

**KETERAMPILAN MANAJERIAL KEPALA MADRASAH
DALAM MENGEMBANGKAN MOTIVASI KERJA GURU
DI MADRASAH ALIYAH NEGERI BONDOWOSO
TAHUN PELAJARAN 2018-2019**



HANIP
NIM. 084 911 4005

IAIN JEMBER

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA IAIN JEMBER
AGUSTUS 2018**

KETERAMPILAN MANAJERIAL KEPALA MADRASAH
DALAM MENGEMBANGKAN MOTIVASI KERJA GURU
DI MADRASAH ALIYAH NEGERI BONDOWOSO
TAHUN PELAJARAN 2018-2019

TESIS

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



Oleh:
HANIP
NIM. 084 911 4005

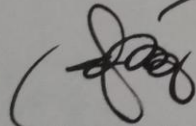
**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJAN AIAIN JEMBER
AGUSTUS 2018**

PERSETUJUAN

Tesis dengan Judul “Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Motivasi Kerja di Madrasah Aliyah Negeri Bondowoso” yang ditulis oleh Hanip ini, telah disetujui untuk diuji dan dipertahankan di depan dewan penguji tesis.

Jember, 27 September 2018

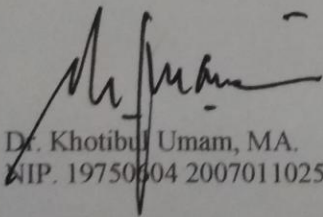
Pembimbing I



Dr. H. Mashudi, M.Pd.
NIP. 19720918 200501 1 003

Jember, 27 September 2018

Pembimbing II



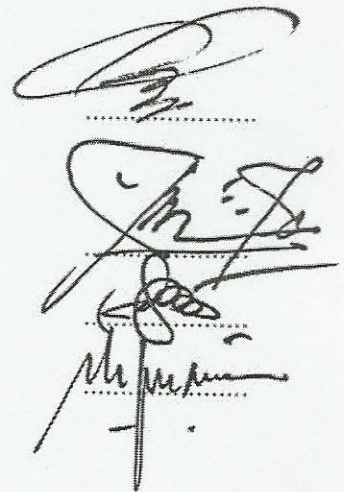
Dr. Khotibul Umam, MA.
NIP. 19750604 2007011025

PENGESAHAN

Tesis dengan judul “Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Motivasi Kerja Guru di Madrasah Aliyah Negeri Bondowoso Tahun Pelajaran 2018-2019” yang ditulis oleh Hanip ini telah dipertahankan di depan dewan penguji. Tesis Program Pascasarjana IAIN Jember pada hari Senin, 1 Oktober 2018 dan diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Pendidikan (M.Pd.)

DEWAN PENGUJI

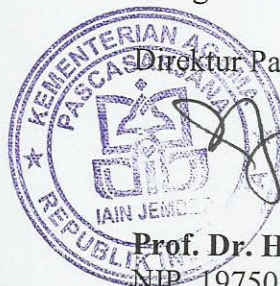
1. Ketua Penguji : Dr. H. Sofyan Tsauri, M.M
2. Anggota :
 - a. Penguji Utama : Dr. Hj. Mukni'ah, M.Pd.I
 - b. Penguji/Pembimbing I : Dr. H. Mashudi, M.Pd.
 - c. Penguji/Pembimbing II : Dr. Khotibul Umam, MA.



Jember, 1 Oktober 2018

Mengesahkan,

Direktur Pascasarjana IAIN Jember



Prof. Dr. H. Miftah Arifin, M.Ag.
NIP. 19750103 199903 1 001

ABSTRAK

Hanip, 2018. Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah Dalam Mengembangkan Motivasi Kerja Guru Di Madrasah Aliyah Negeri Bondowoso Tahun Pelajaran 2018-2019. Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pasca Sarjana IAIN Jember, Pembimbing 1) Dr. Mashudi, M.Pd., 2) Dr. Khotibul Umam, M.A.

Kata Kunci : Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah, Motivasi Kerja Guru

Madrasah adalah pembenihan pendidikan secara formal yang memberikan proses pembelajaran untuk mengembangkan sebuah pendidikan. Kepala Madrasah adalah pemimpin madrasah yang bisa mengendalikan proses berjalannya pengajaran dan pembelajaran. Keberhasilan Madrasah dalam meraih prestasi, tentunya tidak lepas dari keterampilan manajerial kepala madrasah yang baik dalam Meningkatkan Motivasi kerja guru-gurunya sebagai ujung tombak di sebuah madrasah.

