa banyak pertanyaan. Dalam gaya ini, mereka yang dipimpin dibiasakan setia kepada perintah dan dengan betul-betul kritis, dimana kesempatan mereka yang dipimpin dibawah kekuasaan orang yang memimpin.<sup>32</sup>

Kepala sekolah yang otoriter biasanya tidak terbuka, tidak mau menerima kritik, dan tidak membuka jalan untuk berinteraksi dengan tenaga pendidikan. Ia hanya memberikan interuksi tentang apa yang harus dikerjakan serta dalam menanamkan disiplin cenderung menggunakan paksaan dan hukuman.

Kepala sekolah yang otoriter berkeyakinan bahwa dirinyalah yang bertanggung jawab atas segala sesuatu, menganggap dirinya sebagai orang yang paling berkuasa, dan paling mengetahui berbagai hal. Ketika dalam rapat sekolah pun ia menentukan berbagai kegiatan secara otoriter, dan yang sangat dominan dalam memutuskan apa yang akan dilakukan oleh sekolah. Para tenaga pendidikan tidak diberi kesempatan untuk memberikan pandangan, pendapat maupun saran. Mereka dipandang

---

<sup>32</sup> Op. Cit. Imam Suprayogo, Hlm: 166-167

sebagai alat untuk melaksanakan apa yang telah ditetapkan oleh kepala sekolah.

Seseorang dengan gaya kepemimpinan seperti ini umumnya merasa menang sendiri karena mempunyai keyakinan ia tahu apa yang harus dilakukannya dan merasa jalan pikirannya paling benar. Dalam situasi kerja sama, ia berusaha mengambil peran sebagai pengambil keputusan dan mengharapkan orang lain mendukung ide dan gagasannya. Ia tidak ingin dibantu apalagi dalam menentukan apa yang seharusnya ia lakukan.<sup>33</sup>

Pada situasi kepemimpinan pendidikan seperti ini dapat dibayangkan suasana kerja yang berlangsung di dalam kelompok tersebut bagaimana hubungan-hubungan kemanusiaan yang berlangsung dan bagaimana konflik-konflik antara pemimpin dan bawahan-bawahan dan antara anggota-anggota staf kerja itu sendiri. Penyelidikan yang dilakukan oleh Leppit seorang ahli kepemimpinan berkesimpulan bahwa konflik-konflik dan sikap-sikap atau tindakan agresif yang terjadi dalam suatu lembaga di bawah pemimpin seorang pemimpin otoriter kurang lebih 30 kali sebanyak yang timbul dari pada dalam suasana kerja yang dipimpin oleh seorang pemimpin yang demokratis.<sup>34</sup>

Tipe otokrasi ini apabila diterapkan dalam dunia pendidikan tidak tepat karena dalam dunia pendidikan, kritik saran dan pendapat orang lain

---

<sup>33</sup> Panji Anoraga Dkk, 1995, *Psikologi Industri dan Sosial*, Jakarta: Pustaka Jaya, Hlm:113

<sup>34</sup> Dirawat Dkk, *Op. Cit*, Hlm: 52

itu sangat perlu untuk diperhatikan dalam rangka perbaikan dan peningkatan mutu pendidikan.

## 2. Tipe Laissez-Faire

Kepala sekolah sebagai pemimpin bertipe *laissez faire* menghendaki semua komponen pelaku pendidikan menjalankan tugasnya dengan bebas. Oleh karena itu tipe kepemimpinan bebas merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan diserahkan pada bawahan. Karena arti *laissez* sendiri secara harfiah adalah mengizinkan dan *faire* adalah bebas. Jadi pengertian *laissez-faire* adalah memberikan kepada orang lain dengan prinsip kebebasan, termasuk bawahan untuk melaksanakan tugasnya dengan bebas sesuai dengan kehendak bawahan dan tipe ini dapat dilaksanakan di sekolah yang memang benar-benar mempunyai sumber daya manusia maupun alamnya dengan baik dan mampu merancang semua kebutuhan sekolah dengan mandiri.<sup>35</sup>

Pemimpin *laissez-faire* merupakan kebalikan dari kepemimpinan otokratis, dan sering disebut liberal, karena ia memberikan banyak kebebasan kepada para tenaga pendidikan untuk mengambil langkah-langkah sendiri dalam menghadapi sesuatu<sup>36</sup>. Jika pemimpin otokratis mendominasi, maka tipe pemimpin *laissez-faire* ini menyerahkan persoalan sepenuhnya pada anggota.

---

<sup>35</sup> Sutarto, *Op.Cit*, Hlm:77

<sup>36</sup> E. Mulyasa, *Op.Cit*, Hlm: 271

Pada tipe kepemimpinan *laissez faire* ini sang pemimpin praktis tidak memimpin, sebab ia membiarkan kelompoknya berbuat semau sendiri<sup>37</sup>. Dalam rapat sekolah, kepala sekolah menyerahkan segala sesuatu kepada para tenaga kependidikan, baik penentuan tujuan, prosedur pelaksanaan, kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan, serta sarana dan prasarana yang akan digunakan. Kepala sekolah bersifat pasif, tidak ikut terlibat langsung dengan tenaga pendidikan, dan tidak mengambil inisiatif apapun. Kepala sekolah yang memiliki *laissez-faire* biasanya memosisikan diri sebagai penonton, meskipun ia berada ditengah-tengah para tenaga pendidikan dalam rapat sekolah, karena ia menganggap pemimpin jangan terlalu banyak mengemukakan pendapat, agar tidak mengurangi hak dan kebebasan anggota.<sup>38</sup>

Dalam suasana kerja yang dihasilkan oleh kepemimpinan pendidikan semacam itu, tidak dapat dihindarkan timbulnya berbagai masalah, misalnya berupa konflik-konflik kesimpang siuran kerja dan kesewenang-wenangan oleh karena masing-masing individu mempunyai kehendak yang berbeda-beda menuntut untuk dilaksanakan sehingga akibatnya masing-masing adu argumentasi, adu kekuasaan dan adu kekuatan serta persaingan yang kurang sehat diantara anggota disamping itu karena pemimpin sama sekali tidak berperan menyatukan, mengarahkan, mengkoordinir serta menggerakkan anggotanya.<sup>39</sup>

---

<sup>37</sup> Kartini Kartono, *Op. Cit*, Hlm:53

<sup>38</sup> *Ibid*, Hlm:271

<sup>39</sup> Ngalim Purwanto, 1991, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, Hlm:51

Adapun ciri-ciri khusus gaya kepemimpinan *laissez faire* yaitu:

- a) Pemimpin memberikan kebebasan penuh dalam mengambil keputusan baik secara kelompok atau individual dengan minimum partisipasi pemimpin bahkan terkesan acuh tak acuh.
- b) Pemimpin memberikan kebebasan mutlak kepada stafnya dalam menentukan segala sesuatu yang berguna bagi kemajuan organisasinya tanpa bimbingan darinya
- c) Pemimpin tidak berpartisipasi sama sekali dalam organisasi yang dipimpinnya.
- d) Pemimpin memberikan komentar spontan atas aktivitas-aktivitas anggota dan ia tidak berusaha sama sekali untuk menilai atau tidak melakukan evaluasi terhadap kinerja guru<sup>40</sup>

Beberapa sebab timbulnya “laissez faire” dalam kepemimpinan pendidikan Indonesia antara lain:

- a. Karena kurangnya semangat dan kegairahan kerja pemimpin sebagai penanggung jawab utama dari pada sukses tidaknya kegiatan kerja suatu lembaga
- b. Karena kurangnya kemampuan dan kecakapan pemimpin itu sendiri. Apalagi jika ada bawahan yang lebih cakap, lebih berbakat memimpin dari pada dirinya, sehingga si pemimpin cenderung memilih alternatif yang paling aman bagi dirinya dan prestise jabatan menurut

---

<sup>40</sup> Anggraini Naskawati. 2003. *Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Kepala sekolah, Kemampuan Mengajar dan Disiplin kerja guru dengan Prestasi Belajar Siswa Lanjutan Tingkat Pertama Negeri Dikota Mataram NTB*. Tesis Tidak Diterbitkan. Universitas Negeri Malang. Hlm: 94

anggapannya, yaitu dengan memberikan kebebasan seluas-luasnya kepada setiap anggota staf, kepada kelompok sebagai satu kesatuan, untuk menetapkan “policy” dan program serta cara-cara kerja menurut konsepsi masing-masing yang dianggap baik dan tepat oleh mereka sendiri.

- c. Masalah sulitnya komunikasi, misalnya karena letak sekolah yang terpencil jauh dari kantor P dan K tersebut terpaksa mencari jalan sendiri-sendiri, sehingga sistem pendidikan atau tata cara kerjanya, mungkin sangat menyimpang atau sangat terbelakang jika dibandingkan dengan sekolah-sekolah yang banyak mendapat bimbingan dari petugas-petugas teknis kantor departemen P dan K.<sup>41</sup>

Dari gaya kepemimpinan *laissez faire* diatas dalam konteks pendidikan indonesia sangat sulit untuk dilaksanakan karena keadaan pendidikan kita masih mengalami beberapa kendala mulai dari masalah pendanaan, sumber daya manusia, kemandirian, dan lain sebagainya. Dalam tipe kepemimpinan ini setiap kelompok bergerak sendiri-sendiri sehingga semua aspek kepemimpinan tidak dapat diwujudkan dan dikembangkan. Menurut Imam Suprayogo, Tipe kepemimpinan ini sangat cocok sekali untuk orang yang betul-betul dewasa dan benar-benar tau apa tujuan dan cita-cita bersama yang harus dicapai.<sup>42</sup>

Sehingga kepemimpinan seperti disebutkan diatas pada dasarnya kurang tepat jika dilaksanakan secara murni dilingkungan lembaga

---

<sup>41</sup> Dirawat Dkk, *Op. Cit*, Hlm: 55

<sup>42</sup> Imam Suprayogo, *Op Cit*. Hlm: 167

pendidikan. Dalam kepemimpinan ini setiap anggota kelompok bergerak sendiri-sendiri sehingga semua aspek manajemen administratif tidak dapat diwujudkan dan dikembangkan.

### 3. Tipe Demokratis

Kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan berdasarkan demokrasi yang pelaksanaannya disebut pemimpin partisipasi (*participative leadership*). Kepemimpinan partisipasi adalah suatu cara pemimpin yang kekuatannya terletak pada partisipasi aktif dari setiap warga kelompok.<sup>43</sup>

Bentuk kepemimpinan ini menempatkan manusia sebagai faktor utama dan terpenting. Setiap orang akan dihargai dan dihormati sebagai manusia yang memiliki kemampuan, kemauan, pikiran, minat, perhatian dan pendapat yang berbeda antarsatu dengan yang lainnya. Oleh karena itu setiap orang harus dimanfaatkan dengan mengikutsertakannya dalam semua kegiatan organisasi. Keikutsertaan itu disesuaikan dengan posisinya yang masing-masing memiliki wewenang dan tanggung jawab bagi tercapainya tujuan bersama.

Kepala sekolah yang demokratis menyadari bahwa dirinya merupakan bagian dari kelompok, memiliki sifat terbuka, dan memberikan kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk ikut berperan aktif dalam membuat perencanaan, keputusan, serta menilai kinerjanya. Kepala sekolah yang demokratis memerankan diri sebagai pembimbing, pengarah,

---

<sup>43</sup> Kartini Kartono, *Op.cit*, Hlm: 73

pemberi petunjuk, serta bantuan kepada para tenaga pendidikan. Oleh karena itu dalam rapat sekolah, kepala sekolah ikut melibatkan diri secara langsung dan membuka interaksi dengan tenaga pendidikan, serta mengikuti berbagai kegiatan rapat sekolah.<sup>44</sup>

Dalam suasana kerja kepemimpinan yang demokratis sebagian besar atau hampir seluruh kebijakan dan keputusan-keputusan penting berasal dan disesuaikan dengan tuntutan-tuntutan situasi kelompok, dimana pemimpin bersama-sama dengan anggota kelompok ambil bagian secara aktif di dalam perumusan kebijakan umum, keputusan-keputusan penting dan program lembaga kerja itu.<sup>45</sup>

Kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya hendaknya atas dasar musyawarah, unsur-unsur demokrasinya harus nampak dalam seluruh tata kehidupan di sekolah, ciri-ciri dari gaya kepemimpinan demokratis adalah sebagai berikut:

- a) Pemimpin bersama-sama guru berperan aktif dalam perumusan dan penetapan peraturan secara umum dan keputusan-keputusan penting dalam sekolah
- b) Pemimpin selalu berupaya menghargai potensi setiap individu
- c) Para anggota bebas untuk bekerja dengan siapa yang mereka kehendaki tanpa membatasi kreativitas yang dilakukan oleh bawahannya

---

<sup>44</sup> E. Mulyasa, *Op. Cit*, Hlm:270

<sup>45</sup> Dirawat Dkk, *Op.Cit*, Hlm:58

d) Pemimpin bersifat obyektif dalam pujian dan kritiknya.<sup>46</sup>

Selanjutnya dalam kepemimpinan yang demokrasi pemimpin dalam memberikan penilaian, kritik atau pujian, ia berusaha memberikannya atas dasar kenyataan yang seobyektif mungkin. ia berpedoman pada kriteria-kriteria yang didasarkan pada standar hasil yang semestinya dapat dicapai menurut ketentuan target program umum sekolah yang telah ditetapkan mereka bersama.<sup>47</sup>

Suatu kepemimpinan pendidikan tidaklah dapat dikatakan berciri demokratis jika kegiatan pimpinan dan situasi kerja yang dihasilkannya tidak menunjukkan secara nyata penerapan prinsip-prinsip kepemimpinan sebagai berikut dibawah ini:

a. *Prinsip partisipasi*

Dalam suatu kepemimpinan pendidikan yang demokratis masalah partisipasi setiap anggota staf pada setiap usaha lembaga tersebut dipandang sebagai suatu kepentingan yang mutlak harus dibangkitkan. Pemimpin dengan berbagai usaha mencoba membangkitkan dan memupuk subur kesadaran setiap anggota stafnya agar mereka merasa rela ikut bertanggung jawab, dan selanjutnya secara aktif ikut serta memikirkan dan memecahkan masalah-masalah juga menyangkut perencanaan dan pelaksanaan program pendidikan dan pengajaran.

Berhasilnya pemimpin menimbulkan minat, kemauan dan kesadaran

---

<sup>46</sup> Anggraini Naskawati. 2003. *Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Kepala sekolah, Kemampuan Mengajar dan Disiplin kerja guru dengan Prestasi Belajar Siswa Lanjutan Tingkat Pertama Negeri Dikota Mataram NTB*. Tesis Tidak Diterbitkan. Universitas Negeri Malang. Hal: 94

<sup>47</sup> Dirawat Dkk, *Op. Cit*, Hlm: 58

bertanggungjawab daripada setiap anggota staf dan bahkan individu diluar staf yang ada hubungan langsung dan tidak langsung dengan penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran pada lembaga kerjanya itu, dan yang selanjutnya menunjukkan partisipasi mereka secara aktif, berarti satu fungsi kepemimpinan telah dapat dilaksanakannya dengan baik.

b. *Prinsip Koperasi*

Adanya partisipasi anggota staf belum berarti bahwa kerjasama diantara mereka telah terjalin dengan baik. Partisipasi juga bisa terjadi dalam bentuk spesialisasi bentuk tugas-tugas, wewenang tanggung jawab secara ketat diantara anggota-anggota, dimana setiap anggota seolah-olah berdiri sendiri-sendiri dan berpegang teguh pada tugas-tugas, tanggung jawab dan wewenang masing-masing individu.

Partisipasi harus ditingkatkan menjadi kerjasama yang dinamis, dimana setiap individu bertanggung jawab terhadap tugas-tugas yang diperuntukkan khusus bagi dirinya, merasa berkepentingan pula pada masalah-masalah yang menyangkut suksesnya anggota-anggota lain, perasaan yang timbul karena kesadaran bertanggung jawab untuk mensukseskan keseluruhan program lembaga kerjanya. Adanya perasaan dan kesadaran semacam itu memungkinkan mereka untuk bantu membantu, bekerjasama pada setiap usaha pemecahan masalah yang timbul didalam lembaga, yang mungkin bisa menghambat

keberhasilan dalam pencapaian tujuan program lembaga kerja secara keseluruhan yang telah disepakati dan ditetapkan bersama-sama.

c. *Prinsip Hubungan kemanusiaan yang Akrab*

Suasana kerjasama demokratis yang sehat tidak akan ada, tanpa adanya rasa persahabatan dan persaudaraan yang akrab, sikap saling hormat menghormati secara wajar diantara seluruh warga lembaga-lembaga kerja tersebut. Hubungan kemanusiaan seperti itu yang disertai unsur-unsur kedinamisan, merupakan pelicin jalan kearah pemecahan setiap masalah yang timbul dan sulit yang dihadapi.

Pemimpin harus menjadi sponsor utama bagi terbinanya hubungan-hubungan sosial dan situasi pergaulan seperti tersebut diatas didalam lembaga kerja yang dipimpinnya itu. pemimpin tidak berlaku sebagai majikan atau mandor terhadap pegawai dan buruhnya, tetapi ia sejauh mungkin menempatkan diri sebagai sahabat terdekat daripada semua anggota staf dan penyumbang-penyumbang diluar staf dengan tidak pula meninggalkan unsur-unsur formal jabatan.

d. *Prinsip Pendelegasian dan Pemencaran Kekuasaan dan Tanggung jawab*

Pemimpin pendidikan harus menyadari bahwa kekuasaan, wewenang dan tanggung jawab yang ada padanya sebagian harus didelegasikan dan dipancarkan kepada anggota-anggota staf kerja juga mampu untuk menerima dan melaksanakan pendelegasian dan

pemencaran kekuasaan, wewenang, dan tanggung jawab agar proses kerja lembaga secara keseluruhan berjalan lancar efisien dan efektif.

