

BAB IV
KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM
MENINGKATKAN MOTIVASI KERJA GURU DI SD ISLAM
HIDAYATULLAH

A. Deskripsi Data

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan mengenai Kepemimpinan Kepala SD Islam Hidayatullah Semarang, digunakan berbagai cara agar memperoleh data yang valid dan bisa dipertanggungjawabkan. Adapun cara pengumpulan data yang digunakan meliputi wawancara, observasi, dan dokumentasi.

Pada hasil penelitian ini penulis akan fokus dalam membahas tentang kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja yang meliputi pemahaman visi misi sekolah, upaya peningkatan motivasi kerja dan gaya kepemimpinan kepala sekolah.

1. Transformasi Visi dan Misi SD Islam Hidayatullah

a. Visi dan Misi SD Islam Hidayatullah

Dalam rangka memberikan pelayanan yang optimal kepada *stakeholder*, dilakukan upaya-upaya perbaikan dalam segala bidang. Tak terkecuali pada sumber daya manusia yang ada di SD Islam Hidayatullah. Guru sebagai sosok pengatur jalannya proses pembelajaran sangat berpengaruh terhadap hasil prestasi dari siswa. Baik tidaknya kinerja guru berdampak langsung terhadap hasil belajar siswa. Untuk mendapatkan kinerja yang maksimal dibutuhkan motivasi

kerja yang tinggi agar tidak loyo dan jenuh dalam melaksanakan aktivitas mengajar.

Kepala SD Islam Hidayatullah telah memahami pentingnya motivasi kerja bagi guru guna meningkatkan kinerjanya. Motivasi kerja tidak hanya didapatkan dari diri sendiri melainkan dari orang lain dan lingkungan sekitar. Namun meningkatkan motivasi guru bukan hal yang mudah apalagi di SD Islam Hidayatullah sendiri memiliki jumlah guru yang tidak sedikit. Untuk menyiasati hal demikian banyak kiat yang dilakukan oleh kepala SD Islam Hidayatullah, sebelum membahas mengenai itu sebagai seorang kepala sekolah sudah menjadi kewajibannya secara kontinyu menyampaikan visi dan misi sekolah karena visi dan misi merupakan cita-cita dan tujuan dari suatu lembaga.

Visi dan misi SD Islam Hidayatullah mengalami dua kali perubahan. Awal didirikannya mengacu pada visi yayasan yaitu “Membentuk manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Allah swt dan dibarengi yang dibarengi dengan penguasaan ilmu pengetahuan yang tinggi dan kukuh berikhtiar”. Awalnya visi sekolah sesuai dengan visi dan misi yayasan, baru kemudian dirumuskan kembali secara serentak dari SD, SMP, SMA pada tahun 2007 di tingkat sekolah. Ketika perumusan tersebut saya hadir karena saya sedang menjabat sebagai kepala SMPI Hidayatullah. Visi dan misi semua lembaga formal di bawah Yayasan Abul Yatama memiliki kesamaan, bahkan kompetensi lulusannya juga sama, hanya di

masing-masing tingkatan sekolah dirumuskan lagi indikatornya.¹

Adapun visi dan misi SD Islam Hidayatullah adalah sebagai berikut:

Visi:

- 1) Memadukan Dzikir-Fikir-Ikhtiar
- 2) Menyemai benih insan *khoirul ummah*

Misi:

- 1) Menjadi sekolah dasar Islam unggul berbasis dakwah
- 2) Menjadi sekolah dasar Islam rujukan²

Kemudian *khoirul ummah* itu sendiri difokuskan lagi pada beberapa kriteria standar mutu lulusan SD Islam Hidayatullah diantaranya:

- 1) Tartil membaca Al-Qur'an
- 2) Hafal Juz 'Amma (juz ke 30 Al-Qur'an)
- 3) Tertib dalam sholat
- 4) Berbakti kepada orang tua
- 5) Tuntas belajar (*Mastery Learning*)
- 6) Gemar membaca
- 7) Cakap dalam berkomunikasi
- 8) Amanah dan bertanggung jawab
- 9) Disiplin

¹ Hasil wawancara dengan Kepala Sekolah pada tanggal 17 Maret 2014 pukul 09.20.

² Hasil dokumentasi SD Islam Hidayatullah Semarang.

- 10) Mandiri dan percaya diri
- 11) Bersahaja dan rendah hati
- 12) Berbudaya bersih dan sehat³

Visi dan misi tersebut merupakan acuan dan patokan bagi sekolah dalam mengepakkan sayapnya di dunia pendidikan, begitu pun bagi SD Islam Hidayatullah Semarang. Dalam memaknai dan memahami visi tersebut diperlukan tindakan lanjutan. Hal ini sudah menjadi kewajiban bagi kepala sekolah sebagai pemimpin untuk memahami lebih mendalam akan visi dan misi sekolah.

b. Upaya kepala sekolah dalam mentransformasikan visi dan misi SD Islam Hidayatullah

Kepala sekolah senantiasa berkewajiban mengenalkan dan mengingatkan visi dan misi sekolah kepada seluruh warga sekolah karena visi dan misi merupakan cita-cita dan tujuan dari sekolah itu sendiri. Warga sekolah di sini tidak hanya guru melainkan karyawan lain bahkan siswa dan orang tua juga harus mengetahuinya.

