

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Kemajuan sekolah sebagai lembaga pendidikan tempat generasi muda bangsa *ngangsu kaweruh* (belajar) adalah suatu keharusan yang tidak bisa ditunda-tunda. Zaman yang semakin hari semakin mengawatirkan menuntut sekolah untuk sigap menghadapi situasi apapun, tidak boleh minder ataupun kehilangan kepercayaan dan keyakinan diri, serta harus selalu proaktif melakukan perubahan untuk adaptasi, akomodasi, dan kolaborasi dengan pihak lain dalam satu visi dan misi ke depan.

Namun untuk melakukan program besar ini ternyata tidak mudah. Dan orang yang paling berpengaruh terhadap program besar ini adalah kepala sekolah sebagai penanggung jawab utama eksistensi dan dinamika sekolah. Kepala sekolahlah yang akan menggerakkan mesin sekolah, termasuk mau diarahkan kemana sekolah itu, tujuan apa yang hendak dicapai, strategi apa yang digunakan, siapa yang diajak bekerja sama untuk mewujudkan cita-cita besar sekolah, dan sistem apa yang akan dibangun untuk menggapai prestasi besar di masa depan (Asmani, 2012)

Kepala sekolah adalah pejabat profesional dalam organisasi sekolah yang bertugas mengatur semua sumber organisasi dan bekerjasama dengan guru dalam mendidik siswa untuk mencapai tujuan pendidikan (Sholeh dalam Arifiatun 2009). Sebagai top manajer pada sekolah yang dipimpinnya, kepala sekolah

bertanggung jawab sepenuhnya terhadap kelancaran pelaksanaan pendidikan dan pengajaran di sekolahnya. Hal ini sejalan dengan pendapat Bath yang menegaskan bahwa baik buruknya mengajar guru dan belajar siswa sangat dipengaruhi oleh kompetensi kepala sekolah. Sedangkan pendapat Blumberg tentang kompetensi kepala sekolah jika ditinjau dari tugas dan tanggung jawabnya, lebih ditekankan pada kompetensi manajerial dan kepemimpinan pendidikan (Hidayati, 2005).

Sukses tidaknya pendidikan dan pembelajaran di sekolah sangat dipengaruhi oleh kemampuan kepala sekolah dalam mengelola setiap komponen sekolah (*who is behind the school*). Kemampuan kepala sekolah tersebut terutama berkaitan dengan pengetahuan dan pemahaman mereka terhadap manajemen dan kepemimpinan, serta tugas yang dibebankan kepadanya; karena tidak jarang kegagalan pendidikan dan pembelajaran di sekolah disebabkan oleh kurangnya pemahaman kepala sekolah terhadap tugas-tugas yang harus dilaksanakan (Mulyasa, 2009).

Kepala sekolah juga perlu memiliki tiga bekal keterampilan untuk melaksanakan tugas-tugasnya. *Pertama*, keterampilan konsep, yaitu keterampilan menciptakan konsep-konsep baru dalam setiap perencanaan. *Kedua*, keterampilan hubungan manusia, yaitu keterampilan berkomunikasi dengan baik, bergaul akrab, bisa bekerja sama, menciptakan iklim kerja yang kondusif, dan sebagainya. *Ketiga*, keterampilan teknik, yaitu keterampilan dalam melaksanakan tugas-tugas langsung di lapangan dalam memecahkan masalah. Keterampilan ini dipakai terutama dalam mengendalikan para petugas di lapangan (Pidarta, 2004).

Sebagaimana dikutip oleh Masyhud, yang menyatakan adanya kesan masyarakat yang melihat kepala sekolah sebagai orang yang menghabiskan hari-harinya secara sangat terbagi-bagi, berpindah dari satu masalah ke masalah yang lain, memiliki sedikit waktu baik untuk menangani masalah tersebut atau bahkan untuk merefleksikannya. Seringnya banyak tugas terbengkalai dan tidak terselesaikan sementara pada saat bersamaan tugas-tugas lain menuntut perhatiannya. Tugasnya banyak disita untuk merespon pertanyaan-pertanyaan, problem-problem, dan situasi-situasi yang sulit diantisipasi, sehingga sedikit sekali ia melakukan tugas belajar dan mengajar. Akibatnya, para kepala sekolah memulai aktifitas kesehariannya hanya dengan meyakini bahwa kelas-kelas telah diajar guru dan guru telah mengajar dengan baik (Masyhud, 2006). Oleh karenanya keterampilan manajerial sangatlah penting dimiliki oleh kepala sekolah atau kepala madrasah.

Kendala dan tantangan manajerial yang dialami oleh sekolah swasta seperti Madrasah Aliyah (MA) secara nyata lebih kompleks dibandingkan dengan sekolah negeri lainnya. Salah satu tantangan adalah pola pendidikan di MA dengan beban mata pelajaran lebih banyak dibandingkan dengan Sekolah Umum, sementara dukungan finansial pada lembaga swasta lebih mengandalkan dana mandiri.

Kepala MA “Unggulan Nuris” Jember juga mengemban tanggungjawab dalam manajerial sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja para gurunya. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara peneliti dengan Kepala MA Unggulan Nuris menyatakan bahwa untuk mengawali pembinaan manusia

khususnya kinerja Guru dibutuhkan strategi yaitu melalui motivasi. Berbagai kendala dan tantangan banyak ditemui, sehingga dibutuhkan kemampuan daya juang dan inovasi dan kreasi untuk mewujudkan strategi manajerial sumber daya manusia, khususnya Guru.

MA “Unggulan Nuris” berdiri sejak tahun 2011, dalam perkembangannya MA “Unggulan Nuris” mengalami berbagai kendala dan tantangan, namun berkat kesabaran dan ketekunan Kepala Madrasah dalam manajerial sekolah akhirnya sampai pada prestasi unggulan dengan indikator keberhasilan antara lain banyaknya alumni yang diterima di beberapa perguruan tinggi bergengsi di dalam negeri maupun luar negeri dengan status beasiswa, seperti Yaman dan Thailand (Hasil wawancara dengan Waka. Kesiswaan, Ust. Hosaini tanggal 5 April 2015). Selain itu, siswa-siswi MA Unggulan Nuris juga banyak berprestasi dalam ajang perlombaan tingkat kabupaten, provinsi ataupun nasional. Seperti lomba baca kitab kuning, bahasa Arab, bahasa Inggris, dan sains. Bahkan 60% siswa MA Unggulan Nuris mampu membaca kitab bertuliskan Arab pegu, dan banyak siswa MA Unggulan Nuris yang telah menghafal al-Qur’an (Hasil wawancara dengan Waka Kurikulum, Ibu Mila Karmila tanggal 5 April 2015).

Oleh karena itu penulis merasa perlu untuk melakukan penelitian tentang **Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru (Studi Kasus di “Madrasah Aliyah Unggulan Nuris” Jember)**. Dengan harapan dapat menggali strategi efektif yang telah dilakukan oleh MA Unggulan Nuris sehingga dapat bermanfaat sebagai wacana manajerial Sekolah bagi yang lain.

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka fokus penelitian dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana keterampilan teknik kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru MA “Unggulan Nuris” Jember?
2. Bagaimana keterampilan hubungan manusiawi kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru MA “Unggulan Nuris” Jember?
3. Bagaimana keterampilan konseptual kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru MA “Unggulan Nuris” Jember?

C. Tujuan Penelitian

Berangkat dari rumusan masalah sebagaimana disebutkan di muka tujuan penelitian ini sebagai berikut:

1. Untuk mendeskripsikan keterampilan teknik kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru MA “Unggulan Nuris” Jember.
2. Untuk mendeskripsikan keterampilan hubungan manusiawi kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru MA “Unggulan Nuris” Jember.
3. Untuk mendeskripsikan keterampilan konseptual kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru MA “Unggulan Nuris” Jember.

D. Kegunaan Penelitian

Adapun hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan beberapa manfaat, diantaranya adalah:

1. Bagi Pengembangan Khazanah Keilmuan

Sebagai sumbangsih khazanah keilmuan untuk memajukan lembaga pendidikan Islam yang lebih berkualitas dan kompetitif dengan keterampilan yang dimiliki oleh kepala Madrasahnyanya.

2. Bagi Praktisi Pendidikan

Adapun hasil penelitian ini diupayakan dapat memberikan manfaat bagi praktisi pendidikan untuk menambah informasi (baik sebagai data banding atau informasi pelengkap) terkait keterampilan manajerial kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru agar menghasilkan peserta didik yang berkualitas. Hal ini dapat dijadikan acuan bagi lembaga pendidikan yang sama bagi para peneliti selanjutnya yang ingin berkembang.

3. Bagi Pascasarjana IAIN Jember

Dengan adanya penelitian ini diupayakan dapat memberikan manfaat yang dapat diambil bagi Pascasarjana IAIN Jember. Penelitian ini dapat memberikan sumbangsih untuk kemajuan pendidikan program Pascasarjana IAIN Jember. Untuk memperluas wacana pendidikan Islam, menjadi rujukan penelitian dalam bidang manajemen pendidikan Islam.

4. Bagi Kepala MA “Unggulan” Nuris Jember

Penelitian ini diharapkan bermanfaat dalam melaksanakan dan mengevaluasi tugas kepemimpinannya, utamanya yang berkaitan dengan keterampilan manajerial dalam meningkatkan motivasi kerja guru sehingga dapat meningkatkan mutu yang lebih baik

5. Bagi Peneliti

Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai acuan kemampuan peneliti dalam menerapkan hasil pendidikan yang dicapai selama menempuh pendidikan di bangku kuliah.

E. Definisi Operasional

Untuk menghindari pemahaman yang salah dari pembaca, maka diperlukan definisi istilah sehingga penelitian ini tidak meluas pembahasannya dan sesuai dengan fokus penelitian. Hal ini meliputi (1) Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah, (2) Motivasi Kerja Guru. Masing-masing akan dijelaskan sebagai berikut:

1. Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah

Keterampilan manajerial kepala madrasah dalam penelitian ini adalah keahlian manajerial yang harus dimiliki oleh seorang kepala madrasah. Keahlian manajerial adalah kemampuan yang mendalam mengenai urusan kepemimpinan. Keahlian manajerial tersebut yaitu: keahlian teknik, keahlian hubungan sesama manusia, dan keahlian konseptual (Robert L.Kazn dalam Helmawati, 2014:12)

2. Motivasi Kerja Guru

Adapun yang dimaksud motivasi kerja guru dalam penelitian ini adalah keinginan yang terdapat pada seorang guru yang merangsang untuk melakukan tugas dan tanggung jawabnya dalam proses pembelajaran dengan penuh kesungguhan, kedisiplinan, daya juang, dan keteguhan mencapai tujuan pendidikan secara optimal.

Berdasarkan uraian di atas, kinerja guru akan maksimal jika mendapat suntikan motivasi dari kepala madrasah selaku pimpinannya yang mampu menjadi motivator dan pendorong semangat kerja dalam melaksanakan tugasnya.

Dengan demikian yang dimaksud dengan keterampilan manajerial kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru dapat didefinisikan sebagai kemampuan manajemen kepala madrasah yang meliputi keterampilan konseptual, hubungan manusia, dan keterampilan teknik kepala madrasah dalam menjalankan fungsinya untuk memengaruhi dan memberikan dorongan kepada guru agar dalam melaksanakan tugasnya dapat dilakukan dengan penuh kesungguhan, kedisiplinan, daya juang, dan keteguhan untuk mencapai tujuan pendidikan secara optimal.

F. Sistematika Pembahasan

Untuk mempermudah memahami kerangka anatomi tesis ini, disampaikan sistematika pembahasan sebagai berikut:

Bab satu, adalah pendahuluan yang memuat tentang: latar belakang masalah, fokus penelitian, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, definisi istilah, dan sistematika pembahasan.

Bab dua, merupakan kajian kepustakaan yang terdiri dari penelitian terdahulu dan kajian teori. Pada kajian teori dipaparkan mengenai teori tentang keterampilan manajerial, keterampilan teknik, keterampilan hubungan manusia, keterampilan konseptual serta motivasi kerja guru.

Bab tiga, menjelaskan tentang metode penelitian yang meliputi: pendekatan dan jenis penelitian, penentuan lokasi penelitian, subyek penelitian, teknik pengumpulan data, analisa data dan keabsahan data.

Bab empat, merupakan paparan data dan temuan penelitian tentang keterampilan manajerial kepala madrasah MA “Unggulan Nuris” dalam meningkatkan motivasi kerja guru, dan penyajian data serta analisis.

Bab lima, merupakan pembahasan, yang membahas temuan penelitian. Adapun pembahasannya dari penelitian ini diantaranya yaitu tentang keterampilan manajerial kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru.

Bab enam, adalah bab terakhir, yang berisi kesimpulan dan saran-saran.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Berdasarkan penelusuran di perpustakaan dan media lain ditemukan penelitian yang berkaitan dengan tema keterampilan kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru. Penelitian-penelitian lapangan dengan objek sekolah sesungguhnya telah banyak dilakukan sebelumnya. Oleh karena itu diperlukan kajian terdahulu untuk mengetahui pisisi originalitas dan juga keotentikan penulisan tesis ini. Adapun kajian penelitian terdahulu yang memiliki relevansi dengan tesis ini diantaranya adalah penelitian yang dilakukan oleh Ahmad Junaidi Gazali tentang Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru. Fokus penelitian Ahmad Junaidi Gazali adalah 1) perencanaan yang dilakukan oleh kepala Madrasah Aliyah Negeri 2 Jember dalam meningkatkan kinerja guru. 2) Pengembangan yang dilakukan oleh kepala Madrasah Aliyah Negeri 2 Jember dalam meningkatkan kinerja guru. 3) Evaluasi yang dilakukan oleh kepala Madrasah Aliyah Negeri 2 Jember dalam meningkatkan kinerja guru. Metode penelitian yang dilakukan menggunakan pendekatan kualitaif (Gazali, 2014).

Selain itu penelitian yang dilakukan oleh ST. Anisa Subliyah Asnoto tentang Peran Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Motivasi dan Semangat Kerja Guru di MI Terpasu Ar Rohman Kecamatan Sukorambi Kabupaten Jember Tahun Pelajaran 2013-2014. Fokus penelitian yang dilakukan oleh ST. Anisa

Subliyah Asnoto adalah 1) Peran kepala madrasah sebagai *manajer* dalam peningkatan motivasi dan semangat kerja guru di MI Terpadu Ar Rohman Kecamatan Sukorambi Kabupaten Jember Tahun Pelajaran 2013/2014. 2) Peran kepala madrasah sebagai *leader* dalam peningkatan motivasi dan semangat kerja guru di MI Terpadu Ar Rohman Kecamatan Sukorambi Kabupaten Jember Tahun Pelajaran 2013/2014 (Asnoto, 2014). Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Titiek Rohanan Hidayati tentang Hubungan antara Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah, Pelatihan, Motivasi Kerja, dan Iklim Organisasi dengan Kinerja Guru Madrasah Aliyah Swasta Sekabupaten Jember. Fokus penelitian Titiek Rohanan Hidayati yaitu untuk melihat hubungan baik langsung maupun tidak langsung antara keterampilan manajerial kepala madrasah, pelatihan, iklim organisasi dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah swasta se Kabupaten Jember. Begitu pula dengan hubungan parsial masing-masing variabel bebas terhadap kinerja guru (Hidayati, 2005). Beberapa penelitian terdahulu dapat disajikan dalam bentuk tabel sebagai berikut.

Tabel 2.1

Daftar Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian	Hasil	Analisis
1	Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah dalam meningkatkan Kinerja Guru (Studi	Perencanaan yang telah dilakukan kepala madrasah Aliyah Negeri 2 Jember dalam meningkatkan kinerja guru berdasarkan visi, misi,	Ahmad Junaidi memfokuskan penelitiannya pada Kompetensi Manajerial

	<p>Kasus di Madrasah Aliyah Negeri 2 Jember). (Ahmad Junaidi Gazali: [Tesis: 2014])</p>	<p>tujuan Madrasah, dan kebutuhan melibatkan seluruh unsur civitas akademika termasuk guru. Pengembangan yang dilakukan kepala Madrasah Aliyah Negeri 2 jember meliputi: mengikuti berbagai forum ilmiah, studi lanjut, revitalisasi MGMP, membentuk forum silaturahmi antar guru, meningkatkan kesejahteraan guru, penambahan fasilitas penunjang dan layanan. Evaluasi yang dilakukan Kepala Madrasah meliputi: melakukan supervisi pendidikan baik secara personal maupun kelompok baik secara langsung maupun tidak langsung.</p>	<p>meliputi perencanaan, pengembangan dan evaluasi Kepala Sekolah di Madrasah Aliyah Negeri Jember. Sedangkan peneliti lebih fokus pada Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah di Madrasah Aliyah Unggulan Nuris Jember.</p>
2	Peran Kepala	Kepala MI Terpadu AR	Penelitian ini

	<p>Madrasah dalam Peningkatan Motivasi dan Semangat Kerja Guru di MI Terpadu Ar Rohman Kecamatan Sukorambi Kabupaten Jember Tahun Pelajaran 2013/2014.</p> <p>(St. Anisa Subliyah Asnoto [Tesis: 2014])</p>	<p>Rohman sebagai <i>manajer</i> dalam peningkatan motivasi dan semangat kerja guru dilakukan dengan berbagai cara dan strategi yang merupakan bagian dari aspek manajerial diantaranya: merencanakan pengadaan guru, mengelola, memberdayakan dan mengorganisasi sumber daya manusia yaitu guru. Peran kepala MI Terpadu Ar Rohman sebagai <i>leader</i> dalam peningkatan motivasi dan semangat kerja guru dilakukan dengan memotivasi semua guru dengan memenuhi kebutuhan dan kesejahteraan guru serta menciptakan suasana kerja yang kondusif, hubungan kerja yang</p>	<p>memiliki kesamaan dalam variabel terikatnya yaitu peningkatan motivasi kerja guru namun terdapat perbedaan yaitu pada fokus dan lokasi penelitian.</p>
--	--	---	---

		<p>harmonis, dan menciptakan lingkungan sekolah yang nyaman dan menyenangkan serta mengimplementasikan pola kepemimpinan demokratis</p>	
3	<p>Hubungan antara Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah, Pelatihan, Motivasi Kerja, dan Iklim Organisasi dengan Kinerja Guru Madrasah Aliyah Swasta Se Kabupaten Jember (Titiek Rohanah Hidayati [Disertasi: 2005]).</p>	<p>Kinerja guru dipengaruhi oleh keterampilan manajerial kepala Madrasah yang diaplikasikan dalam penciptaan iklim organisasi madrasah yang sehat. Dengan iklim organisasi yang sehat, maka frekuensi dan intensitas pelatihan guru akan meningkat yang pada akhirnya menimbulkan motivasi kerja guru yang tinggi. Dengan motivasi yang tinggi tersebut kinerja guru akan meningkat.</p>	<p>Disertasi ini adalah menggunakan pendekatan kuantitatif. Sedangkan peneliti menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian ini memiliki kesamaan pada variabel bebas yaitu keterampilan manajerial Kepala Madrasah namun</p>

			berbeda fokus dan objek penelitian.
--	--	--	-------------------------------------

B. Kajian Teori

Pada kajian teori dibahas teori-teori yang berkaitan dengan objek atau ruang lingkup yang dijadikan dasar dalam penelitian, mencakup beberapa hal berikut:

1) keterampilan manajerial kepala madrasah, 2) keterampilan teknik, 3) keterampilan hubungan manusia, 4) keterampilan konseptual, serta 5) motivasi kerja guru.

1. Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah

Pada hakikatnya keterampilan adalah suatu ilmu yang diberikan kepada manusia, kemampuan manusia dalam mengembangkan keterampilan yang dipunyai memang tidak mudah, perlu mempelajari, perlu menggali agar lebih terampil. Keterampilan merupakan ilmu yang secara lahiriah ada didalam diri manusia dan perlunya dipelajari secara mendalam dengan mengembangkan keterampilan yang dimiliki. Keterampilan sangat banyak dan beragam, semua itu bisa dipelajari bukan hanya buat pengetahuan keterampilan saja akan tetapi juga dapat bisa dibuat pembuka inspirasi bagi orang yang mau memikirkannya.

Menurut Singer (2000) keterampilan adalah derajat keberhasilan yang konsisten dalam mencapai suatu tujuan dengan efektif. Amirullah & Haris (2003) menyatakan bahwa terampil juga diartikan suatu perbuatan atau tugas. Secara

garis besar dapat disimpulkan bahwa keterampilan adalah kemampuan dalam melaksanakan tugas berdasarkan kompetensi pekerjaan dan hasilnya dapat diamati (Wahyudi, 2009).

Manajemen dalam bahasa Inggris artinya *to manage*, yaitu mengatur dan mengelola. Dalam arti khusus bermakna memimpin dan kepemimpinan, yaitu kegiatan yang dilakukan untuk mengelola lembaga atau organisasi, yaitu memimpin dan menjalankan kepemimpinan dalam organisasi. Orang yang memimpin organisasi adalah manajer (Kadarman dan Udayana, 2001). Pembahasan manajemen berkaitan dengan proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian yang di dalamnya terdapat upaya dari anggota organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama. Manajemen juga diartikan sebagai ilmu dan seni yang mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif, yang didukung oleh sumber-sumber lainnya dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan tertentu. Banyak ahli memberikan pengertian tentang manajemen sebagaimana dikemukakan oleh Hasibuan (2005) mengatakan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan tenaga dan profesionalitas orang lain. Dalam manajemen yang baik tidak dikenal kerja sendiri. Setiap pelaksanaan kerja melibatkan banyak orang dengan tugas dan fungsi yang berbeda, tetapi secara sinergis saling berhubungan dalam mencapai tujuan.

Proses manajerial dapat diartikan juga dengan proses kepemimpinan dalam organisasi. Di dalamnya terdapat fungsi-fungsi manajemen, terutama

adanya pemimpin dan yang dipimpin. Dalam usaha untuk mencapai tujuan terdapat beberapa unsur mendasar, yaitu:

- a. Organisasi sebagai wadah utama adanya manajemen.
- b. Manajer, yang memimpin dan memikul tanggung jawab penuh dalam organisasi.
- c. Aturan main dalam organisasi yang disebut anggaran dasar dan anggaran rumah tangga.
- d. Tujuan organisasi yang ditetapkan sebelumnya
- e. Perencanaan yang di dalamnya mengandung berbagai program yang akan dilaksanakan.
- f. Pengarahan, yang memberikan jalan pada sumber daya manusia yang ada dalam organisasi.
- g. Teknik-teknik dan mekanisme pelaksanaan kegiatan observasi.
- h. Pengawasan terhadap semua aktivitas organisasi agar tidak menyimpang dari rencana yang telah ditetapkan.
- i. Sarana dan prasarana yang mendukung pelaksanaan kegiatan organisasi sesuai dengan perencanaan.
- j. Penempatan personalitas sesuai dengan keahlian atau profesionalitas pekerjaan masing-masing.
- k. Evaluasi terhadap semua kegiatan yang telah dilakukan.
- l. Pertanggungjawaban akhir dari semua aktivitas yang telah dilaksanakan sesuai dengan tugas dan kewajiban personal organisasi (Athoilah, 2002)

Manajemen merupakan proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan usaha anggota-anggota organisasi serta memfungsikan seluruh sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan oleh seseorang yang berfungsi sebagai Manajer dalam sebuah organisasi, yaitu proses, pemanfaatan seluruh sumber organisasi dan pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Proses merupakan suatu cara yang sistematis dalam melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan tertentu. Manajemen sebagai suatu proses. Manajer harus memiliki keterampilan yang khusus dalam mengusahakan berbagai kegiatan yang saling berkaitan dapat dimanfaatkan untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan (Wahjosumidjo, 2008).

Menurut Stoner dan Freeman (2000) ada delapan macam fungsi seorang manajer yang perlu dilaksanakan dalam suatu organisasi, yaitu:

- a. bekerja dengan dan melalui orang lain;
- b. bertanggung jawab dan mempertanggungjawabkan;
- c. dengan waktu dan sumber daya yang terbatas mampu menghadapi berbagai persoalan;
- d. berpikir secara realistis dan konseptual;
- e. adalah juru penengah;
- f. adalah seorang politisi;
- g. adalah seorang sebagai diplomat; dan
- h. pengambil keputusan yang sulit.

Seperti yang telah disebutkan sebelumnya manajer adalah pimpinan atau pemimpin suatu organisasi. Dalam organisasi istilah manager digunakan dengan berbagai istilah, yaitu direktur, rektor, pimpinan, ketua, kepala, dan sebagainya. Manajer memegang otoritas yang menentukan perkembangan lembaga pendidikan. Kedudukannya sangat strategis karena berhubungan secara langsung dengan pengambilan keputusan dan kebijaksanaan yang ditetapkan untuk dilaksanakan secara operasional oleh seluruh bawahannya. Karena berhubungan secara langsung dengan pengambilan keputusan, seorang manajer harus memiliki tiga macam keterampilan yaitu:

a. Keterampilan konseptual

Keterampilan konsep merupakan keterampilan memahami dan mengelola organisasi.

b. Keterampilan manusiawi

Keterampilan manusia adalah keterampilan melakukan kerja sama, memotivasi, dan membangkitkan etos kerja para pegawai .

c. Keterampilan teknis

Keterampilan teknis adalah keterampilan mengoperasikan alat-alat, metode, dan fasilitas lainnya yang terdisional maupun modern(Pidarta, 2004).