Melalui Pendelegasian dan Pemencaran Kekuasaan dan Tanggung jawab yang tepat, serasi dan merata, moral kerja akan ikut terbina secara sehat, semangat kerja dan perasaan tanggungjawab akan terbangkit dan bertumbuh dengan subur. Melalui cara ini perkembangan pribadi dan jabatan staf akan terangsang untuk bertumbuh secara kontinyu, pemimpin dapat berkesempatan untuk mengetahui, menemukan dan selanjutnya membina kader-kader pemimpin yang potensial dikalangan stafnya. Pembinaan kepemimpinan melalui latihan dalam bentuk delegasi dan pemencaran kekuasaan, wewenang dan tanggungjawab merupakan cara yang paling praktis disamping usaha-usaha pembinaan lainnya, bagi kepentingan kepemimpinan pendidikan yang lebih bermutu dimasa depan.

e. *Prinsip Kefleksibelan organisasi dan Tata kerja*

Organisasi kerja disusun dengan maksud mengatur kegiatan dan hubungan-hubungan kerja yang harmonis, efisien dan efektif. Kefleksibelan organisasi menjamin organisasi dan tata kerja serta hubungan-hubungan kerja selalu sesuai dengan kenyataan-kenyataan dan problema-problema baru yang selalu muncul dan berubah terus menerus.

Jadi jelas bahwa prinsip fleksibilitas itu merupakan faktor penting dalam organisasi administrasi pendidikan yang demokratis. Dalam kebutuhan yang lebih luas fleksibilitas itu tidak hanya terbatas pada struktur organisasi, hubungan-hubungan tata kerja, tetapi juga pada masalah-masalah dan hal-hal lain yang menyangkut kehidupan individu dan kelompok dalam lembaga kerja.

f. *Prinsip Kreatifitas*

Pertumbuhan dan perkembangan sesuatu lembaga pendidikan pengajaran disamping faktor material dan fasilitas lainnya, terutama tentang pertumbuhan dan perkembangan program dan aktivitas kerja, sebagian besar berakar pada kreativitas kerja pada setiap personil pimpinan dan pelaksana didalam lembaga itu. Untuk dapat menyesuaikan diri dengan perubahan yang ada di masyarakat, lembaga pendidikan harus menjadi lembaga lembaga kerja yang kreatif dan dinamis, dimana setiap anggota staf memiliki ide-ide, pikiran-pikiran dan konsep baru tentang prosedur, tata kerja dan metode-metode mendidik dan mengajar yang lebih efektif.<sup>48</sup>

Dari penjabaran diatas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Gaya kepemimpinan adalah sebuah pendekatan yang dapat digunakan

---

<sup>48</sup> Dirawat Dkk, *Op Cit.* Hlm: 58-66

untuk memahami suksesnya kepemimpinan, dengan memusatkan perhatian pada apa yang dilakukan oleh pemimpin.

Adanya gaya kepemimpinan kepala sekolah yang bermacam-macam tersebut diharapkan mampu sebagai agen perubahan dalam sekolah sehingga mempunyai peran aktif dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Untuk meningkatkan kualitas pengelolaan sekolah maka kepala sekolah sebagai pimpinan harus mempunyai kemampuan *leadership* yang baik. Kepemimpinan yang baik adalah kepala sekolah yang mampu dan dapat mengolah semua sumber daya pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan.<sup>49</sup>

Dengan adanya tiga gaya kepemimpinan diatas yang memiliki perbedaan kelebihan masing-masing untuk diterapkan di sekolah. Dimana gaya kepemimpinan otokrasi dapat diterapkan pada bawahan yang kurang berpengetahuan yang masih membutuhkan bimbingan secara langsung dan kontinyu. Gaya kepemimpinan *laissez faire* dapat diterapkan pada sekolah yang bawahanya sudah mandiri dan dapat melaksanakan tugasnya sesuai dengan prosedural. Sedangkan gaya demokrasi sangat sesuai apabila diterapkan di sekolah yang mengutamakan prinsip timbal balik dan saling memberikan manfaat bagi sesamanya.

#### **4. Gaya Kepemimpinan Rasulullah**

Kepemimpinan merupakan sebuah modal yang harus dimiliki oleh para pemimpin yang hendak menjadi pemimpin. Biasanya, masing-masing

---

<sup>49</sup> Rasmianto, Jurnal "*el-Harakah*", Malang: penerbitan UIIS, Edisi. 59 Tahun XXIII, Maret-Juni 2003

pemimpin memiliki model mereka sendiri dalam memimpin sebuah organisasi baik formal maupun non-formal atau organisasi yang sangat besar. Model kepemimpinan dibagi menjadi 5 gaya kepemimpinan, yaitu Otokratis, Militeristis, Paternalistis, Kharismatik, dan Demokratis. Dari kelima model kepemimpinan di atas masing-masing ada penganutnya. Namun yang paling berhasil dan paling fenomenal seorang pemimpin yang pernah ada di dunia ini adalah Rasulullah SAW. Beliau berhasil karena mampu mengkombinasikan kelima model kepemimpinan di atas sehingga model kepemimpinan yang dianut oleh beliau menjadi sempurna. Hampir tidak ada sejarah yang menceritakan kecacatan yang Rasulullah lakukan selama beliau menjadi pemimpin. Hal ini dilakukan karena dari model-model terdapat kelemahan dan juga kelebihan dari masing-masing model kepemimpinan tersebut. Selain itu, yang tidak boleh dilupakan adalah pribadi dari seorang pemimpin itu. Rasulullah sebagai pemimpin merupakan anugrah tersendiri, atau keistimewaan yang diberikan Allah kepada Rasulullah saw. Karena pada dasarnya Rasulullah adalah utusan terakhir untuk seluruh umat manusia yang secara juga pemimpin umat manusia.

Rasulullah SAW adalah contoh pemimpin sempurna yang pernah ada selama ini. Karena beliau mengkombinasikan antara akhlakul karimah dengan model kepemimpinan yang ada. Kekuatan akhlak yang Rasulullah miliki mampu menciptakan kekuatan baru yang sangat luar biasa. Dengan kekuatan itu, Rasulullah menjadi mampu menegakan dan menyebarkan

ajarannya keseluruhan penjuru dunia. Walaupun begitu, karena kemuliaannya tadi, tidak ada rasa sombong, ujub atau membanggakan diri sedikitpun yang timbul pada diri Rasulullah SAW. Inilah yang membedakan Rasulullah dengan pemimpin-pemimpin yang ada saat ini. Mereka sangat haus dengan kedudukan, harta, bahkan hal-hal yang menurut mereka dapat membuatnya kaya di dunia ini, sehingga mereka dapat menjalankan segala keinginan mereka sesuai nafsu yang mereka inginkan. Oleh karena itu, ketika ada pertanyaan model kepemimpinan apa yang harus kita jalankan, maka jawaban yang harus timbul adalah poin yang keenam yaitu model kepemimpinan Rasulullah SAW. Hal ini dikarenakan Rasulullah SAW-lah seorang pemimpin yang sudah diakui oleh dunia dalam berbagai hal, baik dari segi akhlak dan kemampuan-kemampuan yang lainnya. Oleh karena itu, pemimpin yang relevan dengan keadaan saat ini adalah seorang pemimpin yang paling mengenal siapa itu Nabi Muhammad SAW dan mengamalkan segala bentuk ajaran/risalah yang beliau bawa. Selain itu pemimpin saat ini haruslah benar-benar memusatkan perhatiannya terhadap amanah yang ia emban. Dan yang tidak perlu dilupakan adalah keadilan yang harus ditegakkan dalam kinerjanya kelak<sup>50</sup>.

---

<sup>50</sup> <http://doelmith.wordpress.com/2008/11/26/model-kepemimpinan-rasulullah-saw-dan-realitas-kepemimpinan-saat-ini/> diakses pada tanggal 30 Juli 2010

Kesuksesan kepemimpinan Rasulullah SAW antara lain ini disebabkan oleh:

- a. Dalam memimpin, beliau menggunakan sistem musyawarah.
- b. Beliau menghargai orang lain, baik lawan maupun kawan.
- c. Sifat ramah, kelembutan perangai menjadi lekat dengan pribadi beliau, akan tetapi beliau juga dapat bersifat keras dan tegas beliau ketika dibutuhkan.
- d. Lebih mementingkan umat daripada diri beliau sendiri.
- e. Cepat menguasai situasi dan kondisi, serta tegar menghadapi musuh.
- f. Sebagai koordinator dan pemersatu ummat.
- g. Prestasi dan jangkauan beliau di segala bidang.
- h. Keberhasilan beliau sebagai perekat dasar-dasar perdamaian dan penyatu kehidupan yang berkesinambungan.
- i. Beliau merupakan pembawa rahmat bagi seluruh alam.
- j. Beliau menerapkan aturan yang beliau bawa dengan konsisten. Tidak memandang bulu dan tidak pilih kasih.<sup>51</sup>

Pada sumber lain menerangkan bahwa kunci kesuksesan pada diri Rasulullah SAW, terdapat pada 4 kekuatan kepemimpinan:

- a. Kekuatan Inspirasi
- b. Kekuatan motivasi
- c. Kekuatan solusi
- d. Kekuatan memprediksi (kejadian dimasa depan)

---

<sup>51</sup> Hasan Ibrahim, *Sejarah dan Kebudayaan Islam*, (Jakarta: Kalam Mulia: 2001), Hlm:141

- e. Keunggulan agama Islam
- f. Ketepatan sistem dan metode yang beliau pergunakan untuk berda'wah.
- g. Kepribadian beliau.

Dalam pelaksanaannya, Rasulullah sangat dekat dengan orang-orang yang dipimpinnya. Sehingga dengan terbentuknya kemesraan antara pemimpin dengan yang dipimpin, akan terbentuk ikatan emosi yang kuat dan rasa saling percaya yang tinggi<sup>52</sup>

Dari yang dicontohkan Rasulullah SAW tadi minimal empat hal yang harus ada dan melekat pada diri seorang pemimpin dan atau calon pemimpin/imam. Yakni siddiq, amanah, tabligh dan fathonah.

- a. Siddiq. Maksudnya seorang pemimpin harus benar dan berpihak pada kebenaran, kejujuran, keadilan, bukan sebaliknya sebagai pembohong, pengumbar janji yang tak tahu ujung kepastiannya.
- b. Amanah. Dapat diyakini amanah yang diembannya betul-betul dapat dia laksanakan dengan baik. Menjunjung tinggi harkat dan martabat kepemimpinannya. Pemimpin yang dapat dipercaya, bukan sebaliknya sebagai pengkhianat rakyat yang telah memilihnya. Lain di mulut lain pula di hati.
- c. Tabligh. Bermakna penyampai. Menyampaikan segala sesuatu yang telah diamanahkan kepadanya. Amanah rakyat/masyarakat yang telah memandatkan kepadanya, apa, siapa, kenapa dan bagaimana

---

<sup>52</sup> <http://mylearningissue.wordpress.com/2010/01/17/kepemimpinan-rasulullah-saw/>  
diakses pada tanggal 30 Juli 2010

menyampaikannya. Pemimpin sebagai penyambung harus menyampaikan dengan benar dan baik walaupun berat. Sampaikan kebenaran itu olehmu walaupun pahit. Bukan sebaliknya sebagai penghianat rakyat, pengkhianat masyarakat dan pemimpin yang munafik.

- d. Fathonah. Maksudnya cerdas, pintar, berwawasan maju, punya motivasi yang tinggi, selalu berinovasi untuk kemajuan, punya pemikiran cemerlang, bagaimana memajukan rakyat/masyarakat, menyejahterakan rakyat/masyarakat yang dipimpinnya. Bukan sebaliknya pemimpin yang bodoh. Pemimpin yang bodoh akan menimbulkan pemimpin yang serakah, rakus, kesewenang-wenangan, tak punya malu lagi dengan rakyat dan masyarakat yang memilihnya, sehingga rakyat dibuat semakin terpuruk.

Dalam menentukan seorang figur pemimpin Rasulullah SAW adalah jejak/figur yang patut diikuti. Beliau telah memberikan contoh teladan. Beliau mengajarkan memimpin melalui konsep-konsep Al-Quran dan Al-Hadist. Rasulullah SAW adalah figur imam agama, pemimpin negara, masyarakat dan pemimpin dalam keluarga dan satu-satunya rujukan umat Islam<sup>53</sup>.

---

<sup>53</sup> [http://www.sripoku.com/view/12206/ikuti\\_jejak\\_kepemimpinan\\_rasulullah\\_saw](http://www.sripoku.com/view/12206/ikuti_jejak_kepemimpinan_rasulullah_saw)  
diakses pada 30 Juli 2010

## C. Motivasi Kerja

### 1. Pengertian Motivasi Kerja

Istilah Motivasi (*Motivation*) berasal dari bahasa latin, yakni *movere*, yang berarti “menggerakkan”. Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi. Motivasi adalah usaha pemberian dorongan pada seseorang agar mau bertindak dengan cara yang diinginkan dalam mencapai tujuan yang diharapkan. Sementara menurut Winkel (1989) bahwa motif adalah daya penggerak di dalam diri orang untuk melakukan aktivitas–aktivitas tertentu. Jadi motivasi diartikan sebagai motif yang sudah menjadi aktif pada saat melakukan perbuatan<sup>54</sup>.

Menurut Edwin B. Flippo: motivasi adalah suatu keahlian, dalam mengarahkan pegawai dan tujuan organisasi sekaligus tercapai.

*“Directing or motivation is essence, it is a skill in aligning employee and organizational interest so that behavior result in achievement of employee want simultaneously with attainment or organizational objectives”<sup>55</sup>.*

Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerjasama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Motivasi yang diberikan pada individu atau kelompok bisa dibagi menjadi dua yaitu manajemen positif dan negatif. Motivasi positif adalah adalah proses untuk mencoba mempengaruhi orang lain agar menjalankan

---

<sup>54</sup> Darsono, Max, dkk. *Belajar dan Pembelajaran*. (Semarang. CV IKIP Semarang Press. 2002) Hlm: 61

<sup>55</sup> Hasibuan. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. ( Jakarta: PT Bumi Aksara. 2005) Hlm:143

sesuatu yang kita inginkan dengan cara memberikan kemungkinan untuk mendapatkan ‘hadiah’. Sedangkan yang negatif adalah usaha mempengaruhi orang lain dengan cara menakut-nakuti<sup>56</sup>. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah suatu aktivitas dalam pemberian atau penggerakan yang dapat menimbulkan kegairahan kerja seseorang agar mau bekerja untuk mencapai tujuan organisasi maupun tujuan individu.

Mangkunegara menjelaskan, “Motivasi kerja adalah kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja”<sup>57</sup>. Sedangkan Siswanto berpendapat “Motivasi kerja adalah sebagai integral dari jalinan kerja dalam rangka proses pembinaan, pengembangan dan pengarahan sumberdaya manusia dalam suatu organisasi”<sup>58</sup>.

Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah suatu aktivitas yang bisa menimbulkan dorongan pada diri seseorang atau kelompok agar bertindak dan melakukan sesuatu tindakan bekerja, dimana seseorang yang mempunyai motivasi kerja tinggi akan berusaha melaksanakan tugasnya dengan sekuat tenaga agar pekerjaannya berhasil.

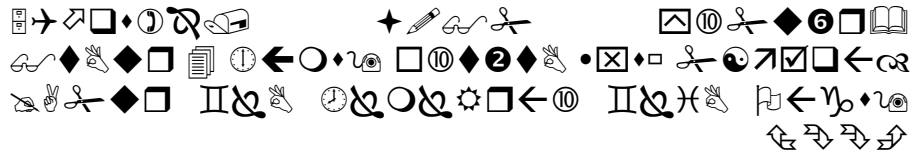
Dalam Al Qur’an surat Ar-Ra’d ayat 11 dijelaskan:



<sup>56</sup> *Ibid.* Hlm:144

<sup>57</sup> A. P. Mangkunegara. *Evaluasi Kinerja SDM*. (Bandung: PT Refika Aditama. 2006)  
Hlm:94

<sup>58</sup> B. Siswanto. *Manajemen Modern. Konsep dan Aplikasi*. (Bandung: Sinar Baru. 1990)  
Hlm:31



*Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri. dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap sesuatu kaum, Maka tak ada yang dapat menolaknya; dan sekali-kali tak ada pelindung bagi mereka selain Dia.( QS. Ar-Ra'd: 11)*

Berdasarkan ayat di atas kita dapat mengetahui bahwa untuk dapat mengubah keadaannya, seseorang harus berusaha dan berdoa. Berusaha disini adalah dengan bekerja. Seseorang tidak akan bekerja jika dia tidak memiliki keinginan yang ingin diraihinya. Dan hal itulah yang disebut motivasi yang mempengaruhi mereka untuk bekerja lebih giat agar apa yang menjadi tujuan mereka dapat tercapai.

## 2. Ciri-ciri motivasi

Menurut Sardiman dalam buku interaksi dan motivasi belajar mengajar bahwa motivasi yang ada pada diri setiap orang memiliki ciri-ciri sebagai berikut<sup>59</sup>:

- a. Tekun menghadapi tugas (dapat terus menerus dalam waktu yang lama, tidak pernah berhenti sebelum selesai)
- b. Ulet menghadapi kesulitan (tidak lekas putus asa)
- c. Menunjukkan minat terhadap bermacam-macam masalah.
- d. Lebih senang bekerja sendiri.
- e. Cepat bosan pada tugas-tugas yang rutin (hal-hal yang bersifat

<sup>59</sup> Sardiman. *Op Cit.* Hlm:83

mekanis,berulang-ulang begitu saja, sehingga kurang kreatif)

- f. Dapat mempertahankan pendapatnya (kalau sudah yakin akan sesuatu)
- g. Tidak pernah mudah melepaskan hal yang diyakini.
- h. Senang mencari dan memecahkan masalah soal-soal.