Fokus penelitian ini yaitu : 1) Bagaimana kepala madrasah menerapkan kemampuan konseptual dalam mengembangkan motivasi kerja guru di MAN Bondowoso Tahun Pelajaran 2018-2019, 2) Bagaimana kepala madrasah menerapkan kemampuan teknik manajerial dalam mengembangkan motivasi kerja guru di MAN Bondowoso Tahun Pelajaran 2018-2019, 3) Bagaimana kepala madrasah menerapkan kemampuan *human skill* dalam mengembangkan motivasi kerja guru di MAN Bondowoso Tahun Pelajaran 2018-2019. Tujuan penelitian ini adalah: 1) Mendeskripsikan kepala madrasah menerapkan kemampuan konseptual dalam mengembangkan motivasi kerja guru di MAN Bondowoso Tahun Pelajaran 2018-2019, 2) Mendeskripsikan kepala madrasah menerapkan kemampuan teknik manajerial dalam mengembangkan motivasi kerja guru di MAN Bondowoso Tahun Pelajaran 2018-2019, 3) Mendeskripsikan kepala madrasah menerapkan kemampuan *human skill* Dalam mengembangkan motivasi kerja guru di MAN Bondowoso Tahun Pelajaran 2018-2019. Adapun teori yang berkaitan dengan Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah menggunakan teori dari Gary A. Yulk, T.J Sergiovani, Huges, L.W, Megginson, L.C., dan William Ouchi. Sedangkan teori Motivasi menggunakan teori Dale H. Schuk.

Penelitian ini menggunakan kualitatif dengan jenis studi kasus yang dilakukan di Madrasah Aliyah Negeri Bondowoso. Dalam menentukan subjek penelitian menggunakan teknik *purposive sampling*. Teknik pengumpulan data yang digunakan (1) Observasi, (2) Wawancara, (3) Dokumentasi. Dalam menganalisis data, penelitian ini menggunakan model intraktif Miles dan Huberman, yaitu : reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan. Dalam uji keabsahan data, peneliti menggunakan triangulasi, yaitu triangulasi sumber, triangulasi metode.

Hasil temuan dalam penelitian ini adalah: 1) Kemampuan konseptual Kepala Madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru yaitu; (a) penyusunan program madrasah, (b) pendayagunaan SDM secara optimal, (c) evaluasi kegiatan madrasah. 2) Kemampuan teknik manajerial Kepala Madrasah dalam mengembangkan motivasi kerja guru yaitu; (a) kerjasama dengan masyarakat (*stakeholders*), (b) pembentukan wakil kepala madrasah dan unit-unit kerja, (c) membentuk *team work* (kerja tim) madrasah. 3) Kemampuan *human skill* Kepala Madrasah dalam meningkatkan motivasi guru yaitu; (a) pengaturan lingkungan dan kondisi kerja yang kondusif, (b) memahami karakter dan perilaku guru dalam bekerjasama untuk mencapai tujuan madrasah, (c) pemerataan tugas dan tanggung jawab (*power sharing*).

ABSTRACT

Hanip, 2018. *Managerial Skills of Headmaster in Developing Work Motivation for Teachers in Madrasah Aliyah Negeri Bondowoso Years 2018-2019*. Postgraduate Study Program of Islamic Education Post-graduate IAIN Jember, Advisor 1) Dr. Mashudi, M.Pd., 2) Dr. Khotibul Umam, M.A.

Keywords: Managerial Skills of Headmaster, Teacher's Work Motivation

Madrasah are formal education hatcheries that provide a learning process to develop and education. Head Master are madrasah leaders who can control the process of teaching and learning. The success of Madrasah in achieving achievement is certainly not free from good managerial skills of Head Masters in increasing the motivation of the work of their teachers as the spearhead of a madrasa.