Kepala sekolah atau kepala madrasah ialah salah satu personil sekolah atau madrasah yang membimbing dan memiliki tanggung jawab bersama anggota lain untuk mencapai tujuan. Kepala sekolah atau kepala madrasah secara resmi diangkat oleh pihak atasan. Kepala sekolah atau kepala madrasah ini disebut pemimpin resmi atau *official leader*. Selanjutnya untuk dapat mewujudkan tujuan

pendidikan di lembaga yang dipimpinnya, kepala sekolah atau kepala madrasah menurut Daryanto (2011) harus:

- a. Memiliki wawasan jauh ke depan (visi) dan tahu tindakan apa yang harus dilakukan (misi) serta paham benar cara yang akan di tempuh (strategi)
- b. Memiliki kemampuan mengkoordinasikan dan menyerasikan seluruh sumber daya terbatas yang ada untuk mencapai tujuan atau memenuhi kebutuhan sekolah atau madrasah (yang umumnya tidak terbatas)
- c. Memiliki kemampuan mengambil keputusan dengan terampil (cepat, tepat dan akurat)
- d. Memiliki kemampuan mobilisasi sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan dan mampu menggugah pengikutnya untuk melakukan hal-hal penting bagi tujuan sekolah atau madrasah
- e. Memiliki toleransi terhadap perbedaan pada setiap orang
- f. Memiliki kemampuan memerangi musuh-musuh kepala sekolah atau kepala madrasah seperti: ketidakpedulian, kecurigaan, tidak membuat keputusan, mediokrasi, imitasi, arogansi, pemborosan, kaku, dan bermuka dua dalam sikap dan bertindak.

Demikianlah bagi seorang kepala sekolah atau kepala madrasah memimpin dan mempengaruhi. Kepemimpinan bukan jabatan, posisi, atau bagan alir (*flowchart*). Kepemimpinan adalah suatu kehidupan yang mempengaruhi kehidupan lain (Helmawati, 2014).

Pada kenyataannya, keberhasilan suatu sekolah dapat dipengaruhi oleh kepala sekolah atau kepala madrasah. Untuk menggapai visi dan misi pendidikan perlu ditunjang oleh kemampuan aktor kepala sekolah atau kepala madrasah yang handal dalam menjalankan roda kepemimpinan. Meskipun pengangkatan kepala sekolah atau kepala madrasah dilakukan secara tidak sembarangan, (bahkan diangkat dari guru yang berpengalaman atau mungkin sudah lama menjabat sebagai wakil kepala sekolah atau wakil kepala madrasah), namun tidak dengan sendirinya membuat kepala sekolah atau kepala madrasah menjadi profesional melakukan tugas. Pada beberapa kasus ditunjukkan bahwa masih banyak atau kepala madrasah yang terpaku dengan urusan–urusan administratif, yang sebenarnya bisa dilimpahkan kepada tenaga administrasi sekolah. Dalam pelaksanaannya, pekerjaan atau kepala madrasah merupakan pekerjaan berat, yang menuntut kemampuan ekstra.

Dinas pendidikan telah menetapkan bahwa kepala sekolah harus atau kepala madrasah mampu melaksanakan pekerjaannya sebagai *edukator, manajer, administrator* dan *supervisor* (EMAS). Dalam perkembangan selanjutnya, sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman, kepala sekolah atau kepala madrasah juga harus mampu berperan sebagai *leader, inovator* dan *motivator* di sekolah atau madrasah. Dengan demikian, dalam paradigma baru manajemen pendidikan. Kepala sekolah atau kepala madrasah sedikitnya harus mampu berfungsi sebagai *edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator* dan *motivator* (EMASLIM).

Perspektif ke depan mengisyaratkan bahwa kepala sekolah atau kepala madrasah harus mampu berperan sebagai figur, mediator yang berjiwa wirausaha bagi perkembangan masyarakat. Dengan demikian, pekerjaan kepala sekolah atau kepala madrasah semakin hari semakin meningkat dan akan selalu meningkat sesuai dengan perkembangan pendidikan yang diharapkan. Hal itu harus dipahami oleh kepala sekolah atau kepala madrasah. Kepala sekolah atau kepala madrasah diharapkan mampu menjadikan hal tersebut dalam bentuk tindakan nyata. Pelaksanaan tugas dan fungsi atau kepala madrasah tidak dapat dipisahkan satu dengan yang lain, karena saling mempengaruhi serta menyatu dalam pribadi seorang kepala sekolah atau kepala madrasah profesional. Kepala sekolah atau kepala madrasah yang demikian akan mampu mendorong visi dan misi menjadi aksi dalam paradigma baru manajemen pendidikan.

Dalam menjalankan tugas dan fungsi manajerialnya, kepala sekolah atau kepala madrasah harus mampu memahami dan mewujudkannya ke dalam nilai-nilai yang terkandung dalam ketiga keterampilan yakni keterampilan teknis (*technical skills*), keterampilan hubungan manusia (*human skill*) dan keterampilan konseptual (*conceptual skills*) (Wahyudi, 2009).

2. Keterampilan Teknis

Pada dasarnya fungsi manajemen bersumber dari dua kegiatan, yaitu kegiatan pikir (*mind*) dan kegiatan tindakan (*action*) yang nampak dalam fungsi merencanakan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*directing*), pengkoordinasian (*coordinating*), pengawasan (*controlling*), dan penilaian

(*evaluating*). Fungsi-fungsi manajemen tersebut merupakan pijakan dalam kegiatan pengelolaan pengajaran (kurikulum), kesiswaan, personalia, keuangan, peralatan pengajaran, gedung dan perlengkapan sekolah, serta hubungan sekolah dengan masyarakat (Mantja, 2007).

Keterampilan teknik adalah keahlian dalam hal menggunakan sesuatu aktivitas spesifik yang meliputi suatu proses, prosedur dan teknik, keterampilan teknikal memungkinkan orang yang bersangkutan melaksanakan mekanisme yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan khusus. Pendapat yang hampir sama dikemukakan oleh Handoko (2012) keterampilan teknik merupakan kemampuan menggunakan peralatan-peralatan, prosedur-prosedur atau teknik-teknik dari suatu bidang tertentu seperti akuntansi, permesinan, dan sebagainya. Disebutkan pula bahwa keterampilan teknis adalah keterampilan menerapkan pengetahuan teoritis ke dalam tindakan praktis, kemampuan memecahkan masalah melalui taktik yang baik, atau kemampuan menyelesaikan tugas secara sistematis. Keterampilan teknis ini biasanya dimiliki orang-orang yang menduduki jabatan tingkat menengah atau tingkat bawah. Mereka terampil dalam menggunakan metode, teknis, prosedur, atau prakarsa baru, terutama yang berhubungan dengan benda mati. Keterampilan ini erat kaitannya dengan gerak motoris atau keterampilan tangan (manual).

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa keterampilan teknik meliputi kemampuan yang harus dimiliki seorang manajer yang berkaitan dengan prosedur, metode, menggunakan alat-alat, teknik-teknik dan proses yang diperlukan untuk melaksanakan tugas khusus serta mampu mengajarkan kepada

bawahannya dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Secara khusus dalam bidang pendidikan keterampilan teknik adalah kemampuan kepala sekolah atau kepala madrasah dalam menanggapi dan memahami serta cakap menggunakan metode-metode termasuk yang bukan pengajaran yaitu pengetahuan keuangan, pelaporan, penjadwalan, dan pemeliharaan (Wahyudi, 2009). Melalui keterampilan teknisnya, Kepala Sekolah atau Kepala Madrasah dituntut untuk menguasai pengetahuan tentang metode, proses, prosedur, dan teknik agar dapat memanfaatkan sarana yang diperlukan dalam mendukung kegiatan tersebut. Keterampilan yang dimaksud antara lain adalah:

- a. Keterampilan menyusun program tertulis
- b. Keterampilan membuat data statistik sekolah
- c. Keterampilan membuat keputusan dan merealisasikannya
- d. Keterampilan menyusun laporan pertanggungjawaban
- e. Keterampilan mengetik
- f. Keterampilan menata ruang dan
- g. Keterampilan membuat surat (Mulyadi, 2010).

Wahjosumidjo (2008) mengemukakan setidaknya ada dua hal yang menyangkut keterampilan teknis yang harus dikuasai oleh seorang pemimpin, yaitu:

- a. Menguasai pengetahuan tentang metode, proses, prosedur dan teknik untuk melaksanakan kegiatan khusus

- b. Kemampuan untuk memanfaatkan serta mendayagunakan sarana, peralatan yang diperlukan dalam mendukung kegiatan yang bersifat khusus tersebut.

Menurut Pidarta (2004) keterampilan teknik perlu dikuasai oleh para kepala sekolah atau kepala madrasah, sebab kepala sekolah atau kepala madrasah selalu berhadapan langsung dengan para petugas pendidikan, terutama para guru. Secara lebih rinci Sutisnadalam Wahyudi (2009) mengemukakan bahwa, bentuk kegiatan kepala sekolah atau kepala madrasah yang bersifat teknis adalah:

- a. Kepala sekolah atau kepala madrasah menjalankan supervisi pada guru di kelas.
- b. Kepala sekolah atau kepala madrasah mengevaluasi dan merevisi program pengajaran guru.
- c. Kepala sekolah atau kepala madrasah membuat program pelaksanaan kegiatan pengajaran dengan menghubungkan kurikulum dan waktu, fasilitas serta personil yang ada.
- d. Kepala sekolah atau kepala madrasah mengelola program evaluasi siswa.
- e. Mengkoordinasi menggunakan alat pengajaran.
- f. Membantu guru dalam perbaikan pengajaran.
- g. Membantu guru dalam mendiagnosis kesulitan belajar siswa.
- h. Mengatur dan mengawasi tata tertib siswa.
- i. Menyusun anggaran belanja sekolah.
- j. Menjelaskan administrasi sekolah yang menjadi tanggung jawabnya.

Dengan uraian ini tidaklah berarti bahwa pimpinan puncak tidak perlu memiliki keterampilan teknis. Keterampilan teknis ini pun harus dimiliki oleh mereka, minimal untuk masalah standar. Pada akhirnya dapat disimpulkan bahwa, keterampilan teknik yang diperlukan kepala sekolah atau kepala madrasah adalah erat kaitannya dengan aplikasi pengetahuan tentang cara pengelolaan kelas, penggunaan metode pembelajaran, teknik-teknik pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan serta teknik mengarahkan dan membina guru-guru di sekolah (Wahyudi, 2009)

3. Keterampilan Hubungan Manusia

Aktivitas organisasi merupakan aktivitas hubungan antar manusia dan interaksi antar anggota organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam kegiatan keseharian sering terjadi hubungan yang kurang harmonis antara individu dalam organisasi, hal ini disebabkan komunikasi kurang lancar atau dikarenakan tujuan individu berbeda dengan tujuan organisasi. Karena itu untuk menjalin kerjasama yang baik perlu diciptakan hubungan secara harmonis di antara anggota organisasi (Wahyudi, 2009).

Keterampilan hubungan manusia adalah keterampilan untuk menempatkan diri di dalam kelompok kerja dan keterampilan menjalin komunikasi yang mampu menciptakan kepuasan kedua belah pihak. Hubungan manusia melahirkan suasana kooperatif dan menciptakan kontak manusiawi antar pihak yang terlibat. Kepemimpinan memerlukan bentuk hubungan manusiawi yang efektif, artinya hubungan manusiawi dalam kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin dalam

memperlakukan orang-orang yang dipimpinnya, yang akan memberikan tanggapan berupa kegiatan-kegiatan yang menunjang atau tidak bagi pencapaian tujuan organisasinya (Helmawati, 2014).

Beberapa ahli mengemukakan pendapatnya tentang hubungan manusia seperti Stoner & Freeman (2000) menjelaskan bahwa hubungan manusia adalah cara-cara manajer berhubungan dengan bawahannya, jika karyawan bekerja lebih giat, itu berarti organisasi mempunyai hubungan manusia yang efektif, sebaliknya jika karyawan malas bekerja dan terjadi penurunan semangat kerja maka hubungan antar manusia dalam organisasi tidak efektif. Winardi (2006) berpendapat bahwa keterampilan hubungan manusia merupakan kemampuan untuk bekerjasama, berkomunikasi, dan memahami orang-orang di dalam organisasi. Lebih lanjut dijelaskan bahwa kemampuan hubungan manusia perlu dikuasai oleh seorang kepala sekolah atau kepala madrasah karena dengan komunikasi yang baik dapat memotivasi kerja para guru. Sedangkan Ownes dalam Wahyudi (2009) mengartikan hubungan manusia sebagai hubungan manusia secara formal di dalam organisasi formal dan hubungan manusia secara informal dalam organisasi informal. Dengan demikian hubungan manusia adalah kemampuan seseorang untuk bekerjasama, berkomunikasi, dan memahami individu di dalam organisasi dengan tujuan untuk meningkatkan unjuk kerja karyawan. Hubungan antar individu di dalam organisasi bersifat esensial terutama dalam aktivitas kerjasama untuk mencapai tujuan. Keterampilan hubungan manusia dalam organisasi juga diartikan sebagai kemampuan untuk bekerja dengan memahami dan memotivasi orang lain baik sebagai individu maupun

kelompok dengan tujuan agar manajer mampu memperoleh partisipasi secara aktif oleh anggota organisasi dalam pencapaian tujuan Handoko (2012). Interaksi antar individu bervariasi dalam cara dan tujuannya. Hubungan antarmanusia itu ada yang sifatnya antar pribadi, formal, dan mungkin juga insidental, dengan format interaksi tatap muka atau nontatap muka. Interaksi non tatap muka merupakan interaksi yang dilakukan melalui surat menyurat, telepon, faksimile, e-mail, dan sebagainya. Hubungan antar manusia yang mengandung pengertian interaksi fisik dan interaksi personal. Dari interaksi itu, antara pemimpin dan bawahan terjadi interaksi dinamis serta saling menciptakan kepuasan pada kedua belah pihak. Interaksi dinamis antara pimpinan dan bawahannya adalah syarat mutlak menuju tercapainya tujuan organisasi. Hal ini akan melahirkan kepuasan dalam diri individu yang pada gilirannya akan merangsang motivasi kerja komunitas sekolah.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa keterampilan hubungan manusia (*human skills*) adalah kemampuan seseorang dalam hal ini kepala sekolah atau kepala madrasah dalam bekerjasama, memahami aspirasi dan memotivasi anggota organisasi guna memperoleh partisipasi yang optimal untuk mencapai suatu tujuan. Secara lebih khusus keterampilan hubungan manusia dalam organisasi pendidikan adalah kemampuan kepala sekolah untuk mendirikan sistem komunikasi dua arah yang terbuka dengan personil sekolah dan anggota masyarakat lainnya untuk menciptakan suasana kepercayaan terhadap sekolah dan meningkatkan ujuk kerja guru (Sutisna dalam Wahyudi, 2009).

Beberapa perilaku kepala sekolah atau kepala madrasah yang berkaitan dengan keterampilan hubungan manusia di sekolah adalah sebagai berikut:

- a. Menunjukkan semangat kerja dan memberikan bimbingan dan bantuan dalam pekerjaan
- b. Berperilaku menyenangkan, menghormati guru, mempunyai integritas yang tinggi dan tegas dalam mengambil keputusan
- c. Memberi penghargaan pada guru yang berprestasi
- d. Memberikan dukungan dan semangat/moral kerja guru dan bersikap tegas pada personil sekolah
- e. Mengatur sekolah secara baik
- f. Menggunakan otoritasnya sebagai kepala sekolah dengan penuh keyakinan dan teguh pendirian
- g. Memberikan bimbingan secara individu kepada guru dalam pekerjaan
- h. Menyelesaikan permasalahan
- i. Mengikutsertakan guru dalam merumuskan pengambilan keputusan
- j. Menghormati peraturan sekolah, mendisiplinkan siswa dan tidak membebani tugas berat kepada guru

Kegiatan-kegiatan itu bukan sesuatu yang statis, tetapi dapat berubah dan berkembang, sehingga aktualisasi organisasi menjadi dinamis. Adanya hubungan yang manusiawi ini khususnya dalam hubungannya dengan kehidupan nyata yang terjadi interaksi antara seseorang dengan orang lain yang membutuhkan rasa saling memahami, saling menyayangi, dan saling menghormati dengan prinsip

utama adanya musyawarah, seperti firman Allah SWT. Dalam surat Ali Imron (3) ayat 159:

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ
وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ

Artinya: Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu, kemudian apabila kamu Telah membulatkan tekad, maka bertawakkallah kepada Allah, sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepadanya. (QS. Ali Imron(3):159)

Menciptakan hubungan manusia yang efektif merupakan alat dalam kepemimpinan. Dengan demikian hubungan manusia yang efektif, merupakan faktor yang penting dalam mewujudkan dinamika kepemimpinan. Pemimpin memperoleh kesempatan untuk menyerap segala sesuatu yang baik, untuk dipergunakan dalam mengembangkan dan memajukan organisasinya, dan orang yang dipimpin memperoleh kesempatan untuk menyampaikan segala sesuatu pada pimpinannya, sehingga akan ikut berfungsi dalam memajukan dan mengembangkan organisasi yang sama. Dalam keadaan seperti itu berarti kepemimpinan akan berjalan secara dinamis (Rivai,2006).

Pemimpin, disamping berhadapan dengan benda, konsep dan situasi, juga menghadapi manusia. Bahkan bagi pimpinan puncak (*top management*)

menghadapi manusia menduduki posisi terbesar, lebih dari separuh aktifitas rutinnnya. Manusia yang menduduki posisi sentral sering dilukiskan sebagai *the man behind the gun*. Tanpa memiliki kemampuan dalam hubungan manusiawi, kelompok kerja sama tidak mungkin terjalin secara harmonis. Keterampilan hubungan manusiawi, kelompok kerja sama tidak mungkin terjalin secara harmonis. Keterampilan hubungan manusiawi ini antara lain tercermin dalam hal:

- a. Keterampilan menetapkan diri dalam kelompok;
- b. Keterampilan menciptakan kepuasan pada diri bawahan;
- c. Sikap terbuka terhadap kelompok kerja;
- d. Kemampuan mengambil hati melalui keramahtamahan;
- e. Penghargaan terhadap nilai-nilai etis;
- f. Pemerataan tugas dan tanggung jawab; dan
- g. Iktikad baik, adil, menghormati, dan menghargai orang lain (Danim, 2006).

Menurut Wahjosumidjo(2008) bahwa keterampilan hubungan manusiawi seorang pemimpin meliputi:

- a. Kemampuan untuk memahami perilaku manusia dan proses kerjasama;
- b. Kemampuan untuk memahami isi hati, sikap dan motif orang lain, mengapa mereka berkata dan berperilaku;
- c. Kemampuan untuk berkomunikasi secara jelas dan efektif;
- d. Kemampuan menciptakan kerjasama yang efektif, kooperatif, praktis dan diplomatis; dan
- e. Mampu berperilaku yang dapat diterima khususnya oleh anggota organisasi.

Berdasarkan uraian di atas perilaku hubungan manusia yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah atau kepala madrasah meliputi:

- a. Menjalin hubungan kerjasama dengan guru. Terbinanya hubungan kerjasama yang baik antara kepala sekolah dengan guru, maka tujuan sekolah dapat tercapai dengan mudah.
- b. Menjalin komunikasi dengan guru. Komunikasi sangat penting dilakukan oleh kepala sekolah atau kepala madrasah agar program sekolah dapat dipahami secara baik oleh guru.
- c. Memberikan bimbingan dan bantuan dalam menyelesaikan tugas guru. Kepala sekolah kepala madrasah memberikan bimbingan dan bantuan sebagai upaya memperlancar pelaksanaan tugas guru dalam proses belajar di sekolah.
- d. Membangun semangat/moral kerja guru. Bagi guru yang belum berhasil menyelesaikan tugas, maka menjadi kewajiban kepala sekolah kepala madrasah untuk menumbuhkan kepercayaan diri bagi guru agar dapat berhasil dalam menyelesaikan tugasnya.
- e. Memberikan penghargaan bagi guru yang berprestasi. Pemberian penghargaan yang dilakukan oleh kepala sekolah atau kepala madrasah sebagai pengakuan prestasi yang telah diraih guru dengan usahanya yang maksimal sehingga dapat mempertahankan dan meningkatkan prestasinya.
- f. Menyelesaikan segala permasalahan di sekolah. Sekolah sebagai salah satu institusi tidak lepas dari berbagai masalah, agar masalah tidak berlarut-larut

dan semakin kompleks maka kepala sekolah atau kepala madrasah segera mengidentifikasi masalah dan menyelesaikannya.

- g. Mengikut sertakan guru dalam merumuskan pengambilan keputusan. Guru merupakan pelaksana setiap keputusan di sekolah, agar keputusan dapat di terima oleh semua pihak, maka guru harus dilibatkan dalam setiap pengambilan keputusan.
- h. Menyelesaikan konflik di sekolah. Konflik yang bertentangan dengan tujuan sekolah patut dihindarkan, namun keberadaan konflik tidak dapat dihindarkan, maka tugas kepala sekolah atau kepala madrasah mengelola konflik secara baik.
- i. Menghormati peraturan sekolah. Tidak hanya guru, karyawan, maupun siswa yang harus taat terhadap peraturan sekolah, akan tetapi kepala sekolah atau kepala madrasah juga harus menghormati peraturan sekolah.
- j. Menciptakan iklim kooperatif yang sehat di antara guru. Semua guru berkeinginan untuk mendapat promosi, kenaikan gaji atau penghargaan lainnya, maka kepala sekolah atau kepala madrasah menciptakan suasana adil dalam memberikan penghargaan (Wahyudi, 2009)

4. Keterampilan konseptual

Manajer yang harus memiliki keterampilan konsep adalah manajer tertinggi datau direktur utama. Di lembaga pendidikan khususnya sekolah atau madrasah keterampilan konseptual harus dimiliki oleh kepala sekolah atau kepala madrasah. Keterampilan konseptual adalah kecakapan untuk memformulasikan

pikiran, memahami teori-teori, melakukan aplikasi, melihat kecenderungan berdasarkan kemampuan teoretis dan yang dibutuhkan didalam dunia kerja. Kepala sekolah atau para pengelola satuan pendidikan dituntut dapat memahami konsep dan teori yang erat hubungannya dengan pekerjaan. Keterampilan konsep bagi kepala sekolah atau kepala madrasah merupakan potret suatu organisasi, misalnya kepala sekolah atau kepala madrasah membentuk konsep organisasi pendidikan berwawasan masa depan, seperti apa dan bagaimana rumusan filosofi tentang lembaga pendidikan berwawasan masa depan yang dimaksudkan. Filosofi ini dirumuskan dengan mendefinisikan hakikat pendidikan dan hakikat masa depan, mengemukakan visi dan misi pendidikan yang dimaksudkan, dan memberikan landasan yang menjadikan pijakan operasional pendidikan berwawasan masa depan (Hikmat, 2009).

Demikian halnya untuk dapat melaksanakan praktik administrasi yang efektif, seorang administrator harus memahami teori-teori administrasi. Untuk dapat melaksanakan supervise dengan baik, seorang supervisor harus memahami ilmu dan seni supervise. Ringkasnya, keterampilan konseptual antara lain tercermin dalam pemahaman terhadap teori secara luas dan mendalam, kemampuan mengorganisasi pikiran, keberanian mengeluarkan pendapat secara akademik, dan kemampuan mengorelasikan bidang ilmu yang dimiliki dengan berbagai situasi.

Kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi saat ini telah banyak mengolah konsep tradisional tentang kepemimpinan, di mana intuisi dan kecakapan praktis dianggap cukup untuk memegang posisi pimpinan. Dibanyak organisasi modern,

kemampuan konseptual sangat menonjol, tidak kalah pentingnya dengan kemampuan praktis lainnya

Banyak kebijakan organisasi harus diawali dengan berbagai penelitian. Di lingkungan departemen yang bergerak khusus dalam bidang pendidikan, misal sering terjadi realitas yang seharusnya tidak perlu terjadi, seperti ada gedung, tidak ada murid. Ada gedung ada murid, tidak ada guru; dan sebagainya. Kerangka berpikir secara kritis (*critical thinking*), sebagai langkah awal sebelum melakukan sejumlah tindakan perlu diperhatikan (Helmawati, 2014).

Seperti yang telah disampaikan sebelumnya manajer harus memiliki keterampilan konseptual, yang biasanya dibantu oleh staf ahli dengan keahlian ilmu masing-masing agar setiap paradigma yang ditetapkan memiliki pengorganisasian yang jelas. Kemampuan manajer dalam keterampilan konseptual dapat diperoleh melalui kecerdasan intelektualnya, kecerdasan yang digali dari pengalamannya selama menjadi pemimpin suatu organisasi atau latar belakang pendidikannya, belajar memahami cara kerja seluruh bawahannya, banyak melakukan penelitian atau mempelajari hasil-hasil penelitian orang lain, dan yang paling penting, ia memiliki kemampuan merumuskan pandangan-pandangannya secara konkret dan praktik untuk menjadi bagian uji coba, dapat diprediksi hasilnya dan berwawasan ke depan (Hikmat, 2009).

Dengan kemampuan intelektual tinggi dari seorang pimpinan tidak selalu berarti organisasi akan melaju dengan cepat. Adanya penelitian dengan dana sangat besar yang dilakukan oleh perusahaan malah menjadi salah satu sumber rendahnya keuntungan. Hal ini dikarenakan biaya penelitian dan pengembangan

(*research and development*) sangat tinggi yang hasilnya tidak selalu membuahkan kebijakan yang ampuh.