Dengan demikian dapat kita simpulkan bahwa seseorang yang memiliki motivasi kerja, memiliki ciri-ciri tersebut di atas. Apabila seseorang memiliki ciri-ciri tersebut, berarti orang itu memiliki motivasi yang cukup kuat. Ciri-ciri motivasi seperti itu akan sangat penting dalam kegiatan belajar mengajar. Karena kegiatan belajar mengajar akan berhasil baik, kalau gurunya tekun melaksanakan pekerjaannya, ulet dalam memecahkan masalah dan hambatan secara mandiri. Guru yang produktif tidak akan terjebak pada suatu yang rutinitas. Selain itu, juga harus berani mempertahankan pendapatnya kalau memang yakin dan rasional. Bahkan peka dan *responsive* terhadap berbagai masalah umum dan berfikir bagaimana cara pemecahannya.

### **3. Teori Motivasi**

#### **a. Teori Kebutuhan Maslow**

Menurut Abraham Maslow, secara umum diakui bahwa perilaku seseorang itu pada suatu ketika biasanya ditentukan oleh kebutuhan yang paling kuat. Lebih lanjut Maslow telah mengembangkan suatu konsep motivasi yang dikenal dengan hierarki kebutuhan (*hierarchy of needs*). Hirarki kebutuhan (dari terendah ke tertinggi) tersebut antara lain meliputi: kebutuhan fisik (*psysiological needs*), meliputi

kebutuhan makan, pakaian dan papan. Setelah kebutuhan fisik terpenuhi, menuntuk kepada pemenuhan kebutuhan yang selanjutnya yaitu kebutuhan akan keamanan (*safety needs*)<sup>60</sup>.

Ketika *psysiological needs* dan *safety needs* tersebut sudah terpenuhi, maka seseorang beralih ke kebutuhan selanjutnya yakni kebutuhan untuk bergaul dalam masyarakat, kebutuhan berafiliasi dengan sesamanya, serta mencari kebutuhan hubungan yang bermakna, kelompok kebutuhan ini dikenal dengan *afilization need*.

Setelah kebutuhan *psysiological needs*, *safety needs*, dan *afilization need* tersebut telah terpenuhi maka muncullah kebutuhan lainnya yaitu kebutuhan akan penghargaan (*self esteem*), yakni suatu kebutuhan agar orang lain mau menghargai akan dirinya dan usaha-usaha yang dilakukannya. Pemuasan terhadap kebutuhan ini akan memunculkan perasaan-perasaan percaya akan dirinya, prestise, kekuasaan dan kontrol.

Ketika kebutuhan akan penghargaan ini telah terpenuhi maka kebutuhan lainnya yang menuntut untuk dipenuhi adalah kebutuhan akan aktualisasi diri (*self actualization*). Kebutuhan ini adalah suatu kebutuhan yang ingin memaksimalkan potensi diri, suatu keinginan untuk menjadi apa yang dirasakan oleh seseorang karena mempunyai potensi mencapainya.

---

<sup>60</sup> Miftah, Thoha,. 2002. *Perilaku Organisasi; Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Manajemen (Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada) Hlm:193.

Lebih lanjut Maslow, menerangkan bahwa hirarki kebutuhan ini merupakan suatu pola yang tipikal dan bisa dilaksanakan pada hampir setiap waktu. Pemenuhan kebutuhan yang satu akan menimbulkan keperluan kebutuhan yang lain, seperti yang telah diuraikan di atas. Setiap orang mempunyai kebutuhan-kebutuhan yang berbeda. Ada kalanya seseorang untuk mencapai kebutuhan aktualisasi diri harus melewati pemenuhan kebutuhan mulai dari fisik, terus meningkat ke aktualisasi diri. Sebaliknya ada orang lain yang tidak memerlukan waktu yang lama dalam satu tingkat, tahu-tahu sudah berada pada tingkat kebutuhan aktualisasi diri<sup>61</sup>.

**b. Kelompok Kebutuhan Alderfer (*existence, relatedness, growth*)**

Teori motivasi ERG (*existence, relatedness, growth*), yang diperkenalkan oleh *Clayton Alderfer* berargumen bahwa ada tiga kelompok kebutuhan inti, eksistensi (*existence*), hubungan (*relatedness*), dan kebutuhan untuk berkembang (*growth*).

Kebutuhan keberadaan kelompok (eksistensi) memperdulikan pemberian persyaratan eksistensi materiil dasar kita. Mencakup kebutuhan *faali* (sandang, pangan, papan) dan keamanan (fisik dan psikologis) dari Maslow. Kaitannya dalam penelitian ini, kebutuhan keberadaan/eksistensi yang dimaksud adalah kesadaran diri terhadap profesionalitas sebagai guru, rasa ketentraman rohani karena mengajar sesuai dengan ajaran agama yang diyakini (Islam), serta kebutuhan

---

<sup>61</sup> *Ibid.* Hlm:199

terhadap sesuatu yang bersifat fisik/*faali* dalam hal ini berupa orientasi (upah tunjangan) tambahan.

Sementara kebutuhan untuk berkembang adalah suatu hasrat intrinsik untuk perkembangan pribadi. Kelompok kebutuhan ini mencakup kebutuhan aktualisasi diri yang meliputi keinginan untuk pemenuhan diri untuk menjadi yang terbaik dari apa yang mampu dilakukan, kebutuhan meningkatkan potensi-potensi yang dimiliki, pengembangan diri secara maksimum, kreativitas dan ekspresi diri, dan kedua mencakup serta kebutuhan penghargaan (*esteem needs*) dari Maslow yakni kebutuhan dihargai karena usaha-usaha yang dilakukan, prestasi, kemampuan kedudukan atau status, pangkat dan sebagainya.

Teori ERG ini memperlihatkan bahwa pertama, teori ini dapat beroperasi sekaligus lebih dari satu kebutuhan. Kedua, jika kepuasan dari suatu kebutuhan tingkat-lebih-tinggi tertahan, hasrat untuk memenuhi kebutuhan tingkat lebih rendah meningkat. Ringkasnya, Teori ERG ini berargumen bahwa kebutuhan tingkat-lebih-tinggi yang terpuaskan menghantar ke hasrat untuk memenuhi kebutuhan order lebih tinggi; tetapi kebutuhan ganda dapat berfungsi sebagai motivator dan sekaligus halangan dalam mencoba memuaskan kebutuhan tingkat lebih tinggi yang dapat menghasilkan regresi kebutuhan ke suatu kebutuhan tingkat lebih rendah.

### c. Teori “X” dan “Y”

Seorang ilmuwan lain yang hasil karyanya banyak dimanfaatkan dalam usaha mendalami teori motivasi ialah Douglas Mc Gregor seorang psikolog sosial Amerika yang menuangkan hasil-hasil pemikirannya dalam buku dengan judul “*The Human side of Enterprise*”. Karya tulis ini menonjolkan pentingnya pemahaman tentang peranan sentral yang dimainkan oleh manusia dalam organisasi. Inti teori Mc Gregor adalah:

- a) Teori ‘X’ yang pada dasarnya mengatakan bahwa manusia cenderung berperilaku negatif. Seperti: tidak menyukai bekerja, tidak menyukai kemauan dan ambisi untuk bertanggung jawab dan lebih menyukai diarahkan atau diperintah, mempunyai kemampuan yang kecil untuk berkreasi, dll.
- b) Teori ‘Y’ yang pada dasarnya mengatakan bahwa manusia cenderung berperilaku positif. Seperti: tidak malas dan dapat dipercaya. Menurut teori Y ini untuk memotivasi karyawan hendaknya dilakukan dengan cara peningkatan partisipasi karyawan, kerjasama dan keterkaitan pada keputusan, dedikasi dan partisipasi dalam pengambilan keputusan. Jenis motivasi yang diterapkan adalah motivasi positif yaitu dengan memberikan hadiah.<sup>62</sup>

---

<sup>62</sup> Sondang P. Siagian, *Teori Motivasi dan Aplikasinya* (Jakarta: Rineka Cipta, 1995), Hlm:146.

#### 4. Faktor-faktor Motivasi

Motivasi kerja guru adalah faktor-faktor yang mendorong seseorang guru untuk melakukan pekerjaannya secara lebih bersemangat sehingga akan memperoleh prestasi yang lebih baik. Faktor-faktor tersebut antara lain:<sup>63</sup>

1. Faktor intrinsik yaitu faktor-faktor yang timbul dari dirinya sendiri.

indikator intrinsik yaitu:

a) Keinginan untuk berprestasi

Prestasi yang ingin dicapai oleh guru yaitu sukses mengembangkan dan memajukan siswa yang akhirnya dapat mencapai keberhasilan dalam bidang akademik siswa.

b) Keinginan untuk maju

Dengan semakin canggihnya teknologi pada saat ini, seorang guru dituntut dapat menguasai teknologi yang ada. Maju dalam hal ini adalah berhubungan dengan guru tersebut untuk naik pangkat dan dapat memberikan ilmu yang *up date* pada siswa melalui berbagai media, misalnya dengan internet.

c) Pemberian tanggung jawab (*responsibility*)

Seseorang jika dipercaya dan diberi tanggung jawab oleh atasannya maka akan memunculkan motivasi dari dalam dirinya untuk dapat bekerja dengan sebaik-baiknya.

---

<sup>63</sup> Karmidi. *Kontribusi Iklim Organisasi dan Motivasi Kerja Guru terhadap Kinerja Guru SMU Negeri di Kota Malang*. (Malang: Tesis tidak di terbitkan. Universitas Negeri Malang, 2003) Hlm:46-50

2. Faktor ekstrinsik, yaitu faktor dari luar, disini seorang guru yang akan mempengaruhi semangatnya dalam bekerja. Indikator ekstrinsik yaitu:

a) Pekerjaan itu sendiri atau pekerjaan guru tersebut

Orang yang mencintai dan bangga akan pekerjaan yang dijalannya akan menimbulkan motivasi kerja serta dedikasi yang tinggi untuk senantiasa menjalankan tugasnya dengan ikhlas, tanpa beban dan menyenangkan.

b) Lingkungan kerja

Lingkungan kerja yang bersih, rapi dan nyaman akan membuat suasana menjadi menjadi lebih menyenangkan. Dengan kondisi lingkungan kerja yang menyenangkan tersebut tentunya guru akan lebih bersemangat untuk datang ke sekolah. Lingkungan sekolah yang kondusif juga akan mampu menciptakan daya dorong bagi etos kerja pegawai. Guru akan merasa nyaman apabila situasi dan keadaan di sekolah kondusif. Hal ini akan menimbulkan motivasi dalam mengajar di sekolah tersebut.

c) Keamanan

Keamanan pekerjaan yang dimaksud adalah berhubungan dengan keamanan lingkungan sekolah tersebut. Keamanan dimana seseorang itu berada, dapat memunculkan motivasi diri karena keamanan adalah kebutuhan semua orang. Rasa aman ada dua macam yaitu rasa aman fisik dan psikologis. Rasa aman fisik meliputi misalnya adanya petugas sekolah (satpam), jaminan

kesehatan (ASKES), jaminan masa depan dan hari tua dan lain-lain. Rasa aman psikologis meliputi jaminan kerja jelas, dan aman di lingkungan kerja

d) Gaji atau penghasilan

Gaji atau penghasilan yang layak merupakan faktor yang dominan dalam memotivasi seorang guru, karena besar kecilnya gaji dapat mempengaruhi kesejahteraan guru. Gaji memang banyak menarik perhatian orang karena memberi pengaruh terhadap kepuasan seseorang di luar pekerjaan. Gaji adalah imbalan yang diterima oleh seseorang atas jasa yang diberikan baik berupa waktu, tenaga, keahlian dan keterampilan. Gaji dapat membuat seseorang termotivasi dalam melakukan pekerjaannya. Alasan mengapa gaji dapat memotivasi seseorang dalam bekerja adalah karena gaji memungkinkan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan (primer, sekunder, dan tersier).

e) Pengakuan dan penghargaan

Dengan adanya pengakuan dan penghargaan dari pemerintah maupun dari pihak lain, seorang guru akan merasa dihargai. Pemimpin (kepala sekolah) yang mengakui bahwa bawahan (guru) mempunyai andil dalam usaha pencapaian tujuan sekolah akan lebih mudah memotivasi kerjanya.

f) Kepercayaan melakukan pekerjaan

Seseorang guru yang memiliki kepercayaan diri terhadap pekerjaannya, akan lebih yakin dalam melaksanakan pekerjaan itu, sehingga dengan keyakinan dan kepercayaan diri tersebut akan berdampak pada motivasi kerja guru tersebut.

g) Kebijakan pimpinan

Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang dapat menciptakan motivasi kerja bagi para bawahannya, misalnya dalam hal absensi guru dan pelayanan dari pihak sekolah (TU) akan membuat guru lebih mudah untuk memperoleh berbagai kemudahan dalam belajar mengajar. Kebijakan pimpinan juga mencerminkan gaya kepemimpinan apa yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam memimpin suatu organisasi.

#### **D. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Terhadap Motivasi Kerja Guru**

Seseorang melakukan aktivitas karena di dorong oleh adanya faktor-faktor, kebutuhan biologis, *instink*, dan unsur-unsur kejiwan lainnya serta adanya pengaruh perkembangan budaya manusia. Dalam persoalan ini *Skinner* lebih cenderung merumuskan dalam bentuk mekanisme stimulus dan respon. Stimulus dan respon inilah memunculkan suatu aktivitas.<sup>64</sup> Dalam hubungan

---

<sup>64</sup> Sardiman AM, 2001, *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, Hlm:75

dengan belajar mengajar, yang penting adalah bagaimana menciptakan kondisi atau proses yang mengarahkan siswa dan guru melakukan aktivitas belajar.

Setiap pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya mempunyai cara dan gaya. Pemimpin itu mempunyai sifat, kebiasaan, temperamen, watak dan kepribadian sendiri yang khas, sehingga tingkah laku dan gayanya yang membedakan dirinya dari orang lain. Gaya hidupnya ini pasti akan mewarnai perilaku dan tipe kepemimpinannya. Ada pemimpin yang keras dan represif, tidak persuasif, sehingga bawahan bekerja disertai rasa ketakutan, ada pula pemimpin yang bergaya lemah lembut dan biasanya disenangi oleh bawahan. Kegagalan atau keberhasilan yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pekerjaannya menunjukkan kegagalan atau keberhasilan pemimpin itu sendiri. Raph White dan Ronald Lippitt menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu gaya yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi bawahan<sup>65</sup>. Pola kepemimpinan kepala sekolah juga berpengaruh dalam meningkatkan motivasi mengajar guru. Misalnya, Kepala sekolah yang otoriter akan membuat para guru terpaksa menjalankan tugasnya dan mengekang kekreatifitasan guru dalam mengajar sehingga proses belajar mengajar menjadi tidak nyaman bagi guru dan siswa.

Motivasi berkaitan erat dengan tujuan, dan tujuan berkaitan erat dengan kebutuhan. Seseorang akan terdorong melakukan sesuatu bila merasa ada suatu kebutuhan. Kebutuhan timbul karena adanya keadaan yang tidak seimbang, tidak serasi atau rasa ketegangan yang menuntut suatu kepuasan.

---

<sup>65</sup> <http://meetabied.wordpress.com/2009/12/24/gaya-kepemimpinan/> diakses pada tanggal 20 Mei 2010

Keadaan yang tidak seimbang atau adanya rasa tidak puas, diperlukan motivasi yang tepat. Kalau kebutuhan tidak terpenuhi, maka aktivitas itu akan berkurang dan sesuai dengan dinamika kehidupan manusia, maka akan timbul tuntutan kebutuhan yang baru. Hal ini menunjukkan bahwa kebutuhan manusia bersifat dinamis, berubah-ubah sesuai dengan sifat kehidupan manusia itu sendiri.

Demikian halnya dengan guru sebagai salah satu faktor yang mempunyai peranan penting dalam pencapaian keberhasilan proses belajar mengajar. Guru harus mempunyai motivasi yang baik dalam melaksanakan tugas mengajarnya. Motivasi yang baik dapat diartikan dengan timbulnya keinginan dan kesadaran yang tinggi dalam melaksanakan tugas-tugas mengajar tanpa adanya unsur-unsur lain yang mengakibatkan guru menjadi terpaksa melaksanakan tugas mengajarnya, misalnya takut kepada pimpinan, ingin mendapat perhatian dan lain sebagainya. Apabila motivasi seperti ini yang muncul dalam diri seorang guru untuk melaksanakan tugasnya, maka kegiatan belajar mengajar yang dilaksanakan hanya bersifat melepaskan tanggungjawab tanpa didukung oleh beban moril yang kuat.

Seorang guru yang mempunyai motivasi baik dalam melaksanakan tugasnya ialah guru yang benar-benar menjiwai pekerjaannya sebagai tenaga pendidik, menjiwai anak didik dan menjiwai bidang studi yang diajarkan dan berusaha semaksimal mungkin agar antara materi yang diajarkan dengan tingkatan pemahaman murid dapat sesuai dan saling mendukung. Melihat besarnya peranan guru, maka agar hal itu tercapai guru harus mempunyai

motivasi yang baik dalam melaksanakan tugas-tugasnya agar proses belajar mengajar dapat berjalan dengan lancar sesuai tujuan yang diharapkan. Oleh karena itu, kepala sekolah/madrasah selaku pemimpin di sekolah/madrasah harus bisa menumbuhkan motivasi para guru dalam mengajar.<sup>66</sup>

---

<sup>66</sup><http://one.indoskripsi.com/judul-skripsi/tarbiyah/sistem-manajemen-kepala-sekolah-dalam-meningkatkan-motivasi-mengajar-guru-di-mts-ypi-tanjung-anom-deli> diakses tanggal 12 Mei 2010

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Lokasi Penelitian**

Dalam hal ini peneliti mengambil lokasi penelitian di Man Kota Batu yang letaknya berada di Jl. Pattimura No.25 Batu. Lokasi penelitian ini letaknya cukup strategis yakni terletak dijalur angkutan kota, hal ini akan mempermudah MAN Malang II Batu untuk mengembangkan diri. Peneliti memilih lokasi ini guna mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru MAN Malang II Batu tersebut.