The focus of this study is: 1) How does the headmaster apply conceptual skills in developing teacher work motivation In MAN Bondowoso Years 2018-2019, 2) How does the headmaster apply managerial techniques skills in developing teacher work motivation in MAN Bondowoso Years 2018-2019, 3) How does headmaster applying human skills in developing teacher work motivation in MAN Bondowoso Years 2018-2019. The purpose of this study are: 1) Describe the headmaster applying conceptual ability in developing teacher work motivation in MAN Bondowoso Years 2018-2019, 2) Describing the headmaster applying managerial engineering skills in developing teacher work motivation in MAN Bondowoso Years 2018-2019, 3) Describing the head of the madrasah to apply human skills in developing teacher work motivation at MAN Bondowoso Years 2018-2019. The theories relating to Managerial Skills of Head Master use the theory of Gary A. Yulk, T.J Sergiovani, Huges, L.W, Megginson, L.C., and William Ouchi. While the motivation theory uses the theory of Dale H. Schuk.

This study uses qualitative case study conducted in Madrasah Aliyah Negeri Bondowoso. In determining research subjects using purposive sampling technique. Data collection techniques used (1) Observations, (2) Interviews, (3) Documentation. In collecting data, this study uses the Miles and Huberman intruder model, namely: data reduction, data presentation, conclusion drawing. In testing the validity of the data, the researcher used triangulation, which is source triangulation, method triangulation.

The findings of the researchers in this study are: 1) The Head Master Conceptual ability to improve teacher's work motivation, namely; (a) the preparation of madrasa programs, (b) optimal utilization of human resources, (c) evaluation of madrasa activities. 2) The Head Master ability of managerial techniques in developing teacher work motivation, namely; (a) cooperation with the community (stakeholders), (b) the formation of madrasah deputy heads and work units, (c) forming madrasah is team work. 3) The Head Master ability of human skills to increase teacher motivation, namely; (a) conducive environment and working conditions, (b) understanding the character and behavior of teachers in working together to achieve madrasah goals, (c) equal distribution of tasks and responsibilities (power sharing).

الملخص

حنيف, 2018, المهارات الإدارية لرؤساء المدارس في تطوير التحفيز الوظيفي للمدرس في مدرسة العالية الحكومية بندوواصوا سنة 2018-2019, برنامج الدراسات العليا قسم ادارة التربية الإسلامية بالجامعة الإسلامية الحكومية جمبر. تحت الاشراف (1) الدكتور مشهودى الحاج الماجستر و(2) الدكتور خايط الامم الماجستر

الكلمات المفتاحية: المهارات الادارية لرئيس المدرسة, تحفيز المعلم

المدرسة هي مفرخات التعليم الرسمية التي توفر عملية التعلم لتطوير التعليم. رئيس المدرسة هم قادة في المدارس الدينية يمكنهم التحكم في عملية التعليم والتعلم. إن نجاح المدرسة في تحقيق الإنجاز لا يخلو بالتأكد من المهارات الإدارية الجيدة لرؤساء المدارس الدينية في زيادة الحافز على عمل معلمهم كراس حربة مدرسة.

وقد تم تطوير محور هذه الدراسة (هي: 1) كيف يدير رئيس المدرسة المهارات المفاهيمية في تطوير تحفيز عمل المعلم في مدرسة العالية الإسلامية الحكومية بندوواصوا في العام الدراسي 2018-2019؟، (2) كيف يطبق رئيس المدرسة المهارات الهندسية الإدارية في تطوير تحفيز عمل المعلم في مدرسة العالية الإسلامية الحكومية بندوواصوا في العام الدراسي 2018-2019؟، (3) كيف تتوجه رئيس المدرسة تطبيق المهارات البشرية في تطوير تحفيز عمل المعلم في مدرسة العالية الإسلامية الحكومية بندوواصوا في العام الدراسي 2018-2019؟. والغرض من هذه الدراسة هو: (1) وصف رئيس المدرسة تطبيق القدرة النظرية في تطوير تحفيز عمل المعلم في مدرسة العالية الإسلامية الحكومية بندوواصوا في العام الدراسي 2018-2019 (2) وصف رئيس المدرسة تطبيق المهارات الهندسية الإدارية في تطوير تحفيز عمل المعلم في مدرسة العالية الإسلامية الحكومية بندوواصوا في العام الدراسي 2018-2019 (3) وصف رئيس المدرسة الإسلامية لتطبيق المهارات البشرية في تطوير التحفيز على عمل المعلم في مدرسة العالية الإسلامية الحكومية بندوواصوا في العام الدراسي 2018-2019. تستخدم النظريات المتعلقة بالمهارات الإدارية لرؤساء المدارس نظرية غاري أ. يولك ، ت. ج. سيرجيفاني ، هوغز ، إل. دلبيو ، ميچينسون ، لوكسمبورغ ، وليام أوشي. في حين أن نظرية الدافع تستخدم نظرية ديل شوك.