Perihal melesetnya hal-hal yang diproyeksikan di dalam organisasi dianggap wajar karena kebijakan organisasi berpacu dengan dinamika kondisi masa depan yang memang sulit diterka. Perubahan dinamis bahkan sampai taraf ekstrim di masyarakat sering terjadi. Namun demikian, di organisasi profesi, lembaga pendidikan tinggi, dan unit organisasi yang bergerak di bidang penelitian dan pengembangan tidak mungkin dipimpin oleh yang lemah kemampuan akademiknya.

Tugas dan fungsi manajer adalah melaksanakan fungsi-fungsi manajemen, yaitu merencanakan seluruh program kerja lembaga pendidikan secara konseptual. Kunci dasar dari visi dan misi serta penjabarannya perlu diorganisasikan dengan matang agar seluruh manajer dan bawahannya dapat melakukan hubungan kerja sama yang sinergis dan mampu melaksanakan secara praktis hingga pada hal yang bersifat teknis. Sebagai pembuat rencana sekaligus pengambil keputusan terhadap seluruh rencana yang telah dirumuskan atau ditetapkan, ketegasan mengambil keputusan sangat penting. Hal ini karena berkaitan secara langsung dengan deskripsi kerja manajer dan bawahannya dalam melakukan tugas-tugas sebagai pelaksana langsung kegiatan yang sesuai rencana. Kepemimpinan manajer yaitu kepala sekolah atau kepala madrasah memegang peranan sangat penting dalam perkembangan lembaga pendidikan. Jiwa kepemimpinan kepala sekolah atau kepala madrasah dipertaruhkan dalam proses pembinaan para pendidik, pegawai tata usaha, dan personal lembaga pendidikan lainnya. Sebagai kepala sekolah atau

kepala madrasah harus mengetahui, mengerti, dan memahami semua hal yang berkaitan dengan administrasi organisasi pendidikan dan sekolah. Selain itu harus memahami potensi yang dimiliki oleh guru sehingga komunikasi dengan para pendidik dan seluruh bawahannya akan membantu kinerjanya, terutama dalam menyelesaikan masalah yang dihadapi oleh lembaga pendidikan yang dipimpinnya (Hikmat, 2009).

Manajer lembaga pendidikan seperti kepala sekolah atau kepala madrasah harus memiliki pengetahuan dan kecakapan yang sesuai bidang dan tanggung jawabnya dalam pengelolaan lembaga pendidikan yang dipimpinnya. Dengan demikian kepala sekolah atau kepala madrasah dapat menjalankan perannya sebagai pemimpin lembaga pendidikan sebaik mungkin. Kepala sekolah atau kepala madrasah juga harus memiliki ide-ide kreatif yang dapat meningkatkan perkembangan pendidikan. Dengan bantuan para pendidik, ia dapat mendiskusikan ide-ide tersebut untuk diterapkan dalam proses kependidikan. Bila dicapai kesepakatan antara kepala sekolah atau kepala madrasah dengan pendidik yaitu guru, ide-ide tersebut dapat direalisasikan secara sistemik (Burhanuddin, 2004).

Sebagai kepala sekolah atau kepala madrasah dalam suatu lembaga pendidikan harus mampu mengemban tugas-tugas yang sangat strategis dalam upaya mencapai tujuan pendidikan. Tugas-tugas kepala sekolah atau madrasah secara konseptual adalah sebagai berikut:

- a. Membuat perencanaan

Perencanaan yang dibuat oleh kepala sekolah atau kepala madrasah berkaitan dengan program pengajaran, kesiswaan, pembinaan guru, pengembangan kurikulum, dan pelaksanaan pengembangan aktivitas siswa yang bersifat intra atau ekstraseluler.

- b. Pengembangan dan pemberdayaan kepegawaian.
- c. Pengelolaan administrasi keuangan lembaga.
- d. Pengembangan sarana dan prasarana lembaga (Purwanto, 2009)

Tingkat keterampilan yang dibutuhkan menurut sifat organisasi berbeda adanya. Keterampilan yang dimiliki oleh pimpinan organisasi memungkinkan organisasi itu mencapai keuntungan ganda. Keuntungan ganda dapat diperoleh jika pimpinannya mempunyai keterampilan konseptual, manual, keterampilan bekerjasama dengan lembaga lain, kemampuan bernegosiasi dengan pemerintah, kematangan menganalisis peluang, dan lain-lain.

Keterampilan yang dimiliki oleh kepala sekolah ditujukan kepada upaya mencapai tujuan pendidikan pada umumnya dan kedewasaan anak didik pada khususnya. Lembaga pendidikan harus benar-benar berfungsi, baik sebagai pewaris nilai, agen pembaru, dan lembaga penempa perilaku manusia. Boardman dan koleganya dalam Danim (2006) mengemukakan bahwa kemampuan pribadi harus dimiliki setiap administrator sekolah (*school administrator*), di dalam buku *Demokratik Supervision in Secondary School*. Boardman dan koleganya mengemukakan: *“As the education leader of the school he must have the ability to organize and assist the faculty in formulating a program for the improvement of*

instructional in school”(seperti pemimpin pendidikan dari sekolah, dia harus memiliki kemampuan untuk mengorganisasi dan membantu staf pengajar dalam merumuskan program untuk perbaikan pengajaran sekolah). Administrator sekolah harus mampu mengorganisasikan staf dan membantu guru dalam memformulasikan program bagi peningkatan kualitas pembelajaran di sekolah. (Mulyadi, 2010)

Selanjutnya, Boardman dan koleganya (Danim, 2006) mengatakan bahwa kepala sekolah harus mampu mengembangkan kemampuan profesionalisme guru, mengembangkan program supervise, dan merangsang guru-guru untuk berpartisipasi aktif di dalam usaha mencapai tujuan. Administrator dan supervisor harus mampu menumbuhkan inspirasi bagi guru-guru, menciptakan suasana kerjasama dalam pengembangan program supervise, serta mendorong guru-guru untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

Bagi pemimpin pendidikan, yang paling penting adalah menciptakan budaya/tradisi tertentu demi terselenggaranya program pembelajaran secara baik dengan cara yang lebih personal, administrative, formal, manusiawi, proporsional, dan proyektif. Wahjosumidjo (2008) mengemukakan bahwa keterampilan konsep yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin pendidikan adalah:

- a. Kemampuan analisis
- b. Kemampuan berpikir rasional
- c. Cakap dalam berbagai macam konsepsi
- d. Mampu menganalisis berbagai kejadian serta mampu memahami berbagai kecenderungan

- e. Mampu mengantisipasi perintah, dan mampu mengenali macam-macam kesempatan dan problem-problem sosial.

Di samping itu, pemimpin pendidikan masih dituntut sejumlah kemampuan khusus. Kemampuan tersebut berbeda secara relative dengan kemampuan yang harus dimiliki oleh pemimpin organisasi sosial lainnya, apalagi organisasi komersial. Kemampuan yang harus dimiliki oleh pemimpin pendidikan antara lain membangkitkan inspirasi guru, menciptakan kerja sama antar guru, menciptakan kerjasama antar staf, mengembangkan program supervise, mengelola kegiatan pembelajaran, mengatur program pengembangan, dan melaksanakan kegiatan lain yang erat kaitannya dengan pencapaian tujuan pendidikan. Kemampuan mengorganisir dan membantu staf, mengembangkan dan memupuk rasa percaya diri(*self confidence*), membangkitkan sikap kesejawatan(*esprit de corps*), memberi bimbingan serta tuntunan untuk mencapai tujuan pendidikan yang efektif dan efisien adalah kebutuhan sangat mendesak bagi pemimpin pendidikan. (Mulyadi, 2010:)

5. Motivasi Kerja Guru

Setiap individu memiliki kondisi internal, dimana kondisi internal tersebut memiliki peran dalam aktivitas dirinya sehari-hari. Salah satu kondisi internal tersebut adalah motivasi. Motivasi adalah dorongan dasar yang menggerakkan seseorang bertingkah laku. Dorongan ini berada pada diri seseorang yang menggerakkan untuk melakukan sesuatu yang sesuai dengan dorongan dalam

dirinya. Oleh karena itu perbuatan seseorang yang didasarkan atas motivasi yang mendasarinya.

Motivasi juga dapat dikatakan sebagai perbedaan antara dapat melaksanakan dan mau melaksanakan. Motivasi lebih dekat pada mau melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan. Motivasi adalah kekuatan baik dari dalam maupun dari luar yang mendorong seseorang untuk mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya. Atau dengan kata lain, motivasi dapat diartikan sebagai dorongan mental terhadap perorangan atau orang-orang sebagai anggota masyarakat. Motivasi dapat juga diartikan sebagai proses untuk mencoba mempengaruhi orang atau orang-orang yang dipimpinya agar melakukan pekerjaan yang diinginkan, sesuai dengan tujuan tertentu yang ditetapkan lebih dahulu (Uno, 2012).

Istilah motivasi berasal dari kata motif, dalam bahasa Inggris adalah *motive* atau *motion*, lalu *motivation*, yang berarti gerakan atau sesuatu yang bergerak. Artinya sesuatu yang menggerakkan terjadinya tindakan atau disebut dengan niat (Hikmat, 2009). Motivasi dapat diartikan sebagai suatu kekuatan yang terdapat dalam diri seseorang yang mampu mendorong dirinya untuk berbuat suatu hal, berupa rangsangan, dorongan, atau sumber lahirnya suatu tindakan. Hal ini selaras dengan pernyataan Mc. Donald yang dikutip oleh Sudirman yang menjelaskan bahwa motivasi adalah perubahan energi dalam diri seseorang yang ditandai dengan munculnya "*felling*" dan didahului dengan tanggapan terhadap adanya tujuan (Sardiman, 2011).

Sementara itu, Moorhead/Griffin menyatakan bahwa motivasi adalah kekuatan yang digunakan dalam memimpin orang-orang untuk berperilaku dalam aturan-aturan tertentu. Proses memotivasi mulai dari dorongan dan kebutuhan dasar yang memotivasi individu untuk bekerja mencapai tujuan tertentu di mana mereka yakin bahwa dengan pencapaian tujuan tersebut berarti kebutuhan dasar mereka pun dapat terpenuhi.

Pada dasarnya, perbuatan manusia dapat dibagi menjadi tiga macam, yaitu: perbuatan yang direncanakan, artinya digerakkan oleh suatu tujuan yang akan dicapai, perbuatan yang tidak direncanakan yang bersifat spontanitas artinya tidak bermotif dan perbuatan yang berada di antara dua keadaan, yaitu direncanakan dan tidak direncanakan yang disebut semi direncanakan.

Dorongan suatu tindakan yang muncul dalam diri manusia, terbagi atas:

- a. Dorongan alam bawah di bawah sadar
- b. Dorongan alam sadar
- c. Dorongan libido

Dorongan alam di bawah sadar artinya suatu kesadaran yang tidak dapat dijangkau oleh alam bawah sadar manusia. Keadaanya merupakan gejala kejiwaan yang telah dimiliki oleh manusia. Karena manusia tidak memiliki kemampuan memahami alam tidak sadarnya itu, tingkah laku manusia yang sesungguhnya adalah akibat adanya alam tidak sadar. Sebab, tingkah laku yang bergerak mengikuti alam sadar merupakan keadaan yang bukan sesungguhnya.

Alam tidak sadar dengan alam sadar dapat disatukan sebagaimana menyatukan energi alam bawah sadar dengan pengaruh faktor eksternal manusia misalnya pengalaman. Motivasi atau dorongan sangat kuat dalam menentukan terwujudnya suatu perbuatan yang direncanakan. Dorongan itu dapat berupa imbalan atau adanya ancaman. Dorongan juga dapat terjadi sebagai bagian dari kesadaran jiwa yang diimbangi oleh harapan terhadap sesuatu yang akan dicapai (Hikmat, 2009).

Motif dapat dibedakan menjadi tiga macam yaitu:

- a. Motif biogenetis, yaitu motif-motif yang berasal dari kebutuhan-lebutuhan organisme demi kelanjutan hidupnya, misalnya lapar, haus, kebutuhan akan kegiatan dan istirahat, mengambil napas dan sebagainya.
- b. Motif sosiogenetis yaitu motif-motif yang berkembang berasal dari lingkungan kebudayaan tempat orang tersebut berada. Jadi motif ini tidak berkembang dengan sendirinya, tetapi dipengaruhi oleh lingkungan kebudayaan setempat misalnya: keinginan mendengarkan musik, makan pecel, makan coklat dan lain-lain.
- c. Motif teologis, dalam motif ini manusia adalah makhluk yang berketuhanan, sehingga ada interaksi antara manusia dengan Tuhan-Nya, seperti ibadah dalam kehidupan sehari-hari, misalnya keinginan untuk mengabdikan kepada Tuhan-Nya untuk merealisasikan norma-norma sesuai agamanya (Gerungan, 2000).

Berkaitan dalam pengertian motivasi, beberapa psikolog menyebut motivasi sebagai konstruk hipotesis yang digunakan untuk menjelaskan keinginan, arah, intensitas, dan keajegan perilaku yang diarahkan oleh tujuan. Dalam motivasi tercakup konsep-konsep, seperti kebutuhan untuk berprestasi, kebutuhan berafiliasi, kebiasaan, dan keingintahuan seseorang terhadap sesuatu (Good & Brophy, 2008).

Motivasi dilakukan untuk tujuan berikut:

- a. Merangsang seseorang untuk bekerja dengan baik
- b. Mendorong seseorang untuk bekerja lebih berprestasi
- c. Mendorong seseorang untuk bekerja dengan penuh tanggungjawab
- d. Meningkatkan kualitas kerja
- e. Mengembangkan produktivitas kerja
- f. Menaati peraturan yang berlaku
- g. Jera dalam melanggar aturan
- h. Mengarahkan perilaku untuk mencapai tujuan
- i. Mempertahankan prestasi kerja dan bersaing secara sportif

Tujuan-tujuan motivasi tersebut merupakan bagian dari pengertian motivasi yang sesungguhnya, dalam organisasi pendidikan motivasi kerja sangat dibutuhkan demi kelancaran penyelenggaraan proses pembelajaran dan sebagainya. Motivasi untuk para guru dapat dilakukan dengan memberikan bantuan kuliah, memberi beasiswa, meningkatkan intensif dan honor dari pekerjaannya dan sebagainya (Hikmat, 2009).

Orang-orang bekerja untuk alasan yang berbeda sehingga banyak teori yang menyatakan pendapat berbeda pula mengenai motivasi. Kepala sekolah atau kepala madrasah sebagai seorang manajer sekaligus motivator dalam organisasi perlu meningkatkan pemahaman tentang bagaimana individu berperilaku. Selain itu, pemimpin juga perlu meningkatkan pemahamannya untuk memiliki pandangan sistem mengenai motivasi dalam organisasi.

Lyman Porter dan Raymond Miles berpendapat bahwa suatu pandangan sistem mengenai motivasi akan sangat berguna bagi para manajer. Pandangan sistem adalah seluruh rangkaian atau sistem, kekuatan yang beroperasi pada karyawan harus dipertimbangkan sebelum motivasi dan perilaku karyawan dipahami secara memadai. Sistem motivasi sendiri terdiri dari tiga perangkat variable yaitu: karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, dan karakteristik situasi kerja.

Karakteristik individu adalah minat, sikap, dan kebutuhan yang dibawa seseorang ke dalam situasi kerja. Jelas sekali bahwa orang berbeda satu sama lain dalam karakteristik ini, dan oleh karena itu motivasi mereka akan berbeda. Sebagai contoh, ada orang yang mungkin menginginkan prestise, dan dengan demikian ia bekerja dimotivasi oleh sebuah pekerjaan dengan nama yang mengesankan. Yang lain mungkin menginginkan uang, dan dengan demikian dalam bekerjanya ia dimotivasi untuk memperoleh gaji yang tinggi.

Karakteristik pekerjaan adalah sifat dari tugas karyawan dan meliputi jumlah tanggung jawab, macam tugas, dan tingkat kepuasan yang orang peroleh dari karakteristik pekerjaan itu sendiri. Sebuah pekerjaan yang secara

intrinsikmemuaskan akan lebih memotivasi bagi kebanyakan orang daripada sebuah pekerjaan yang tidak memuaskan. Begitu pula dengan pekerjaan yang memiliki tantangan pekerjaan yang lebih sukar akan menjadi motivasi bagi beberapa orang dibanding pekerjaan yang tidak memiliki tantangan(pekerjaan rutinitas biasa).

Karakteristik situasi kerja adalah faktor-faktor dalam lingkungan kerja seseorang. Apakah rekan kerja mendorong individu untuk bekerja dengan standar tinggi atau mereka mendorong produktivitas rendah? Apakah atasan menghargai kinerja yang tinggi ataukah merekamengabaikannya? Apakah kultur organisasi membantu perkembangan perhatian untuk para anggota organisasi yang bersangkutan ataukah ia mendorong formalitas yang kaku dan acuh tak acuh?.Ringkasnya, motivasi kerja dapat diartikan sebagai keinginan atau kebutuhan yang melatarbelakangi seseorang sehingga ia terdorong untuk bekerja (Usman, 2008).

Secara teoretis, motivasi dibagi dalam dua kategori, yaitu teori kandungan (*content*) yang memusatkan perhatian pada kebutuhan dan sasaran tujuan, dan teori proses yang banyak berkaitan dengan bagaimana orang berperilaku dan mengapa mereka berperilaku dengan cara tertentu.

Di samping ulasan di atas, penulis mengutip teori-teori motivasi menurut para ahli demi mendapatkan pemahaman yang lebih utuh sebagaimana berikut.

a. Teori X dan Teori McGregor

Douglas McGregor mengidentifikasi dua perangkat asumsi manajer tentang bawahannya. Pandangan tradisional yang dikenal dengan nama teori X,

berpendapat bahwa orang memiliki dalam dirinya sendiri sikap tidak suka akan pekerjaan; walaupun mereka anggap kerja itu perlu, mereka akan menghindarinya bila mungkin. Kebanyakan orang malas dan tidak berambisi, lebih suka diarahkan dan menolak tanggung jawab. Akibatnya, pekerjaan adalah hal penting nomer dua, dan manajer harus memaksa karyawan atau memotivasi mereka dengan gaji atau perhatian. Hal ini dapat terlihat berjalan baik dalam model motivasi tradisional maupun dalam model hubungan antar manusia.

Teori Y lebih optimistik. Teori ini beranggapan bahwa kerja adalah sama wajarnya seperti bermain atau beristirahat, bahwa sesungguhnya orang lain bekerja dan dalam lingkungan yang benar, mendapat sejumlah kepuasan dari kerja. Orang memiliki kemampuan untuk menerima bahkan mencari tanggung jawab dan menerapkan imajinasi, kepandaian, kreativitas pada masalah-masalah organisasi. Menurut Teori Y, yang menjadi masalah adalah bahwa kehidupan industri modern tidak sepenuhnya mengerahkan kemampuan rata-rata manusia. Untuk memanfaatkan keinginan dan kemampuan kerja bawahan mereka yang merupakan bawaan sejak lahir, para manajer hendaknya memberikan suatu iklim yang kondusif bagi perkembangan pribadi. Dalam hal ini, manajemen partisipatif adalah model yang ideal.

b. Teori Kepuasan Abraham Maslow

Teori kepuasan ini banyak mendapat perhatian lebih dari para pemimpin karena dalam teori ini diklasifikasikan tentang kebutuhan manusia dengan cara logis dan menyenangkan. Maslow memandang motivasi manusia sebagai hierarki dari lima kebutuhan, yaitu kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan

rasa memiliki, kebutuhan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri. Para individu akan dimotivasi untuk memenuhi kebutuhan apa saja yang paling kuat (powerful) bagi mereka pada saat tertentu.

Teori Maslow dimulai dengan kebutuhan fisik yang paling dasar. Setiap kebutuhan dasar hendaknya dipenuhi sebelum keinginan individu meningkat untuk memuaskan kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi. Satu hal yang sangat jelas dari teori ini adalah bahwa para anggota organisasi membutuhkan gaji yang cukup untuk memberi makan, tempat berteduh, dan membela diri dan keluarganya secara memuaskan.



Gambar 1. Hierarki kebutuhan Maslow (Helmawati, 2014)

Lingkungan kerja yang aman harus diciptakan sebelum manajer menawarkan perangsang yang dirancang guna memberikan kesempatan kepada karyawan untuk memperoleh harga diri, rasa memiliki, atau peluang untuk berkembang. Kebutuhan akan rasa aman membutuhkan keamanan kerja, bebas dari paksaan atau perlakuan sewenang-wenang, dan peraturan yang ditetapkan secara memuaskan.

Kebutuhan untuk memiliki dan dicintai yang paling kuat dirasakan selain dalam hubungan dengan keluarga juga dapat dipenuhi dalam konteks sosial melalui persahabatan dan menjadi salah satu anggota kelompok (*in group*) dalam pekerjaan. Lingkungan kerja merupakan suatu lingkungan sosial, dan jika karyawan tidak merasa bahwa ia merupakan bagian integral dari organisasi, dia akan kecewa karena kebutuhan untuk memiliki tidak terpenuhi dan tidak mungkin menanggapi peluang dan perangsang yang lebih tinggi tingkatnya.

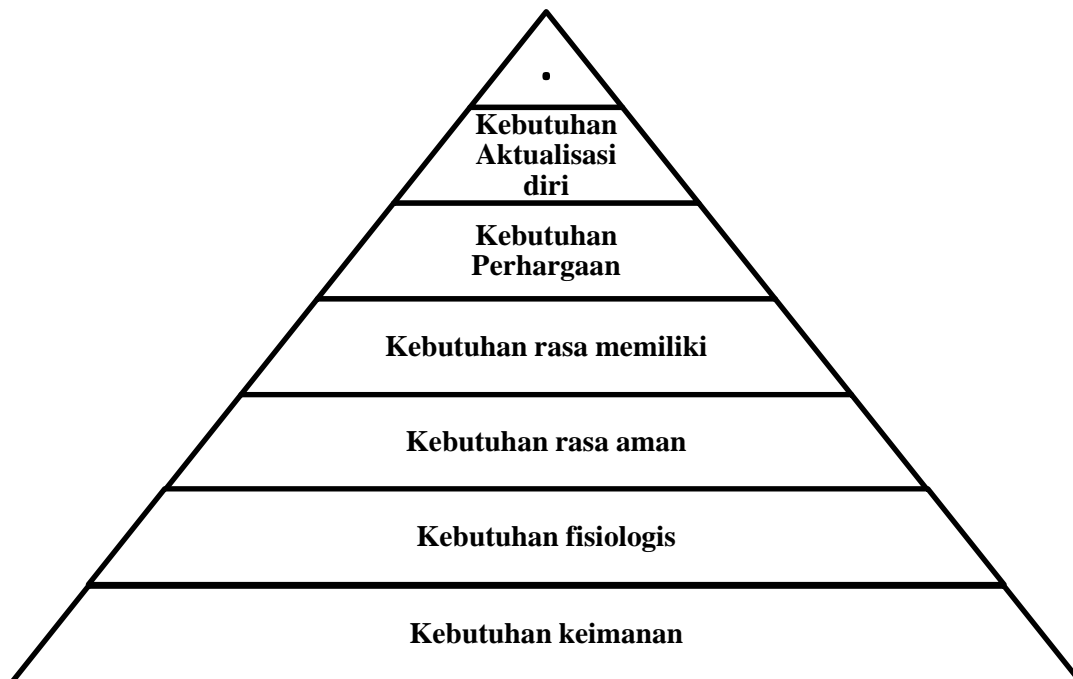
Dalam istilah organisasi, orang-orang dianggap pandai bekerja, juga ingin merasa bahwa mereka mencapai sesuatu yang penting ketika melakukan pekerjaan. Sebagai pimpinan, tentu mempunyai banyak cara untuk memenuhi kedua jenis kebutuhan akan penghargaan dan aktualisasi diri ini dengan memberikan pekerjaan yang menantang, umpan-balik prestasi, pengakuan prestasi, serta dorongan pribadi dan dengan melibatkan mereka dalam penetapan tujuan dan pengambilan keputusan.

Menurut Maslow, apabila semua kebutuhan lainnya telah dipenuhi secara memadai, karyawan akan termotivasi oleh kebutuhan akan aktualisasi diri. Mereka akan mencari makna dan perkembangan pribadi dalam pekerjaannya dan akan secara aktif mencari tanggung jawab baru. Maslow menekankan bahwa perbedaan individu adalah paling besar pada tingkat ini. Bagi beberapa individu, menghasilkan pekerjaan yang bermutu tinggi dapat menjadi suatu sarana untuk aktualisasi diri, sedangkan bagi orang lain mengembangkan gagasan yang bermanfaat dan kreatif memenuhi kebutuhan yang sama. Dengan mengetahui perbedaan aktualisasi diri antar karyawan, manajer dapat menggunakan

bermacam-macam pendekatan untuk memungkinkan bawahan mencapai tujuan pribadi dan tujuan organisasi.

Teori kebutuhan dalam peraktiknya merupakan tantangan bagi seorang manajer. Ada dua alasan, yaitu: pertama, setiap orang memiliki kebutuhan yang berbeda; dan kedua, kebutuhan seseorang dapat berubah dengan berlalunya waktu. Maksudnya ketika seseorang maju menuju hierarki yang lebih tinggi, kadang-kadang lingkungan atau sesuatu memaksa untuk bergerak menuruni hierarki itu, maka pada saat itu kebutuhannya akan berubah sesuai dengan kebutuhan dan pemenuhan kebutuhan yang dia harus penuhi pada saat itu.