#### **B. Jenis Penelitian**

Berdasarkan jenis datanya penelitian ini termasuk penelitian kuantitatif. Mengacu pada permasalahan dan tujuan penelitian yang telah dikemukakan di atas maka penelitian ini berusaha mendapatkan informasi yang lengkap dan mendalam mengenai pengaruh gaya kepemimpinan kepala madrasah terhadap motivasi kerja guru MAN Malang II Batu. Maka peneliti menggunakan jenis penelitian kuantitatif. Menurut Arikunto penelitian kuantitatif adalah “sesuai dengan namanya, yaitu banyak dituntut menggunakan angka, mulai dari pengumpulan data, penafsiran terhadap data tersebut, serta penampilan dari data tersebut.”<sup>67</sup> Kuantitatif adalah penelitian

---

<sup>67</sup> Suharsimi Arikunto, 2000, *Prosedur Penelitian*, Jakarta: Renika Cipta, Hlm:10

yang pengolahan datanya menggunakan pada data-data *numerical* (angka) yang diolah dengan metode statistik.<sup>68</sup>

Berdasarkan penelitian tersebut, peneliti berusaha mencari jawaban tentang permasalahan yang terjadi sehingga akan diperoleh gambaran mengenai pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru di MAN Malang II Batu.

Menurut Suharsini A. Untuk menentukan besarnya sampel yang telah diambil dan untuk sekedar ancer-ancer maka apabila subyeknya kurang dari 100 lebih baik di ambil semua sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Selanjutnya jika jumlahnya besar dapat di ambil antara 10-15% atau 20-25% atau lebih.<sup>69</sup> Sehingga dalam penelitian ini termasuk penelitian polulasi karena jumlah sampelnya kurang dari 100 orang sehingga penelitian mengambil semua populasi sebagai sampel.

Penelitian ini berjudul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Motivasi Kerja Guru di MAN Malang II Batu" di dalamnya terdapat dua variabel sebagai berikut:

1. Variabel bebas (*independent*). Variabel bebas di bagi menjadi tiga sub variabel yaitu: gaya kepemimpinan kepala sekolah yaitu: Otokrasi, *Laissez-faire* dan Demokratis.
2. Variabel terikat (*dependent*). Variabel terikatnya adalah motivasi kerja. Dari kedua variable diatas, peneliti ingin membuktikan bahwa keduanya

---

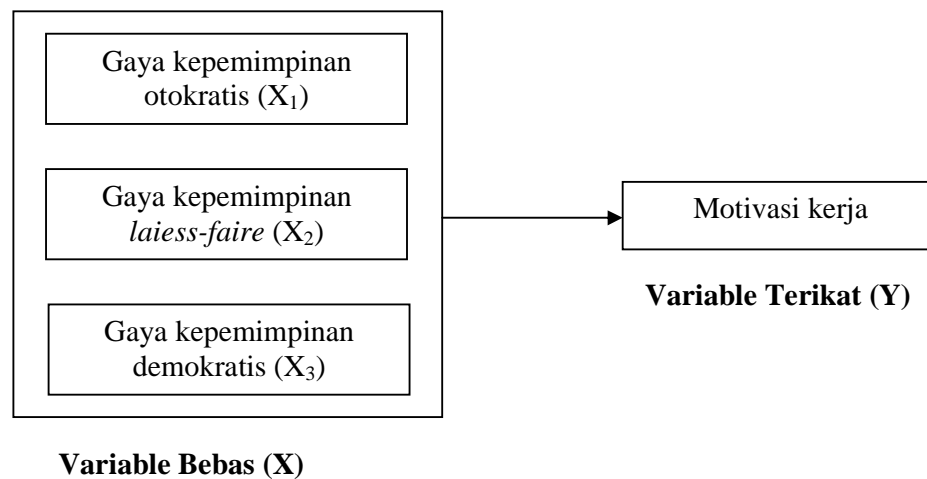
<sup>68</sup> Saifuddin Azwar, 2001, *Metode penelitian*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, Hlm:54

<sup>69</sup> *Ibid*, Hlm:112

mempunyai pengaruh antara variabel bebas dan variabel terikat. Maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

- 1) Gaya kepemimpinan kepala sekolah (X) meliputi:
  - a) Gaya kepemimpinan kepala sekolah otoriter ( $X_1$ )
  - b) Gaya kepemimpinan kepala sekolah *Laissez-faire* ( $X_2$ )
  - c) Gaya kepemimpinan kepala sekolah Demokratis ( $X_3$ )
- 2) Motivasi kerja guru (Y)

Dari kesimpulan tersebut berikut rancangan penelitiannya:



Ket:

Gaya kepemimpinan	(X) = Variabel Independen/ Bebas
Gaya kepemimpinan otoriter	( $X_1$ ) = Variabel Independen pertama
Gaya ke[emimpinan <i>lailess-faire</i>	( $X_2$ ) = Variabel Independen kedua
Gaya kepemimpinan demokratis	( $X_3$ ) = Variabel Independen ketiga
Motivasi Kerja	(Y) = Variabel dependen/terikat
→	= Pengaruh secara simultan

Dalam gambar diatas yang diamati adalah pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah sebagai variabel bebas (X) terhadap variabel Y yaitu motivasi kerja guru, variabel X ini terbagi menjadi 3 variabel sebagai pembagian dari macam-macam gaya kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan otokrasi sebagai (X1), gaya kepemimpinan *laissez-faire* (X2), dan gaya kepemimpinan demokratis (X3). Dari ketiga variabel X tersebut akan dihitung berapa besar pengaruhnya terhadap motivasi kerja guru (Y). Hal ini ditandai dengan adanya garis pengaruh secara simultan ( $\longrightarrow$ ) yaitu garis yang menggambarkan pengaruh antara variabel X dan variabel Y.

### C. Intrumen Penelitian

Pada prinsipnya meneliti adalah melakukan pengukuran terhadap fenomena sosial maupun alam. Oleh karena itu, harus ada alat ukur yang baik. Alat ukur dalam penelitian biasanya dinamakan instrumen penelitian. Jadi instrumen penelitian adalah suatu alat yang digunakan untuk mengukur fenomena alam ataupun sosial yang diamati. Secara spesifik semua fenomena ini disebut variabel penelitian. Jumlah instrumen penelitian tergantung pada jumlah variabel penelitian yang telah ditetapkan untuk diteliti. Maka dalam penelitian ini diperlukan dua instrumen yaitu instrumen untuk mengukur gaya kepemimpinan kepala sekolah dan untuk mengukur motivasi kerja guru di MAN Malang II Batu.<sup>70</sup>

---

<sup>70</sup> Suharsimi Arikunto, *Op.Cit.*, Hlm:102.

Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala *likert*. Menurut Hasan “Skala *Likert* merupakan jenis skala yang digunakan untuk mengukur variabel peneliti (fenomena sosial spesifik) seperti sikap, pendapat dan persepsi sosial seseorang atau sekelompok orang”.<sup>71</sup>

Dengan skala *Likert*. Maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pertanyaan atau pernyataan. Dalam suatu instrument penelitian pasti memerlukan alat ukur yang berfungsi untuk mengukur variabel yang diteliti, hal ini dikarenakan jumlah instrumen yang digunakan dalam penelitian akan bergantung pada jumlah variabel yang diteliti.<sup>72</sup>

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan instrumen pedoman wawancara, pedoman observasi dan metode angket. Peneliti menggunakan 5 (lima) alternatif pilihan jawaban yang disediakan dalam angket yang telah dimodifikasi dari skala *Likert* yaitu:

- a. Sangat sering (diberi skor 5)
- b. Sering (diberi skor 4)
- c. Jarang (diberi skor 3)
- d. Pernah (diberi skor 2)
- e. Tidak pernah (diberi skor 1)

Pemberian skor diatas diberikan jika pertanyaan bersifat positif dan sebaliknya bila pertanyaan bersifat negatif.

---

<sup>71</sup> Hasan M. Iqbal, *Pokok-pokok Metodologi Penelitian dan Aplikasinya* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2002). Hlm:72

<sup>72</sup> Ibid, Hlm:73

Tabel 3.1

**KISI- KISI INSTRUMEN YANG DIPERLUKAN UNTUK MENGUKUR  
GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DAN MOTIVASI KERJA  
GURU**

<b>Variabel</b>	<b>Indikator</b>	<b>No Item</b>	
Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah (X) 1) Otoriter (X1)	a) Pemimpin (kepala sekolah) mempunyai wewenang penuh terhadap kebijakan dan penetapan peraturan sekolah/madrasah	1	
	b) Teknik dan langkah-langkah aktivitas ditentukan oleh pemimpin sehingga membatasi kreativitas.	2	
	c) Pemimpin biasanya mendikte tugas pekerjaan khusus dan teman sekerja setiap anggota.	3	
	d) Pemimpin cenderung bersikap pribadi atau tidak mau menerima kritikan dari bawahannya.	4	
	2) laissez faire (X2)	a) Pemimpin memberikan kebebasan penuh dalam mengambil keputusan baik secara kelompok atau individual dengan minimum partisipasi pemimpin bahkan terkesan acuh tak acuh.	5
		b) Pemimpin memberikan kebebasan mutlak kepada stafnya dalam menentukan segala sesuatu yang berguna bagi kemajuan organisasinya tanpa bimbingan darinya	6
		c) Pemimpin tidak berpartisipasi sama sekali dalam organisasi yang dipimpinnya.	7
		d) memberikan komentar spontan atas aktivitas-aktivitas anggota dan ia tidak berusaha sama sekali untuk menilai atau tidak melakukan evaluasi terhadap kinerja guru	8
	3) demokratis (X3)	a) Pemimpin bersama-sama guru berperan aktif dalam perumusan dan penetapan peraturan secara	9

	umum dan keputusan-keputusan penting dalam sekolah	
	b) Pemimpin selalu berupaya menghargai potensi setiap individu	10
	c) Para anggota bebas untuk bekerja dengan siapa yang mereka kehendaki tanpa membatasi kreativitas yang dilakukan oleh bawahannya	11
	d) Pemimpin bersifat obyektif dalam pujian dan kritiknya	12

Sumber: variabel gaya kepemimpinan: Anggraini Naskawati. 2003. *Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Kepala sekolah, Kemampuan Mengajar dan Disiplin kerja guru dengan Prestasi Belajar Siswa Lanjutan Tingkat Pertama Negeri Dikota Mataram NTB*. Tesis Tidak Diterbitkan. Universitas Negeri Malang. Hlm: 94

Variabel	Sub Variabel	Indikator	No Item
Motivasi kerja guru	1) Faktor intrinsik	1) Keinginan untuk berprestasi dalam bekerja.	1
		2) Keinginan untuk maju dalam bekerja berupa keinginan untuk memperoleh kehidupan yang lebih baik	2, 3
		3) Pemberian tanggung jawab (responsibility) pada pekerjaannya	4
	2) Faktor ekstrinsik	1) Pekerjaan guru tersebut (rasa bangga)	5
		2) Lingkungan kerja yang kondusif	6
		3) Keamanan	
		a) Rasa aman fisik seperti: petugas sekolah (satpam), jaminan kesehatan (ASKES), jaminan masa depan dan hari tua dll.	7
		b) Psikologis seperti: jaminan kerja jelas, dan aman di lingkungan kerja (tidak tertekan)	8
		4) Jumlah gaji atau penghasilan yang diperoleh	9
		5) Pengakuan dan penghargaan baik dari pemimpin maupun	10, 11

		pemerintah.	
		6) Kepercayaan diri untuk melakukan pekerjaan	12
		7) Kebijakan pimpinan	13, 14

Sumber: variabel motivasi kerja: Karmidi. 2003, *Kontribusi Iklim Organisasi dan Motivasi Kerja Guru terhadap Kinerja Guru SMU Negeri di Kota Malang*. Malang: Tesis tidak di terbitkan. Universitas Negeri Malang, hlm: 86

#### D. Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data adalah cara yang digunakan untuk mengumpulkan data yang diperoleh dan sesuai dengan tujuan penelitian. metode yang digunakan penulis adalah:

##### 1. Observasi (pengamatan)

Observasi sering kali diartikan sebagai pengamatan dan pencatatan dengan sistematika berbagai fenomena yang diteliti. Winarno Surahmad memberikan ulasan tentang metode ini:

“Teknik pengumpulan data dimana peneliti mengadakan pengamatan secara langsung (tanpa alat) terhadap segala gejala-gejala subyek yang diselidiki, baik pengamatan itu dilakukan didalam situasi sebenarnya maupun dalam situasi buatan khusus diadakan.”<sup>73</sup>

Winarno menambahkan bahwa observasi bukan hanya sekedar pengamatan dan catatan akan tetapi di dalamnya terdapat tujuan, alat dan sistem. Metode observasi peneliti gunakan untuk memperoleh data tentang keadaan, sarana dan prasarana, serta kegiatan belajar mengajar yang ada di MAN Malang II Batu.

---

<sup>73</sup> Winarno Surahmad, 1990, *Pengantar Penelitian Ilmiah, Dasar, Metode, Tehnik*, Bandung: Transito, Hlm:162

## 2. Interview (wawancara)

Interview merupakan cara yang digunakan untuk mengumpulkan data atau mencari keterangan secara lisan dengan melakukan tanya jawab dengan seseorang atau kelompok orang. Menurut Suharsuni Arikunto interview yang sering disebut wawancara atau questioner lisan adalah sebuah dialog yang dilakukan oleh pewawancara untuk memperoleh informasi dari terwawancara<sup>74</sup>. Teknik wawancara ini digunakan untuk menggali data penunjang yang ditujukan kepada kepala MAN Malang II Batu.

## 3. Dokumentasi

Dokumentasi adalah mencari data mengenai hal-hal atau variable yang berupa catatan, transkrip, buku, majalah, prasasti, notulen rapat, agenda, dan sebagainya<sup>75</sup>. Dengan data ini peneliti mengumpulkan data tentang daftar guru dan pegawai, jumlah siswa, struktur organisasi sekolah, sarana dan prasarana, daftar nama guru yang akan digunakan sebagai sampel penelitian.

## 4. Metode Angket (Questioner)

Metode angket atau questioner adalah sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden dalam arti laporan tentang pribadinya atau hal-hal yang ia ketahui. Questioner dalam penelitian ini mencakup questioner variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan kepala sekolah dan variabel terikat yaitu motivasi kerja

---

<sup>74</sup> Suharsuni Arikunto, *Op Cit*, Hlm:104

<sup>75</sup> *Ibid*, Hal. 206

guru yang keduanya akan diisi oleh para guru di MAN Malang II Batu sebagai responden

## E. Metode Analisis Data

Teknik analisis data merupakan cara yang digunakan untuk menganalisis data yang diperoleh dari hasil penelitian. Dalam menganalisis

1. Uji instrumen
  - a. Uji validitas instrumen

Sebuah validitas dikatakan valid apabila hasil penelitian terdapat kesamaan data yang terkumpul dengan data sesungguhnya terjadi pada obyek yang diteliti.<sup>76</sup>

Menurut Suharsimi secara statistik uji validitas dilakukan dengan teknik product moment<sup>77</sup>. Dalam hal ini peneliti menggunakan komputer program SPSS

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

Keterangan:

$r_{xy}$  : Pengaruh variable X dan Y

$\sum X$  : Jumlah skor tiap item

$\sum Y$  : Jumlah total tiap item

<sup>76</sup> Sugiyono, 2005, *Statistik Untuk Penelitian*, Bandung: CV. Alfabeta, Hlm:267

<sup>77</sup> Suharsini Arikunto, *Op. Cit*, Hlm:146

N : Jumlah responden

Sebuah data dapat dikatakan valid, apabila nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 maka data tersebut dapat dikatakan valid begitu juga sebaliknya<sup>78</sup>.

b. Uji Reliabilitas

Instrumen dapat dikatakan reliabel apabila instrumen tersebut cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpulan data. Menurut Sugiyono, untuk dapat mencari realibilitas maka dapat digunakan rumus Alfa Cranbach.<sup>79</sup>

$$r_i = \frac{(K)}{(K-1)} \frac{(1 - \sum S_i^2)}{S_t^2}$$

Keterangan:

$r_i$  : Reliabilitas instrumen

K : Mean kuadran antara subyek

$\sum S_i^2$  : Kuadran kesalahan

$S_t^2$  : Varians total

Sebuah data dapat dikatakan reliabel, apabila reabilitas tersebut  $\alpha \geq 0,60$  maka dapat dikatakan reliabel. Begitu juga sebaliknya jika reliabilitas tersebut tidak mencapai  $\alpha \leq 0,60$  ,maka data tersebut dapat dikatakan reliabel. Menurut Mohd Majid Konting (2000), nilai

---

<sup>78</sup> Muhammad Niafiannoor, 2009, *Pendekatan Statistika Modern*, Jakarta: Salemba Humanika, Hlm: 251

<sup>79</sup> Sugiyono, *Op. Cit*, Hlm:283

reliabilitas *Alpha Cronbach* dengan nilai 0,6 sering digunakan sebagai nilai reliabilitas dalam penelitian<sup>80</sup>

c. Uji normalitas data

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dengan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Perhitungan uji normalitas dalam SPSS menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov. Data dapat dikatakan berdistribusi normal jika mempunyai hasil uji kolmogorov smirnov dengan nilai signifikansi di atas 0.05<sup>81</sup>. Dalam hal ini peneliti menggunakan program *SPSS V 10*

2. Teknik Analisis Data

a. Regresi Linier Ganda

Jika terdapat data dari dua variabel penelitian yang sudah diketahui yang mana variabel bebas X (independent) dan variabel terikat Y (dependent) lalu akan dihitung atau dicarai nilai-nilai Y yang lain berdasarkan nilai X

$$\text{Rumus: } Y = a + b X_1 + b X_2 + b X_3$$

Dimana:

X1 = Gaya kepemimpinan otoriter

X2 = Gaya kepemimpinan *Laissez faire*

X3 = Gaya kepemimpinan demokratis

Y = Motivasi kerja guru

---

<sup>80</sup> Iskandar. 2009, *Metode Penelitian Pendidikan dan Sosial*. Jakarta : Gaung Persada Press, hal 95

<sup>81</sup> Muhammad Niafiannoor, *Op. Cit*, Hlm:272

a = konstan

b = koefisien regresi

Dalam penelitian ini menggunakan bantuan *SPSS V 10*

b. Uji F

Merupakan uji hipotesisi untuk mengetahui apakah variabel X berpengaruh terhadap variabel Y.<sup>82</sup>

$$F_{\text{hitung}} = \frac{R^2(N - M - 1)}{M(1 - R^2)}$$

Keterangan:

$R^2$  : Koefisien Determinan

M : Jumlah Variabel

N : Jumlah Sampel

Keterangan:

a) Jika angka signifikansi penelitian  $< 0,05$ ;  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

b) Jika angka signifikansi penelitian  $> 0,05$ ;  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak<sup>83</sup>.