Menurut Pak Jawadi (wali kelas VI A), kepala sekolah menyampaikan kembali visi dan misi sekolah ketika pertama kali diangkat menjadi kepala sekolah dan ketika pelaksanaan musyawarah kerja. Sedang untuk siswa sendiri, visi dan misi sekolah disampaikan satu semester sekali ketika upacara di mana kepala sekolah menjadi Pembina upacaranya.

³ Hasil dokumentasi SD Islam Hidayatullah Semarang.

Untuk orang tua juga satu semester sekali ketika ada pertemuan guru dan orang tua siswa.⁴

Untuk memberikan pemahaman yang lebih mendalam kepada guru tentang visi dan misi sekolah, kepala sekolah membagi guru ke dalam beberapa rumpun ketika diadakan musyawarah kerja. Rumpun tersebut dibagi sesuai misi yang dimiliki oleh SD Islam Hidayatullah yaitu rumpun fikir, dzikir, dan ikhtiar. Musker ini dirumuskan bersama-sama guna menjabarkan lebih lanjut akan visi dan misi sekolah ke dalam kegiatan yang konkrit untuk dapat direalisasikan. Hal ini sesuai dengan keterangan Waka kurikulum SD Islam Hidayatullah.

Bahkan ketika musyawarah kerja, beliau menjelaskan kepada guru-guru tentang visi dan misi sekolah kemudian semua guru dibagi ke dalam kelompok-kelompok yang intinya menjabarkan visi dan misi sekolah ke dalam rumusan kegiatan yang menunjang ketercapaian visi dan misi sekolah. Pembagian seperti ini setahu saya baru Pak Adi saja yang melakukan.⁵

Hal tersebut sesuai dengan program kerja yang ada di SD Islam Hidayatullah, untuk datanya terlampir. Upaya demikian dilakukan agar guru-guru lebih memahami arti dari

⁴ Wawancara dengan Pak Misbah, wali kelas VI B pada tanggal 17 Maret 2014.

⁵ Wawancara dengan Bu Nana, waka kurikulum kelas rendah pada tanggal 8 Maret 2014 pukul 09.05 di Ruang Guru.

visi dan misi sekolah sehingga apa yang dicita-citakan sekolah dapat tercapai nantinya.

2. Upaya Kepala SD Islam Hidayatullah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru

Peran kepala sekolah sebagai pemimpin sebuah organisasi pendidikan amat besar. Dimulai dari *educator*, *innovator*, *supervisor*, *motivator*, dan sebagainya. Sebagai motivator, ia berkewajiban mengatur seluruh kegiatan sekolah sebaik mungkin agar dapat meningkatkan motivasi kerja guru, seperti halnya suasana kerja, pemenuhan kebutuhan mengajar, dan lain-lain. Hal tersebut sepertinya telah menjadi pertimbangan oleh Kepala SD Islam Hidayatullah untuk menciptakan hubungan kemanusiaan yang harmonis dan kekeluargaan. Berbagai upaya dilakukan oleh Pak Adi Suipto selaku Kepala SD Islam Hidayatullah baik usaha yang dilakukan secara langsung dan terencana maupun usaha yang tidak langsung atau insidental.

Dalam hubungannya dengan motivasi kerja guru, sejauh ini kepala sekolah telah melakukan hal-hal sebagai berikut:

1. Pendekatan kultural atau pendekatan individu, seperti membangun ruang-ruang komunikasi baik secara formal maupun non formal. Untuk yang formal, ada koordinasi rutin dari pimpinan, guru-guru sampai ke karyawan. Setiap pagi diadakan *briefing*, jadi ketika ada masalah dapat diutarakan ketika rapat. Untuk setiap pecan, ada koordinasi rutin pimpinan guna membahas masalah-masalah yang ada.

Sedangkan untuk non-formal, setiap pagi kepala sekolah berusaha menyempatkan waktu untuk bertemu dengan anggotanya baik guru, satpam, maupun staff lainnya.

2. Pendekatan struktural, melalui sistem di sekolah dengan mengadopsi sistem *CPV management* sistem yang berorientasi pada 3 hal:
 - a. *Comfortable*: dengan memberikan kenyamanan kepada seluruh pihak dengan memenuhi kebutuhan mereka agar dapat bekerja. Karena seseorang tidak akan dapat bekerja dengan baik jika kebutuhan-kebutuhan pokok yang berkenaan dengan pekerjaannya belum terpenuhi. Selain hal tersebut, kepala sekolah berusaha mendengarkan keluhan-keluhan dari anggotanya sehingga bisa merasa aman dan nyaman dalam bekerja.
 - b. *Productivities*, dengan adanya kenyamanan tadi diharapkan ada produktivitas. Orang yang sudah merasa nyaman dan kebutuhannya terpenuhi untuk berkarya atau bekerja diharapkan dapat produktif. Produktif itu berhasil dan berdaya guna, bisa berkarya dan berguna untuk orang lain.
 - c. *Collectivities*, membangun kebersamaan. Tidak mudah untuk membangun kebersamaan karena manusia itu cenderung individual. Kebersamaan tidak hanya sama-

sama bekerja melainkan harus bisa bekerja sama dengan orang lain.⁶

Dari pernyataan kepala sekolah tersebut memperlihatkan bahwa upaya yang dilakukan dalam peningkatan motivasi kerja guru terfokus pada dua cara pendekatan. Kepala sekolah berusaha membuat anggotanya merasa nyaman dan senang dalam bekerja. Selain hal tersebut, kepala sekolah juga menyisipkan sedikit kata-kata atau tayangan yang dapat meningkatkan motivasi para guru dalam rapat atau briefing yang diadakan di sekolah.