Berdasarkan teori kebutuhan ini dan hasil dari penelitian dari Helmawati, ternyata kebutuhan manusia bukan hanya lima kebutuhan yang telah diuraikan tersebut. Ada satu hal mendasar yang belum tersentuh oleh Maslow dalam teori kebutuhan akan kepuasan ini yaitu kepuasan akan kebutuhan rohani. Pada dasarnya manusia harus memenuhi kebutuhan rohani sebagai dasar dari kebutuhan manusia. Baik buruknya manusia tergantung dari hatinya. Ahmad (2005) menyatakan bahwa dalam hati manusia terletak keimanan bukan di kepala (akal) atau di jasmaninya. Maka tidak heran jika akhir-akhir ini banyak kegiatan ta'lim termasuk di lembaga-lembaga pendidikan yang berusaha untuk mengisi keimanan anggotanya sehingga dapat memenuhi semua kebutuhan manusia itu sendiri.



Gambar 2. Hierarki kebutuhan Motivasi Syari'ah (Helmawati, 2014)

c. Teori ERG Alderfer

Teori ini dikemukakan oleh Clayton Alderfer menyatakan bahwa motivasi pekerja dapat diukur menurut hierarki kebutuhan dan teorinya ini membedakan dua hal dasar. Pertama, Alderfer memecahkan kebutuhan-kebutuhan dalam tiga kategori: kebutuhan eksistensi (kebutuhan fundamental Maslow ditambah faktor-faktor seperti tunjangan tambahan di tempat kerja), kebutuhan hubungan (kebutuhan akan interpersonal), dan kebutuhan pertumbuhan (kebutuhan akan kreatifitas personal atau pengaruh produktif). Huruf-huruf pertama dari masing-masing kategori membentuk singkatan yang dikenal dengan ERG (*existence, relatedness, and growth*).

Kedua, Alderfer menyatakan bahwa bila kebutuhan yang lebih tinggi dikecewakan, kebutuhan yang lebih rendah walaupun sudah terpenuhi muncul kembali. Sementara Maslow sebaliknya, merasa bahwa suatu kebutuhan, begitu terpenuhi kehilangan kekuatannya untuk memotivasi perilaku. Maslow melihat orang bergerak secara mantap menaiki tangga hierarki kebutuhan, sementara

Alderfer melihat orang naik turun pada hierarki kebutuhan dari waktu ke waktu dan dari situasi ke situasi. Teori Alderfer seperti teori Maslow sukar diuji dan karena itu sulit dievaluasi aplikasinya, namun demikian kedua teori menawarkan pengertian yang bermanfaat mengenai kebutuhan manusia.

d. Teori Dua Faktor Herzberg

Teori ini menyatakan bahwa ketidakpuasan dan kepuasan kerja muncul dari dua perangkat factor yang terpisah. Faktor-faktor ketidakpuasan(faktor hygiene) mencakup gaji, kondisi kerja, dan kebijakan perusahaan. Faktor-faktor kepuasan(faktor yang memotivasi) termasuk prestasi, pengakuan, tanggung jawab, dan kemajuan termasuk imbalan dari prestasi. Kelemahan faktor ini adalah dalam penelitiannya tidak memperhitungkan perbedaan individual dan terlalu menyederhanakan hubungan antara kepuasan dan motivasi walaupun Herzberg, menganggap ada hubungan antara kepuasan dan produktivitas. Teori ini dianggap sebagai sumbangan penting bagi pemahaman akan efek dari karakteristik pekerjaan terhadap kepuasan, motivasi, dan prestasi.

e. Tiga Macam Kebutuhan Atkinson dan McClelland

John W. Atkinson mengusulkan ada tiga macam dorongan mendasar dalam diri orang yang termotivasi: kebutuhan untuk berprestasi(*need for achievement*), kebutuhan kekuatan(*need for power*), dan kebutuhan untuk berafiliasi(*need for affiliation*)atau berhubungan dekat dengan orang lain. Keseimbangan antara ketiga dorongan ini bervariasi atau berbeda dari orang yang satu ke orang yang lain.

Penelitian David McClelland menunjukkan bahwa kebutuhan yang kuat untuk berprestasi berkaitan dengan sejauh mana orang tersebut termotivasi untuk

melaksanakan tugasnya. Mereka yang mempunyai kebutuhan berprestasi (nAch) tinggi cenderung termotivasi dengan situasi kerja yang penuh tantangan dan persaingan; sedangkan orang dengan kebutuhan berprestasi yang rendah cenderung berprestasi jelek dalam situasi kerja yang sama. Kebutuhan untuk berafiliasi (nAff) seperti yang telah diuraikan sebelumnya adalah kebutuhan berhubungan dekat dengan orang lain atau kebutuhan ingin berada dengan orang yang juga dekat dengannya. Sedangkan kebutuhan terhadap kekuatan (nPow) menyangkut dengan tingkat kendali yang diinginkan seseorang atas situasi yang dihadapinya. Kebutuhan ini dapat dihubungkan dengan bagaimana orang-orang menghadapi kegagalan dan keberhasilan. Takut gagal dan erosi kekuatan seseorang dapat menjadi motivator kuat untuk beberapa orang. Sebaliknya untuk beberapa orang, takut sukses dapat menjadi faktor memotivasi.

f. F.W. Taylor dan Manajemen Ilmiah

Menurut Taylor, pakar “manajemen ilmiah”; manajemen berdasarkan ilmu pengetahuan, menjelaskan bahwa pendekatan ini memusatkan perhatian pada rancangan pekerjaan seefektif mungkin dengan merampingkan metode kerja, pembagian tenaga kerja, dan penilaian pekerjaan. Pekerjaan dibagi ke dalam berbagai komponen, diukur dengan menggunakan teknik-teknik penelitian pekerjaan dan diberi imbalan sesuai dengan produktivitas. Namun teori ini sangat bergantung pada kesenangan dan kebutuhan personal, serta lingkungan kerja masing-masing orang (Uno, 2012).

g. Teori Murray

Teori kebutuhan Murray berasumsi bahwa manusia mempunyai sejumlah kebutuhan yang memotivasinya untuk berbuat. Kebutuhan-kebutuhan itu antara lain: pencapaian hasil kerja, afiliasi, agresi, otonomi, pamer, kata hati, memelihara hubungan baik, memerintah (berkuasa), kekuatan dan pengertian. Kebutuhan-kebutuhan tersebut hanya bersifat kategorisasi saja karena sebenarnya kebutuhan manusia begitu banyak, kompleks dan tidak terbatas (Ispriyanto dalam Fanani, 2012).

Dari teori-teori motivasi yang telah diuraikan di atas, ditemukan bahwa melalui motivasi yang tinggi mampu membuat seorang pemimpin dan anggota lainnya dalam organisasi mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan. Daryanto mengutip John C. Maxwell menyatakan ada beberapa langkah praktis yang dapat dilakukan dalam memotivasi anggota dalam kegiatan sehari-hari, di antaranya:

- a. Peliharalah rasa dicintai dari anggota lainnya;
- b. Bentuklah orang-orang yang senantiasa bekerja sama dengan Anda menjadi sukses;
- c. Perhatikanlah orang-orang di sekitar Anda;
- d. Tanamkan rasa cinta kepada orang-orang lebih dari sekedar menjalankan prosedur;
- e. Lakukanlah prinsip win-win solution atau sama sekali jangan melakukannya;
- f. Sertakan orang lain dalam perjalanan pekerjaan Anda;
- g. Berusahalah berlaku bijaksana terhadap orang yang sulit diajak kerja sama.

Begitu pula, dari beberapa pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa motivasi mengandung tiga hal yang penting sebagai berikut:

- a. Pemberian motivasi berlangsung dengan usaha pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi. Tersirat pada pandangan ini adalah bahwa dalam tujuan dan sasaran organisasi telah tercakup tujuan dan sasaran pribadi para anggota organisasi yang diberi motivasi tersebut. Dengan kata lain dapat dikatakan bahwa pemberian motivasi hanya akan efektif apabila dalam diri bawahan yang digerakkan itu terdapat keyakinan bahwa dengan tercapainya tujuan dan berbagai sasaran organisasi tujuan pribadinya pun akan ikut pula tercapai.
- b. Dari batasan pengertian diatas, motivasi merupakan proses keterkaitan antara usaha dan pemuasan kebutuhan tertentu. Dengan kata lain, motivasi merupakan kesediaan untuk menggerakkan usaha tingkat tinggi untuk mencapai tujuan organisasi. Akan tetapi kesediaan menggerakkan usaha itu tergantung pada kemampuan seseorang untuk memuaskan berbagai kebutuhannya. Usaha merupakan ukuran intensitas seseorang. Apabila seseorang termotivasi, maka yang bersangkutan akan berusaha keras untuk melakukan sesuatu.
- c. Dari defenisi tersebut, motivasi adalah kebutuhan. Kebutuhan adalah keadaan internal seseorang yang menyebabkan hasil usaha tertentu menjadi menarik. Artinya suatu kebutuhan yang belum terpuaskan menciptakan ketegangan yang pada gilirannya menimbulkan dorongan tertentu dalam diri seseorang. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa seorang pekerja yang

termotivasikan sesungguhnya berada pada suasana ketegangan. Untuk menghilangkan ketegangan itu mereka melakukan usaha tertentu. Dari batasan pengertian diatas, terlihat pula bahwa motivasi dapat bersumber dari dalam seseorang yang sering dikenal dengan istilah motivasi internal dan motivasi intrinsik, akan tetapi dapat pula bersumber dari luar diri seseorang yang bersangkutan dan dikenal dengan istilah motivasi eksternal atau ekstrinsik. Kunci keberhasilan seorang pimpinan dalam menggerakkan bawahannya terletak pada kemampuannya untuk memahami faktor-faktor motivasi tersebut sedemikian rupa sehingga menjadi daya pendorong yang efektif.

Mengacu pada uraian teoretis di atas, dapat didefinisikan bahwa motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang turut menentukan kinerja seseorang. Besar atau kecilnya pengaruh motivasi pada kinerja seseorang tergantung pada seberapa banyak intensitas motivasi yang diberikan. Perbedaan motivasi biasanya tercermin dalam berbagai kegiatan dan bahkan prestasi yang dicapainya.

Berdasarkan definisi di atas, dapat dirumuskan konstruk motivasi sebagai berikut. Motivasi kerja guru tidak lain adalah suatu proses yang dilakukan untuk menggerakkan guru agar perilaku mereka dapat diarahkan pada upaya-upaya yang nyata untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Variabel motivasi kerja yang telah diuraikan dalam pembahasan ini, hampir sama dengan variabel lain yang sangat berpengaruh pada kinerja guru di sekolah dasar.

Persoalannya, hal-hal apakah yang menjadi indikator dari variabel motivasi kerja guru sehingga variabel tersebut benar-benar berpengaruh pada kinerja guru? Dari berbagai bahasan serta paparan definisi konsep di atas, secara implisit motivasi kerja guru tampak melalui:

- a. Tanggung jawab dalam melakukan kerja,
- b. Prestasi yang dicapainya
- c. Pengembangan diri, serta
- d. Kemandirian dalam bertindak.

Keempat hal tersebut merupakan indikator penting untuk menelusuri motivasi kerja guru (Uno, 2012).

Adapun macam-macam motivasi sangatlah beragam jika dilihat dari berbagai sudut pandang.

- a. Motivasi dilihat dari dasar pembentukannya. Motivasi dilihat dari dasar ini terdapat dua macam, yakni motif bawaan dan motif hasil dari yang dipelajari. Motif bawaan adalah motif yang dibawa sejak lahir dan sering kali disebut motif-motif yang disyaratkan secara biologis. Arden N. Frandsen menyebutnya sebagai jenis motif *Physiological drives*.

Sedangkan yang dimaksud dengan motif-motif hasil dari yang dipelajari terbentuk dari proses belajar yang sering kali merupakan hasil bentukan sosial. Frandsen mengistilahkan motif ini dengan *affialitive needs*.

- b. Motivasi menurut pembagian dari Woodward dan Marquis. Woodward dan Marquis membagi motivasi ini menjadi tiga jenis. *Pertama*, motif atau

kebutuhan organis/*pyisiological drives*. *Kedua*, motif-motif darurat yang sering kali timbul dikarenakan rangsangan dari luar, seperti dorongan untuk menyelamatkan diri. *Ketiga*, motif-motif objektif yang menyangkut kebutuhan untuk melakukan eksplorasi, manipulasi dan menaruh minat. Motif-motif ini muncul karena dorongan untuk dapat menghadapi dunia luar secara efektif.

- c. Motivasi jasmaniah dan rohaniah. Yang termasuk motivasi jasmaniah antara lain refleks, insting otomatis dan nafsu. Sedangkan yang termasuk motivasi rohaniah adalah kemauan.
- d. Motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Yang dimaksud dengan motivasi intrinsik adalah motif-motif yang menjadi aktif tanpa perlu dirangsang dari luar. Sebagai contoh seseorang yang senang membaca tidak perlu disuruh, ia akan rajin mencari buku-buku untuk dibaca. Sedangkan yang dimaksud dengan motivasi ekstrinsik adalah motif-motif yang aktif ketika ada rangsangan dari luar. Sebagai contoh seorang siswa yang rajin belajar dikarenakan adanya ujian. (Sardiman, 2011).

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat diketahui bahwa keterampilan manajerial kepala sekolah atau kepala madrasah dapat memengaruhi dan memberikan dorongan motivasi kepada guru untuk melaksanakan tugasnya dengan penuh kesungguhan, kedisiplinan, daya juang, dan keteguhan untuk mencapai tujuan pendidikan secara optimal. Semakin baik keterampilan manajerial kepala madrasah, semakin tinggi pula motivasi guru.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Metode kualitatif didefinisikan sebagai metode penelitian ilmu-ilmu sosial yang mengumpulkan dan menganalisis data berupa kata-kata (lisan maupun tulisan) dan perbuatan-perbuatan manusia (Afrizal, 2014). Sesuai dengan judul yang peneliti angkat, maka penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Adapun alasan menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif karena penelitian yang akan dilakukan ini berusaha untuk mendeskripsikan, mengungkap dan menjelaskan secara intensif dan terperinci tentang peran keala masdrasah keterampilan manajerial kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru. Hal ini sejalan dengan pendapat Bogdan dan Taylor dalam Moleong (2007) yang menyatakan metodologi kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Dengan kata lain, penelitian ini disebut penelitian kualitatif karena merupakan penelitian yang tidak mengadakan perhitungan.

B. Lokasi Penelitian

Menurut Nasution (2003) lokasi penelitian menunjukkan pada pengertian tempat atau lokasi sosial penelitian yang dicirikan oleh adanya unsur yaitu pelaku, temoat dan kegiatannya yang dapat diobservasi. Dengan kata lain lokasi penelitian

menunjukkan dimana penelitian tersebut hendak dilakukan. Adapun lokasi penelitian ini bertempat di MA Unggulan Jember yang beralamat di Jl. Pangandaran 48 Kelurahan Antirogo Kecamatan Sumpersari Kabupaten Jember.

Pemilihan lokasi penelitian di MA “Unggulan Nuris” didasarkan karena dalam perkembangannya MA “Unggulan Nuris” mengalami berbagai kendala dan tantangan, namun berkat kesabaran dan ketekunan Kepala Madrasah dalam manajerial sekolah akhirnya sampai pada prestasi unggulan dengan indikator keberhasilan antara lain banyaknya alumni yang diterima di beberapa perguruan tinggi bergengsi di dalam negeri maupun luar negeri dengan status beasiswa, seperti Yaman dan Thailand (Hasil wawancara dengan Waka. Kesiswaan, Ust. Hosaini tanggal 5 April 2015). Selain itu, siswa-siswi MA Unggulan Nuris juga banyak berprestasi dalam ajang perlombaan tingkat kabupaten, provinsi ataupun nasional. Seperti lomba baca kitab kuning, bahasa Arab, bahasa Inggris, dan sains. Bahkan 60% siswa MA Unggulan Nuris mampu membaca kitab beruliskan Arab pegu, dan banyak siswa MA Unggulan Nuris yang telah menghafal al-Qur’an (Hasil wawancara dengan Waka Kurikulum, Ibu Mila Karmila tanggal 5 April 2015)

C. Kehadiran Peneliti/ Subjek Penelitian

Dalam penelitian kualitatif, kehadiran peneliti bertindak sebagai instrumen sekaligus pengumpul data. Kehadiran peneliti mutlak diperlukan, karena disamping itu kehadiran peneliti juga sebagai pengumpul data. Sebagaimana salah satu ciri penelitian kualitatif dalam pengumpulan data dilakukan sendiri oleh

peneliti. Sedangkan kehadiran peneliti dalam penelitian ini sebagai pengamat partisipan/berperan serta, artinya dalam proses pengumpulan data peneliti mengadakan pengamatan dan mendengarkan secermat mungkin sampai pada yang sekecil-kecilnya sekalipun (Moleong, 2007).

D. Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini diperoleh dari informan (orang yang memberikan informasi). Adapun informan dalam penelitian tentang keterampilan manajerial kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru (Studi kasus di MA “Unggulan” Nuris) dalam penelitian ini

Data adalah hasil pencatatan peneliti, baik berupa fakta atau angka. Data penelitian terbagi menjadi 2, antara lain:

1. Data primer adalah data yang diperoleh oleh peneliti secara langsung dari sumber dari pertama di lapangan atau materi-materi yang dijadikan data utama dalam penelitian. Adapun data primer dari penelitian ini adalah hasil wawancara, dokumen-dokumen dan buku-buku tentang manajemen pengembangan kompetensi profesionalisme guru.
2. Data sekunder yaitu data yang dapat dicirikan sebagai berikut:
 - a. Dalam keadaan siap dipergunakan dengan segera
 - b. Tidak terbatas waktu maupun tempat
 - c. Baik bentuk maupun isi data sekunder telah dibentuk dan diisi oleh peneliti terdahulu, sehingga peneliti kemudian tidak mempunyai pengawasan terhadap konstruksi data. Adapun data sekunder dari penelitian ini adalah

pendapat para pakar berkaitan dengan manajemen pengembangan kompetensi profesionalisme guru dalam inovasi pendidikan Islam yang ada di dalam buku, jurnal makalah dan surat kabar.

Sedangkan sumber data dari penelitian ini ditekankan pada sumber data manusia yaitu orang-orang yang bisa memberikan informasi Yang dimaksud sumber data, menurut Arikunto adalah subyek adalah darimana diperoleh (Arikunto, 2006). Subyek penelitian ini terdiri dari kepala MA “Unggulan Nuris”, wakil kepala madrasah urusan kurikulum, wakil kepala madrasah urusan kesiswaan, para guru dan dokumen-dokumen sekolah serta pihak-pihak lain yang terlibat dan dapat memberikan informasi yang berhubungan dengan data yang sesuai dengan fokus penelitian.

E. Prosedur Pengumpulan Data

Prosedur pengumpulan data pada penelitian ini adalah observasi, wawancara dan dokumentasi. Seperti hanya yang disampaikan Sugiyono (2008) menyatakan ada empat macam tehnik pengumpulan data, yaitu observasi, wawancara dan dokumentasi.

1. Teknik Wawancara

Wawancara merupakan alat *rechecking* atau pembuktian terhadap informasi atau keterangan yang diperoleh sebelumnya. Wawancara (*interview*) adalah usaha mengumpulkan informasi dengan mengajukan sejumlah pertanyaan secara lisan untuk-dijawab secara lisan pula. Ciri utama dari interview adalah

kontak langsung dengan tatap muka (*face to face relation ship*) antara pencari informasi (*interviewer atau informan hunter*) dengan sumber informasi (*interviewe*) (Sutopo, 2006). Jenis *interview* meliputi *interview* bebas, *interview* terpimpin, dan *interview* bebas terpimpin (Sugiyono, 2008). *Interview* bebas, yaitu pewawancara bebas menanyakan apa saja, tetapi juga mengingat akan data apa yang dikumpulkan. *Interview* terpimpin, yaitu *interview* yang dilakukan oleh pewawancara dengan membawa sederetan pertanyaan lengkap dan terperinci. *Interview* bebas terpimpin, yaitu kombinasi antara *interview* bebas dan *interview* terpimpin.

Teknik wawancara yang digunakan dalam penelitian kualitatif adalah wawancara mendalam. Wawancara mendalam (*in-depth interview*) adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dengan informan atau orang yang diwawancarai, dengan atau tanpa menggunakan pedoman (*guide*) wawancara, di mana pewawancara dan informan terlibat dalam kehidupan sosial yang relatif lama. Agar makna konsep wawancara mendalam dapat dipahami secara baik, maka konsep ini perlu dibedakan dari wawancara tidak terstruktur, terkadang kedua konsep ini disinonimkan. Wawancara tidak terstruktur sama dengan wawancara bebas atau wawancara terbuka. Wawancara tidak terstruktur adalah adalah suatu wawancara dimana orang yang diwawancarai (disebut informan) bebas menjawab pertanyaan-pertanyaan peneliti sebagai pewawancara. Pewawancara mungkin saja memiliki daftar pertanyaan, tetapi daftar pertanyaan tidak dilengkapi dengan

dengan pilihan jawaban. Pewawancara hanya mencatat atau merekam dengan alat rekam apa yang disampaikan oleh informan.

Berbeda dari wawancara tidak terstruktur, wawancara mendalam adalah suatu wawancara tanpa alternatif pilihan jawaban dan dilakukan untuk mendalami informasi dari seorang informan. Karena pewawancara perlu mendalami informasi dari seorang informan maka wawancara mendalam perlu dilakukan berulang-ulang kali antara pewawancara dengan informan. Pernyataan berulang-ulang kali tidaklah berarti mengulangi pertanyaan yang sama dengan dengan beberapa informan atau dengan informan yang sama. Berulang kali berarti menanyakan hal-hal yang berbeda kepada informan yang sama untuk tujuan klarifikasi informasi yang sudah didapat dalam wawancara sebelumnya atau mendalami hal-hal yang muncul dalam wawancara yang telah dilakukan sebelumnya dengan seorang informan. Dengan demikian, pengulangan wawancara dilakukan untuk mendalami atau mengkonfirmasi informasi (Afrizal, 2014).

Perlu disadari bahwa sebagai sebuah interaksi sosial, situasi wawancara antara peneliti dengan para informannya mempengaruhi kualitas hasil wawancara mendalam atau kualitas data yang diperoleh. Hal ini disebabkan karena jawaban-jawaban para informan dan kedalaman jawaban-jawaban mereka merupakan respon para informan bukan hanya terhadap pertanyaan peneliti melainkan juga pada pewawancara itu sendiri serta prilakunya dalam proses wawancara. Beberapa hal yang perlu diperhatikan seorang peneliti saat mewawancarai responden adalah intonasi suara, kecepatan berbicara, sensitifitas pertanyaan, kontak mata, dan kepekaan nonverbal (Sugiyono, 2008). Beberapa tips saat melakukan wawancara

adalah mulai dengan pertanyaan mudah, mulai dengan informasi fakta, hindari pertanyaan multiple, jangan menanyakan pertanyaan pribadi sebelum building rapport, ulang kembali jawaban untuk klarifikasi, berikan kesan positif, dan kontrol emosi negatif.

Selain itu ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kualitas hasil wawancara mendalam yang perlu dikontrol oleh peneliti. Para peneliti perlu melakukan langkah-langkah yang tepat untuk mengurangi gangguan faktor-faktor ini untuk mendapatkan data yang valid. Faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut.

- a. Jenis kelamin pewawancara. Perbedaan jenis kelamin antara pewawancara dengan dengan orang yang diwawancarai dapat mempengaruhi kualitas data, terutama untuk persoalan yang sensitif dari sudut pandang para informan. Pewawancara wanita mungkin mendapatkan informasi yang berbeda dari pewawancara laki-laki dari seorang informan, bukan karena kualitas pertanyaan atau karena cara mereka bertanya, tetapi lebih karena jenis kelaminnya.
- b. Perilaku pewawancara, perilaku pewawancara ketika proses wawancara mendalam berjalan dapat pula mempengaruhi kualitas informasi yang diperoleh dari para informan. Misalnya pewawancara yang terkesan sombong dimata para informan dapat merangsang informan informan untuk tidak menjawab pertanyaan dengan baik.

- c. Situasi wawancara, situasi wawancara seperti apa ketika wawancara dilakukan secara santai atau tegang, apakah informan dalam situasi yang terburu-buru karena ada pekerjaan yang harus diselesaikan dengan segera.

Untuk mengurangi pengaruh ini, peneliti perlu menyesuaikan diri dengan situasi para informan dan meminta persetujuan dari para informan mengenai lokasi dan waktu wawancara (Afrizal, 2014). Pada penelitian ini data yang diperoleh dari hasil wawancara berupa data kualitatif berupa jawaban atau pernyataan. Peneliti mengajukan beberapa pertanyaan yang berkaitan tentang kemampuan manajerial kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru kepada kepala madrasah dan beberapa guru madrasah. Hasil wawancara yang diperoleh yaitu berupa jawaban dan pernyataan tentang kemampuan manajerial kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru, data tersebut merupakan data kualitatif yang digunakan dalam penelitian ini.

2. Teknik Observasi

Pengamatan dalam istilah sederhana adalah proses peneliti dalam melihat situasi penelitian. Teknik ini sangat relevan digunakan dalam penelitian kelas yang meliputi pengamatan kondisi interaksi pembelajaran, tingkah laku anak dan interaksi anak dan kelompoknya. Pengamatan dapat dilakukan secara bebas dan terstruktur. Alat yang bisa digunakan dalam pengamatan adalah lembar pengamatan, ceklist, catatan kejadian dan lain-lain.