---

<sup>82</sup> *Ibid*, Hlm:233

<sup>83</sup> Muhammad Niafiannoor, *Op. Cit*, Hlm: 9

## **BAB IV**

### **PAPARAN DAN ANALISIS HASIL PENELITIAN**

#### **A. Latar Belakang Obyek Penelitian**

##### **1. Lokasi, Situasi Umum dan Lingkungan**

Madrasah Aliyah Negeri II Kota Batu merupakan satu-satunya Madrasah Aliyah Negeri yang terdapat di Kota Batu. Tepatnya di :

J a l a n : Patimura Nomor. 25

D u k u h : Genengan

RT / RW : 01 / 09

Kelurahan : T e m a s

Kecamatan : B a t u

K o t a : B a t u

Telpon : 0341-592185

E-Mail : man\_kotabatu@yahoo.com

Kota Batu berada di daerah pegunungan dengan udara yang sejuk, sebuah kota wisata dengan sejumlah obyek wisata alam, tempat peristirahatan dengan fasilitas hotel, villa, sumber air panas, kolam renang, dan beberapa tempat hiburan, baik yang berada di dalam kota maupun di daerah-daerah sekitarnya. Batu juga berada pada jalur lalu lintas Malang-Kediri-Jombang, Batu-Mojokerto lewat lintas pegunungan. Disamping sebagai kota Wisata, Batu juga dikenal sebagai kota agraris yang terkenal

dengan hasil pertanian Apel.<sup>84</sup> Untuk denah lokasi dapat dilihat di lampiran.

## 2. Sejarah MAN Malang II di Batu

Dari mulai berdiri pada tahun 1970 sampai dengan sekarang MAN II Batu sebelumnya mengalami perubahan dalam perubahan nama empat kali yakni sbb;

1. PGAA NU Batu diresmikan menjadi SPIAIN Sunan Ampel dengan Surat Keputusan Menteri Agama RI Nomor 02 Tahun 1970, menempati Gedung milik Al-Maarif Batu Jalan Semeru No. 22 Batu.
2. Tahun 1978 secara resmi menjadi MAN Malang II berdasarkan SK Menteri Agama RI Nomor 17 Tahun 1978, menempati Gedung Al-Maarif Batu.
3. Tahun 1979 MAN MALANG II pindah lokasi ke Gedung milik MI Raoudlatul Ulum di Jalan Lahor 23 Batu dengan Hak Sewa Bangunan.
4. Tahun 1981 secara resmi MAN II Batu telah menempati Gedung milik sendiri (Pemerintah) yang berlokasi di Jalan Patimura Nomor 25 Batu yang di bangun dengan dana DIP Tahun Anggaran 1980/1981.

Pergantian Pimpinan sejak SPIAIN Sunan Ampel sampai dengan sekarang adalah sebagai berikut :

1. Tahun 1960 – 1974      Nama Pimpinan MOH. ROFI'I
2. Tahun 1974 – 1980      Nama Pimpinan GHOZALI NOOR, BA
3. Tahun 1980 – 1989      Nama Pimpinan Drs. SULHANI

---

<sup>84</sup> Sumber: dokumen Madrasah Aliyah Negeri Malang II Kota Batu

4. Tahun 1989 – 1993 Nama Pimpinan Drs. H. TORAS GULTOM
5. Tahun 1993 – 1999 Nama Pimpinan Drs. H. UNTUNG SALEH
6. Tahun 1999 – 2004 Nama Pimpinan Drs. H. TONEM HADI
7. Tahun 2004 – 2005 Nama Pimpinan Drs. H. A. DHOHIRI
8. Tahun 2005 – 2008 Nama Pimpinan MASRUR ARIFIN, S.Pd
9. Tahun 2008 -- Sekarang Nama Pimpinan Drs. WINARSO

Dalam menjalankan tugasnya sebagai Kepala Madrasah seorang Kepala Madrasah mempunyai empat orang Pembantu Kepala Madrasah (PKM), yaitu satu orang pembantu dibidang Kurikulum, satu orang pembantu dibidang Kesiswaaan, satu orang pembantu bidang Hubungan Kemasyarakatan, dan satu orang pembantu dibidang Sarana dan Prasarana Madrasah.<sup>85</sup>

### **3. Visi, Misi dan Tujuan MAN Malang II Batu**

#### **a. Visi**

“ Terciptanya generasi muslim cerdas, terampil, dan berakhlak mulia”

Indikator Visi:

- 1) Pendidikan dan pengajaran yang Islami, dan berkualitas dengan fasilitas yang memadai.
- 2) Adanya layanan dan mutu pendidikan yang adil dan merata untuk setiap jenjang dan antar kelas.

---

<sup>85</sup> Sumber: dokumen Madrasah Aliyah Negeri Malang II Kota Batu

- 3) Penyelenggaraan pendidikan yang dapat menumbuhkan dan meningkatkan potensi akademis serta menjadikan peserta didik yang terampil dan mandiri menuju kewirausahaan yang dilandasi akhlakul karimah.
- 4) Tersusunnya silabus pengajaran dan penyelenggaraan pembelajaran yang efektif dan efisien serta sesuai dengan karakteristik dan kemampuan siswa.
- 5) Adanya peningkatan kesejahteraan guru dan tenaga pendidikan secara memadai dan merata.
- 6) Penghargaan terhadap guru dan tenaga pendidikan bagi mereka yang mempunyai loyalitas, dedikasi dan prestasi yang tinggi.
- 7) Keleluasaan guru dan tenaga pendidikan dalam mengembangkan jenjang kariernya.
- 8) Kemampuan kelembagaan dan manajemen madrasah yang mampu menciptakan pendidikan yang dinamis berbasis masyarakat dan berbasis madrasah.
- 9) Aspirasi dan partisipasi masyarakat, orang tua/wali siswa, dan dunia usaha dalam penyelenggaraan pendidikan yang tersalur melalui wadah dan mekanisme yang ada.
- 10) Hasil pendidikan yang berakhlakul karimah, terampil dan mampu bersaing di dunia luar serta mampu bersaing dalam memasuki jenjang pendidikan yang lebih tinggi.

**b. Misi**

- 1) Menyelenggarakan pendidikan MA untuk mempersiapkan SDM yang unggul dan berkualitas serta berprestasi.
- 2) Menyelenggarakan pendidikan untuk mempersiapkan peserta didik melanjutkan ke perguruan tinggi.
- 3) Menyelenggarakan pendidikan yang dapat mengembangkan potensi peserta didik yang dijiwai seni Islam.
- 4) Menyelenggarakan pelatihan dan ketrampilan-ketrampilan yang dilandasi akhlakul karimah.

**c. Tujuan**

- 1) Menyiapkan siswa untuk melanjutkan pendidikan pada jenjang pendidikan yang lebih tinggi.
- 2) Menyiapkan siswa agar mampu mengembangkan diri sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan kesenian yang dijiwai ajaran Islam
- 3) Menyiapkan siswa agar mampu menjadi anggota masyarakat dalam mengadakan hubungan timbal balik dengan lingkungan sosial, budaya dan alam sekitar yang dijiwai suasana keagamaan<sup>86</sup>.

**4. Keadaan Guru dan Pegawai**

MAN Malang II Batu memiliki tenaga Guru sebanyak 54 orang yang terdiri dari 35 Guru Tetap dan 19 orang Guru Tidak Tetap, dan Pegawai Tetap sebanyak 3 orang dan 7 orang Pegawai Tidak Tetap. Latar

---

<sup>86</sup> Sumber: dokumen Madrasah Aliyah Negeri Malang II Kota Batu

Belakang pendidikan Tenaga Guru terdiri dari 3 orang Sarjana S-2, 49 orang Sarjana S-1, 1 orang Sarjana Muda dan 1 orang lulusan SMK<sup>87</sup>.

Hal ini sesuai penuturan Kepala Madrasah Bapak Drs. Winarso tentang guru di MAN II Batu:

“Seiring dengan kemajuan yang telah dicapai oleh MAN Malang II Batu untuk melakukan pembenahan di segala bidang terutama pada kompetensi guru yang ada. Mereka berasal dari berbagai universitas dengan menyanggah gelar S1 dan S2. Guru di MAN Malang II Batu telah memenuhi syarat yaitu lulusan minimal S1 dan ada yang lulusan S2 jumlahnya sebanyak 54 orang. Untuk meningkatkan mutu dan profesionalitas guru, Madrasah memberikan kesempatan bagi guru untuk mengikuti pelatihan-pelatihan, seminar dan sertifikasi. Dengan jumlah guru yang sekian mampu melayani dengan baik, sehingga mampu meningkatkan kualitas pendidikan khususnya di MAN Malang II Batu”.<sup>88</sup>

Adapun daftar guru dan pegawai yang ada di MAN Malang II Batu dapat dilihat pada lampiran.

## **5. Keadaan Siswa**

Adapun keadaan siswa pada Madrasah Aliyah Negeri Malang II Batu Sejak 1988 sampai dengan 2007 adalah sebagai berikut ;

Tahun 1998/1999 berjumlah 333 orang

Tahun 1999/2000 berjumlah 461 orang

Tahun 2000/2001 berjumlah 580 orang

Tahun 2001/2002 berjumlah 659 orang

Tahun 2002/2003 berjumlah 672 orang

Tahun 2003/2004 berjumlah 684 orang

Tahun 2004/2005 berjumlah 613 orang

---

<sup>87</sup> Sumber: dokumen Madrasah Aliyah Negeri Malang II Kota Batu

<sup>88</sup> Hasil wawancara dengan Kepala Madrasah (Drs. Winarso) tanggal 23 juni 2010.

Tahun 2005/2006 Berjumlah 575 orang

Tahun 2006/2007 Berjumlah 575 orang

Tahun 2007/2008 Berjumlah 551 orang

Tahun 2008/2009 Berjumlah 514 orang

Tahun 2009/2010 Berjumlah 540 orang

“Para siswanya sebagian besar berada dan berasal dari masyarakat dalam lingkungan Kota Batu, dan daerah sekitarnya seperti dari Malang, Sidoarjo, Surabaya bahkan sampai ada yang dari Bali.”<sup>89</sup>

Jumlah Rombongan Belajar mulai dari 9 rombongan pada tahun 1998/1999 sampai dengan tahun 2009/2010 berjumlah 19 rombongan belajar dengan program jurusan yaitu BAHASA, IPA dan IPS.

Perkembangan daya tampung siswa adalah sebagai berikut ;

1. Tahun 1998 / 1999 : 14 kelas
2. Tahun 1999 / 2000 : 15 kelas
3. Tahun 2000 / 2001 : 15 kelas
4. Tahun 2001 / 2002 : 15 kelas
5. Tahun 2002 / 2003 : 15 kelas
6. Tahun 2003 / 2004 : 15 kelas
7. Tahun 2004 / 2005 : 15 kelas
8. Tahun 2005 / 2006 : 15 kelas
9. Tahun 2006 / 2007 : 15 kelas
10. Tahun 2007/2008 : 15 kelas
11. Tahun 2008/2009 : 15 Kelas

---

<sup>89</sup> Hasil wawancara dengan Kepala Madrasah (Drs. Winarso) tanggal 23 juni 2010

12. Tahun 2009/2010 : 19 Kelas<sup>90</sup>

#### 6. Keadaan Sarana dan Prasarana

MAN Malang II Batu memiliki ruang kelas sebanyak 15 ruang, 1 ruang Kepala, 1 ruang Tata Usaha, 1 ruang Guru, 1 ruang Perpustakaan dan lain-lain.

**TABEL 4.1**  
**SARANA DAN PRASARANA MAN MALANG II BATU**  
**TAHUN PELAJARAN 2009-2010**

No.	Nama Jenis Barang	Jumlah	Keterangan
1	Kelas	15	Baik
2	Masjid	1	Baik
3	Ma'had	1	Baik
4	Kantor Kepsek	1	Baik
5	Ruang Guru	1	Baik
6	Lab Komputer	1	Baik
7	Lab Bahasa	2	Baik
8	Lab IPA	1	Baik
9	Lapangan Basket	1	Baik
10	Lapangan Voly	1	Baik
11	Ruang Keterampilan elektro	1	Baik
12	Ruang Tata Busana	1	Baik
13	Perpustakaan	1	Baik
14	Kantin	3	Baik
15	Kopsis	1	Baik
16	Ruang Bp	1	Baik
17	Ruang Osis	1	Baik
18	Ruang UKS	1	Baik
19	WC Guru	2	Baik
20	WC Siswa	4	Baik
21	Gudang	1	Baik
22	Pos Satpam	1	Baik
23	Parkir	1	Baik

Sumber: Data : Tata Usaha MAN Malang II Batu Tahun 2009

Sedangkan kegiatan ekstrakurikuler yang dilaksanakan untuk pembinaan bidang kesiswaan ini, antara lain :

---

<sup>90</sup> Sumber: dokumen Madrasah Aliyah Negeri Malang II Kota Batu

1. Diklat Kepemimpinan Siswa
2. Kepramukaan
3. Palang Merah Remaja
4. Karya Ilmiah Remaja
5. Kegiatan Keagamaan
6. Keputrian (Tata Busana, Tata Boga, Tata Graha)
7. Ketrampilan Menjahit
8. Kegiatan Seni
9. Olah Raga Prestasi
10. Badan Dakwah Islam

dan kegiatan-kegiatan lain yang sebagian bersifat insidental<sup>91</sup>

“Melihat dari kondisi dan masalah-masalah yang dihadapi secara bertahap, melalui program pengembangan jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang, MAN II Batu terus berusaha mengembangkan diri, minimal setara dengan sekolah tingkat menengah pada umumnya. Untuk tahap awal, dalam bidang sarana prasarana fisik, pengembangan diarahkan pada terpenuhinya kelengkapan-kelengkapan”<sup>92</sup>

## **7. Struktur Organisasi**

Setiap organisasi baik formal ataupun non formal pasti memiliki struktur organisasi yang jelas. Karena dalam struktur tersebut menempatkan orang-orang dalam suatu kelompok baik berupa kewajiban, hak dan tanggung jawab masing-masing di dalam struktur organisasi yang telah ditentukan.

---

<sup>91</sup> Sumber: dokumen Madrasah Aliyah Negeri Malang II Kota Batu

<sup>92</sup> Hasil wawancara dengan Kepala Madrasah (Drs. Winarso) tanggal 23 juni 2010

Penentuan struktur organisasi serta tugas dan tanggung jawab dimaksudkan agar tersusun pola kegiatan yang tertuju pada pencapaian tujuan bersama dalam organisasi/lembaga pendidikan. Seperti halnya lembaga-lembaga lain, Madrasah Aliyah Negeri II Kota Batu juga memiliki struktur organisasi yang tersusun rapi guna menjalankan proses pendidikan. Adapun struktur organisasi di MAN Malang II Batu dapat dilihat pada lampiran.<sup>93</sup>

## B. Paparan dan Analisis Data

### 1. Deskripsi Responden

Berdasarkan hasil kuesioner yang telah disebarakan kepada 54 responden yaitu jumlah guru di MAN Malang II Batu, serta dikelompokkan berdasarkan jenis kelamin, usia, dan pendidikan terakhir maka dapat diperoleh hasil sebagai berikut :

#### a. Jenis kelamin responden

**Table 4.2**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Jenis kelamin	Frekuensi	%
Pria	16	29,63
Wanita	38	70,37
Jumlah	54	100,00

Sumber : Data Primer diolah (2010)

Dari pengelompokan responden berdasarkan jenis kelamin pada Tabel 1 di atas menunjukkan bahwa jumlah guru wanita lebih banyak yaitu sebesar 29,63% dibanding jumlah guru pria yaitu sebesar 70,37%.

<sup>93</sup> Sumber: dokumen Madrasah Aliyah Negeri Malang II Kota Batu

## b. Usia Responden

**Tabel 4.3**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

<b>Usia</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>%</b>
21 – 30	9	16,67
31 – 40	25	46,30
41-50	17	31,48
>50	3	5,55
Jumlah	54	100,00

Sumber : Data Primer diolah (2010)

Ditinjau dari segi usia, responden dengan usia antara 31 tahun sampai dengan 40 tahun lebih banyak yaitu sebesar 46,30% dibanding dengan responden dengan usia antara usia 41 tahun sampai 50 tahun, 21 sampai dengan usia 30 tahun dan pada usia diatas 50 tahun yaitu sebesar 31,48%, 16,67% dan 5,55%.