Banyak upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam memotivasi guru, seperti melalui penyampaian nasihat yang diambil dari ayat Al-Qur'an maupun dari hadis Rasulullah dan juga diperlihatkan video-video penyemangat ketika rapat maupun briefing pagi.⁷

Hal tersebut juga diperkuat oleh pernyataan Ibu Nana, wali kelas I A sekaligus waka kurikulum kelas rendah ketika ditemui di ruang waka sekolah. Bu Nana menjelaskan bahwa kepala sekolah berusaha meningkatkan semangat kerja anggotanya setiap hari agar guru tidak loyo dan bosan dalam melakukan tugas dan kewajibannya. Salah satu upaya yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi guru dengan tiap pagi menyisipkan kata-kata mutiara dari hadis-hadis Rasulullah ketika rapat. Kemudian pada rapat tiap sabtu, kepala

⁶ Wawancara kepada Bapak Adi Suipto, Kepala SD Islam Hidayatullah pada tanggal 28 Februari 2014 pukul 09.30 WIB.

⁷ Wawancara dengan Nur Kheli, guru agama kelas 1 dan 2 pada tanggal 4 Maret 2014 pukul 10.00 WIB.

sekolah memperlihatkan video yang dapat membangkitkan motivasi. Seperti video orang cacat namun masih bisa berkarya. Sehingga dengan adanya penayangan video-video seperti itu seperti mendapat energi lagi, ibarat baterai yang butuh di isi ulang. Model pemberian motivasi yang dilakukan kepala sekolah bukan seperti ceramah atau mendikte tapi seperti mengingatkan dan memberikan arahan kepada guru.⁸

Dalam hal ini kepala sekolah cenderung membangkitkan semangat kerja anggotanya melalui pemberian motivasi Islami karena sekolah ini adalah sekolah berbasis Islami. Dengan dorongan tersebut diharapkan guru dapat menyadari akan tugas dan tanggungjawab yang harus mereka kerjakan.

3. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru

Dalam kepemimpinan diperlukan gaya kepemimpinan dalam pengambilan keputusan. Seorang kepala sekolah tidak selamanya menggunakan satu gaya kepemimpinan saja, ada beberapa gaya yang dipakai dalam proses pengambilan keputusan. Gaya kepemimpinan digunakan sesuai dengan masalah yang dihadapi dan sesuai dengan situasi kondisi. Berikut gaya kepemimpinan yang diterapkan Bapak Adi Suipto, S.Pd. selaku kepala sekolah SD Islam Hidayatullah:

⁸ Wawancara dengan Bu Nana, pada tanggal 8 Maret 2014 pukul 09.05.

a. Gaya kepemimpinan partisipatif

Kepala SD Islam Hidayatullah berusaha mengajak anggotanya untuk ikut serta dalam segala kegiatan yang diadakan oleh sekolah. Seluruh anggota harus berperan aktif dalam kegiatan yang ada di sekolah karena kegiatan tersebut dirancang oleh semua pihak dengan kesepakatan bersama.

“Saya berusaha menggunakan gaya kepemimpinan partisipatif yaitu berusaha untuk mengajak semua pihak agar dapat berpartisipasi aktif dalam hal penyelenggaraan sekolah. Semua pihak harus dapat memberikan kontribusi kepada sekolah. Hal ini dapat terlihat ketika raker, dalam hal tersebut guru-guru merumuskan program kerjanya untuk kemudian diplenokan. Jadi program tersebut bukan programnya kepala sekolah melainkan program bersama yang harus dikerjakan bersama. Selain itu, apabila ada kegiatan, saya berusaha untuk memberikan kesempatan yang sama kepada semua pihak agar dapat berpartisipasi aktif.”⁹

Hal ini sejalan dengan pernyataan guru yang mengatakan bahwa kepanitiaan yang ada di sekolah bersifat merata, artinya semua guru berhak merasakan manis pahitnya menjadi panitia sebuah kegiatan di sekolah. Pemimpin berusaha membagi tugas kepanitiaan secara merata agar semua ikut berperan dalam kegiatan yang diselenggarakan sekolah.

⁹ Wawancara dengan Kepala Sekolah Islam Hidayatullah, Pak Adi Suipto, S.Pd. pada tanggal 28 Februari 2014 di Ruang Kepala Sekolah.

Dalam pembentukan kepanitiaan semua guru harus ikut berpartisipasi aktif. Menurut Ibu Nur Kheli dalam penunjukan ketua panitia kegiatan tidak bersifat otoriter dan sepihak, melainkan silih berganti atas kesepakatan bersama sehingga tidak ada yang mendominasi dalam kepanitiaan. Semua guru berhak merasakan beratnya menjadi ketua panitia. Untuk Ketua panitia sudah ditentukan ketika musyawarah kerja.¹⁰

Untuk memutuskan suatu hal yang menyangkut masalah umum, kepala sekolah cenderung mendengarkan pendapat dari orang lain untuk mencari solusi terbaik. Sedangkan untuk masalah yang bersifat personal atau hanya melibatkan satu orang, kepala sekolah lebih cenderung mengambil keputusan sendiri. Namun keputusan yang diambil selalu berdasarkan informasi dari seluruh sumber, tidak hanya mengandalkan satu sumber saja.