Beberapa informasi yang diperoleh dari hasil observasi adalah ruang (tempat), pelaku, kegiatan, objek, perbuatan, kejadian atau peristiwa, waktu,

perasan. Alasan peneliti melakukan observasi adalah untuk menyajikan gambaran realistik perilaku atau kejadian, untuk menjawab pertanyaan, untuk membantu mengerti perilaku manusia, dan untuk evaluasi yaitu melakukan pengukuran terhadap aspek tertentu melakukan umpan balik terhadap pengukuran tersebut. Sebagaimana yang dipaparkan Sanatori dan Komariyah (2014) bahwa observasi adalah teknik pengumpulan data dengan melakukan pengamatan langsung terhadap subjek dimana sehari-hari mereka berada dan biasa melakukan aktivitasnya.

Alwasilah (2002) menyatakan bahwa observasi adalah penelitian atau pengamatan sistematis dan terencana yang diniati untuk memperoleh data. Nasution (2003) mengungkapkan bahwa observasi adalah dasar semua ilmu pengetahuan, para ilmuwan hanya dapat bekerja berdasarkan data, yaitu fakta mengenai dunia kenyataan yang diperoleh melalui observasi. Syaodih (2006) mengatakan bahwa observasi atau pengamatan merupakan suatu teknik atau cara mengumpulkan data dengan jalan mengadakan pengamatan terhadap kegiatan yang sedang berlangsung. Margono (2005) mengungkapkan bahwa observasi diartikan sebagai pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap gejala yang tampak pada objek penelitian. Bugnin (2007) mengatakan observasi adalah metode pengumpulan data yang digunakan untuk menghimpun data penelitian melalui pengamatan dan penginderaan. Macam-macam observasi sebagai berikut.

a. Observasi partisipatif

Metode pengumpulan data yang digunakan untuk menghimpun data penelitian melalui pengamatan dan pengindraan dimana observer atau peneliti benar-benar terlibat dalam keseharian responden.

b. Observasi terus terang atau tersamar

Dalam hal ini, peneliti dalam melakukan pengumpulan data menyatakan terus terang kepada sumber data, bahwa ia akan melakukan penelitian, sehingga mereka yang diteliti mengetahui sejak awal sampai akhir tentang aktivitas si peneliti. Tetapi dalam suatu saat peneliti juga tidak terus terang atau tersamar dalam observasi, hal ini untuk menghindari kalau suatu data yang dicari merupakan data yang masih dirahasiakan. Kemungkinan kalau si peneliti menyatakan terus terang maka peneliti tidak akan diijinkan untuk melakukan penelitian.

c. Observasi tak berstruktur

Observasi yang dilakukan tanpa menggunakan guide observasi. Pada observasi ini peneliti atau pengamat harus mampu mengembangkan daya pengamatannya dalam mengamati suatu objek. Manfaat dari observasi ini antara lain peneliti akan lebih mampu memahami konteks data dalam keseluruhan situasi sosial, jadi akan dapat diperoleh pandangan yang holistik atau menyeluruh, dengan observasi akan diperoleh pengalaman langsung, sehingga memungkinkan peneliti menggunakan pendekatan induktif, jadi tidak dipengaruhi oleh konsep atau pandangan sebelumnya. Pendekatan induktif ini membuka kemungkinan penemuan atau *discovery*. Pada penelitian ini data yang diperoleh dari hasil observasi berupa data kualitatif. Data kualitatif yang diperoleh berupa hasil

pengamatan yang dilakukan peneliti tentang segala aktivitas di MA “Unggulan Nuris” yang berkaitan dengan kemampuan manajerial kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru.

3. Teknik Dokumen

Menurut Sugiyono (2008) studi dokumen merupakan pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara dalam penelitian kualitatif. Bahkan kredibilitas hasil penelitian kualitatif ini akan semakin tinggi jika melibatkan / menggunakan studi dokumen ini dalam metode penelitian kualitatifnya. Nasution (2003) menyebutkan dokumen merupakan sumber informasi yang bukan manusia (*non human resources*). Secara harafiah dokumen dapat diartikan sebagai catatan kejadian yang sudah lampau. Tentang hal ini Mc Millan dan Schumacher (2001) menjelaskan bahwa *“documenta are record of past events that are written or printed, they may be anecdotal notes, letters, diaries, and document. Official document include unternal papers, communications to various publics, student and personnel files, program description, and institusional statistical data”*. Secara bebas dapat diterjemahkan bahwa dokumen merupakan rekaman kejadian masa lalu yang ditulis atau dicetak, dapat berupa catatan anekdot, surat, buku harian dan dokumen-dokumen. Dokumen kantor termasuk lembaran internal, komunikasi bagi publik yang beragam, file siswa dan pegawai, deskripsi program dan data statistik pengajaran.

Dengan teknik dokumentasi ini, peneliti dapat memperoleh informasi bukan dari orang sebagai narasumber, tetapi mereka memperoleh informasi dari macam-macam sumber tertulis atau dari dokumentasi yang ada pada informan

dalam bentuk peninggalan budaya, karya seni dan karya pikir. Dokumen yang ada secara umum dapat dibedakan menjadi dua, yaitu dokumen resmi dan tidak resmi. Studi dokumen dalam penelitian kualitatif merupakan pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara. Studi dokumentasi yaitu mengumpulkan dokumen dan data-data yang diperlukan dalam permasalahan penelitian lalu ditelaah secara intens sehingga dapat mendukung dan menambah kepercayaan dan pembuktian suatu kejadian (Satori & Komariyah, 2013).

Ada beberapa keuntungan dari penggunaan studi dokumen dalam penelitian kualitatif, sebagai berikut

- d. Bahan dokumenter itu telah ada, telah tersedia, dan siap pakai
- e. Penggunaan bahan ini tidak meminta biaya, hanya memerlukan waktu untuk mempelajarinya
- f. Banyak yang dapat ditimba pengetahuan dari bahan itu bila dianalisis dengan cermat, yang berguna bagi penelitian yang dijalankan
- g. Dapat memberikan latar belakang yang lebih luas mengenai pokok penelitian
- h. Dapat dijadikan bahan triangulasi untuk mengecek kesesuaian data
- i. Merupakan bahan utama dalam penelitian historis (Nasution, 2003).

Pada penelitian ini data yang diperoleh dari hasil dokumentasi berupa data kualitatif berupa berkas-berkas yang berkaitan tentang kemampuan manajerial kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru seperti: jurnal rapat di awal bulan, profil sekolah, data prestasi siswa dan foto kegiatan pelatihan untuk guru.

F. Analisis Data

Analisis data adalah suatu fase penelitian kualitatif yang sangat penting karena melalui analisis data inilah peneliti dapat memperoleh wujud dari penelitian yang dilakukannya. Analisis adalah suatu upaya untuk mengurai menjadi bagian-bagian sehingga susunan atau tatanan berbentuk sesuatu yang diurai itu tampak dengan jelas dan karenanya bisa secara lebih terang ditangkap maknanya atau dengan lebih jernih dimengerti duduk perkaranya. Pekerjaan menganalisis adalah suatu aktivitas yang tidak akan sama bentuk dan langkahnya antara satu orang dengan yang lainnya.

Namun demikian apabila merujuk pada arti analisis sebagai suatu upaya mengurai menjadi bagian-bagian maka peneliti dapat memulai analisisnya dari fakta-fakta lapangan yang ditemukan yang disintesis ke dalam kategori dan sub kategori yang ditetapkan dalam penelitian. Analisis data lapangan sebaiknya dilakukan sesaat setelah data terkumpul sehingga peneliti terhindar dari salah interpretasi, lupa maksud simbol atau kode dalam catatan lapangan, lupa konsep dalam konteks situasinya. Dengan bimbingan dan arahan fokus penelitian, peneliti mulai memilah-milah data yang sesuai dengan kategori atau sub kategori yang ada (Satori & Komariyah, 2013).

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan teknik analisis data kualitatif deskriptif (berupa kata-kata bukan angka). Langkah-langkah analisis data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

a. Pengumpulan data

Pada teknik pengumpulan data, data yang diperoleh berupa data kualitatif tentang kemampuan manajerial kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru.

b. Reduksi data

Reduksi data diartikan sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan, dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Sebagaimana yang diketahui, reduksi data berlangsung terus-menerus selama proyek yang berorientasi kualitatif berlangsung. Reduksi bukanlah suatu hal yang terpisah dari analisis. Reduksi merupakan bagian dari analisis. Reduksi data merupakan suatu bentuk analisis yang menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu, dan mengorganisasi data dengan cara sedemikian rupa sehingga kesimpulan-kesimpulan final dapat ditarik dan diverifikasi.

c. Display/ penyajian data

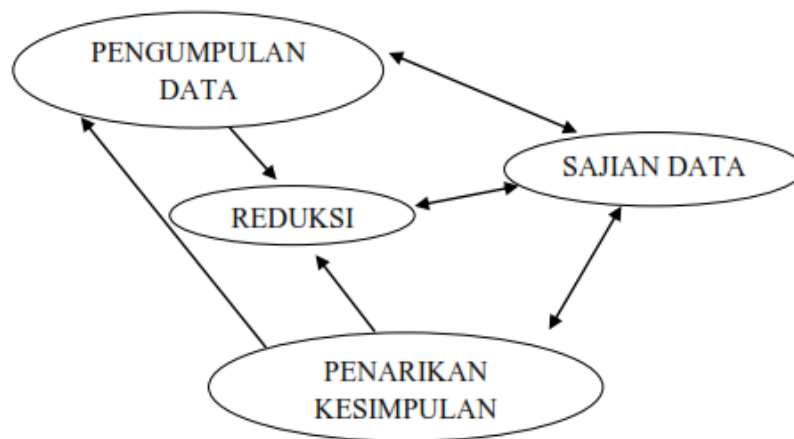
Penyajian data merupakan salah satu alur penting dalam kegiatan analisis. Bentuk penyajian data dalam penelitian ini berupa paparan data kualitatif tentang kemampuan manajerial kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru.

d. Kesimpulan dan verifikasi, analisis model yang digunakan adalah model Milles & Huberman

Kegiatan analisis yang penting adalah menarik kesimpulan dan verifikasi. Penarikan kesimpulan merupakan bagian dari suatu kegiatan konfigurasi yang

utuh. Kesimpulan-kesimpulan juga diverifikasi selama penelitian berlangsung.

Berikut adalah diagram tentang data analisa menurut Milles dan Huberman.



Gambar 3. Teknik analisis data (Sugiono, 2008)

G. Keabsahan Data

Agar data yang telah diperoleh dalam penelitian ini memenuhi aspek *akuntabilitas* dan dijamin kepercayaannya, maka peneliti melakukan kegiatan-kegiatan antara lain:

Pertama, melakukan triangulasi. Tujuan berada di lapangan adalah untuk mengeksplorasi data atau informasi, sehingga diperlukan kaidah-kaidah untuk mendapatkan informasi yang banyak dan akurat. Di samping itu, informasi yang diperoleh harus memenuhi syarat objektivitas sehingga peneliti harus melakukan triangulasi dalam mendapat/ menggali informasi. Triangulasi adalah pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara, dan berbagai waktu. Praktik triangulasi tergambar dari kegiatan peneliti yang bertanya pada informan A dan mengklarifikasinya dengan informan B serta mengeksplorasinya pada informan C. misalnya, wawancara dengan guru A tentang tipe kepemimpinan Kepala sekolah, dikonfirmasi kepada kepala sekolah atau ke guru lain lalu ke guru lainnya lagi

atau ke tata usaha, siswa, ke masyarakat sehingga diperoleh data yang relative sama atau tidak ada lagi data/ informasi baru yang diperoleh (Satori & Komariah, 2013)

Kedua, melakukan *memberchek* melalui dua tataran: pertama, mengecek kembali informasi kepada responden pada saat mengakhiri acara wawancara, dan kedua, mengecek ulang informasi kepada responden setelah *draf* laporan penelitian selesai tersusun, dengan jalan memberi kesempatan kepada responden untuk mereview terhadap hasil temuan penelitian. Apabila responden atau partisipan setuju terhadap semua yang dilakukan, maka kesimpulan hasil penelitian dikatakan dapat dipercaya (*credible*) (Arifin, Dalam Hodaifah, 2011). Member Check adalah proses pengecekan data yang diperoleh peneliti kepada informan. Tujuannya adalah untuk mengetahui kesesuaian data yang diberikan oleh pemberi data (Satori & Komariah, 2013)

Ketiga, melakukan diskusi dengan Teman Sejawat (*peer debriefing*), dengan melibatkan kolega yang condong bersikap kritis atas hasil dan proses penelitian (Moeleong dalam Hodaifah, 2011). Penulis melakukan diskusi bersama teman yang menguasai masalah penelitian, Penulis mendapat arahan dari dosen pembimbing Dr. H. Ubaidillah, M.Ag dan Dr. Hj. St Mislikhah, M.Ag dan teman-teman yang sedang menempuh program Pascasarjana. Melalui teknik ini, penulis memperoleh masukan sebagai bahan penyempurnaan hasil studi, baik yang berkaitan dengan bagaimana memperoleh informasi, kelayakan informasi maupun hal-hal apa yang perlu dikaji oleh peneliti.

H. Tahap-Tahap Penelitian

Untuk mengetahui penelitian yang dilakukan oleh peneliti mulai dari awal hingga akhir maka perlu untuk diuraikan tahap-tahap penelitian. Penelitian ini menggunakan tiga tahap sebagaimana yang diungkapkan oleh Moleong, yaitu: tahap pra lapangan, tahap pekerjaan lapangan dan tahap analisis data (Moleong, 2007).

Pertama, Tahap persiapan atau pra-lapangan merupakan langkah awal dalam penelitian. Hal-hal yang dilakukan pada tahap persiapan adalah melakukan survey di MA “Unggulan” Nuris Jember, menyusun rancangan penelitian, mengurus surat-surat yang berkaitan dengan penelitian, memilih dan menentukan informan serta mempersiapkan berbagai perlengkapan yang dibutuhkan dalam pengumpulan data penelitian.

Kedua, tahap pekerjaan lapangan. Setelah mendapatkan ijin untuk melakukan penelitian di MA “Unggulan” Nuris Jember, selanjutnya peneliti mengadakan kunjungan langsung ke lokasi penelitian dan mengumpulkan data-data yang terkait dengan fokus penelitian.

Ketiga, tahap analisis data adalah semua kegiatan yang dilakukan setelah kembali dari lapangan. Kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh peneliti adalah pengecekan data untuk keabsahan data yang diperoleh, menyusun laporan dan mempertanggungjawabkan hasil laporan, kemudian konsultasi dengan dosen pembimbing untuk memperoleh masukan demi penyempurnaan laporan.

BAB IV

PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN

A. Paparan Data

Dalam bab ini penulis akan memaparkan dan mendeskripsikan data-data hasil temuan penelitian, sebagai tindak lanjut dari hasil pengumpulan data penelitian langsung terhadap sasaran penelitian.

Adapun data-data yang akan dipaparkan dari hasil temuan penelitian dalam bab ini yaitu tentang kemampuan manajerial kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru di MA “Unggulan Nuris”

1. Keterampilan Teknik Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru Madrasah Aliyah “Unggulan Nuris” Jember.

Keterampilan adalah kemampuan dalam melaksanakan tugas berdasarkan kompetensi pekerjaan dan hasilnya dapat diamati. Kepala madrasah adalah salah satu personil madrasah yang membimbing dan memiliki tanggung jawab bersama anggota lain untuk mencapai suatu tujuan yang diinginkan. Untuk menggapai visi dan misi pendidikan perlu ditunjang oleh kemampuan aktor kepala madrasah yang handal dalam menjalankan roda kepemimpinan. Keterampilan teknis adalah keterampilan menerapkan pengetahuan teoritis ke dalam tindakan praktis, kemampuan memecahkan masalah melalui taktik yang baik, atau kemampuan menyelesaikan tugas secara sistematis. Keterampilan teknis ini biasanya dimiliki orang-orang yang menduduki jabatan tingkat

menengah atau tingkat bawah. Mereka terampil dalam menggunakan metode, teknis, prosedur, atau prakarsa baru, terutama yang berhubungan dengan benda mati. Keterampilan ini erat kaitannya dengan gerak motoris atau keterampilan tangan (manual).

Dalam usaha meningkatkan motivasi kerja guru, kepala MA “Unggulan Nuris” memiliki peranan yang penting. Berikut adalah hasil wawancara penulis dengan kepala MA “Unggulan Nuris” Ibu Balqis Al Humairoh, S.Pd.I.

Balqis Al Humairoh, *wawancara*, Jember, 22 April 2015.

Selaku kepala madrasah yang memiliki peran sentral dalam meningkatkan motivasi kerja guru. Dengan demikian harus ada tindakan atau usaha yang dilakukan untuk meningkatkan motivasi kerja tersebut. Ada beberapa hal yang dilakukan untuk meningkatkan motivasi kerja guru diantaranya: Pemberian bimbingan wajib dan motivasi kerja oleh kepala madrasah dilakukan secara rutin sekali dalam sebulan. Kegiatan wajib tersebut dilaksanakan setiap awal bulan. Selain bimbingan wajib dan pemberian motivasi kerja tersebut juga dilakukan kepala madrasah secara kondisional di setiap kesempatan yang ada.

Lebih lanjut kepala madrasah mengatakan:

Selain adanya pemberian bimbingan dan motivasi kerja yang dilakukan oleh kepala madrasah. Pemberian pengembangan tenaga kerja berupa pendidikan dan pelatihan juga selalu dilakukan oleh kepala madrasah setiap akhir semester. Kegiatan ini merupakan kegiatan wajib dan dilakukan sebanyak dua kali dalam setahun. Selain itu kegiatan workshop di luar madrasah juga dilakukan seperti mendelegasikan guru dalam kegiatan MGMP, workshop kurikulum 13 dan kegiatan yang lainnya. Proses pemilihan guru yang didelegasikan berdasarkan permintaan kegiatan yang akan diikuti selain itu pemilihan juga di dasarkan pada guru yang memiliki riwayat kerja yang bagus.

Hal yang sama juga di sampaikan oleh salah guru pengajar MA “Unggulan Nuris” yang juga menjabat sebagai waka kesiswaan yaitu Bapak Hosaini, S.HI. Beliau memaparkan sebagaimana hasil wawancara sebagai berikut.

Hosaini, *wawancara*, Jember, 25 April 2015.

Kegiatan pemberian bimbingan dan motivasi kerja selalu rutin dilakukan oleh kepala madrasah. Secara garis besar kegiatan pemberian bimbingan dan motivasi kerja dapat dibedakan menjadi dua yaitu pertama dilakukan setiap sebulan sekali di awal bulan. Kegiatan tersebut dilaksanakan bersamaan dengan agenda rapat wajib di MA “Unggulan Nuris. Kedua dilakukan secara kondisional oleh kepala madrasah pada setiap kesempatan. Bimbingan dan motivasi kerja ini diberikan kepada guru ketika guru membutuhkan adanya bimbingan dan motivasi kerja tersebut selain itu bimbingan dan motivasi kerja ini juga diberikan ketika kepala madrasah merasa perlu untuk memberikannya.

Guru lain yang bernama Ibu Mila Karmila, S.Pd yang juga menjabat sebagai waka kurikulum membenarkan akan adanya kegiatan pemberian pengembangan tenaga kerja yang berada di MA “Unggulan Nuris”. Berikut adalah hasil wawancara yang dilakukan dengan Ibu Mila Karmila, S.Pd.

Mila Karmila, *wawancara*, Jember, 25 April 2015.

Dalam rangka meningkatkan kompetensi dan keterampilan guru di MA “Unggulan Nuris” di setiap akhir semester terdapat kegiatan pelatihan yang diperuntukkan kepada semua guru MA “Unggulan Nuris”. Kegiatan pelatihan yang wajib diikuti di setiap akhir semester berupa workshop yang diadakan oleh kepala madrasah. Di samping itu terdapat pula kegiatan lain yaitu berupa pendelegasian guru MA “Unggulan Nuris” pada kegiatan MGMP, pelatihan kurikulum 13, dan pelatihan-pelatihan lain yang diselenggarakan di luar madrasah. Proses pemilihan delegasi guru dilakukan berdasarkan permintaan panitia kegiatan pelatihan misalnya guru mata pelajaran tertentu. Selain itu pemilihan juga didasarkan pada guru yang memiliki kinerja bagus atau riwayat kerja yang bagus.

Adanya kegiatan pemberian bimbingan dan motivasi kerja yang diberikan kepala madrasah kepada para guru diperkuat dengan hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti pada tanggal 2 Mei 2015. Kegiatan pemberian bimbingan dan motivasi kerja dilakukan pada awal bulan bersamaan dengan rapat wajib yang dilakukan sebulan sekali. Hal tersebut juga dapat dibuktikan dengan dokumen jurnal rapat wajib yang selalu dilakukan di awal bulan. Selain itu kegiatan adanya kegiatan pelatihan yang diperuntukkan kepada semua guru MA “Unggulan Nuris” yang selalu diadakan di akhir semester diperkuat dengan adanya foto dokumentasi yang terdapat pada lampiran 5.

Sebagai seorang kepala madrasah Ibu Balqis Al Humairoh, S.Pd.I juga memahami pentingnya peningkatan pengetahuan dan keterampilan para guru MA “Unggulan Nuris” melalui kegiatan studi lanjut. Semakin meningkatnya pengetahuan dan keterampilan para guru MA “Unggulan Nuris” maka akan berdampak pada peningkatan kualitas siswa MA “Unggulan Nuris”. Selain itu adanya kegiatan studi lanjut dapat memberikan motivasi kerja tersendiri kepada para guru MA “Unggulan Nuris”. Selain itu kegiatan tersebut juga termasuk dalam upaya kepala madrasah untuk mengadakan pengembangan di MA “Unggulan Nuris” dari segi tenaga pendidik. Berikut adalah hasil wawancara yang dilakukan dengan Ibu Balqis Al Humairoh, S.Pd.I.

Balqis Al Humairoh, *wawancara*, Jember, 4 Mei 2015.

Sebagai upaya meningkatkan pengetahuan dan keterampilan serta memotivasi para guru MA “Unggulan Nuris” kepala madrasah memberikan kesempatan yang seluas-luasnya bagi guru yang ingin, memiliki semangat (motivasi) dan mampu untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya dengan membiayai program

studi lanjutnya. Hingga saat ini telah terdapat beberapa guru yang mendapatkan kesempatan untuk meneruskan studi lanjutnya. Guru yang melakukan studi lanjut tetap mendapat beban mengajar. Beban mengajar diberikan pada hari senin hingga jumat sedangkan pada hari sabtu dan minggu guru tersebut dibebaskan akan semua kegiatan madrasah untuk menyelesaikan studi lanjutnya.

Hal yang serupa juga disampaikan oleh salah satu guru MA “Unggulan Nuris” yaitu Bapak Hosaini, S.HI ketika kegiatan wawancara. Hasil wawancara dengan Bapak Hosaini, S.HI sebagai berikut.

Hosaini, *wawancara*, Jember, 4 Mei 2015.

MA “Unggulan Nuris” memiliki program dalam rangka memberikan kesempatan akan adanya studi lanjut yang diperuntukkan kepada guru MA “Unggulan Nuris” dalam rangka meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya serta memotivasi kerja pada guru MA “Unggulan Nuris”. Program tersebut diberikan kepada guru yang memiliki keinginan, semangat dan mampu dalam segi keilmuan untuk melanjutkan studi lanjutnya.

Upaya lain yang dilakukan oleh kepala MA “Unggulan Nuris” dalam meningkatkan motivasi kerja guru dalam kegiatan belajar mengajar di kelas adalah memberikan beberapa contoh alternatif metode dan model pembelajaran. Selain itu kepala madrasah juga selalu berusaha mengoptimalkan keberadaan para guru MA “Unggulan Nuris”. Berikut adalah paparan kepala MA “Unggulan Nuris”.

Balqis Al Humairoh, *wawancara*, Jember, 8 Mei 2015.

Sebagai upaya untuk meningkatkan motivasi kerja guru di kelas beberapa contoh alternatif metode dan model pembelajaran di berikan kepala madrasah kepada guru. Pemberian contoh tersebut dilakukan ketika kegiatan rapat setiap awal bulan. Kegiatan tersebut dilakukan bersamaan dengan agenda rapat wajib di awal bulan.

Lebih lanjut kepala madrasah mengatakan:

Usaha untuk mengoptimalkan keberadaan para guru MA “Unggulan Nuris” selalu dilakukan. Hal tersebut ditunjukkan dengan keberadaan guru yang sesuai dengan kebutuhan madrasah. Selain itu sebagai kepala madrasah untuk menjalankan perannya sebagai koordinator dan pengarah dalam melaksanakan setiap kegiatan madrasah selalu ditingkatkan.

Kepala madrasah juga mempunyai tanggung jawab untuk melakukan evaluasi dan pengawasan untuk mengetahui motivasi kerja guru. Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala madrasah, beliau menyampaikan beberapa hal berkaitan dengan proses evaluasi dan pengawasan sebagai berikut.

Balqis Al Humairoh, wawancara, Jember, 11 Mei 2015.

Kegiatan supervisi perangkat pembelajaran selalu dilakukan di awal semester dan evaluasi jurnal mengajar dilakukan setiap akhir semester. Selain itu kepala madrasah wajib melakukan supervisi kepada setiap guru minimal sebanyak satu kali selama satu semester. Kepala madrasah melakukan kegiatan monitoring dan evaluasi di setiap kegiatan rapat rutin di setiap awal bulan.

Pernyataan tersebut diperkuat dengan hasil observasi yang dilakukan peneliti pada tanggal 20 Mei 2015. Hasil observasi tersebut memperlihatkan adanya kegiatan evaluasi yang dilakukan oleh kepala madrasah terhadap guru, kegiatan supervisi perangkat pembelajaran yang dibuat oleh guru serta kegiatan supervisi kepala madrasah ketika guru mengajar di kelas.