## c. Pendidikan Responden

**Tabel 4.4**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Pendidikan**

<b>Pendidikan</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>%</b>
SMA/ sederajat	1	1,85
Diploma	1	1,85
S1	49	90,74
S2	3	5,56
Jumlah	54	100,00

Sumber : Data Primer diolah (2010)

Ditinjau dari pendidikan responden, pada tingkat pendidikan S1 sebesar 90,74% sedangkan pada tingkat S2 sebesar 5,56% dan pada tingkat SMA/ sederajat dan Diploma mempunyai jumlah prosentase yang sama yaitu sebesar 1,85%. hal ini menunjukkan bahwa tingkat pendidikan guru di MAN Malang II Batu didominasi oleh lulusan S1.

## 2. Analisis Distribusi Jawaban Responden

Proses analisis ini adalah cara mendistribusikan atau menguraikan data yang telah disusun kedalam tabel distribusi frekuensi, sehingga dari tabel tersebut akan diperoleh hasil mengenai variabel yang diteliti sebagai mana pada tabel berikut ini:

### a. Gaya Kepemimpinan Otoriter (X1)

Dari 4 item pertanyaan yang diajukan mengenai variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah otoriter diperoleh jawaban seperti tampak pada tabel 4.4 berikut ini:

**Tabel 4.5**  
**Distribusi Frekuensi item Variabel Gaya Kepemimpinan Otoriter (X1)**

No	Item	Ops	Jumlah	
			F	%
1	Kepala sekolah mempunyai wewenang penuh terhadap kebijakan dan penetapan peraturan sekolah/madrasah	a. Sangat Sering	10	18,5
		b. Sering	10	18,5
		c. Jarang	2	3,7
		d. Pernah	19	35,2
		e. Tidak Pernah	13	24,1
2	Kepala sekolah membatasi guru-guru untuk berkembang dan berkreaitivitas dalam bekerja	a. Sangat Sering	6	11,1
		b. Sering	12	22,2
		c. Jarang	10	18,5
		d. Pernah	9	16,7
		e. Tidak Pernah	17	31,5
3	Kepala sekolah mendikte setiap aktivitas guru dalam bekerja	a. Sangat Sering	7	13,0
		b. Sering	12	22,2
		c. Jarang	7	13,0
		d. Pernah	15	27,8
		e. Tidak Pernah	13	24,1
4	Kepala sekolah cenderung bersikap pribadi atau tidak mau menerima kritikan	a. Sangat Sering	3	5,6
		b. Sering	9	16,7
		c. Jarang	10	18,5
		d. Pernah	14	25,9
		e. Tidak Pernah	18	33,3

Pada tabel diatas dapat didistribusikan mengenai jawaban-jawaban responden terhadap item-item variabel gaya kepemimpinan otoriter (XI) sebagai berikut:

Menurut jawaban terbanyak pada item pernyataan X<sub>1.1</sub> sebanyak 19 responden (35,2%) menyatakan pernah, sehingga dapat dikatakan bahwa kebijakan dan penetapan peraturan sekolah merupakan wewenang penuh dari kepala sekolah.

Menurut jawaban terbanyak pada item pernyataan X<sub>1.2</sub> sebanyak 17 responden (31,5%) menyatakan tidak pernah, sehingga dapat dikatakan bahwa kepala sekolah MAN Malang II Batu tidak pernah membatasi para guru untuk berkembang dan berkeaktivitas dalam bekerja.

Menurut jawaban terbanyak pada item pernyataan X<sub>1.3</sub> sebanyak 15 responden (27,8%) menyatakan pernah, sehingga dapat dikatakan bahwa guru dalam menjalankan aktivitasnya dalam bekerja, kepala sekolah tidak selalu mendikte apa saja yang harus dilakukan oleh para guru di sekolah.

Menurut jawaban terbanyak pada item pernyataan X<sub>1.4</sub> sebanyak 18 responden (33,3%) menyatakan tidak pernah, sehingga dapat dikatakan bahwa kepala sekolah tidak cenderung bersikap pribadi serta mau menerima kritikan yang dapat membangun khususnya untuk kemajuan sekolah.

b. Gaya Kepemimpinan *Laissez-faire* (X2)

Dari 4 item pertanyaan yang diajukan mengenai variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah *laissez-faire* diperoleh jawaban seperti tampak pada tabel 4.5 berikut ini:

**Tabel 4.6**  
**Distribusi Frekuensi Item Variabel Gaya Kepemimpinan**  
**Laizess Faire (X2)**

No	Item	Opsi	Jumlah	
			F	%
1	Kepala sekolah memberikan kebebasan penuh dalam mengambil keputusan baik secara kelompok atau individual dengan minim partisipasi pemimpin bahkan terkesan acuh tak acuh.	a. Sangat Sering	5	9,3
		b. Sering	7	13,0
		c. Jarang	7	13,0
		d. Pernah	19	35,2
		e. Tidak Pernah	16	29,6
2	Kepala sekolah memberikan kebebasan mutlak kepada stafnya dalam menentukan segala sesuatu yang berguna bagi kemajuan organisasinya tanpa bimbingan darinya	a. Sangat Sering	3	5,6
		b. Sering	12	22,2
		c. Jarang	17	31,5
		d. Pernah	15	27,8
		e. Tidak Pernah	7	13,0
3	Kepala sekolah tidak berpartisipasi sama sekali dalam organisasi yang dipimpinnya	a. Sangat Sering	4	7,4
		b. Sering	8	14,8
		c. Jarang	9	16,7
		d. Pernah	13	24,1
		e. Tidak Pernah	20	37,0
4	Kepala sekolah memberikan komentar spontan atas aktivitas-aktivitas anggota dan ia tidak berusaha sama sekali untuk menilai atau tidak melakukan evaluasi terhadap kinerja guru	a. Sangat Sering	4	7,4
		b. Sering	6	11,1
		c. Jarang	10	18,5
		d. Pernah	8	14,8
		e. Tidak Pernah	26	48,1

Pada tabel diatas dapat didistribusikan mengenai jawaban-jawaban responden terhadap item-item variabel gaya kepemimpinan *laissez-faire* (X2) sebagai berikut:

Menurut jawaban terbanyak pada item pernyataan X2.1, sebanyak 19 responden (35,2%) menyatakan pernah, sehingga dapat dikatakan bahwa ada waktunya kepala sekolah memberikan kebebasan penuh bahkan terkesan acuh tak acuh kepada para guru dalam mengambil keputusan tapi tidak jarang juga kepala sekolah ikut serta berperan aktif dalam organisasi yang dipimpinnya.

Menurut jawaban terbanyak pada item pernyataan X2.2, sebanyak 17 responden (31,5%) menyatakan jarang, sehingga dapat dikatakan bahwa kepala sekolah juga membimbing para guru dalam dalam menentukan segala sesuatu yang berguna

Menurut jawaban terbanyak pada item pernyataan X2.3, sebanyak 20 responden (37,0%) menyatakan tidak pernah, sehingga dapat dikatakan bahwa kepala sekolah selalu berpartisipasi dalam segala hal yang menyangkut organisasi yang dipimpinnya.

Menurut jawaban terbanyak pada item pernyataan X2.4, sebanyak 26 responden (48,1%) menyatakan tidak pernah, sehingga dapat dikatakan bahwa kepala sekolah tidak semena-mena memberikan komentar atau kritikan atas aktivitas-aktivitas anggotanya dan ia juga selalu mengevaluasi kinerja para bawahannya khususnya kepada para guru.

#### c. Gaya Kepemimpinan Demokratis (X3)

Dari 4 item pertanyaan yang diajukan mengenai variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah demokratis diperoleh jawaban seperti tampak pada tabel 4.6 berikut ini:

**Tabel 4.7**  
**Distribusi Frekuensi item Variabel Gaya Kepemimpinan Demokratis**  
**(X3)**

No	Item	Opsi	Jumlah	
			F	%
1	Kepala sekolah bersama-sama guru berperan aktif dalam perumusan dan penetapan peraturan secara umum dan keputusan-keputusan penting dalam sekolah	a. Sangat Sering	26	48,1
		b. Sering	22	40,7
		c. Jarang	2	3,7
		d. Pernah	4	7,4
		e. Tidak Pernah	-	-
2	Kepala sekolah menghargai potensi setiap anggotanya	a. Sangat Sering	17	31,5
		b. Sering	35	64,8
		c. Jarang	2	3,7
		d. Pernah	-	-
		e. Tidak Pernah	-	-
3	Kepala sekolah memberi kebebasan para anggota untuk bekerja dengan siapa yang mereka kehendaki tanpa membatasi kreativitas yang dilakukan oleh bawahannya	a. Sangat Sering	21	38,9
		b. Sering	29	53,7
		c. Jarang	4	7,4
		d. Pernah	-	-
		e. Tidak Pernah	-	-
4	Kepala sekolah bersifat obyektif dalam pujian dan kritiknya	a. Sangat Sering	28	51,9
		b. Sering	19	35,2
		c. Jarang	7	13,0
		d. Pernah	-	-
		e. Tidak Pernah	-	-

Pada tabel diatas dapat didistribusikan mengenai jawaban-jawaban responden terhadap item-item variabel gaya kepemimpinan demokratis (X3) sebagai berikut:

Menurut jawaban terbanyak pada item pernyataan X<sub>3.1</sub>, sebanyak 26 responden (48,1%) menyatakan sangat sering, sehingga dapat dikatakan bahwa kepala sekolah bersama-sama guru selalu berperan aktif dalam perumusan dan penetapan peraturan secara umum dan keputusan-keputusan penting dalam sekolah

Menurut jawaban terbanyak pada item pernyataan X<sub>3.2</sub>, sebanyak 35 responden (64,8%) menyatakan sering, sehingga dapat dikatakan bahwa kepala sekolah sangat menghargai potensi setiap anggotanya.

Menurut jawaban terbanyak pada item pernyataan X<sub>3.3</sub>, sebanyak 29 responden (53,7%) menyatakan sering, sehingga dapat dikatakan bahwa kepala sekolah selalu memberi kebebasan para anggota untuk bekerja dengan siapa yang mereka kehendaki tanpa membatasi kreativitas yang dilakukan oleh bawahannya

Menurut jawaban terbanyak pada item pernyataan X<sub>3.4</sub>, sebanyak 51 responden (51,9%) menyatakan sangat sering, sehingga dapat dikatakan bahwa kepala sekolah sangat obyektif dalam memberikan pujian dan kritikan sesuai dengan apa yang dilakukan oleh bawahannya.

d. Motivasi Kerja Guru (Y)

Dari 14 item pertanyaan yang diajukan mengenai variabel motivasi kerja guru diperoleh jawaban seperti tampak pada tabel 4.7 berikut ini:

**Tabel 4.8**  
**Distribusi Frekuensi item Variabel Motivasi Kerja (Y)**

No	Item	Ops	Jumlah	
			F	%
1	Saya mempunyai keinginan untuk berprestasi di bidang akademik	a. Sangat Setuju	23	42,6
		b. Setuju	18	33,3
		c. Ragu-ragu	8	14,8
		d. Tidak Setuju	4	7,4
		e. Sangat Tidak Setuju	1	1,9
2	Saya mempunyai keinginan untuk memperoleh kehidupan yang lebih baik	a. Sangat Setuju	20	37,0
		b. Setuju	23	42,6
		c. Ragu-ragu	5	11,1
		d. Tidak Setuju	6	9,3
		e. Sangat Tidak Setuju	-	-
3	Selama ini saya berusaha untuk mengembangkan diri untuk maju. Misalnya dengan mengikuti pelatihan, penataran dll.	a. Sangat Setuju	17	31,5
		b. Setuju	34	63,0
		c. Ragu-ragu	3	5,6
		d. Tidak Setuju	-	-
		e. Sangat Tidak Setuju	-	-
4	Saya siap dan akan bertanggung jawab jika diberi tugas baru diluar tugas rutin saya (mengajar)	a. Sangat Setuju	17	31,5
		b. Setuju	29	53,7
		c. Ragu-ragu	7	13,0
		d. Tidak Setuju	1	1,9
		e. Sangat Tidak Setuju	-	-
5	Bagi saya menjadi guru merupakan pekerjaan yang membanggakan	a. Sangat Setuju	26	48,1
		b. Setuju	24	44,4
		c. Ragu-ragu	4	7,4
		d. Tidak Setuju	-	-
		e. Sangat Tidak Setuju	-	-
6	Tempat dan lingkungan saya mengajar kondusif, nyaman dan menyenangkan	a. Sangat Setuju	25	46,3
		b. Setuju	21	38,9
		c. Ragu-ragu	7	13,0
		d. Tidak Setuju	1	1,9
		e. Sangat Tidak Setuju	-	-
7	Dengan menjadi guru, masa depan saya terjamin	a. Sangat Setuju	16	29,6
		b. Setuju	34	93,0
		c. Ragu-ragu	4	7,4
		d. Tidak Setuju	-	-
		e. Sangat Tidak Setuju	-	-
8	Dalam bekerja saya memperoleh jaminan keamanan kerja seperti adanya ASKES	a. Sangat Setuju	30	55,6
		b. Setuju	22	40,7
		c. Ragu-ragu	2	3,7
		d. Tidak Setuju	-	-
		e. Sangat Tidak Setuju	-	-
9	Saya mendapatkan gaji yang sesuai dengan apa	a. Sangat Setuju	29	53,7
		b. Setuju	24	44,4

	yang saya kerjakan	c. Ragu-ragu d. Tidak Setuju e. Sangat Tidak Setuju	1 - -	1,9 - -
10	Saya mendapatkan pengakuan dan penghargaan bila berprestasi dalam melakukan kegiatan yang berhubungan dengan pekerjaan saya sebagai guru	a. Sangat Setuju b. Setuju c. Ragu-ragu d. Tidak Setuju e. Sangat Tidak Setuju	21 27 6 - -	38,9 50,0 11,1 - -
11	Saya merasa dihargai dan dihormati oleh orang-orang di lingkungan kerja	a. Sangat Setuju b. Setuju c. Ragu-ragu d. Tidak Setuju e. Sangat Tidak Setuju	20 30 4 - -	37,0 55,6 7,4 - -
12	Kepercayaan diri menjadi hal utama ketika saya menjadi seorang guru	a. Sangat Setuju b. Setuju c. Ragu-ragu d. Tidak Setuju e. Sangat Tidak Setuju	31 20 3 - -	57,4 37,0 5,6 - -
13	Saya merasa diberi kepercayaan dan wewenang penuh dalam melaksanakan tugas oleh kepala sekolah	a. Sangat Setuju b. Setuju c. Ragu-ragu d. Tidak Setuju e. Sangat Tidak Setuju	24 25 2 3 -	44,4 46,3 3,7 5,6 -
14	Saya mendapat pelayanan serta kebijakan yang baik dari pihak sekolah. Misalnya: dalam absensi dan layanan administrasi sekolah	a. Sangat Setuju b. Setuju c. Ragu-ragu d. Tidak Setuju e. Sangat Tidak Setuju	24 26 4 - -	44,4 48,1 7,4 - -

Pada tabel diatas dapat didistribusikan mengenai jawaban-jawaban responden terhadap item-item variabel motivasi kerja (Y) sebagai berikut:

Menurut jawaban terbanyak pada item pernyataan Y.1, sebanyak 23 responden (42,6%) menyatakan sangat setuju, sehingga dapat dikatakan bahwa keinginan untuk berprestasi akan sangat memotivasi seseorang dalam bekerja.

Menurut jawaban terbanyak pada item pernyataan Y.2, sebanyak 23 responden (42,6%) menyatakan setuju, sehingga dapat dikatakan bahwa keinginan untuk memperoleh kehidupan yang lebih baik dapat memotivasi seseorang dalam bekerja.

Menurut jawaban terbanyak pada item pernyataan Y.3, sebanyak 63 responden (63,0%) menyatakan setuju, sehingga dapat dikatakan bahwa usaha mengembangkan diri untuk maju dapat memotivasi seseorang dalam bekerja.

Menurut jawaban terbanyak pada item pernyataan Y.4, sebanyak 29 responden (53,7%) menyatakan setuju, sehingga dapat dikatakan bahwa pemberian tanggung jawab merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kerja seseorang.

Menurut jawaban terbanyak pada item pernyataan Y.5, sebanyak 26 responden (48,1%) menyatakan setuju, sehingga dapat dikatakan bahwa rasa bangga pada pekerjaan yang dimiliki dapat meningkatkan motivasi kerja pada seseorang.

Menurut jawaban terbanyak pada item pernyataan Y.6, sebanyak 25 responden (46,3%) menyatakan sangat setuju, sehingga dapat dikatakan bahwa tempat dan lingkungan mengajar yang kondusif, nyaman dan menyenangkan akan mampu membangkitkan semangat belajar mengajar di sekolah sehingga para guru akan termotivasi dalam melakukan pekerjaannya.

Menurut jawaban terbanyak pada item pernyataan Y.7, sebanyak 34 responden (93,0%) menyatakan setuju, sehingga dapat dikatakan bahwa motivasi guru juga akan bertambah jika guru tersebut mengetahui bahwa dengan menjadi guru masa depannya akan terjamin.

Menurut jawaban terbanyak pada item pernyataan Y.8, sebanyak 30 responden (55,6%) menyatakan sangat setuju, sehingga dapat dikatakan bahwa jaminan keamanan kerja seperti adanya ASKES dapat mempengaruhi memotivasi seseorang dalam bekerja.