b. Gaya kepemimpinan demokratis

Menurut waka kurikulum SD Islam Hidayatullah, gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala sekolah adalah demokratis, gaya tersebut terlihat ketika memutuskan masalah. Walaupun kepala sekolah memiliki draft keputusan final kepala sekolah tetap meminta pendapat dan saran kepada

¹⁰ Wawancara dengan Ibu Nur Kheli, guru agama kelas 1 dan 2 pada 4 Maret 2014.

pimpinan atau teman-teman atas apa yang akan diputuskan.¹¹ Gaya kepemimpinan Adi Suipto adalah demokratis namun tetap tegas dalam pengambilan keputusan. Dalam artian kepala sekolah mau mendengarkan orang lain tetapi belum tentu juga diterima karena kepala sekolah memiliki keputusan pribadi yang lebih baik. Bahkan keputusan yang diambil lebih baik ketimbang pendapat guru-guru lain.¹²

Hal ini juga sesuai dengan hasil observasi pada tanggal 4 Maret 2014 dimana kepala sekolah melakukan kegiatan keliling sekolah. Kepala sekolah tidak segan-segan untuk menyapa dan berbincang-bincang dengan mereka.¹³ Terlihat para pegawai berani berbicara dengan kepala sekolah dan menyampaikan pendapat maupun usulnya. Kepala sekolah sendiri terlihat ramah dalam menanggapi usulan mereka.

c. Gaya kepemimpinan otoriter

Di sisi lain ada pendapat yang mengatakan bahwa kepala sekolah pernah bersikap otoriter meskipun itu bukan

¹¹ Wawancara dengan Waka Kurikulum kelas tinggi, Bapak Teguh, pada tanggal 19 Maret 2014 pukul 09.20 di Ruang Waka.

¹² Wawancara dengan Bu Nana, pada tanggal 8 Maret 2014 pukul 09.05 di Ruang Waka.

¹³ Hasil observasi pada tanggal 4 Maret 2014, kepala sekolah mengunjungi pegawai TU, petugas kebersihan, staf ahli gizi, pegawai perpustakaan, bahkan beliau sempat berbincang-bincang dengan tenaga bersih-bersih lingkungan dan berdiskusi tentang penataan tanaman di sekitar lapangan sekolah.

hal yang sering dilakukan. Kepala sekolah akan mempertimbangkan dampak apa saja yang akan diterima ketika suatu keputusan diambil.

Terkadang pak Adi mengambil sikap tanpa bermusyawarah dengan guru terlebih dahulu. Contohnya penataan jalur antar dan jemputnya anak-anak, lapangan dijadikan tempat parkir, kemudian tiba-tiba di kantin ada penjual lagi. Ketika mengambil keputusan tanpa musyawarah berarti otoriter. Tapi lebih sering demokrasi seperti untuk memberikan kegiatan-kegiatan anak kelas XI mau berbentuk seperti apa. Intinya pada kegiatan-kegiatan sekolah sering melibatkan guru-guru dalam pengambilan keputusan.¹⁴

Kepemimpinan otoriter hanya diterapkan dalam kondisi-kondisi tertentu. Selebihnya kepala sekolah lebih menerapkan kepemimpinan yang demokratis.

B. Analisis Data

1. Visi dan Misi SD Islam Hidayatullah

Visi dan misi merupakan tujuan dan arah dari suatu lembaga maupun organisasi. visi dan misi ini menjadi acuan bagi sekolah untuk mengembangkan program dan kegiatan yang ada di sekolah. Tanpa visi dan misi sekolah tidak akan memiliki kejelasan untuk ke depannya. Begitu pentingnya visi dan misi sekolah maka sudah menjadi tugas bagi seluruh

¹⁴ Wawancara dengan Pak Willys, Guru PAI kelas 5 dan 6 pada tanggal 4 Maret 2014 pukul 10.05 WIB

personel sekolah untuk menghafal maupun memahaminya. Dalam hal ini, kepala sekolah harus berperan aktif untuk senantiasa mentransformasikan visi dan misi sekolah ke seluruh warga sekolah.

Visi merupakan hal ideal yang ingin diwujudkan dalam di masa mendatang melalui aktivitas dan kerja organisasi.¹⁵ Di SD Islam Hidayatullah sendiri, Pak Adi Suipto, S.Pd. telah menunjukkan sikap dan perilaku yang mengutamakan visi dan misi sekolah dengan mentransformasikannya ke seluruh personel sekolah. Seluruh kegiatan yang akan diadakan di sekolah berlandaskan pada visi dan misi sekolah karena visi dan misi tersebut merupakan tujuan yang hendak diwujudkan. Rencana kegiatan sekolah dirancang dalam sebuah program kerja yang berlandaskan pada visi dan misi sekolah, untuk rencana kerja SD Islam Hidayatullah telah terlampir. Kegiatan tersebut direncanakan dalam rangka mewujudkan tujuan sekolah yang ada di dalam visi dan misi sekolah. Dengan begitu guru-guru akan lebih memahami visi dan misi sekolah secara mendalam. Hal demikian ternyata baru dilaksanakan pertama kali di SD Islam Hidayatullah oleh Pak Adi Suipto, S.Pd.