Setiap lembaga seperti lembaga pendidikan MA “Unggulan Nuris” tidak terlepas akan berbagai masalah yang harus dihadapi. Sebagai seorang kepala

madrasah Ibu Balqis Al Humairoh, S.Pd.I mengedapkan musyawarah dan mufakat dalam setiap pengambilan keputusannya.

Balqis Al Humairoh, *wawancara*, Jember, 22 Mei 2015.

Setiap permasalahan yang terjadi di madrasah kepala madrasah selalu berusaha untuk menemukan solusi dalam rangka menyelesaikan permasalahan tersebut. Kegiatan rapat yang kondisional dilakukan kepala madrasah dalam upaya menemukan titik terang atau solusi akan permasalahan yang ada. Setiap tindakan kepala madrasah selalu didasarkan akan pertimbangan yang matang. Salah satu contoh adalah ketika terdapat guru yang kurang melaksanakan kewajibannya secara optimal kepala madrasah akan memberikan peringatan berupa teguran selain itu kepala madrasah juga mencari akar permasalahan dari permasalahan tersebut dan berusaha membantu dengan mencari solusi.

Pernyataan kepala madrasah di atas selaras dengan hasil wawancara dengan salah satu guru MA “Unggulan Nuris” yang bernama Bapak Achmad Faizal, S.S. Berikut adalah hasil wawancara dengan Bapak Achmad Faizal, S.S.

Achmad Faizal, *wawancara*, Jember, 25 April 2015.

Kepala MA “Unggulan Nuris” dalam setiap keputusannya yang berkaitan dengan kebijakan maupun penyelesaian masalah selalu mengedepankan kegiatan musyawarah. Serta menjunjung tinggi mufakat yang diperoleh. Kegiatan rapat yang kondisional menjadi salah satu pilihan untuk mencari solusi dalam menyelesaikan permasalahan yang ada.

Sebagai upaya meningkatkan motivasi kerja guru kepala madrasah senantiasa memberikan motivasi kepada guru. Selain itu kepala madrasah juga memberikan adanya penghargaan terhadap guru-guru tertentu. Berikut ini adalah hasil wawancara dengan kepala madrasah.

Balqis Al Humairoh, *wawancara*, Jember, 29Mei 2015.

Pada setiap kesempatan sebagai seorang kepala madrasah selalu berusaha memberikan motivasi baik secara lisan maupun dalam bentuk penghargaan. Pada setiap tahunnya kepala madrasah memiliki penghargaan yang akan diberikan kepada guru berprestasi, guru teladan serta guru yang menyelesaikan BKD lebih awal.

2. Keterampilan Hubungan Manusiawi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru Madrasah Aliyah “Unggulan Nuris” Jember.

Keterampilan hubungan manusia adalah keterampilan untuk menempatkan diri di dalam kelompok kerja dan keterampilan menjalin komunikasi yang mampu menciptakan kepuasan kedua belah pihak. Hubungan manusia melahirkan suasana kooperatif dan menciptakan kontak manusiawi antar pihak yang terlibat. Kepemimpinan memerlukan bentuk hubungan manusiawi yang efektif, artinya hubungan manusiawi dalam kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin dalam memperlakukan orang-orang yang dipimpinnya, yang akan memberikan tanggapan berupa kegiatan-kegiatan yang menunjang atau tidak bagi pencapaian tujuan organisasinya.

Kegiatan-kegiatan itu bukan sesuatu yang statis, tetapi dapat berubah dan berkembang, sehingga aktualisasi organisasi menjadi dinamis. Adanya hubungan yang manusiawi ini khususnya dalam hubungannya dengan kehidupan nyata yang terjadi interaksi antara seseorang dengan orang lain yang membutuhkan rasa saling memahami,

saling menyayangi, dan saling menghormati dengan prinsip utama adanya musyawarah.

Kepala MA “Unggulan Nuris” melakukan beberapa upaya untuk menjalin hubungan baik dan membangun kerjasama dengan para guru dalam berbagai kegiatan di madrasah. Hal tersebut dapat diketahui dari hasil wawancara penulis dengan kepala madrasah.

Balqis Al Humairoh, *wawancara*, Jember, 3 Juni 2015.

Dalam melaksanakan tugas, keistiqomahan untuk mengingatkan visi, misi dan tujuan madrasah dalam setiap kegiatan yang ada di madrasah harus senantiasa dilakukan. Hal tersebut dilakukan agar setiap warga madrasah selalu mengingat akan visi, misi dan tujuannya. Selain itu menjalin komunikasi yang baik serta mensosialisasikan setiap program madrasah kepada guru sangat penting untuk dilakukan. Mendorong partisipasi guru dalam setiap kegiatan madrasah serta memberikan pembinaan dan pengembangan profesional guru adalah hal yang tidak boleh terlewatkan. Kepala madrasah selalu melakukan komunikasi baik dengan para guru dalam melaksanakan program-program madrasah.

Lebih lanjut kepala madrasah mengatakan:

Salah satu bentuk komunikasi adalah kegiatan rapat di awal bulan selain itu kepala madrasah juga mengadakan kegiatan rutin untuk berkumpul dengan para guru di akhir bulan. Kepala madrasah selalu mendorong partisipasi dan kerjasama dengan orang tua siswa dan masyarakat dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya untuk mencapai tujuan di setiap kesempatan yang ada. Hingga saat ini proses komunikasi dan sosialisasi program madrasah kepada guru, karyawan dan masyarakat berjalan dengan lancar. Kepala madrasah memanfaatkan kegiatan rapat, penempelan pamflet maupun pembuatan surat undangan untuk merealisasikan kegiatan tersebut. Kesuksesan setiap kegiatan madrasah merupakan usaha dan hasil dari semua warga madrasah.

Pada kepemimpinannya kepala madrasah MA “Unggulan Nuris” bersifat demokratis dan terbuka serta mengedepankan musyawarah dan mufakat dalam setiap pengambilan keputusannya. Setiap warga madrasah berhak untuk menyampaikan aspirasinya. Sebagaimana hasil wawancara yang dilakukan dengan kepala madrasah.

Balqis Al Humairoh, *wawancara*, Jember, 5 Juni 2015.

Kesempatan menyampaikan pendapat diberikan bagi siapa saja, baik pendapat yang berkaitan dengan program maupun kebijakan di madrasah. Akan tetapi penentuan program dan kebijakan tetap didasarkan akan mufakat dalam kegiatan rapat. Setiap pengambilan keputusan yang dilakukan oleh kepala madrasah selalu di dasarkan pada hasil musyawarah yang dilakukan. Kepala madrasah juga selalu mengedepankan hasil musyawarah dalam setiap penentuan keputusannya. Selain itu kepala madrasah dan semua warga madrasah wajib melaksanakan hasil yang telah disepakati dalam kegiatan musyawarah.

Lebih lanjut kepala madrasah mengatakan:

Selain kesempatan untuk menyampaikan pendapat. Kepala madrasah juga memberikan kesempatan kepada setiap guru untuk mensharingkan segala keluhan dalam kegiatan belajar mengajar. Kegiatan sharing dapat dilakukan secara personal maupun disampaikan pada kegiatan rapat yang diadakan di setiap awal bulan.

Hal tersebut senada dengan hasil wawancara yang dilakukan dengan salah satu guru MA “Unggulan Nuris” yang bernama Bapak Imron Safendra, S.Pd.I. Berikut adalah hasil wawancara dengan Bapak Imron Safendra, S.Pd.I.

Imron Safendra, *wawancara*, Jember, 8 Juni 2015.

Kepala MA “Unggulan Nuris” pada kepemimpinannya memberikan kesempatan kepada seluruh warga madrasah untuk menyampaikan atau mengemukakan pendapatnya. Semua pendapat yang diberikan

akan ditampung dan disampaikan pada agenda rapat. Penentuan keputusan akan pendapat tersebut berada pada hasil musyawarah yang dilakukan.

Terciptanya kesejahteraan para guru juga memiliki peranan dalam peningkatan motivasi kerjanya. Sebagai kepala madrasah dalam menyikapi hal tersebut terdapat beberapa upaya yang dilakukan. Berikut adalah hasil wawancara dengan kepala MA “Unggulan Nuris”.

Balqis Al Humairoh, *wawancara*, Jember, 12 Juni 2015.

Untuk menikapi terpenuhinya kesejahteraan para guru, kepala madrasah menyediakan adanya simpan pinjam di koperasi madrasah selain itu MA “Unggulan Nuris” juga memiliki kerja sama dengan bank jika ada guru yang membutuhkan pinjaman dalam jumlah yang besar dan tidak dapat terpenuhi dengan pinjaman di koperasi maka difasilitasi untuk melakukan pinjaman di bank.

Berikut ini adalah data guru MA ‘Unggulan Nuris’.

Tabel 4.1

Data Guru Madrasah Aliyah “Unggulan Nuris”

No	Nama Guru	MAPEL	Status	L/P
1	2	3	4	5
1	Balqis Al Humairo, S.Pd.I	Bahasa Arab	GTY	P
2	Abdurahman, M.Si	SKI PKn	GTY	L
3	Abdullah Dardum, S.Th.I	Tafsir-Ilmu Tafsir	GTY	L

		Hadits-Ilmu Hadits		
		Hadits		
		Al-Qur'an Hadits		
4	Arie Dwi Widodo, S.Pd.I	Fiqih-Ushul Fiqih	GTY	L
		BMK		
1	2	3	4	5
		Nahwu		
		Sejarah		
		Seni Budaya		
5	Imron Safendra, S.Pd.I	Fiqih	GTY	L
		TIK		
		Seni Budaya		
		Penjaskes		
6	Vanny Fatmawati, S.Pd	BIG	GTY	P
		Bahasa & Sastra Inggris		
7	Wardatul Badriyah, B.Sc	Akhlak	GTY	P
		Ilmu Kalam		
		Aswaja		
8	Achmad Faizal, S.S	BIN	GTY	L
		Sejarah Indonesia		
9	Siti A'yuni Sa'adah, S.Pd	MTK	GTY	P
10	Hosaini, S.HI	Fiqih	GTT	L

11	Mila Karmila, S.Pd	BIN	GTT	P
12	Diana Retno Wulandari, S.Si	Kimia	GTT	P
13	Awinda Dewi Wahyuning Tiyas, S.Pd	Biologi	GTT	P
1	2	3	4	5
14	Riant Perdana, S.Kom	TIK	GTT	L
15	Nurani Aisyah, S.Pd	Fisika	GTT	P
16	Budi Haryono, S.Pd	Fisika	GTT	L
17	Diah Yulianingsih, S.Pd	Penjaskes	GTT	P
18	Ibti Ulatari Daiyah, S.Pd	Pengembangan Diri	GTT	P

3. Keterampilan konseptual kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru MA “Unggulan Nuris” Jember.

Keterampilan konseptual adalah kecakapan untuk memformulasikan pikiran, memahami teori-teori, melakukan aplikasi, melihat kecenderungan berdasarkan kemampuan teoretis dan yang dibutuhkan didalam dunia kerja. Kepala sekolah atau para pengelola satuan pendidikan dituntut dapat memahami konsep dan teori yang erat hubungannya dengan pekerjaan. Untuk dapat melaksanakan supervise dengan baik, seorang supervisor harus memahami ilmu dan seni supervise. Ringkasnya, keterampilan konseptual antara lain tercermin dalam pemahaman terhadap teori secara luas dan mendalam, kemampuan

mengorganisasi pikiran, keberanian mengeluarkan pendapat secara akademik, dan kemampuan mengorelasikan bidang ilmu yang dimiliki dengan berbagai situasi.

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala madrasah mengenai pentingnya keterampilan konseptual yang harus dimiliki oleh seorang kepala madrasah untuk meningkatkan motivasi kerja guru. Kepala madrasah menyatakan pernyataan yang sependapat dengan hal tersebut.

Balqis Al Humairoh, *wawancara*, Jember, 15 Juni 2015

Sebagai seorang kepala madrasah keterampilan konseptual untuk meningkatkan motivasi kerja guru merupakan salah satu keterampilan yang wajib dimiliki. Beberapa hal yang dapat dilakukan dalam mengimplementasikan keterampilan tersebut yaitu sikap sigap dalam pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar. Hal tersebut ditunjukkan dengan implementasi kurikulum 13 di MA “Unggulan Nuris” pada tahun 2012. Sedangkan MA “Unggulan Nuris” baru berdiri pada tahun 2011.

Lebih lanjut kepala madrasah mengatakan:

Prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan dan efisien diterapkan dalam pengelolaan keuangan madrasah. Hal ini dapat diketahui ketika kegiatan laporan pertanggungjawaban yang dilakukan oleh kepala madrasah kepada yayasan. Selain itu adanya pembagian tugas maupun struktur organisasi ditentukan berdasarkan kapabilitas atau kemampuan dari guru dan staf yang bersangkutan. Pada penentuan struktural organisasi, jenjang karir guru sangat diutamakan. Pembagian tugas dan struktur organisasi yang dibentuk akan diumumkan, dicetak dalam bentuk banner dan di letakkan di ruang guru.

Upaya lain yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru adalah sebagai berikut. Sebagaimana yang disampaikan oleh kepala madrasah pada kegiatan wawancara sebagai berikut

Balqis Al Humairoh, wawancara, Jember, 20 Juni 2015

Kepala madrasah berkomitmen untuk senantiasa melakukan pembaharuan di madrasah. Salah satu pembaharuan yang dilakukan adalah adanya kegiatan pertukaran pelajar antara siswa MA “Unggulan Nuris” dengan siswa Thailand.

Lebih lanjut kepala madrasah mengatakan:

Kepala madrasah menyusun rancangan renstra danrenop untuk pengembangan madrasah. Renstra dan renop yang akan digunakan dan ditetapkan didasarkan atas hasil musyawarah. Kepala madrasah merumuskan faktorinternal dan eksternal yang mendorong danmenghambat kemampuan manajerial berdasarkan kegiatan pengawasan dan evaluasi yang telah dilakukan. Kepala madrasah merumuskan rencana evaluasiuntuk mengukur pencapaian tujuan dan dilakukan pada awal dan akhir semester.

B. Temuan Penelitian

Adapun temuan penelitian yang telah diuraikan dalam paparan data tentang keterampilan kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru dapat disimpulkan dalam tabel berikut:

Tabel 4.2
Temuan Penelitian

No	Fokus Penelitian	Temuan Penelitian
1	Keterampilan teknik kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru MA “Unggulan Nuris” Jember.	Beberapa hal yang berkaitan dengan keterampilan teknik kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru yang dilakukan oleh kepala MA “Unggulan Nuris” a. Memberikan bimbingan kepada

		<p>guru berkaitan dengan perencanaan dan pelaksanaan program pembelajaran</p> <p>b. Mengembangkan tenaga pendidik dengan memberikan kesempatan kepada guru-guru untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilannya.</p> <p>c. Memberikan contoh-contoh alternatif metode dan model pembelajaran yang efektif.</p> <p>d. Mengelola pembinaan dan pengembangan professional guru.</p> <p>e. Melaksanakan berbagai pembaharuan di madrasah</p>
2	<p>Keterampilan hubungan manusia kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru MA “Unggulan Nuris” Jember.</p>	<p>Adapun hal-hal yang dilakukan oleh oleh kepala MA “Unggulan Nuris” dalam meningkatkan motivasi kerja guru yang berkaitan dengan keterampilan hubungan manusia adalah sebagai berikut:</p> <p>a. Melakukan komunikasi dan memsosialisasikan program</p>

		<p>madrasah kepada guru.</p> <p>b. Membina hubungan baik dengan guru Mendorong partisipasi guru.</p> <p>c. Mengelola pembinaan dan pengembangan profesional guru.</p> <p>d. Menyediakan waktu untuk mendengarkan keluhan-keluhan guru terkait masalah pembelajaran</p> <p>e. Memiliki sifat terbuka dan membuka kesempatan berkomunikasi dua arah dengan guru</p>
3	<p>Keterampilan konseptual kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru MA “Unggulan Nuris” Jember.</p>	<p>Beberapa hal yang berkaitan dengan keterampilan konseptual kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru yang dilakukan oleh kepala MA “Unggulan Nuris” adalah;</p> <p>a. Membuat <i>job description</i> sesuai dengan tugas, tanggung jawab dan wewenang guru</p> <p>b. Merumuskan rencana evaluasi untuk mengukur pencapaian</p>

		kinerja guru c. Merumuskan faktor internal dan eksternal yang mendorong motivasi kerja guru
--	--	--



BAB V

PEMBAHASAN

Dalam bab ini peneliti akan memuat gagasan-gagasan, posisi temuan/teori terhadap teori-teori yang ada serta penafsirannya dan penjelasan dari temuan/teori yang diungkap dari lapangan. Adapun pembahasannya dari penelitian ini diantaranya yaitu tentang keterampilan manajerial kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru.

A. Keterampilan teknik kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru MA “Unggulan Nuris” Jember.

Berdasarkan data empirik yang ditemukan oleh peneliti di lapangan dan keterangan beberapa informan. Beberapa hal yang dilakukan oleh kepala MA “Unggulan Nuris” dalam melaksanakan keterampilan teknis untuk meningkatkan motivasi kerja guru adalah sebagai berikut.

- a. Pemberian bimbingan wajib dan motivasi kerja oleh kepala madrasah dilakukan secara rutin sekali dalam sebulan. Kegiatan wajib tersebut dilaksanakan setiap awal bulan. Selain bimbingan wajib dan pemberian motivasi kerja tersebut juga dilakukan kepala madrasah secara kondisional di setiap kesempatan yang ada.
- b. Pemberian pengembangan tenaga kerja berupa pendidikan dan pelatihan juga selalu dilakukan oleh kepala madrasah setiap akhir semester. Kegiatan ini merupakan kegiatan wajib dan dilakukan sebanyak dua kali

dalam setahun. Selain itu kegiatan workshop di luar madrasah juga dilakukan seperti mendelegasikan guru dalam kegiatan MGMP, workshop kurikulum 13 dan kegiatan yang lainnya. Proses pemilihan guru yang didelegasikan berdasarkan permintaan kegiatan yang akan di ikuti selain itu pemilihan juga di dasarkan pada guru yang memiliki riwayat kerja yang bagus.

- c. Memberikan kesempatan yang seluas-luasnya bagi guru yang ingin, memiliki semangat (motivasi) dan mampu untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya dengan membiayai program studi lanjutnya. Hingga saat ini telah terdapat beberapa guru yang mendapatkan kesempatan untuk meneruskan studi lanjutnya. Guru yang melakukan studi lanjut tetap mendapat beban mengajar. Beban mengajar diberikan pada hari senin hingga jumat sedangkan pada hari sabtu dan minggu guru tersebut dibebaskan akan semua kegiatan madrasah untuk menyelesaikan studi lanjutnya.
- d. Memberikan beberapa contoh alternatif metode dan model pembelajaran di berikan kepala madrasah kepada guru. Pemberian contoh tersebut dilakukan ketika kegiatan rapat setiap awal bulan. Kegiatan tersebut dilakukan bersamaan dengan agenda rapat wajib di awal bulan.
- e. Mengoptimalkan keberadaan para guru MA “Unggulan Nuris” selalu dilakukan. Hal tersebut di tunjukkan dengan keberadaan guru yang sesuai dengan kebutuhan madrasah. Selain itu sebagai kepala madrasah usaha

untuk menjalankan perannya sebagai koordinator dan pengarah dalam melaksanakan setiap kegiatan madrasah selalu ditingkatkan.

- f. Melakukan supervisi perangkat pembelajaran selalu dilakukan di awal semester dan evaluasi jurnal mengajar dilakukan setiap akhir semester. Selain itu kepala madrasah wajib melakukan supervisi kepada setiap guru minimal sebanyak satu kali selama satu semester. Kepala madrasah melakukan kegiatan monitoring dan evaluasi di setiap kegiatan rapat rutin di setiap awal bulan.
- g. Memberikan penghargaan kepada guru-guru tertentu. Pada setiap tahunnya kepala madrasah memiliki penghargaan yang akan diberikan kepada guru berprestasi, guru teladan serta guru yang menyelesaikan BKD lebih awal.

Tindakan di atas merupakan beberapa upaya yang dilakukan oleh kepala MA ‘Unggulan Nuris’ untuk meningkatkan motivasi kerja guru yang pada akhirnya dapat mewujudkan tujuan pendidikan di madrasah yang di pimpinnya. Pada dasarnya untuk dapat mewujudkan tujuan pendidikan di lembaga yang di pimpinnya, kepala madrasah harus memiliki: (1) wawasan jauh ke depan (visi) dan mengetahui tindakan yang harus dilakukan (misi); (2) kemampuan mengoordinasikan dan menyerasikan seluruh sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan dan untuk memenuhi kebutuhan sekolah; (3) kemampuan mengambil keputusan dengan terampil; (4) kemampuan memobilisasi sumber daya yang ada; (5) toleransi terhadap perbedaan pada setiap orang; (6) kemampuan memerangi musuh-musuh kepala madrasah, seperti kecurigaan,

arogansi, imitasi, pemborosan dan lainnya. Pada kepemimpinannya kepala MA “Unggulan Nuris” mampu melaksanakan keterampilan teknisnya dalam meningkatkan motivasi kerja guru.

Seperti yang telah dibahas pada kajian teori diketahui bahwa keterampilan merupakan ilmu yang secara lahiriah ada di dalam diri manusia dan perlunya dipelajari secara mendalam dengan mengembangkan keterampilan yang dimiliki. Keterampilan sangat banyak dan beragam, semua itu bisa dipelajari bukan hanya buat pengetahuan keterampilan saja akan tetapi juga dapat bisa dibuat pembuka inspirasi bagi orang yang mau memikirkannya. Secara garis besar dapat disimpulkan bahwa keterampilan adalah kemampuan dalam melaksanakan tugas berdasarkan kompetensi pekerjaan dan hasilnya dapat diamati (Wahyudi, 2009).

Handoko (dalam Wahyudi, 2009) menyebutkan bahwa keterampilan teknik merupakan kemampuan menggunakan peralatan-peralatan, prosedur-prosedur atau teknik-teknik dari suatu bidang tertentu seperti akuntansi, permesinan, dan sebagainya. Keterampilan teknis menerapkan pengetahuan teoritis ke dalam tindakan praktis, kemampuan memecahkan masalah melalui taktik yang baik, atau kemampuan menyelesaikan tugas secara sistematis. Keterampilan teknis ini biasanya dimiliki orang-orang yang menduduki jabatan tingkat menengah atau tingkat bawah. Mereka terampil dalam menggunakan metode, teknis, prosedur, atau prakarsa baru, terutama yang berhubungan dengan benda mati. Keterampilan teknik adalah keahlian dalam hal menggunakan sesuatu aktivitas spesifik yang meliputi suatu proses, prosedur dan teknik, keterampilan teknikal memungkinkan orang yang bersangkutan melaksanakan mekanisme yang

diperlukan untuk melakukan pekerjaan khusus. Disebutkan pula bahwa keterampilan teknis adalah keterampilan menerapkan pengetahuan teoritis ke dalam tindakan praktis, kemampuan memecahkan masalah melalui taktik yang baik, atau kemampuan menyelesaikan tugas secara sistematis. Keterampilan teknis ini biasanya dimiliki orang-orang yang menduduki jabatan tingkat menengah atau tingkat bawah. Mereka terampil dalam menggunakan metode, teknis, prosedur, atau prakarsa baru, terutama yang berhubungan dengan benda mati. Keterampilan ini erat kaitannya dengan gerak motoris atau keterampilan tangan (manual). Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan keterampilan teknik adalah kemampuan kepala sekolah atau kepala madrasah dalam menanggapi dan memahami serta cakap menggunakan metode-metode termasuk yang bukan pengajaran yaitu pengetahuan keuangan, pelaporan, penjadwalan, dan pemeliharaan (Wahyudi, 2009).

Pada kenyataannya, keberhasilan suatu sekolah dapat dipengaruhi oleh kepala sekolah atau kepala madrasah. Untuk menggapai visi dan misi pendidikan perlu ditunjang oleh kemampuan aktor kepala sekolah atau kepala madrasah yang handal dalam menjalankan roda kepemimpinan. Meskipun pengangkatan kepala sekolah atau kepala madrasah dilakukan secara tidak sembarangan, (bahkan diangkat dari guru yang berpengalaman atau mungkin sudah lama menjabat sebagai wakil kepala sekolah atau wakil kepala madrasah), namun tidak dengan sendirinya membuat kepala sekolah atau kepala madrasah menjadi profesional melakukan tugas. Pada beberapa kasus ditunjukkan bahwa masih banyak kepala sekolah yang terpaku dengan urusan-urusan administratif, yang sebenarnya bisa

dilimpahkan kepada tenaga administrasi sekolah. Dalam pelaksanaannya, pekerjaan kepala sekolah atau kepala madrasah merupakan pekerjaan berat, yang menuntut kemampuan ekstra.

Dinas pendidikan telah menetapkan bahwa kepala sekolah atau kepala madrasah harus mampu melaksanakan pekerjaannya sebagai edukator, manajer, administrator dan supervisor (EMAS). Dalam perkembangan selanjutnya, sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman, Kepala Sekolah juga harus mampu berperan sebagai leader, inovator dan motivator di sekolahnya. Dengan demikian, dalam paradigma baru manajemen pendidikan, kepala sekolah atau kepala madrasah sedikitnya harus mampu berfungsi sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator dan motivator (EMASLIM).