Menurut jawaban terbanyak pada item pernyataan Y.9, sebanyak 29 responden (53,7%) menyatakan sangat setuju, sehingga dapat dikatakan bahwa mendapatkan gaji yang sesuai dengan apa yang dikerjakan dapat mempengaruhi memotivasi seseorang dalam bekerja.

Menurut jawaban terbanyak pada item pernyataan Y.10, sebanyak 27 responden (50,0%) menyatakan setuju, sehingga dapat dikatakan bahwa mendapatkan pengakuan dan penghargaan bila berprestasi dalam melakukan kegiatan yang berhubungan dengan pekerjaan sebagai guru dapat mempengaruhi memotivasi seseorang dalam bekerja.

Menurut jawaban terbanyak pada item pernyataan Y.11, sebanyak 30 responden (55,6%) menyatakan setuju, sehingga dapat dikatakan bahwa rasa dihargai dan dihormati oleh orang-orang di lingkungan kerja dapat memotivasi seseorang dalam bekerja.

Menurut jawaban terbanyak pada item pernyataan Y.12, sebanyak 31 responden (57,4%) menyatakan sangat setuju, sehingga dapat dikatakan

bahwa dengan kepercayaan diri seorang guru akan termotivasi untuk bekerja.

Menurut jawaban terbanyak pada item pernyataan Y.13, sebanyak 25 responden (46,3%) menyatakan setuju, sehingga dapat dikatakan bahwa kepercayaan dan wewenang penuh dalam melaksanakan tugas oleh kepala sekolah dapat memotivasi seorang guru dalam bekerja karena kepercayaan yang diberikan merupakan suatu tanggung jawab sehingga hal tersebut akan membuat seorang guru untuk melakukan amanah itu dengan baik.

Menurut jawaban terbanyak pada item pernyataan Y.14, sebanyak 26 responden (48,1%) menyatakan setuju, sehingga dapat dikatakan bahwa pelayanan serta kebijakan yang baik dari pihak sekolah. Misalnya: dalam absensi dan layanan administrasi sekolah dapat memotivasi seorang guru dalam bekerja karena guru tidak merasa terbebani oleh sistem administrasi

### **3. Paparan dan Analisis Data Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah (X) di MAN Malang II Batu**

Untuk mengetahui gaya kepemimpinan apa yang diterapkan oleh kepala sekolah di MAN II Kota Batu serta motivasi kerja guru, maka dapat dilihat pada hasil yang didapat oleh peneliti yang akan dipaparkan pada tabel kategori di bawah ini, namun sebelumnya peneliti terlebih dahulu menganalisis dan menguji validitas korelasi antar item-item variabel independen (X) yaitu gaya kepemimpinan kepala sekolah, dan juga pada variabel dependen (Y) yaitu motivasi kerja guru. Hasil dari korelasi dapat dilihat pada lampiran.

Untuk mengetahui seberapa besar gaya kepemimpinan kepala sekolah, maka peneliti menyebarkan angket kepada guru di MAN II Kota Batu. Dari angket yang disusun oleh peneliti dengan jumlah pertanyaan sebanyak 4 item dan 5 alternatif jawaban untuk variabel gaya kepemimpinan didapat skor ideal maksimum  $4 \times 5 = 20$  dan skor minimum  $4 \times 1 = 4$ .

a. Tabel kategori variabel (X) yaitu gaya kepemimpinan

1). Berikut tabel kategori pada variabel X1 yaitu gaya kepemimpinan otoriter.

Dari angket yang disebarakan oleh peneliti kepada 54 responden, didapat skor maksimum 20 dan skor minimum 4. Untuk mencari kategori gaya kepemimpinan otoriter kepala sekolah, peneliti membuat klasifikasi dari jumlah skor jawaban responden yaitu dengan kategori Iya, Kadang-kadang dan Tidak. Dari jawaban responden diperoleh range  $(R) = 20 - 4 + 1 = 17$ . interval =  $17 : 3 = 5.66$  (dibulatkan 6). Dari pengukuran tersebut dapat dibuat tabel sebagai berikut:

**Tabel 4.9**  
**Kategori Gaya Kepemimpinan Otoriter di MAN Malang II Batu**

Kategori	Interval	Frekuensi	%
Iya	16 – 20	21	38,89
Kadang-kadang	10 – 15	23	42,59
Tidak	4 – 9	10	18,52
Total		54	100,00

Dari data diatas, maka dapat diketahui bahwa dari 54 responden yang ada, sebanyak 10 orang (18,52%) menyatakan bahwa

gaya kepemimpinan kepala sekolah adalah tidak otoriter, sebanyak 23 orang (42,59%) menyatakan bahwa kadang-kadang gaya kepemimpinan kepala sekolah otoriter dan sebanyak 21 orang (38,89%) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah otoriter.

“Praktek kepemimpinan otoriter saya lakukan jika ada perintah langsung dari pusat maka mau tidak mau para guru maupun karyawan harus melakukannya karena datangnya perintah langsung dari pusat”<sup>94</sup>

2). Berikut tabel kategori pada variabel X2 yaitu gaya kepemimpinan *laissez-faire*

Dari angket yang disebarakan oleh peneliti kepada 54 responden, didapat skor maksimum 20 dan skor minimum 4. Untuk mencari kategori gaya kepemimpinan laizess Faire kepala sekolah, peneliti membuat klasifikasi dari jumlah skor jawaban responden yaitu dengan kategori Iya, Kadang-kadang dan Tidak. Dari jawaban responden diperoleh range  $(R) = 20 - 9 + 1 = 12$ . Interval =  $12 : 3 = 4$ . Dari pengukuran tersebut dapat dibuat tabel sebagai berikut:

**Tabel 4.10**  
**Kategori Gaya Kepemimpinan Laizess faire di MAN Malang II Batu**

Kategori	Interval	Frekuensi	%
Iya	17 – 20	20	37,04
Kadang-kadang	13 – 16	13	24,07
Tidak	9 – 12	21	38,89
Total		54	100,00

<sup>94</sup> Hasil wawancara dengan Kepala Madrasah (Drs. Winarso) tanggal 23 juni 2010

Berdasarkan data diatas, maka dapat diketahui bahwa dari 54 responden yang ada, sebanyak 20 orang (37,04%) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah laissez-faire, sebanyak 13 orang (24,07%) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah kadang-kadang laizess faire dan sebanyak 21 orang (38,89%) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah tidak laizess faire.

“Tidak akan mungkin seorang kepala sekolah membiarkan begitu saja organisasi yang dipimpinnya, memang kebebasan itu ada contohnya seperti saat MOS, saya membebaskan para panitia untuk melakukan apa saja yang telah direncanakan sebelumnya, namun saya juga tetap mengontrolnya. Dalam pembelajaran juga saya membebaskan setiap guru untuk melakukan inovasi selama itu tidak menyalahi aturan dan dapat dipertanggung jawabkan<sup>95</sup> .

3). Berikut tabel kategori pada variabel X3 yaitu gaya kepemimpinan demokratis

Dari angket yang disebarkan oleh peneliti kepada 54 responden, didapat skor maksimum 20 dan skor minimum 11. Untuk mencari kategori gaya kepemimpinan demokratis kepala sekolah, peneliti membuat klasifikasi dari jumlah skor jawaban responden yaitu dengan kategori Iya, Kadang-kadang dan Tidak. Dari jawaban responden diperoleh range  $(R) = 20 - 11 + 1 = 10$ . Interval =  $10 : 3 = 3,33$  (dibulatkan 3). Dari pengukuran tersebut dapat dibuat tabel sebagai berikut:

---

<sup>95</sup> Hasil wawancara dengan Kepala Madrasah (Drs. Winarso) tanggal 23 juni 2010

**Tabel 4.11**  
**Kategori Gaya Kepemimpinan Demokratis di MAN Malang II**  
**Batu**

Kategori	Interval	Frekuensi	%
Iya	16 – 20	45	83,33
Kadang-kadang	13 – 15	9	16,67
Tidak	10 – 12	0	0
Total		54	100,00

Berdasarkan data diatas, maka dapat diketahui bahwa dari 54 responden yang ada, sebanyak 45 orang (83,33%) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah demokratis, sebanyak 9 orang (16,67%) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah kadang-kadang demokratis dan (0%) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah tidak demokratis. Hasil diatas sejalan dengan apa yang disampaikan oleh bapak Winarso, bahwa beliau memang sering bersikap demokratis terlebih pada saat rapat.

“Sering terjadi perselisihan baik itu antara saya dan guru maupun guru dengan guru dalam rapat sekolah, sebagai pemimpin rapat adalah hal yang tak mudah untuk menyatukan beberapa kepala menjadi satu suara. Nah disinilah saya dituntut untuk menyelesaikannya, cara yang sering saya lakukan biasanya ya voting”<sup>96</sup>.

Sementara dalam hal memotivasi guru dalam bekerja ada beberapa cara yang biasa beliau lakukan, berikut penuturan bapak Winarso:

“Pemberian penilaian (evaluasi) itu sangat penting terutama untuk mengetahui seberapa jauh perkembangan yang terjadi. Biasanya saya selalu memberi kritikan yang tentunya kritikan yang membangun sehingga mereka (para guru) akan termotivasi untuk lebih baik lagi. Begitu pula dengan saya, saya sering mendapat kritikan. Misalnya jika guru yang sering datang terlambat maka saya yang akan langsung menegurnya. sebisa

---

<sup>96</sup> Hasil wawancara dengan Kepala Madrasah (Drs. Winarso) tanggal 23 juni 2010

mungkin saya berusaha untuk selalu aktif dalam segala hal apalagi yang menyangkut dengan madrasah dengan begitu biasanya para guru juga akan ikut serta“.

#### 4. Pengujian Instrumen

##### a. Uji Validitas

Hasil uji validitas item instrument yang telah diujicobakan memperoleh pengakuan validitas yang berbeda-beda menurut masing-masing item. Selanjutnya hasil uji validitas item dengan menggunakan *soft ware SPSS 10* yang dimaksudkan akan disajikan dalam bentuk tabel berikut:

**Tabel 4.12**  
**Uji Validitas Variabel X**

Item	$r_{hitung}$	$r_{signifikansi}$	Keterangan
X <sub>1.1</sub>	0,693	0,000	Valid
X <sub>1.2</sub>	0,848	0,000	Valid
X <sub>1.3</sub>	0,768	0,000	Valid
X <sub>1.4</sub>	0,664	0,000	Valid
X <sub>2.1</sub>	0,648	0,000	Valid
X <sub>2.2</sub>	0,627	0,000	Valid
X <sub>2.3</sub>	0,674	0,000	Valid
X <sub>2.4</sub>	0,776	0,000	Valid
X <sub>3.1</sub>	0,719	0,000	Valid
X <sub>3.2</sub>	0,697	0,000	Valid
X <sub>3.3</sub>	0,740	0,000	Valid
X <sub>3.4</sub>	0,700	0,000	Valid

Sumber : Lampiran hasil analisis uji validitas item instrumen

Sebuah data dapat dikatakan valid, apabila nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 maka data tersebut dapat dikatakan valid begitu juga sebaliknya. Sehingga dari 12 item soal, setelah diuji validitasnya dengan menggunakan *soft ware SPSS* versi 10 seluruhnya valid

**Tabel 4.13**  
**Uji Validitas Variabel Y**

Item	$r_{hitung}$	$r_{signifikansi}$	Keterangan
Y <sub>1</sub>	0,366	0,007	Valid
Y <sub>2</sub>	0,293	0,032	Valid
Y <sub>3</sub>	0,422	0,001	Valid
Y <sub>4</sub>	0,273	0,005	Valid
Y <sub>5</sub>	0,409	0,002	Valid
Y <sub>6</sub>	0,593	0,000	Valid
Y <sub>7</sub>	0,497	0,000	Valid
Y <sub>8</sub>	0,420	0,002	Valid
Y <sub>9</sub>	0,490	0,000	Valid
Y <sub>10</sub>	0,363	0,007	Valid
Y <sub>11</sub>	0,298	0,028	Valid
Y <sub>12</sub>	0,601	0,000	Valid
Y <sub>13</sub>	0,389	0,004	Valid
Y <sub>14</sub>	0,425	0,003	Valid

Sumber : Lampiran hasil analisis uji validitas item instrumen

Dari 14 item soal, setelah diuji validitasnya dengan program SPSS versi 10 seluruhnya valid. Adapun output hasil analisa SPSS dapat dilihat di lampiran.

#### b. Uji Reabilitas

Dalam penelitian ini peneliti menguji reliabilitas menggunakan rumus alpha cronbrach dengan menggunakan *soft ware SPSS* versi 10 diperoleh hasil

**Tabel 4.14**  
**Hasil Pengujian Uji Reliabilitas**

Variabel	Alpha Cronbrach	Keterangan
Gaya kepemimpinan otoriter (X <sub>1</sub> )	0,7304	Reliabel
Gaya kepemimpinan laizess faire (X <sub>2</sub> )	0,6171	Reliabel
Gaya kepemimpinan demokratis (X <sub>3</sub> )	0,6589	Reliabel
Motivasi kerja (Y)	0,6060	Reliabel

Sumber : data diolah, 2010

Berdasarkan hasil uji reliabilitas instrumen di atas diketahui bahwa seluruh variabel memiliki nilai *Alpha cronbrach* di atas 0,6 sehingga dapat dikatakan variabel dalam penelitian ini telah reliabel.

### c. Uji Normalitas Data

Diperoleh hasil perhitungan uji normalitas menggunakan *Kolmogorov Smirnov* sebagai berikut:

**Tabel 4.15**  
**Hasil Pengujian Uji Normalitas**

Variabel	Kolmogorov Smirnov	Sig.	Keterangan
Gaya kepemimpinan otoriter ( $X_1$ )	1.002	0.267	Normal
Gaya kepemimpinan laizess faire ( $X_2$ )	1.217	0.103	Normal
Gaya kepemimpinan demokratis ( $X_3$ )	0.963	0.311	Normal
Motivasi kerja (Y)	0.872	0.433	Normal

Sumber : data diolah, 2010

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa seluruh data berdistribusi normal karena mempunyai hasil uji kolmogorov smirnov mempunyai nilai signifikansi di atas 0.05.

## C. Pengujian Hipotesis

### 1. Analisis Regresi Linier Ganda

Sebagaimana diketahui bahwa gaya kepemimpinan kepala madrasah sangat berperan dalam memberikan tujuan yang akan dicapai. Keberhasilan suatu lembaga bergantung pada kepemimpinan kepala sekolah karena kepala sekolah merupakan pemimpin dalam lembaga pendidikan maka harus mampu membawa lembaganya kearah tercapainya tujuan yang telah ditetapkan untuk madrasah.

Model analisis regresi linier berganda bertujuan untuk mengetahui signifikansi pengaruh secara simultan antara dua atau lebih variabel bebas terhadap variabel terikat, maupun secara parsial/individu pengaruh antar satu variabel bebas dengan variabel terikat. Hasil analisisnya adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.16**  
**Analisis Regresi**

Variabel	Koefisien
Konstanta	30.497
X <sub>1</sub>	0.305
X <sub>2</sub>	0.441
X <sub>3</sub>	1.117
F <sub>hit</sub>	44.662
F <sub>sig</sub>	0,000
R <sup>2</sup>	0.728

Sumber : Data diolah 2010

Berdasarkan tabel di atas maka diperoleh model regresi linier berganda sebagai berikut:

$$Y = 30.497 + 0.305X_1 + 0.441X_2 + 1.117X_3$$

$b_0 = 30.497$  artinya apabila variabel bebas gaya kepemimpinan yang meliputi tipe otoriter ( $X_1$ ), *laizess faire* ( $X_2$ ) dan demokrasi ( $X_3$ ) adalah konstan maka akan menaikkan variabel terikat yaitu motivasi kerja guru sebesar 30.497 satuan.

$b_1 = 0.305$  artinya apabila variabel bebas tipe otoriter ( $X_1$ ) ditingkatkan satu satuan maka akan meningkatkan variabel terikat motivasi kerja guru (Y) di MAN Malang II Batu sebesar 0.305 satuan dengan asumsi variabel bebas yang lain konstan.

$b_2 = 0.441$  artinya apabila variabel bebas *laizess faire* ( $X_2$ ) ditingkatkan satu satuan maka akan meningkatkan variabel terikat motivasi kerja guru (Y) di MAN Malang II Batu sebesar 0.441 satuan dengan asumsi variabel bebas yang lain konstan.

$b_3 = 1.117$  artinya apabila variabel bebas demokrasi ( $X_3$ ) ditingkatkan satu satuan maka akan meningkatkan variabel terikat motivasi kerja guru (Y) di MAN Malang II Batu sebesar 1.117 satuan dengan asumsi variabel bebas yang lain konstan.

Dari hasil di atas dapat diprediksi jika motivasi yang dihasilkan seperti saat ini maka gaya kepemimpinan kepala sekolah yang sesuai adalah gaya kepemimpinan demokrasi karena hasil yang didapat dari regresi ke tiga variabel, gaya kepemimpinan demokrasi mempunyai nilai yang lebih tinggi dari yang lain.

## 2. Uji F

Uji F merupakan uji hipotesis untuk mengetahui apakah variabel X berpengaruh terhadap variabel Y. Untuk menjawab rumusan masalah “apakah ada pengaruh antara kecerdasan gaya kepemimpinan kepala sekolah tipe otoriter, *laizess faire* dan demokratis terhadap motivasi kerja guru di MAN Malang II Batu“ serta berapa besarnya pengaruhnya, digunakan angka-angka sebagai berikut:

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.853 <sup>a</sup>	.728	.712	2.1328

a. Predictors: (Constant), X3, X2, X1

Untuk menghitung besarnya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja, digunakan angka  $R^2$  (angka hasil regresi yang dikuadratkan). Angka  $R^2$  disebut juga Koefisien Determinasi. Besarnya angka koefisien determinasi dalam perhitungan di atas ialah  $R^2 \times 100$  atau sebesar  $0.728 \times 100\% = 72,8 \%$ . Angka tersebut mempunyai arti bahwa sebesar 72,8% variabilitas motivasi kerja guru yang terjadi dapat dijelaskan dengan menggunakan variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah. Dengan kata lain, besarnya pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru adalah sebesar 72,8 %, sedangkan sisanya, yaitu 27,2% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model regresi ini.