Dari pandangan guru sendiri, kepala sekolah telah mengenalkan kembali visi dan misi sekolah semenjak menjabat menjadi kepala sekolah. Usaha yang kepala sekolah

¹⁵ Ara Hidayat, *Pengelolaan Pendidikan*, hlm. 107.

lakukan dirasa cukup karena dengan adanya pembagian program kerja sesuai dengan visi sekolah membuat guru-guru semakin memahami akan visi dan misi sekolah. Dengan begitu, kegiatan yang dilaksanakan di sekolah akan senantiasa sesuai dengan tujuan sekolah yang tercantum dalam visi dan misi sekolah. Kepala sekolah juga telah mengenalkan visi dan misi sekolah kepada siswa ketika menjadi Pembina upacara.

Menurut beberapa orang tua siswa, kepala sekolah memang telah mengenalkan visi dan misi sekolah dalam pertemuan guru dan orang tua siswa. Pertemuan tersebut dilaksanakan dalam satu semester sekali. Di sana, mereka dijelaskan maksud dan tujuan dari visi dan misi SD Islam Hidayatullah Semarang.

Menurut salah satu orang tua siswa, penyampaian visi dan misi tersebut dirasa masih kurang karena hanya disampaikan sekali dalam satu semester sehingga orang tua siswa terkadang tidak begitu paham akan maksud dari visi dan misi sekolah apalagi dalam forum yang besar seperti itu. Selain itu dalam waktu yang terbatas dengan orang tua yang tidak sedikit tentunya tidak semua orang tua siswa dapat bertanya apabila ada yang tidak dipahami.

Namun menurut penulis, yang masih diperlukan di sini guna pentransformasian visi dan misi sekolah adalah pemasangan tulisan visi dan misi sekolah karena selama penelitian tidak ditemukan tulisan visi dan misi sekolah yang

terpampang di dinding sekolah. Hal ini memperlihatkan bahwa upaya yang dilakukan dalam mentransformasikan visi dan misi sekolah masih perlu ditingkatkan lagi karena visi dan misi sekolah tidak hanya wajib diketahui oleh kepala sekolah dan guru-guru saja. Siswa dan orang tua juga perlu tahu akan visi dan misi sekolah karena dengan mengetahui visi dan misi sekolah.

Adanya tulisan tentang visi dan misi sekolah diharapkan mampu menambah kepercayaan orang tua kepada sekolah karena visi dan misi merupakan tujuan sekolah. Terlebih lagi di SD Islam Hidayatullah sendiri banyak orang tua siswa yang masih sering datang ke sekolah untuk mengantar dan menjemput anaknya hingga masuk ke lingkungan sekolah. Oleh karena itu, adanya tulisan Visi dan Misi sekolah dapat menjadi alat sosialisasi yang efektif dalam rangka pentransformasian visi dan misi sekolah kepada seluruh warga sekolah sehingga dapat meningkatkan kepercayaan orang tua siswa kepada pihak sekolah.

Berikut data yang peroleh penulis dari responden berupa guru guna menunjang validitas data dari kepala sekolah dalam rangka kepemimpinan kepala sekolah dalam rangka petransformasian visi dan misi sekolah kepada warga sekolah:

No	Pernyataan	Jawaban	Frekuensi	Persentase
1.	Pengenalan visi dan misi sekolah	Ya	33	0,97%

	kepada guru oleh kepala sekolah	Tidak	1	0,03%
2.	Kepala sekolah menyuruh guru untuk menghafalkan visi dan misi sekolah	Ya	16	0,47%
		Tidak	18	0,53%
3.	Kepala sekolah membagi kelompok musker sesuai visi sekolah	Ya	34	100%
		Tidak	0	0%
4.	Kepala sekolah mengenalkan visi dan misi sekolah kepada siswa	Ya	29	0,85%
		Tidak	5	0,15%
5.	Kepala sekolah mengenalkan visi dan misi sekolah kepada orang tua siswa	Ya	33	0,97%
		Tidak	1	0,03%
Jumlah			34	100%

Tabel. 4.1. Transformasi Visi dan Misi Sekolah

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa dari 66 guru yang ada di SD Islam Hidayatullah ada 34 guru yang ditemui oleh peneliti sebagai sumber data. Data tersebut menunjukkan bahwa kepala sekolah telah mengenalkan visi dan misi sekolah kepada guru, siswa, dan orang tua siswa. Bahkan untuk memahamkan guru-guru kepala sekolah telah membagi kelompok musker sesuai dengan visi sekolah. Namun kepala sekolah tidak begitu menekankan kepada guru untuk menghafal visi dan misi sekolah padahal wajib

hukumnya bagi guru untuk hafal dan paham akan visi dan misi sekolah.

2. Upaya Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru

Dari hasil penelitian yang ada menunjukkan bahwa upaya yang kepala sekolah lakukan dalam rangka peningkatan motivasi kerja guru terbagi ke dalam dua pendekatan yaitu pendekatan structural dan kultural. Pendekatan structural meliputi usaha dari kepala sekolah dalam rangka pemenuhan kebutuhan kerja agar segala tugas anggota dapat dilaksanakan secara maksimal. Dalam artian kepala sekolah berusaha melengkapi fasilitas kerja anggotanya guna mendukung segala kegiatan kerja mereka. Pemenuhan kebutuhan ini hanya terbatas pada apa mereka butuhkan dalam melakukan aktivitas kerja tidak berlanjut pada kebutuhan yang berhubungan dengan kebutuhan individu.