Bedasarkan wawancara dan observasi yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa kepala MA “Unggulan Nuris” telah melaksanakan kompetensi keterampilan teknik sebagai seorang kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru

B. Keterampilan hubungan manusiawi kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru MA “Unggulan Nuris” Jember.

Beberapa hal yang dilakukan oleh kepala MA “Unggulan Nuris” dalam melaksanakan keterampilan hubungan manusiawi untuk meningkatkan motivasi kerja guru adalah sebagai berikut.

- a. Menjalinkan komunikasi yang baik serta mensosialisasikan setiap program madrasah kepada guru.

- b. Mendorong partisipasi guru dalam setiap kegiatan madrasah serta memberikan pembinaan dan pengembangan profesional guru.
- c. Mendorong partisipasi dan kerja sama dengan orang tua siswa dan masyarakat dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya untuk mencapai tujuan di setiap kesempatan yang ada.
- d. Memberikan kesempatan menyampaikan pendapat bagi siapa saja, baik pendapat yang berkaitan dengan program maupun kebijakan di madrasah. Akan tetapi penentuan program dan kebijakan tetap didasarkan akan mufakat dalam kegiatan rapat. Setiap pengambilan keputusan yang dilakukan oleh kepala madrasah selalu di dasarkan pada hasil musyawarah yang dilakukan. Kepala madrasah juga selalu mengedepankan hasil musyawarah dalam setiap penentuan keputusannya.
- e. Memberikan kesempatan kepada setiap guru untuk mensharingkan segala keluhan dalam kegiatan belajar mengajar. Kegiatan sharing dapat dilakukan secara personal maupun disampaikan pada kegiatan rapat yang diadakan di setiap awal bulan.
- f. Menyediakan adanya simpan pinjam di koperasi madrasah selain itu MA “Unggulan Nuris” juga memiliki kerja sama dengan bank jika ada guru yang membutuhkan pinjaman dalam jumlah yang besar dan tidak dapat terpenuhi dengan pinjaman di koperasi maka difasilitasi untuk melakukan pinjaman di bank.

Menciptakan hubungan manusia yang efektif merupakan alat dalam kepemimpinan. Dengan demikian hubungan manusia yang efektif, merupakan faktor yang penting dalam mewujudkan dinamika kepemimpinan. Pemimpin memperoleh kesempatan untuk menyerap segala sesuatu yang baik, untuk dipergunakan dalam mengembangkan dan memajukan organisasinya, dan orang yang dipimpin memperoleh kesempatan untuk menyampaikan segala sesuatu pada pimpinannya, sehingga akan ikut berfungsi dalam memajukan dan mengembangkan organisasi yang sama. Dalam keadaan seperti itu berarti kepemimpinan akan berjalan secara dinamis (Rivai, 2006).

Hubungan manusia melahirkan suasana kooperatif dan menciptakan kontak manusiawi antar pihak yang terlibat. Kepemimpinan memerlukan bentuk hubungan manusiawi yang efektif. Keterampilan hubungan manusia adalah keterampilan untuk menempatkan diri di dalam kelompok kerja dan keterampilan menjalin komunikasi yang mampu menciptakan kepuasan kedua belah pihak. Hubungan manusia melahirkan suasana kooperatif dan menciptakan kontak manusiawi antar pihak yang terlibat. Kepemimpinan memerlukan bentuk hubungan manusiawi yang efektif, artinya hubungan manusiawi dalam kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin dalam memperlakukan orang-orang yang dipimpinnya, yang akan memberikan tanggapan berupa kegiatan-kegiatan yang menunjang atau tidak bagi pencapaian tujuan organisasinya (Helmawati, 2014).

Beberapa ahli mengemukakan pendapatnya tentang hubungan manusia seperti Stoner & Freeman, Winardi, Ownes, dan Handoko. Berdasarkan uraian

beberapa ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa keterampilan hubungan manusia (*human skills*) adalah kemampuan seseorang dalam hal ini kepala sekolah atau kepala madrasah dalam bekerjasama, memahami aspirasi dan memotivasi anggota organisasi guna memperoleh partisipasi yang optimal untuk mencapai suatu tujuan. Secara lebih khusus keterampilan hubungan manusia dalam organisasi pendidikan adalah kemampuan kepala sekolah untuk mendirikan sistem komunikasi dua arah yang terbuka dengan personil sekolah dan anggota masyarakat lainnya untuk menciptakan suasana kepercayaan terhadap sekolah dan meningkatkan ujuk kerja guru (Sutisna dalam Wahyudi, 2009).

Pemimpin, disamping berhadapan dengan benda, konsep dan situasi, juga menghadapi manusia. Bahkan bagi pimpinan puncak (*top management*) menghadapi manusia menduduki posisi terbesar, lebih dari separuh aktifitas rutinnnya. Manusia yang menduduki posisi sentral sering dilukiskan sebagai *the man behind the gun*. Tanpa memiliki kemampuan dalam hubungan manusiawi, kelompok kerja sama tidak mungkin terjalin secara harmonis (Danim, 2006).

Beberapa hal yang telah disampaikan sebelumnya yang merupakan temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kepala MA “Unggulan Nuris” telah melaksanakan kompetensi keterampilan hubungan manusiawi sebagai seorang kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru.

C. Keterampilan konseptual kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru MA “Unggulan Nuris” Jember.

Beberapa hal yang dilakukan oleh kepala MA “Unggulan Nuris” dalam melaksanakan keterampilan konseptual untuk meningkatkan motivasi kerja guru adalah sebagai berikut.

- a. Memiliki sikap sigap dalam pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar. Hal tersebut ditunjukkan dengan telah diimplementasikannya kurikulum 13 di MA “Unggulan Nuris” pada tahun 2012. Sedangkan MA “Unggulan Nuris” baru berdiri pada tahun 2011.
- b. Menerapkan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan dan efisien diterapkan dalam pengelolaan keuangan madrasah. Hal ini dapat diketahui ketika kegiatan laporan pertanggungjawaban yang dilakukan oleh kepala madrasah kepada yayasan. Selain itu adanya pembagian tugas maupun struktur organisasi ditentukan berdasarkan kapabilitas atau kemampuan dari guru dan staf yang bersangkutan. Pada penentuan struktural organisasi, jenjang karir guru sangat diutamakan. Pembagian tugas dan struktur organisasi yang dibentuk akan diumumkan, dicetak dalam bentuk banner dan di letakkan di ruang guru.
- c. Berkomitmen untuk senantiasa melakukan pembaharuan di madrasah. Salah satu pembaharuan yang dilakukan adalah adanya kegiatan

pertukaran pelajar antara siswa MA “Unggulan Nuris” dengan siswa Thailand.

- d. Menyusun rancangan renstra dan renop untuk pengembangan madrasah. Renstra dan renop yang akan digunakan dan ditetapkan didasarkan atas hasil musyawarah. Kepala madrasah merumuskan faktor internal dan eksternal yang mendorong dan menghambat kemampuan manajerial berdasarkan kegiatan pengawasan dan evaluasi yang telah dilakukan. Kepala madrasah merumuskan rencana evaluasi untuk mengukur pencapaian tujuan dan dilakukan pada awal dan akhir semester.

Bedasarkan kajian teori diketahui bahwa kecakapan untuk memformulasikan pikiran, memahami teori-teori, melakukan aplikasi, melihat kecenderungan berdasarkan kemampuan teoretis dan yang dibutuhkan didalam dunia kerja disebut dengan keterampilan konseptual. Keterampilan konseptual dapat diartikan kecakapan untuk memformulasikan pikiran, memahami teori-teori, melakukan aplikasi, melihat kecenderungan berdasarkan kemampuan teoretis dan yang dibutuhkan didalam dunia kerja. Kepala sekolah atau para pengelola satuan pendidikan dituntut dapat memahami konsep dan teori yang erat hubungannya dengan pekerjaan. Keterampilan konsep bagi kepala sekolah atau kepala madrasah merupakan potret suatu organisasi, misalnya kepala sekolah atau kepala madrasah membentuk konsep organisasi pendidikan berwawasan masa depan, seperti apa dan bagaimana rumusan filosofi tentang lembaga pendidikan berwawasan masa depan yang dimaksudkan. Filosofi ini dirumuskan dengan mendefinisikan hakikat

pendidikan dan hakikat masa depan, mengemukakan visi dan misi pendidikan yang dimaksudkan, dan memberikan landasan yang menjadikan pijakan operasional pendidikan berwawasan masa depan (Hikmat, 2009). Kepala sekolah atau para pengelola satuan pendidikan dituntut dapat memahami konsep dan teori yang erat hubungannya dengan pekerjaan. Untuk dapat melaksanakan supervise dengan baik, seorang supervisor harus memahami ilmu dan seni supervise. Organisasi profesi, lembaga pendidikan tinggi, dan unit organisasi yang bergerak di bidang penelitian dan pengembangan tidak mungkin dipimpin oleh yang lemah kemampuan akademiknya (Helmawati, 2014)..

Tingkat keterampilan yang dibutuhkan menurut sifat organisasi berbeda adanya. Keterampilan yang dimiliki oleh pimpinan organisasi memungkinkan organisasi itu mencapai keuntungan ganda. Keuntungan ganda dapat diperoleh jika pemimpinnya mempunyai keterampilan konseptual, manual, keterampilan bekerjasama dengan lembaga lain, kemampuan bernegosiasi dengan pemerintah, kematangan menganalisis peluang, dan lain-lain. Berdasarkan hasil temuan dan pemaparan dalam penelitian ini diketahui bahwa kepala MA “Unggulan Nuris” telah melaksanakan kompetensi keterampilan konseptual sebagai seorang kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Dari uraian tentang hasil penelitian dan pembahasan di atas dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

1. Keterampilan teknik kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru MA “Unggulan Nuris” Jember dilakukan dengan berbagai cara dan strategi seperti:
 - a. Memberikan bimbingan kepada guru berkaitan dengan perencanaan dan pelaksanaan program pembelajaran serta selalu memotivasi guru untuk melaksanakan kewajibanya dengan baik.
 - b. Mengembangkan tenaga pendidik dengan memberikan kesempatan kepada guru-guru untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilannya melalui kegiatan pelatihan serta studi lanjut.
 - c. Memberikan contoh-contoh alternatif metode dan model pembelajaran yang efektif.
 - d. Mengelola pembinaan dan pengembangan professional guru.
 - e. Melaksanakan berbagai pembaharuan di madrasah
2. Keterampilan hubungan manusiawi kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru MA “Unggulan Nuris” Jember dilakukan dengan berbagai cara dan strategi seperti:

- a. Melakukan komunikasi dan memsosialisasikan program madrasah kepada guru.
 - b. Membina hubungan baik dengan guru mendorong partisipasi guru.
 - c. Mengelola pembinaan dan pengembangan profesional guru.
 - d. Menyediakan waktu untuk mendengarkan keluhan-keluhan guru terkait masalah pembelajaran
 - e. Memiliki sifat terbuka dan membuka kesempatan berkomunikasi dua arah dengan guru
3. Keterampilan konseptual kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru MA “Unggulan Nuris” Jember dilakukan dengan berbagai cara dan strategi seperti:
- a. Membuat *job description* sesuai dengan tugas, tanggung jawab dan wewenang guru
 - b. Merumuskan rencana evaluasi untuk mengukur pencapaian kinerja guru
 - c. Merumuskan faktor internal dan eksternal yang mendorong motivasi kerja guru

B. Saran

1. Kepada kepala MA “Unggulan Nuris”

Pentingnya peran keterampilan manajerial kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru, maka disarankan kepada kepala MA

agar melakukan pengawasan dan evaluasi yang lebih menyeluruh terhadap setiap kegiatan di sekolah.

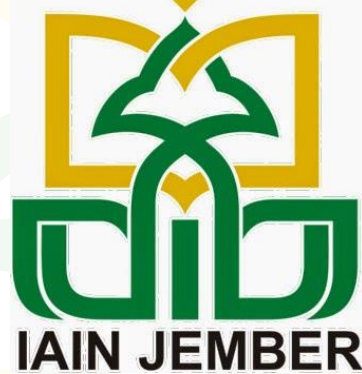
2. Kepada dewan guru MA “Unggulan Nuris”

Mengingat kedudukan guru yang penting dalam kegiatan belajar mengajar, maka disarankan kepada para guru untuk selalu semangat dalam meningkatkan kinerjanya agar tujuan utama pendidikan dapat tercapai.



**KETERAMPILAN MANAJERIAL KEPALA MADRASAH
DALAM MENINGKATKAN MOTIVASI KERJA GURU
(DI MADRASAH ALIYAH “UNGGULAN NURIS” JEMBER)**

TESIS



Oleh:

HASANATUL KHALIDIYAH

NIM 0849120076

**PROGRAM STUDI PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA**

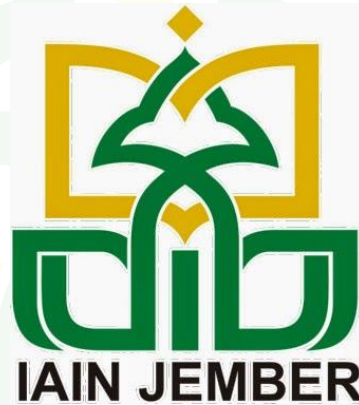
IAIN JEMBER

OKTOBER 2015

**KETERAMPILAN MANAJERIAL KEPALA MADRASAH
DALAM MENINGKATKAN MOTIVASI KERJA GURU
(DI MADRASAH ALIYAH “UNGGULAN NURIS” JEMBER)**

TESIS

Diajukan untuk Memenuhi Persyaratan
Memperoleh Gelar Magister Pendidikan Islam (M.Pd.I)



Oleh:

HASANATUL KHALIDIYAH

NIM 0849120076

PROGRAM STUDI PENDIDIKAN ISLAM

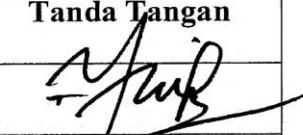

PASCASARJANA

IAIN JEMBER

OKTOBER 2015

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Tesis dengan judul “Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru di Madrasah Aliyah “Unggulan Nuris” Jember” yang ditulis oleh Hasanatul Khalidiyah ini telah diperiksa dan disetujui untuk diujikan.

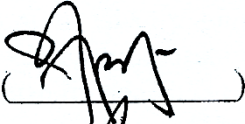


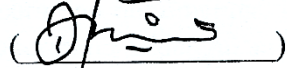
Pembimbing	Tanggal	Tanda Tangan
1. Dr. H. Ubaidillah, M.Ag	21 Sept 2015	
2. Dr. Hj. St Mislikhah, M.Ag		



PENGESAHAN

Tesis dengan judul “Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru di Madrasah Aliyah“Unggulan Nuris” Jember” yang dituliseleh Hasanatul Khalidiyah ini telah dipertahankan di depan Dewan Penguji Tesis Program Pascasarjana IAIN Jember pada hari Kamis tanggal 17 Desember 2015 dan diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Pendidikan Islam (M.Pd.I)

Dewan penguji :

1. Ketua Penguji : Prof. Dr. H. Miftah Arifin, M.A. : 
2. Anggota :
 - a. Penguji Utama : Dr. Muniron, M.Ag : 
 - b. Penguji/Pembimbing I : Dr. H. Ubaidillah, M.Ag : 
 - c. Penguji/Pembimbing II : Dr. Hj. St Mislikhah, M.Ag : 

Jember, 17 Desember 2015

Mengesahkan

Pascasarjana IAIN Jember

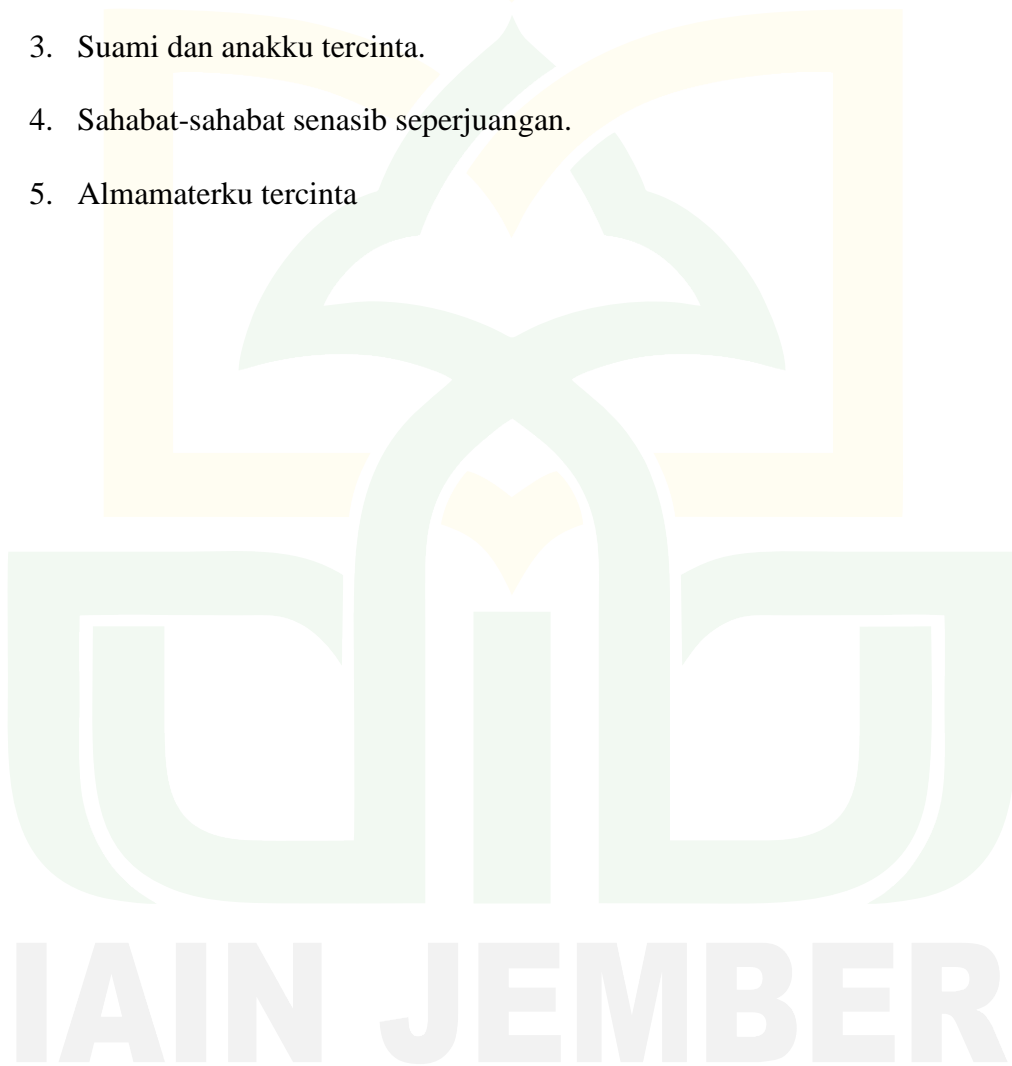
Direktur,



PERSEMBAHAN

Tesis ini kupersembahkan kepada:

1. Ayah dan Ibu yang selalu mendoakanku.
2. Para dosen dan guru-guru yang mulia.
3. Suami dan anakku tercinta.
4. Sahabat-sahabat senasib seperjuangan.
5. Almamaterku tercinta



ABSTRAK

Hasanatul Khalidiyah. 2015. *“Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru (di MA “Unggulan Nuris” Jember).* Program Pascasarjana Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Jember, Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam, pembimbing I Dr. H. Ubaidillah, M.Ag., dan pembimbing II. Dr. Hj. St Mislikhah, M.Ag.

Kata kunci: Keterampilan manajemen kepala madrasah, motivasi kerja guru.

Kepala madrasah adalah pejabat profesional yang bertanggungjawab untuk mengatur semua sumber yang ada di lembaga pendidikan yang dipimpinnya termasuk memotivasi kerja guru. Keterampilan manajerial seorang kepala madrasah dapat memengaruhi dan memberikan dorongan motivasi kepada guru untuk melaksanakan tugasnya dengan penuh kesungguhan, kedisiplinan, daya juang, dan keteguhan untuk mencapai tujuan pendidikan secara optimal.

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan keterampilan manajerial kepala madrasah dalam memotivasi kerja guru di MA “Unggulan Nuris” yang memfokuskan pada keterampilan teknik, keterampilan hubungan manusia dan keterampilan konseptual kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru di MA “Unggulan Nuris” Jember.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah observasi, wawancara dan dokumenter. Dalam analisa data peneliti menggunakan analisis model Milles dan Huberman. Sedangkan untuk menguji validitas data dalam penelitian ini digunakan teknik triangulasi metode dan sumber.

Temuan peneliti menunjukkan bahwa: (1) Dalam meningkatkan motivasi kerja guru yang berkaitan dengan keterampilan teknik kepala MA “Unggulan Nuris” memberikan bimbingan kepada guru berkaitan dengan perencanaan dan pelaksanaan program pembelajaran, memberikan contoh-contoh alternatif metode dan model pembelajaran yang efektif, mengelola pembinaan dan pengembangan profesional guru dan melaksanakan berbagai pembaharuan di madrasah. (2) Dalam meningkatkan motivasi kerja guru yang berkaitan dengan keterampilan hubungan manusia kepala MA “Unggulan Nuris” melakukan komunikasi dan mensosialisasikan program madrasah kepada guru, membina hubungan baik dengan guru, mendorong partisipasi guru, mengelola pembinaan dan pengembangan profesional guru, menyediakan waktu untuk mendengarkan keluhan-keluhan guru terkait masalah pembelajaran, memiliki sifat terbuka dan membuka kesempatan berkomunikasi dua arah dengan guru. (3) Dalam meningkatkan motivasi kerja guru yang berkaitan dengan keterampilan konseptual kepala MA membuat *job description* sesuai dengan tugas, tanggung jawab dan wewenang guru, merumuskan rencana evaluasi untuk mengukur pencapaian kinerja guru, merumuskan faktor internal dan eksternal yang mendorong motivasi kerja guru.

KATA PENGANTAR

Bismillahirrohmannirrohim

Syukur Alhamdulillah atas Rahmat dan hidayah dari Allah SWT. sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan tesis dengan baik. Serta sholawat dan salam semoga tetap tercurahkan kepada Baginda Nabi Muhammad SAW. atas perjuangannya dalam menegakkan syariat Islam.

Tesis ini dapat terselesaikan tidak lepas dari bantuan dan bimbingan oleh berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis sampaikan penghargaan dan ucapan terima kasih kepada yang terhormat:

1. Rektor Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Jember Prof. Dr. H. Babun Suharto, SE., MM.
2. Direktur Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Jember Prof. Dr. Miftah Arifin, M.Ag dan para Asisten Direktur atas segala layanan dan fasilitas yang telah diberikan kepada penulis selama menempuh studi.
3. Ketua Program Studi Ibu Titik Rohanah atas segala layanan dan bantuan yang telah diberikan.
4. Dosen pembimbing I Dr. H. Ubaidillah, M.Ag dan dosen pembimbing II Dr. Hj. St Mislikhah, M.Ag yang selalu sabar dalam membimbing, mengoreksi, memberi kritik dan saran dalam memperbaiki penulisan tesis ini.
5. Seluruh dosen dan semua staf TU Pascasarjana IAIN Jember yang telah banyak memberikan wawasan keilmuan dan kemudahan dalam menyelesaikan program studi.

6. Ibu Balqis Al Humairo, S.Pd.I selaku kepala MA “Unggulan Nuris”, atas izin dan kesediaannya membantu penulis dalam melaksanakan penelitian di lembaga yang dipimpinnya, serta para guru MA “Unggulan Nuris’ yang telah membantu untuk memberikan informasi dalam upaya penyelesaian penulisan tesis ini.

Semoga amal baik semua pihak yang telah disebutkan mendapat balasan dari Allah SWT. berupa pahala yang setimpal. Penulis menyadari bahwa tesis ini masih sederhana dan penuh keterbatasan. Maka dari itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari para pembaca yang budiman. Akhirnya semoga kita dapat mengambil manfaat dari karya tulis ini dan semoga Allah SWT. senantiasa memberikan hidayah dan petunjuk-Nya kepada kita semua. Amin.