Untuk menguji apakah model regresi tersebut sudah benar atau layak maka perlu dilakukan pengujian hubungan linieritas antara variable X dan variable Y. Angka yang digunakan adalah:

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	608.930	3	202.977	44.622	.000 <sup>a</sup>
	Residual	227.441	50	4.549		
	Total	836.370	53			

a. Predictors: (Constant), X3, X2, X1

b. Dependent Variable: Y

Keterangan:

- c) Jika angka signifikansi penelitian  $< 0,05$ ;  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.
- d) Jika angka signifikansi penelitian  $> 0,05$ ;  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak.

Berdasarkan hasil perhitungan uji F maka diperoleh nilai  $F_{hit}$  sebesar 44.662 dengan signifikansi sebesar  $0.000 < 0.05$  sehingga  $H_0$

ditolak dan  $H_a$  di terima yang berarti terdapat pengaruh secara simultan variabel bebas gaya kepemimpinan kepala sekolah otoriter ( $X_1$ ), gaya kepemimpinan kepala sekolah *laissez-faire* ( $X_2$ ), gaya kepemimpinan kepala sekolah demokratis ( $X_3$ ) terhadap variabel terikat motivasi kerja guru ( $Y$ ) artinya semakin tinggi gaya kepemimpinan maka motivasi kerja semakin baik pula.

## **BAB V**

### **PEMBAHASAN**

#### **A. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Motivasi Kerja Guru di MAN Malang II Batu**

Sebelum membahas tentang berapa besar pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru, berikut akan dibahas terlebih dahulu tentang masing-masing variabel yang ada. Sebagai variable X yaitu gaya kepemimpinan kepala sekolah yang terbagi dalam tiga tipe yaitu tipe otoriter (X1), tipe laissez faire (X2) dan tipe demokrasi (X3) dan sebagai variabel Y yaitu motivasi kerja guru yang pada penelitian ini berlokasi di MAN Malang II Batu. Untuk lebih jelasnya berikut uraian masing-masing variabel:

##### **1. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah di MAN Malang II Batu**

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Gaya kepemimpinan adalah suatu pola perilaku yang konsisten yang ditunjukkan oleh pemimpin dan diketahui oleh pihak lain ketika pemimpin berusaha mempengaruhi kegiatan-kegiatan orang lain. Gaya kepemimpinan juga merupakan pola tingkah laku seorang pemimpin dalam proses mengerahkan dan mempengaruhi para pekerja.<sup>97</sup>

---

<sup>97</sup> Nur Kholis, *Manajemen berbasis sekolah, teori, model dan aplikasi*. ( Jakarta: Grasindo, 2003) hal: 167

Gaya kepemimpinan banyak mempengaruhi keberhasilan seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku bawahannya. Istilah gaya secara kasar adalah sama dengan cara yang dipergunakan pemimpin di dalam mempengaruhi para pengikutnya. Kepemimpinan suatu organisasi perlu mengembangkan staf dan membangun iklim motivasi yang menghasilkan tingkat produktivitas yang tinggi, maka pemimpin perlu memikirkan gaya kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Pada dasarnya, ada tiga gaya kepemimpinan seperti yang dikembangkan oleh Lippit, dan White yaitu: Otoriter, Demokratik, dan Laissez-faire<sup>98</sup>.

Adapun instrument angket tentang gaya kepemimpinana kepala sekolah yang disebarkan oleh peneliti kepada responden mencakup 12 indikator. Total item pertanyaan untuk variable gaya kepemimpinan kepala sekolah adalah sebanyak 12 item pertanyaan dengan jumlah responden sebanyak 54 orang. Angket disusun berdasarkan skala Likert yang dimodifikasi dengan alternatif jawaban yaitu: sangat sering, sering, jarang, pernah dan tidak pernah. Cara penilaian dengan memberikan nilai antara satu sampai lima. Analisis data dengan menggunakan rumus korelasi *product moment* dari Pearson dengan bantuan program SPSS versi 10 Setelah dianalisis diketahui bahwa dari 12 item pertanyaan semuanya dinyatakan valid dengan nilai reliabilitas sebesar 0,7304 untuk gaya kepemimpinan otoriter

---

<sup>98</sup> <http://meetabied.wordpress.com/2009/12/24/gaya-kepemimpinan/> diakses pada tanggal 20 Mei 2010

( $X_1$ ), 0,6171 untuk gaya kepemimpinan laissez faire ( $X_2$ ) dan 0,6589 untuk gaya kepemimpinan demokratis ( $X_3$ ).

Dari tabel 4.9 dapat diketahui bahwa dari 54 responden yang ada, sebanyak 10 orang (18,52%) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah adalah tidak otoriter, sebanyak 23 orang (42,59%) menyatakan bahwa kadang-kadang gaya kepemimpinan kepala sekolah otoriter dan sebanyak 21 orang (38,89%) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah otoriter.

Dari tabel 4.10 dapat diketahui bahwa dari 54 responden yang ada, sebanyak 20 orang (37,04%) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah laissez-faire, sebanyak 13 orang (24,07%) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah kadang-kadang laissez faire dan sebanyak 21 orang (38,89%) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah tidak laissez faire.

Dari tabel 4.11 dapat diketahui bahwa dari 54 responden yang ada, sebanyak 45 orang (83,33%) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah demokratis, sebanyak 9 orang (16,67%) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah kadang-kadang demokratis dan (0%) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah tidak demokratis.

Dari hasil keseluruhan hasil kategori tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah di MAN Malang II Batu dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yang digunakan oleh kepala sekolah di MAN Malang II Batu adalah gaya kepemimpinan demokratis hanya terkadang dalam penerapannya

kepala sekolah juga menggunakan gaya kepemimpinan otoriter dalam memutuskan rapat sekolah dengan guru-guru, kepala sekolah juga terkadang menerapkan gaya *laizess faire* dengan memberikan kebebasan mutlak kepada stafnya dalam menentukan segala sesuatu yang berguna bagi kemajuan organisasinya namun tetap dalam pantauan kepala sekolah dan tak lupa pula untuk mengevaluasi setiap kinerja para stafnya. Akan tetapi sebagian besar kepala sekolah menggunakan gaya kepemimpinan demokratis dalam menjalankan kepemimpinannya.

## 2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Motivasi Kerja Guru di MAN Malang II Batu

Dalam pelaksanaan pendidikan, Kepala Madrasah mempunyai beberapa fungsi salah satunya adalah sebagai motivator. Sebagai motivator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan, dan penyediaan berbagai fasilitas dan sumber belajar. Setiap guru memiliki karakteristik khusus, sehingga memerlukan perhatian dan pelayanan khusus pula dari pemimpinnya agar dapat memanfaatkan waktu untuk meningkatkan kinerjanya.<sup>99</sup>

Dalam kegiatan menggerakkan atau memberi motivasi orang lain agar melakukan tindakan-tindakan yang selalu terarah pada pencapaian tujuan

---

<sup>99</sup> Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2003), Hlm:120.

oganisasi, berbagai cara dapat dilakukan oleh seorang pemimpin. Cara itu mencerminkan sikap dan pandangan pemimpin terhadap orang yang dipimpinya, yang memberikan gambaran pula tentang bentuk atau tipe kepemimpinan yang dijalankan.

Dari penelitian yang telah peneliti lakukan di MAN Malang II Batu, diperoleh data hasil temuan penelitian bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru di MAN Malang II Batu. Adapun besarnya pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru di MAN Malang II Batu adalah sebesar 72,8 %. Sedangkan sisanya yaitu 27,2% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang bukan menjadi fokus pembahasan dalam penelitian ini.

Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Raph White dan Ronald Lippitt yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu gaya yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk dapat mengelola kekuasaan dan dapat mempengaruhi bawahannya.

Menurut peneliti berdasarkan hasil analisis tersebut bahwa gaya kepemimpinan masing-masing mempunyai efek bagi kelangsungan kerja guru. Kepala madrasah yang menerapkan gaya demokrasi cenderung membuat guru merasa dihargai dan diperhatikan dengan sering meminta pendapat para guru atau bahkan melibatkan para guru dalam menentukan kebijakan sekolah.

Sedangkan gaya kepemimpinan yang *laissez-faire* biasa membentuk guru untuk dapat bertanggung jawab terhadap kepercayaan kepala sekolah karena dalam gaya ini seorang pemimpin memberikan kebijakan penuh

kepada bawahan tanpa mau ikut campur segala aktivitas kerja para bawahannya. Sehingga kelemahan dari gaya ini adalah jika guru yang tidak mempunyai kesadaran akan tanggung jawab dan amanah akan menyalahgunakan kepercayaan ini bahkan bisa mengakibatkan guru menjadi lepas kontrol karena adanya keacuhan dari pemimpin. Dari gaya kepemimpinan *laissez-faire* dalam konteks pendidikan Indonesia sangat sulit untuk dilaksanakan karena keadaan pendidikan kita masih mengalami beberapa kendala mulai dari masalah pendanaan, sumber daya manusia, kemandirian, dan lain sebagainya. Menurut Imam Suprayogo, Tipe kepemimpinan ini sangat cocok sekali untuk orang yang betul-betul dewasa dan benar-benar tau apa tujuan dan cita-cita bersama yang harus dicapai.<sup>100</sup>

Gaya yang ketiga yakni gaya kepemimpinan yang otokrasi. Akan menimbulkan dampak keterpaksaan dalam setiap kegiatan yang dilakukan. Karena semakin dikekang atau dibatasinya aktivitas, guru akan semakin berani melawan dan bisa mengakibatkan hilangnya semangat untuk bekerja karena merasa tidak dipaksa padahal guru merupakan figur sentral dalam proses belajar mengajar. Karena motivasi tidak akan timbul dengan paksaan melainkan timbul dari dalam diri dan kesadaran.

Sondang menjelaskan bahwa baik dikalangan ilmuan maupun praktis bersepakat bahwa tipe kepemimpinan demokratis adalah paling ideal dan paling didambakan. Memang pemimpin yang demokratis tidak selalu pemimpin yang paling efektif dalam kehidupan organisasi, adakalanya dalam

---

<sup>100</sup> Imam Suprayogo, 1999, *Revormulasi Visi Pendidikan Islam*, Malang: Stain Press, Cet.1, Hlm:167

hal bertindak dan mengambil keputusan, bisa terjadi keterlambatan sebagai konsisten keterlibatan para bawahan dalam proses pengambilan keputusan. Tetapi dengan kelemahannya, pemimpin demokrasi tetap dipandang sebagai pemimpin yang terbaik karena kelebihanannya mengalahkan kekurangannya.<sup>101</sup>

---

<sup>101</sup> Siagian Sondang, 1999, *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, Jakarta: Renika Cipta, Hlm:40

## **BAB VI**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Sedangkan motivasi adalah dorongan yang timbul dalam diri seseorang secara sadar atau tidak sadar untuk melakukan tindakan atau tujuan tertentu.

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang diperoleh tentang pengaruh gaya kepemimpinan kepala madrasah terhadap motivasi mengajar guru, dapat diambil kesimpulan bahwa, terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru di MAN Malang II Batu. Adapun besarnya pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru di MAN Malang II Batu adalah sebesar 72,8 %. Sedangkan sisanya yaitu 27,2% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang bukan menjadi fokus pembahasan dalam penelitian ini.

Hasil dari penyebaran angket bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah di MAN Malang II Batu menerapkan gaya kepemimpinan demokrasi dalam memotivasi kerja para guru dalam menjalankan fungsinya sebagai kepala madrasah. Hal ini terbukti dari 54 responden yang ada, sebanyak 45 orang (83,33%) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah demokratis, sebanyak 9 orang (16,67%) menyatakan bahwa gaya

kepemimpinan kepala sekolah kadang-kadang demokratis dan (0%) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah tidak demokratis.

## **B. Saran**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan di atas, maka dapat diajukan saran-saran sebagai berikut :

1. Mengingat bahwa antara gaya kepemimpinan kepala madrasah terhadap motivasi kerja guru mengandung pengaruh yang cukup besar, maka peneliti menyarankan agar kepala sekolah berusaha untuk lebih dapat membangun motivasi kerja guru dengan memberikan pengaruh yang positif melalui kepemimpinannya dan hendaknya memilih gaya kepemimpinan demokrasi, karena berdasarkan hasil penelitian gaya kepemimpinan demokrasi lebih cocok dijalankan untuk dapat meningkatkan motivasi kerja guru.
2. Bagi guru, untuk selalu meningkatkan motivasi khususnya dalam bekerja karena dengan adanya motivasi yang tinggi, bekerja juga akan terasa menyenangkan dan dapat mencapai tujuan pendidikan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsini, 2002, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, Jakarta: Renika Cipta
- Azwar, Saifuddin, 1999, *Tes Prestasi: Fungsi dan Pengukuran Prestasi Belajar*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Darsono, Max, dkk. 2002. *Belajar dan Pembelajaran*. Semarang CV. IKIP Semarang Press.
- E. Mulyasa, 2003, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional: Dalam Konteks Menyukseskan MBS dan KBK*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Cardoso, Gomes Faustino. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset. hal: 180
- Hendiyat, Suetopo dan Wasty Suemanto, 1984, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*, Malang: Bina Aksara
- <http://doelmith.wordpress.com/2008/11/26/model-kepemimpinan-rasulullah-saw-dan-realitas-kepemimpinan-saat-ini/> diakses pada tanggal 30 Juli 2010
- <http://meetabied.wordpress.com/2009/12/24/gaya-kepemimpinan/> diakses pada tanggal 20 Mei 2010
- <http://mylearningissue.wordpress.com/2010/01/17/kepemimpinan-rasulullah-saw/> diakses pada tanggal 30 Juli 2010
- [http://www.sripoku.com/view/12206/ikuti\\_jejak\\_kepemimpinan\\_rasulullah\\_saw](http://www.sripoku.com/view/12206/ikuti_jejak_kepemimpinan_rasulullah_saw) diakses pada 30 Juli 2010
- Ibrahim, Hasan, 2001, *Sejarah dan Kebudayaan Islam*, Jakarta: Kalam Mulia
- Iskandar. 2009, *Metode Penelitian Pendidikan dan Sosial*. Jakarta: Gaung Persada Press,
- Kartono, Kartini, 1998, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta: Rajawali Press
- Kholis, Nur, 2003. *Manajemen berbasis sekolah, teori, model dan aplikasi*. Jakarta: Grasindo,
- Malayu SP, Hasibuan. 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

- Mangkunegara, A. P, 2006, *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Mustiqim dan Abdul Wahib, 1991, *Psikologi Pendidikan*, Jakarta: PT. Rineka Cipta
- Nuridin, Syafruddin dan M Basyiruddin Usman,. 2007, *Guru Profesional dan Implementasi Kurikulum*, Jakarta: Ciputat Press,
- Partanto, Puis.A. Dan Dahlan Al Barry, 1994, *Kamus Ilmiah*, Surabaya: Arkola
- Purwanto, Ngalim. 1988, *Psikologi Pendidikan*, Bandung: Remadja Karya, Cet. Ke IV
- Purwanto Ngalim, 1991, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Rahmawati, Noviana. 2007. Pengaruh Tingkat Kesejahteraan dan Motivasi Kerja Guru di SMAN 8 Malang. Skripsi tidak diterbitkan. Malang: Fakultas Ekonomi UM..
- Rifa'I M. Moh. , 1986, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: Jemmar, Hal. 38
- Robins, Stephen. P. 2001. *Perilaku Organisasi Jilid I Edisi Ke delapan*. Jakarta: PT Prenhallindo.
- Sutrisno, Hadi, 1987, *Metodelogi Reseach I*. Yayasan Penerbitan UGM
- Sardiman AM, 2001, *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*, Jakarta: RajaGrafindo Persada
- Siagian, Sondang P, 1995. *Teori Motivasi dan Aplikasinya* Jakarta: Rineka Cipta
- Siswanto, B. 1990. *Manajemen Modern. Konsep dan Aplikasi*. Bandung: Sinar Baru.
- Suardana, Ida Bagus Raka. 2005. *Kepemimpinan*. Jurnal UNDIKNAS. Denpasar Bali.
- Sugiyono, 2005, *Statistik Untuk Penelitian*, Bandung: CV. Alfabeta,
- Surahmad, Winarno, 1990, *Pengantar Penelitian Ilmiah, Dasar, Metode, Tehnik*, Bandung: Transito

- Suprayogo, Imam, 1999, *Revormulasi Visi Pendidikan Islam*, Malang: Stain Press, Cet.1
- Sutarto, 1998, *Dasar-Dasar Kepemimpinan Administrasi*, Yogyakarta: Gajah Mada University Press
- Thoha, Miftah. 2002. *Perilaku Organisasi; Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Manajemen. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada
- Uno, Hamzah B. 2008. *Teori Motivasi dan Pengukurannya*. Jakarta: PT Bumi Aksara,
- Varadilla, Vita, 2010. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru di SMK Ardjuna 1 Malang. Skripsi tidak diterbitkan. Malang: FIP UM.
- Wahab, Abdul Aziz, 2008, *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan*, CV Alfabeta
- Wahjosumidjo, 2002, *Kepemimpinan Kepala Sekolah tinjauan teoritik dan permasalahan*, Jakarts: PT. Raja Grafindo Persada