Jika upaya peningkatan motivasi yang dilakukan oleh kepala sekolah dikaitkan dengan teori kebutuhan Maslow, nampak adanya perbedaan di sana. Pada teori Maslow memperlihatkan bahwa motivasi manusia tidak sama, tetapi di bagi-bagi menjadi beberapa tingkatan dan apabila tingkat pertama dipenuhi maka akan muncul motivasi di tingkat berikutnya. Untuk upaya yang diperlihatkan kepala SD Islam Hidayatullah setidaknya sudah meliputi komponen kebutuhan yang disampaikan oleh Maslow yang berbeda hanya pada

bentuknya. Teori kebutuhan Maslow itu modelnya bertingkat atau hirarkis apabila ini dipenuhi maka seseorang akan memenuhi kebutuhan di tingkat selanjutnya kebutuhannya, sedangkan upaya yang dikembangkan oleh kepala sekolah sifatnya berbarengan atau bersamaan berbeda dengan teori Maslow yang berurutan dalam pemenuhannya.

SD Islam sendiri merupakan lembaga pendidikan Islam di bawah yayasan di mana segala yang berhubungan dengan sekolah telah diatur oleh pihak yayasan. Tentunya hal demikian menjadi salah satu alasan ketidaksesuaian teori Maslow dengan apa yang ada. Di sini SD Islam Hidayatullah tidak mencampuri masalah gaji yang diterima oleh pegawai, jadi untuk pemenuhan kebutuhan fisiologis diatur sendiri oleh pihak yayasan. Pihak sekolah tidak dapat menganalisa apakah nilai finansial yang diterima anggotanya telah sesuai atau tidak dan kebutuhan finansial apa yang belum terpenuhi. Begitu juga dalam hal pemenuhan kebutuhan rasa aman seperti adanya berbagai tunjangan terhadap guru semuanya diatur oleh pihak yayasan tanpa campur tangan dari kepala sekolah.

Dalam usaha peningkatan motivasi kerja guru, kepala sekolah berusaha untuk memberikan kenyamanan yang tercermin dalam peningkatan komunikasi dua arah antara kepala sekolah dengan guru agar apabila guru memiliki pendapat atau ide dapat langsung disampaikan ke kepala

sekolah. Bahkan kepala sekolah sendiri telah berusaha memenuhi kebutuhan sosial anggotanya agar senantiasa mereka dapat meningkatkan motivasi kerja yang mereka miliki.

Kebutuhan sosial atau rasa memiliki adalah kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain. Pemimpin tidak boleh sewenang-wenang dalam memperlakukan anggotanya karena mereka perlu dihormati, diberi penghargaan terhadap prestasi kerjanya.¹⁶ Usaha yang kepala SD Islam Hidayatullah lakukan berupa pemberian kesempatan yang sama kepada seluruh pegawai untuk ikut andil dalam kegiatan sekolah, mereka berhak ikut merasakan menjadi ketua panitia. Selain itu kepala sekolah juga berusaha memberikan perhatian kepada pegawainya dengan memberikan menanyakan keadaan pegawainya apabila ada yang sakit atau mengalami penurunan kinerja, dengan demikian pegawai akan merasa diakui dan diperhatikan oleh pemimpinnya.

Upaya-upaya tersebut dilakukan oleh kepala sekolah dalam kurun waktu yang bersamaan bukan berurutan karena kepala sekolah sendiri akan merasa kesulitan apabila harus memenuhi kebutuhan anggotanya dengan menganalisa terlebih dahulu berada di tingkatan kebutuhan mana anggotanya itu. Jadi tidak selamanya kebutuhan itu harus

¹⁶ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen ...*, hlm. 101.

dipenuhi secara berurutan melainkan ada yang bisa bersamaan dalam kondisi tertentu. Dalam hal ini komponen-komponen dari teori kebutuhan Maslow sudah ada di SD Islam Hidayatullah namun pelaksanaannya berbeda. Semua kebutuhan yang berhubungan materi/finansial guru maupun karyawan diatur oleh pihak yayasan baik itu gaji pokok maupun tunjangan lain sehingga kepala sekolah hanya mampu memberikan motivasi dalam ranah hubungan manusia bukan materi. Untuk upaya tersebut dilaksanakan dalam waktu yang bersamaan atau berbarengan tidak seperti teorinya Maslow yang berbentuk hirarkis atau berjenjang.

Namun yang hal yang dilakukan oleh kepala SD Islam Hidayatullah terlihat lebih sesuai dengan teori berprestasinya McClland. Kepala sekolah dalam teori ini berfungsi sebagai penyedia atau fasilitator. Dalam segi peningkatan motivasi kerja, guru telah memiliki motivasinya tersendiri hanya sedang naik atau turun. Menurut teori ini untuk meningkatkan motivasi kerja guru kepala sekolah hanya perlu dengan memberikan fasilitas dan pelayanan untuk mereka. Hal ini dapat terlihat di dalam usaha kepala SD Islam Hidayatullah yang berusaha menciptakan hubungan yang positif antara guru dengan kepala sekolah agar penyelenggaraan pendidikan dapat berjalan dengan baik.

Dalam memotivasi bawahan, manajer hendaknya menyediakan peralatan, menciptakan suasana pekerjaan yang

baik, dan memberikan kesempatan untuk promosi. Dengan demikian, anggota akan meningkatkan semangat kerjanya untuk mencapai apa yang diinginkan, sehingga dapat memotivasinya untuk menggerakkan semua potensi yang dimilikinya.¹⁷ Hal ini sejalan dengan apa yang telah dilakukan kepala SD Islam Hidayatullah untuk meningkatkan motivasi kerja guru. Kepala sekolah selalu menanyakan peralatan apa yang masih dibutuhkan guna menunjang pekerjaan mereka. hal tersebut dilakukan dengan harapan apabila kebutuhan peralatan mereka terpenuhi maka mereka akan lebih semangat dan giat dalam bekerja. Kepala sekolah berusaha menciptakan suasana kerja yang baik dengan menunjukkan sikap yang ramah kepada seluruh anggotanya tanpa membeda-bedakan antara guru kontrak maupun senior.