Jember, 9 September 2015

Penulis,

Hasanatul Khalidiyah

IAIN JEMBER

DAFTAR ISI

Halaman Sampul	i
Halaman Judul.....	ii
Lembar Persetujuan	iii
Lembar Pengesahan	iv
Persembahan	v
Abstrak	vi
Kata Pengantar	vii
Daftar Isi.....	ix
Daftar Tabel	xii
Daftar Gambar.....	xiii
Daftar Lampiran	xiv
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Fokus Penelitian.....	5
C. Tujuan Penelitian	5
D. Manfaat Penelitian	5
E. Definisi Istilah.....	7
F. Sistematika Pembahasan.....	8
BAB II KAJIAN PUSTAKA	
A. Penelitian Terdahulu	10
B. Kajian Teori	14

1. Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah.....	14
2. Keterampilan Teknis	22
3. Keterampilan Hubungan Manusia.....	25
4. Keterampilan Konseptual.....	33
5. Motivasi Kerja Guru.....	40

BAB III METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian	58
B. Lokasi Penelitian.....	58
C. Kehadiran Peneliti/ Subjek Peneliti	59
D. Sumber Data.....	60
E. Prosedur Pengumpulan Data.....	61
F. Analisis Data.....	69
G. Keabsahan Data	72
H. Tahap-Tahap Penelitian	73

BAB IV PAPARAN DATA DAN TEMUAN

A. Paparan Data	74
B. Temuan	88

BAB V PEMBAHASAN

A. Keterampilan teknik kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru MA “Unggulan Nuris” Jember	91
B. Keterampilan hubungan manusiawi kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru MA “Unggulan Nuris” Jember...	96
C. Keterampilan konseptuan kepala madrasah dalam meningkatkan	

motivasi kerja guru MA “Unggulan Nuris” Jember 99

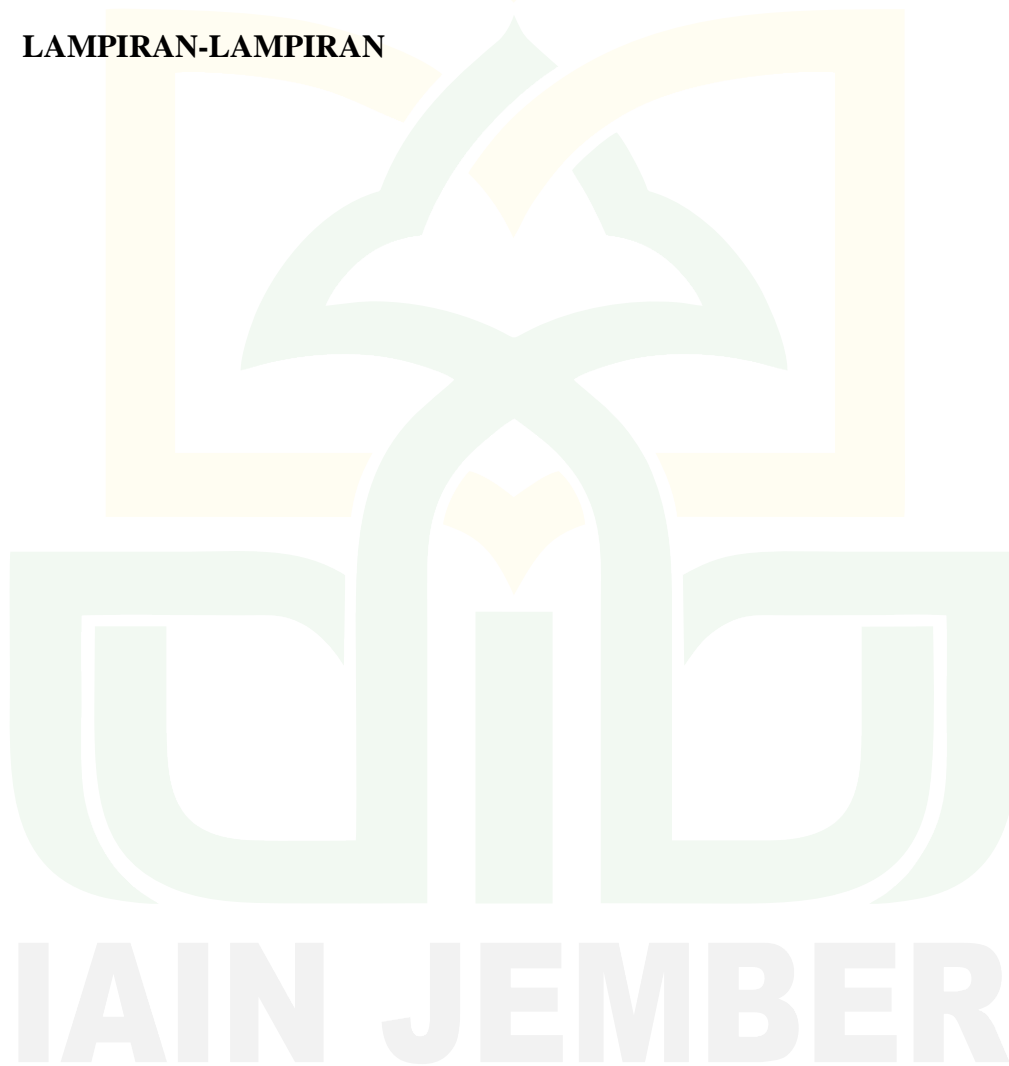
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan 103

B. Saran 105

DAFTAR PUSTAKA 106

LAMPIRAN-LAMPIRAN



DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu yang Relevan	10
Tabel 4.1 Temuan Penelitian.....	88



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Hierarki kebutuhan Maslow	48
Gambar 2. Hierarki kebutuhan Motivasi Syari'ah	51
Gambar 3. Teknik analisis	72



DAFTAR LAMPIRAN

1. Surat pernyataan keaslian
2. Surat permohonan ijin penelitian
3. Surat keterangan penelitian
4. Profil MA “Unggulan Nuris”
5. Data prestasi siswa
6. Pedoman wawancara
7. Hasil wawancara dan observasi
8. Foto – foto penelitian
9. Dokumentasi jurnal rapat
10. Piagam ijin operasional madrasah
11. Sertifikat Akreditasi
12. Riwayat hidup penulis

IAIN JEMBER

DAFTAR PUSTAKA

- Afrizal. 2014. *Metode Kualitaif Penelitian*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Ahmad, T. 2005. *Ilmu Pendidikan Dalam Perspektif Islam*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Al Qur'an Nurkarim dan Terjemahan. 2007. QS. Ali Imron (3): 159
- Alwasilah, A. 2002. *Pokoknya Kualitatif Dasar-dasar Merancang dan Melakukan Penelitian Kualitatif*. Bandung: Pustaka Jaya
- Amirullah & Haris. 2003. *Pengantar Manajemen Edisi Kedua*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Arifiatun. 2009. Kontribusi Supervisi Pengawas Sekolah, Kinerja Profesional Kepala Sekolah dan Pengembangan Profesionalisme Guru terhadap Kinerja Profesional Guru di SMA Negeri Kabupaten Jember. Tesis tidak dipublikasikan. Malang: Universitas Negeri Malang.
- Arikunto, S. 2006. *Prosedur Penelitian suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Asmani, J. M.. 2012. *Tips Aplikasi Manajemen Sekolah*. Jogjakarta: Diva Press (Anggota IKAPI).
- Asnoto, S.T.A.S. 2014. Peran Kepala Sekolah dalam Peningkatkan Motivasi dan Semangat Kerja Guru di MI Ar Rohman Kecamatan Sukorambi Kabupaten Jember Tahun Pelajaran 2013/2014. Tesis tidak dipublikasikan. Jember: Program Pascasarjana STAIN Jember.
- Athoilah, A. 2002. *Dasar-Dasar Manajemen*. Bandung: Fak. Syari'ah IAIN Sunan Gunung Djati.
- Berg, Bruce L. 2007. *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*. Boston: Pearson Education, Inc.
- Bungin, B. 2008. *Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Prenada Putra Grafika.

- Burhanuddin, Y. 2004. *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia.
- Danim, S. 2006. *Visi Baru Manajemen Sekolah dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Daryanto. 2011. *Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Pelajaran*. Yogyakarta: Gava Media.
- Fanani. 2012. *Pengaruh Struktur Audit, Konflik Peran dan Ketidakjelasan Peran terhadap Kinerja Auditor*. Jurnal Akutansi dan Keuangan Indonesia Vol. 5 (2).
- Gazali, A.J. 2014. *Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru*. Tesis tidak dipublikasikan. Jember: Program Pascasarjana STAIN Jember.
- Gerungan, W.A. 2000. *Psikologi Sosial*. Bandung: Refika Aditama.
- Good, T.L & Brophy, J. E. 2008. *Looking in Classrooms*. New York: Pearson.
- Handoko. 2012. *Manajemen Edisi 2*. Yogyakarta: Badan Penerbit Fakultas Ekonomi.
- Hasibuan, M. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Helmawati. 2014. *Meningkatkan Kinerja Kepala Sekolah/Madrasah Melalui Manajerial Skills*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Hidayati, T. R. 2005. *Hubungan antara Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah, Pelatihan, Motivasi Kerja dan Ilkim Organisasi dengan Kinerja Guru Madrasah Aliyan Swasta Se Kabupaten Jember*. Tesis tidak dipublikasikan. Malang: Program Pascasarjana Universitas Negeri Malang.
- Hikmat. 2009. *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia.
- Hodaifah. 2011. *Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan (Studi Kasus Di SMA Nuris Jember) Tahun Pelajaran 2010/2011*. Jember: Program Pascasarjana Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri Jember.
- Kadarman, A.M dan Udayana, Y. 2001. *Pengantar Manajemen*. Jakarta; PT Prenhalliando.

- Mantja, W. 2007. *Profesionalisasi Tenaga Kependidikan: Manajemen Pendidikan dan Supervisi Pengajaran*. Malang: Elang Mas.
- Margono. 2005. *Metodelogi Penelitian Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta
- Masyhud. 2006. *Manajemen Risiko*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Mc. Millan, & Schumacher. 2001. *Research In Education a Conceptual Introduction*. New York & London: Longman
- Moleong, L. 2007. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mulyadi. 2010. *Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Budaya Mutu; Studi Kasus di MAN Terpadu 3 Malang, MAN Malang 1, dan MA Hidayatul Mubtadi'in Kota Malang*. Jakarta: Balitbang Depag RI .
- Mulyasa, E. 2004. *Manajemen Berbasis Sekolah; Konsep, Strategi, dan Implementasi*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Mulyasa. 2009. *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Nasution. 2003. *Metode Penelitian Naturalistik Kualitaif*. Badung: Tarsito.
- Owens, R.G. 2004. *Organization Behavior in Education: Adaptive lead and shool refprm (8th ed.)*. Boston: Pearson.
- Pidarta. M. 2004. *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Purwanto, N. 2009 . *Admistrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Rivai, V. 2006. *Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sanatori & Khomariah. 2001. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Sardiman. 2011. *Interaksi Dan Motivasi Belajar Mengajar*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Singer S. 2000. *Quantum Teaching*. Editor, *Hernacki, Mike*. Diterjemahkan oleh Ary Nilandari. Bandung: Kaifa PT Mizan Pustaka.

Stoner & Freeman. 2000. *Managemen; Jilid II*. Jakarta: PT Prenhallindo.

Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian kuantitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta.

Sutopo, H.B. 2006. *Metode Penelitian Kualitatif*. Surakarta: UNS Press.

Syaodih, N. 2006. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Uno. H. B. 2012. *Teori Motivasi dan Pengukurannya: Analisis di Bidang Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara

Usman, H. 2008. *Manajemen: Teori, Praktik & Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara

Wahjosumidjo. 2008. *Kepemimpinan Kepala Sekolah "Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: Penerbit PT Raja Grafindo Persada.

Wahyudi. 2009. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran*. Bandung: Alfabeta.

Winardi. 2006. *Asas-asas Manajemen*. Bandung: Alumni

IAIN JEMBER

MATRIKS PENELITIAN

Judul	Masalah	Variabel	Sumber Data	Metedologi Penelitian
<p>“Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru (di “Madrasah Aliyah Unggulan Nuris” Jember)”</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimana keterampilan teknik kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru MA “Unggulan Nuris” Jember? 2. Bagaimana keterampilan hubungan manusiawi kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru MA “Unggulan Nuris” Jember? 3. Bagaimana keterampilan konseptual kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru MA “Unggulan Nuris” Jember? 	<p>Bebas : Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah</p> <p>Terikat : Motivasi Kerja Guru</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wawancara 2. Angket 3. Obsevasi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tempat Penelitian : Madrasah Aliyah Unggulan Nuris” Jember 2. Data yang diambil : Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah (meliputi keterampilan teknik, konseptual dah hubungan manusia) 3. Analisis data yang digunakan: Analisis statistik deskriptif

**KETERAMPILAN MANAJERIAL KEPALA MADRASAH DALAM
MENINGKATKAN MOTIVASI KERJA GURU DI MADRASAH ALIYAH
“UNGGULAN NURIS” JEMBER**

Hasanatul Khalidiyah

Mahasiswa Program Studi Pendidikan Islam

Pascasarjana IAIN

Abstract

Madratsah principals are those who are responsible to manage the school and to motivate the teachers. Managerial skill of madratsah principal can influence and inspire teachers to work hard properly and to be discipline, so they can achieve the learning objective.

This research focuses on (1) How is the technical skill of madratsah principal in improving teachers motivation MA “Unnggulan NURIS” of Jember? (2) How is the social skill of madratsah principal in improving teachers motivation MA “Unnggulan NURIS” of Jember? (3) How is the conceptual skill of madratsah principal in improving teachers’ motivation MA “Unnggulan NURIS” of Jember? The purposes of this research are (1) to describe the technical skill of madratsah principal in improving teachers’ motivation MA “Unnggulan NURIS” of Jember. (2) To describe the social skill of madratsah principal in improving teachers motivation MA “Unnggulan NURIS” of Jember. (3) To describe the conceptual skill of madratsah principal in improving teachers motivation MA “Unnggulan NURIS” of Jember.

This research used descriptive-qualitative approach. The technique of collecting data of this research used observation, interview, and documentation. In analyzing data researcher used model analysis of Milles and Huberman. To check the data validity in this research were used triangulation method and resource.

The researcher conclude that: (1) to improve teachers’ motivation, madratsah principal of MA “Unggulan Nuris” used technical skill by guiding the teachers to plan and conduct learning activity, giving teachers samples of effective learning activities, and making some innovations in madratsah. (2) Regarding to human relation skill, the principal of MA “Unggulan Nuris” improved teachers’ motivation by socializing the program of madratsah principal had arranged to all teachers, keeping the good relation with teachers, encouraging teachers’ involvement, managing the teacher training and the improvement of teachers professionalism, giving teachers chance to share their problems related to teaching and learning activity, and being open-minded. (3) Regarding to conceptual skill in improving

teachers' motivation, the principal of MA "Unggulan Nuris" created job description based on the duty, responsibility, and teachers' authority; formulated evaluation plan to measure the teachers' achievement; formulated internal and external factor which motivate teachers.

Key word : Managerial skill of madratsah principal, teachers' motivation

PENDAHULUAN

Kepala sekolah adalah pejabat profesional dalam organisasi sekolah yang bertugas mengatur semua sumber organisasi dan bekerjasama dengan guru dalam mendidik siswa untuk mencapai tujuan pendidikan (Sholeh dalam Arifiatun 2009). Kepala sekolah juga perlu memiliki tiga bekal keterampilan untuk melaksanakan tugas-tugasnya. Antara lain keterampilan konsep, keterampilan hubungan manusia, dan keterampilan teknik (Pidarta, 2004).

Kendala dan tantangan manajerial yang dialami oleh sekolah swasta seperti Madrasah Aliyah (MA) secara nyata lebih kompleks dibandingkan dengan sekolah negeri lainnya. Salah satu tantangan adalah pola pendidikan di MA dengan beban mata pelajaran lebih banyak dibandingkan dengan Sekolah Umum, sementara dukungan finansial

pada lembaga swasta lebih mengandalkan dana mandiri.

Kepala MA "Unggulan Nuris" Jember juga mengemban tanggungjawab dalam manajerial sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja para gurunya. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara peneliti dengan Kepala MA Unggulan Nuris menyatakan bahwa untuk mengawali pembinaan manusia khususnya kinerja Guru dibutuhkan strategi yaitu melalui motivasi. Berbagai kendala dan tantangan banyak ditemui, sehingga dibutuhkan kemampuan daya juang dan inovasi dan kreasi untuk mewujudkan strategi manajerial sumber daya manusia, khususnya Guru.

MA "Unggulan Nuris" berdiri sejak tahun 2011, dalam perkembangannya MA "Unggulan Nuris" mengalami berbagai kendala dan tantangan, namun berkat kesabaran dan ketekunan Kepala Madrasah dalam

manajerial sekolah akhirnya sampai pada prestasi unggulan dengan indikator keberhasilan antara lain banyaknya alumni yang diterima di beberapa perguruan tinggi bergengsi di dalam negeri maupun luar negeri dengan status beasiswa. Selain itu, siswa-siswi MA Unggulan Nuris juga banyak berprestasi dalam ajang perlombaan tingkat kabupaten, provinsi ataupun nasional. Seperti lomba baca kitab kuning, bahasa Arab, bahasa Inggris, dan sains. Bahkan 60% siswa MA Unggulan Nuris mampu membaca kitab beruliskan Arab pegu, dan banyak siswa MA Unggulan Nuris yang telah menghafal al-Qur'an

Oleh karena itu penulis merasa perlu untuk melakukan penelitian tentang Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru (di "Madrasah Aliyah Unggulan Nuris" Jember). Dengan harapan dapat menggali strategi efektif yang telah dilakukan oleh Madrasah Aliyah "Unggulan Nuris" sehingga dapat bermanfaat sebagai wacana manajerial Sekolah bagi yang lain.

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan keterampilan teknik, keterampilan hubungan manusiawi dan keterampilan konseptual kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru MA "Unggulan Nuris" Jember.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif. Selain itu penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Penelitian dilakukan di MA Unggulan Jember yang beralamat di Jl. Pangandaran 48 Kelurahan Antirogo Kecamatan Sumbersari Kabupaten Jember yang dimulai pada bulan April sampai Juni 2015.

Prosedur pengumpulan data pada penelitian ini adalah observasi, wawancara dan dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan teknik analisis data kualitatif deskriptif.

HASIL

Beberapa hal yang berkaitan dengan keterampilan teknik kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi

kerja guru yang dilakukan oleh kepala Madrasah Aliyah “Unggulan Nuris” adalah Memberikan bimbingan kepada guru berkaitan dengan perencanaan dan pelaksanaan program pembelajaran, Mengembangkan tenaga pendidik dengan memberikan kesempatan kepada guru-guru untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilannya, Memberikan contoh - contoh alternatif metode dan model pembelajaran yang efektif, Mengelola pembinaan dan pengembangan profesional guru, Melaksanakan berbagai pembaharuan di madrasah.

Adapun hal-hal yang dilakukan oleh kepala Madrasah Aliyah “Unggulan Nuris” dalam meningkatkan motivasi kerja guru yang berkaitan dengan keterampilan hubungan manusia adalah sebagai berikut: Melakukan komunikasi dan memsosialisasikan program madrasah kepada guru, Membina hubungan baik dengan guru Mendorong partisipasi guru, Mengelola pembinaan dan pengembangan profesional guru, Menyediakan waktu untuk mendengarkan keluhan-keluhan guru terkait masalah pembelajaran,

Memiliki sifat terbuka dan membuka kesempatan berkomunikasi dua arah dengan guru.

Beberapa hal yang berkaitan dengan keterampilan konseptual kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru yang dilakukan oleh kepala Madrasah Aliyah “Unggulan Nuris” adalah; Membuat *job description* sesuai dengan tugas, tanggung jawab dan wewenang guru, Merumuskan rencana evaluasi untuk mengukur pencapaian kinerja guru, Merumuskan faktor internal dan eksternal yang mendorong motivasi kerja guru.

PEMBAHASAN

Beberapa tindakan yang telah di sampaikan pada hasil penelitian merupakan upaya-upaya yang dilakukan oleh kepala Madrasah Aliyah “Unggulan Nuris” untuk meningkatkan motivasi kerja guru yang pada akhirnya dapat mewujudkan tujuan pendidikan di madrasah yang di pimpinnya. Pada dasarnya untuk dapat mewujudkan tujuan pendidikan di lembaga yang di pimpinnya, kepala madrasah harus memiliki: (1) wawasan jauh ke depan

(visi) dan mengetahui tindakan yang harus dilakukan (misi); (2) kemampuan mengoordinasikan dan menyalurkan seluruh sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan dan untuk memenuhi kebutuhan sekolah; (3) kemampuan mengambil keputusan dengan terampil; (4) kemampuan memobilisasi sumber daya yang ada; (5) toleransi terhadap perbedaan pada setiap orang; (6) kemampuan memerangi musuh-musuh kepala madrasah, seperti kecurigaan, arogansi, imitasi, pemborosan dan lainnya. Pada kepemimpinannya kepala Madrasah Aliyah “Unggulan Nuris” mampu melaksanakan keterampilan teknisnya dalam meningkatkan motivasi kerja guru.

Secara garis besar dapat disimpulkan bahwa keterampilan adalah kemampuan dalam melaksanakan tugas berdasarkan kompetensi pekerjaan dan hasilnya dapat diamati (Wahyudi, 2009: 67). Pada kenyataannya, keberhasilan suatu sekolah dapat dipengaruhi oleh kepala sekolah atau kepala madrasah. Untuk menggapai visi dan misi pendidikan perlu ditunjang oleh kemampuan aktor kepala sekolah atau kepala madrasah yang handal dalam

menjalankan roda kepemimpinan. Meskipun pengangkatan kepala sekolah atau kepala madrasah dilakukan secara tidak sembarangan, (bahkan diangkat dari guru yang berpengalaman atau mungkin sudah lama menjabat sebagai wakil kepala sekolah atau wakil kepala madrasah), namun tidak dengan sendirinya membuat kepala sekolah atau kepala madrasah menjadi profesional melakukan tugas. Pada penelitian yang telah dilakukan diketahui bahwa kepala Madrasah Aliyah “Unggulan Nuris” telah melaksanakan kompetensi keterampilan teknik dengan baik. Hal tersebut ditunjukkan dengan terpenuhinya kompetensi-kompetensi keterampilan teknik yang diperoleh dari kegiatan wawancara dan observasi.

Selain keterampilan teknik, menciptakan hubungan manusia yang efektif juga merupakan alat dalam kepemimpinan. Dengan demikian hubungan manusia yang efektif, merupakan faktor yang penting dalam mewujudkan dinamika kepemimpinan. Pemimpin memperoleh kesempatan untuk menyerap segala sesuatu yang baik, untuk dipergunakan dalam

mengembangkan dan memajukan organisasinya, dan orang yang dipimpin memperoleh kesempatan untuk menyampaikan segala sesuatu pada pimpinannya, sehingga akan ikut berfungsi dalam memajukan dan mengembangkan organisasi yang sama. Dalam keadaan seperti itu berarti kepemimpinan akan berjalan secara dinamis (Rivai, 2006: 108).

Hubungan manusia melahirkan suasana kooperatif dan menciptakan kontak manusiawi antar pihak yang terlibat. Kepemimpinan memerlukan bentuk hubungan manusiawi yang efektif. Keterampilan hubungan manusia adalah keterampilan untuk menempatkan diri di dalam kelompok kerja dan keterampilan menjalin komunikasi yang mampu menciptakan kepuasan kedua belah pihak. Hubungan manusia melahirkan suasana kooperatif dan menciptakan kontak manusiawi antar pihak yang terlibat. Kepemimpinan memerlukan bentuk hubungan manusiawi yang efektif, artinya hubungan manusiawi dalam kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin dalam memperlakukan orang-

orang yang dipimpinnya, yang akan memberikan tanggapan berupa kegiatan-kegiatan yang menunjang atau tidak bagi pencapaian tujuan organisasinya (Helmawati, 2014: 62). Dalam kepemimpinannya kepala Madrasah Aliyah “Unggulan Nuris” memiliki hubungan yang baik dengan warga sekolah yang dipimpinnya. Kepala Madrasah juga mengadakan beberapa acara rutin bagi warga sekolah sebagai upaya untuk mempererat hubungan kekeluargaan.

Kepala sekolah atau Madrasah juga dituntut untuk dapat memahami konsep dan teori yang erat hubungannya dengan pekerjaan. Keterampilan konsep bagi kepala sekolah atau kepala madrasah merupakan potret suatu organisasi, misalnya kepala sekolah atau kepala madrasah membentuk konsep organisasi pendidikan berwawasan masa depan, seperti apa dan bagaimana rumusan filosofi tentang lembaga pendidikan berwawasan masa depan yang dimaksudkan. Filosofi ini dirumuskan dengan mendefinisikan hakikat pendidikan dan hakikat masa depan, mengemukakan visi dan misi

pendidikan yang dimaksudkan, dan memberikan landasan yang menjadikan pijakan operasional pendidikan berwawasan masa depan (Hikmat, 2009: 47). Kepala sekolah atau para pengelola satuan pendidikan dituntut dapat memahami konsep dan teori yang erat hubungannya dengan pekerjaan. Untuk dapat melaksanakan supervise dengan baik, seorang supervisor harus memahami ilmu dan seni supervise. Organisasi profesi, lembaga pendidikan tinggi, dan unit organisasi yang bergerak di bidang penelitian dan pengembangan tidak mungkin dipimpin oleh yang lemah kemampuan akademiknya (Helmawati, 2014: 34). Kegiatan-kegiatan yang menunjukkan terpenuhinya kompetensi keterampilan konseptual kepala Madrasah Aliyah “Unggulan Nuris” dapat diketahui dari hasil penelitian yang telah dilakukan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil dan pembahasan dapat disimpulkan bahwa kepala Madrasah Aliyah “Unggulan Nuris” telah melaksanakan kompetensi keterampilan teknik, keterampilan

hubungan manusia dan keterampilan konseptual dengan baik sebagai seorang kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru

Berdasarkan kesimpulan di atas maka saran yang diberikan adalah kepala Madrasah Aliyah “Unggulan Nuris” perlu melakukan pengawasan dan evaluasi yang lebih menyeluruh terhadap setiap kegiatan di sekolah. Selain itu mengingat kedudukan guru yang penting dalam kegiatan belajar mengajar, maka disarankan kepada para guru untuk selalu semangat dalam meningkatkan kinerjanya agar tujuan utama pendidikan dapat tercapai.

DAFTAR PUSTAKA

- Arifiatun. 2009. *Kontribusi Supervisi Pengawas Sekolah, Kinerja Profesional Kepala Sekolah dan Pengembangan Profesionalisme Guru terhadap Kinerja Profesional Guru di SMA Negeri Kabupaten Jember*. Tesis tidak dipublikasikan. Malang: Universitas Negeri Malang.
- Helmawati. 2014. *Meningkatkan Kinerja Kepala Sekolah/Madrasah Melalui Manajerial Skills*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Hikmat. 2009. *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia.

Pidarta. M. 2004. *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: Rineka Cipta.

Rivai, V. 2006. *Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi*. Jakarta: Rineka Cipta.

Wahyudi. 2009. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran*. Bandung: Alfabeta.