Upaya peningkatan motivasi kerja guru tersebut memang lebih sesuai dengan teori motivasi berprestasi McClland yang memfokuskan pada pengaturan suasana kerja yang kondusif dan penuh kekeluargaan. Upaya tersebut juga sejalan dengan model motivasi kerja berupa sumber daya manusia di mana hubungan kemanusiaan lebih diperhatikan ketimbang finansial. Karena tidak selamanya materi bisa memotivasi seseorang untuk bekerja melainkan ada banyak faktor yang dapat memengaruhi motivasi kerja seseorang.

¹⁷ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen ...*, hlm. 163.

Kepala sekolah juga mengingatkan guru-guru akan peran Allah dalam segala aktivitas mereka dalam bekerja. Pemberian nasihat-nasihat Islami ini melalui penyampaian ayat Al-Qur'an maupun hadis Rasulullah. Hal demikian sejalan dengan teorinya Djamaluddin Ancok yang menekankan bahwa segala upaya motivasi kerja berakhir pada keinginan mendapat ridho dari Allah. Pada Allahlah semua aktivitas kita pusatkan agar terjadi keseimbangan antara jasmani dan rohani.

Namun yang disayangkan, usaha yang dilakukan kepala sekolah berorientasi pada hubungan kemanusiaan dimana dengan menciptakan suasana kerja yang menyenangkan. Padahal kebutuhan seseorang tidak hanya kebutuhan rohani saja melainkan ada kebutuhan jasmaniah. Dalam hal ini menurut guru-guru memang tidak ada penghargaan khusus berupa materi yang diberikan pihak sekolah kepada guru-guru guna menunjang prestasinya padahal terkadang ada orang-orang yang memang lebih bersemangat dengan upaya demikian. Apabila pemberian semacam itu memang tidak diperkenankan di SD Islam Hidayatullah mungkin kepala sekolah bisa menyiasatinya dengan mengusulkan guru-guru yang pantas memperoleh penghargaan kepada pihak yayasan dengan pertimbangan-pertimbangan yang ada.

Berikut data yang diperoleh penulis dari responden berupa guru guna menunjang validitas data dari kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja guru:

No	Pernyataan	Jawaban	Frekuensi	Persentase
1.	Kepala sekolah memberikan motivasi kepada guru dalam bekerja	Ya	33	0,97%
		Tidak	1	0,03%
2.	Kepala sekolah memberikan perhatian kepada guru dalam hal pemenuhan kebutuhan kerja	Ya	31	0,91%
		Tidak	3	0,09%
3.	Kepala sekolah memberikan penghargaan kepada guru berprestasi	Ya	7	0,21%
		Tidak	27	0,79%
4.	Kepala sekolah membagi kepanitiaan kegiatan secara merata	Ya	26	0,76%
		Tidak	8	0,24%
Jumlah			34	100%

Tabel 4.2. Upaya Peningkatan Motivasi

Dari 66 guru yang ada di SD Islam Hidayatullah, ada 34 guru yang peneliti temui. Data di atas menunjukkan bahwa kepala sekolah telah berupaya meningkatkan motivasi guru-guru melalui pendekatan hubungan kemanusiaan. Kepala sekolah juga berusaha untuk memenuhi kebutuhan pokok

akan pekerjaan mereka guna menunjang aktivitas kerja guru maupun karyawan. Segala usaha yang dilakukan kepala sekolah terarah pada penciptaan hubungan yang harmonis, pembentukan iklim yang tertib dan kondusif, serta pembentukan suasana kerja yang menyenangkan. Namun untuk pemberian penghargaan kepada guru jarang dilakukan karena ada sekitar 27 guru dari 34 responden menyatakan tidak ada penghargaan berbentuk materi. Penghargaan yang diberikan hanya berupa penguatan seperti ucapan terima kasih. Untuk pembagian kepanitiaan suatu kegiatan masih perlu diratakan lagi karena masih ada beberapa guru yang merasa tidak ada pemerataan dalam segi pembagian tugas kepanitiaan.

3. Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru

Dalam pelaksanaan kepemimpinannya, kepala sekolah tentu memiliki sikap, perilaku, dan gaya yang berbeda satu sama lain. Gaya kepemimpinan yang diterapkan akan memengaruhi kinerja anggotanya. “Gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pemimpin untuk memengaruhi bawahannya agar sasaran organisasi dapat tercapai. Gaya kepemimpinan juga meliputi pola, perilaku, dan strategi yang sering disukai dan sering diterapkan oleh

pemimpin.”¹⁸ Dengan begitu gaya kepemimpinan kepala sekolah lebih sering sesuai dengan sikap dan perilaku bawaannya.

Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Kepala SD Islam Hidayatullah tidak selalu sama melainkan berubah sesuai dengan keadaan dan situasi yang sedang di hadapi. Dari hal tersebut terlihat bahwa kepala sekolah menerapkan gaya kepemimpinan situasional di mana tidak ada gaya yang cocok untuk semua keadaan melainkan keadaan dan situasi tertentu membutuhkan gaya yang berbeda. Karena gaya kepemimpinan tertentu tidak berlaku untuk situasi tertentu, dalam artian gaya yang diterapkan oleh kepala sekolah haruslah fleksibel.

Kebanyakan guru di SD Islam Hidayatullah menyatakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah cenderung demokratis tetapi menurut penulis ada situasi di mana kepala sekolah harus otoriter dalam menyelesaikan suatu masalah atau mengambil keputusan. Kepala sekolah berusaha mendengarkan pendapat orang lain dan menerima segala masukan dan kritikan yang membangun. Kepala sekolah juga mengikutsertakan guru dalam memutuskan suatu kebijakan.

Bahkan dari hasil wawancara dengan Pak Teguh diperoleh data bahwa kepala sekolah bersikap demokratis dalam memutuskan suatu masalah. Menurutnya demokratis

¹⁸ Ara Hidayat dan Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan*, hlm. 89.

tersebut dilihat dalam situasi berikut, walaupun kepala sekolah memiliki draft keputusan final kepala sekolah tetap meminta pendapat dan saran kepada pimpinan atau teman-teman atas apa yang akan diputuskan. Jika dikaji lebih lanjut, gaya dalam situasi tersebut cenderung ke dalam gaya kepemimpinan pseudo-demokratis karena dalam pernyataan tersebut sebenarnya telah ada keputusan final yang dibuat oleh kepala sekolah.

Berikut data yang peroleh penulis dari responden berupa guru guna menunjang validitas data dari kepala sekolah dalam rangka kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja guru:

No	Pernyataan	Jawaban	Frekuensi	Persentase
1.	Kepala sekolah menunjukkan sikap yang ramah kepada anggotanya	Ya	34	100%
		Tidak	0	0%
2.	Kepala sekolah mampu membangun komunikasi dengan baik kepada seluruh anggotanya	Ya	34	100%
		Tidak	0	0%
3.	Kepala sekolah kerap mengunjungi anggotanya ketika bekerja	Ya	29	0,85%
		Tidak	5	0,15%
4.	Kepala sekolah	Ya	2	0,06%

No	Pernyataan	Jawaban	Frekuensi	Persentase
	bersikap otoriter dalam memimpin	Tidak	32	0,94%
5.	Kepala sekolah bersikap demokrasi dalam memimpin	Ya	33	0,97%
		Tidak	1	0,03%
6.	Kepala sekolah melibatkan guru-guru dalam mengambil keputusan	Ya	30	0,88%
		Tidak	4	0,12%
7.	Kepala sekolah menunjukkan sikap penuh semangat dalam bekerja	Ya	33	0,97%
		Tidak	1	0,03%
8.	Kepala sekolah layak menjadi teladan bagi anggotanya	Ya	34	100%
		Tidak	0	0%
Jumlah			34	100%

Tabel 4.3. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah

Data di atas diambil dari 34 responden berupa guru-guru di SD Islam Hidayatullah yang mana jumlah guru di sana sebanyak 66 guru. Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah layak menjadi teladan bagi anggotanya. Kepala sekolah mampu menjadi sosok yang penuh semangat dalam bekerja. Hal tersebut diperlihatkan oleh kepala sekolah melalui sikap dan perilakunya setiap hari, dimulai dengan menyapa anggotanya selalu berusaha datang tepat waktu dan pulang di akhir, tiap pagi hingga kunjungan ke kelas-kelas

maupun ruang guru. Dengan begitu kepala sekolah tidak semata-mata hanya menyuruh anggotanya untuk giat bekerja saja melainkan dalam memimpin kepala sekolah berusaha memberikan teladan yang baik untuk menjadi orang yang giat dalam bekerja.

Dari seluruh responden menyatakan kepala sekolah selalu berusaha menjadi teladan bagi anggotanya. Adi Suipto berusaha untuk datang ke sekolah di awal dan pulang di akhir sebagai bentuk pemberian teladan bagi anggotanya. Selain itu kepala sekolah juga menunjukkan sikap yang ramah kepada seluruh anggotanya sehingga komunikasi yang baik dapat terbentuk antara guru dengan kepala sekolah.

C. Keterbatasan Penelitian

Dalam penelitian terdapat banyak kekurangan. Penulis menyadari bahwa adanya keterbatasan dalam memperoleh data dalam penelitian.. Sebelum peneliti mengadakan pencarian data melalui wawancara mendalam, observasi dan dokumentasi peneliti lebih dulu mendapatkan informasi yang valid mengenai kepemimpinan kepala SD Islam Hidayatullah tersebut namun pada kenyataannya masih terdapat kelemahan-kelemahan yang menghambat peneliti dalam melakukan penelitian di tempat tersebut. Batas-batas untuk mendapatkan data penelitian diantaranya sebagai berikut:

1. Keterbatasan waktu, adanya keterbatasan waktu karena penulis menyadari penelitian hanya dilakukan dalam kurun waktu satu bulan sehingga masih banyak kekurangan.
2. keterbatasan data, ada banyaknya sumber data membuat penulis tidak mampu melakukan penggalian data secara menyeluruh hanya sebagian dari mereka saja.
3. keterbatasan dana, terbatasnya dana yang dimiliki oleh penulis membuat penelitian ini tidak mencakup seluruh aspek karena tidak setiap hari penulis bisa datang ke sekolah.