تستخدم هذه الدراسة دراسة حالة نوعية أجريت في مدرسة العالية الإسلامية الحكومية بندوواصوا. في تحديد موضوع البحث باستخدام تقنية أخذ العينات الهادف. تقنيات جمع البيانات المستخدمة (1) الملاحظات ، (2) المقابلات ، (3) التوثيق. في جمع البيانات ، تستخدم هذه الدراسة نموذج دخيل مايلز وهوبرمان ، وهما: الحد من البيانات ، وعرض البيانات ، ورسم الخاتمة. في اختبار صحة البيانات ، استخدم الباحث التثليث ، وهو التثليث المصدر ، وطريقة التثليث.

النتائج التي توصل إليها الباحثون في هذه الدراسة هي: (1) القدرة المفاهيمية لتحسين الدافع عمل المعلم، وهي: (أ) إعداد برامج المدرسة، (ب) الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، (ج) تقييم أنشطة المدرسة. (2) قدرة التقنيات الإدارية في تطوير تحفيز عمل المعلم ، (أ) التعاون مع المجتمع (أصحاب المصلحة) ، (ب) تشكيل نواب رؤساء المدارس ووحدات العمل ، (ج) تشكيل فريق عمل المدرسة. (3) قدرة المهارات البشرية على زيادة التحفيز المعلم، وهي: (أ) بيئة مواتية وظروف عمل ، (ب) فهم طبيعة وسلوك المعلمين في العمل معاً لتحقيق أهداف المدرسة ، (ج) التوزيع المتساوي للمهام والمسؤوليات (تقاسم السلطة).

KATA PENGANTAR

Segala puji syukur senantiasa dipanjatkan kehadirat Allah *Subhanahu wa Ta'ala* atas karunia, maunah dan limpahan nikmat-Nya sehingga tesis dengan judul “Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah Dalam Mengembangkan Motivasi Kerja Guru di Madrasah Aliyah Negeri Bondowoso” ini dapat terselesaikan. Sholawat serta salam senantiasa tercurahkan kepada junjungan mulia Baginda Rasulillah *Sayyidina wa Maulana Muhammad Sallallahu alaihi was sallam* yang telah menuntun kita menuju agama suci, agama Allah yaitu Islam sehingga tercerahkan kehidupan saat ini.

Dalam penyusunan tesis ini, banyak pihak yang terlibat dalam membantu penyelesaiannya. Oleh karena itu patut diucapkan terima kasih teriring doa *Jazakumullahu ahsanal jaza'* kepada mereka yang telah banyak membantu, membimbing, dan memberikan dukungan demi penulisan tesis ini.

1. Prof. Dr. H. Babun Suharto, SE., MM., selaku Rektor Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Jember yang telah memberikan ijin dan bimbingan yang bermanfaat.
2. Prof. Dr. H. Miftah Arifin, M.Ag., selaku Direktur Pascasarjana IAIN Jember, yang telah memberikan motivasi, sekaligus memberikan banyak petunjuk dan arahan dalam penyusunan tesis.
3. Dr. H. Sofyan Tsauri, MM., selaku Ketua Prodi Manajemen Pendidikan Islam (MPI) Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Jember, telah banyak memberikan motivasi, solusi, arahan dan bimbingan demi terselesaikannya tesis ini.

4. Dr. H. Mashudi, M.Pd., selaku Dosen Pembimbing I dan Dr. Khotibul Umam, MA., selaku Dosen Pembimbing II yang telah memberikan motivasi, sekaligus memberikan banyak ilmu dan bimbingan dengan penuh kesabaran, petunjuk dan arahan dalam penyusunan tesis sehingga berjalan dengan lancar sampai selesai.
5. Seluruh Dosen dan Staf Pascasarjana IAIN Jember yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu yang telah banyak memberikan ilmu, mendidik dan membimbing selama penulis menempuh pendidikan di almamater tercinta IAIN Jember ini.
6. Semua Civitas Madrasah Aliyah Negeri Bondowoso, Khususnya kepada Kepala Madrasah Aliyah Negeri Bondowoso Bapak H. Ibrahim, S.Ag., M.Pd.I beserta para Wakil Kepala dan semua dewan guru yang telah memberikan kesempatan pada peneliti untuk keluar masuk ruangan dalam proses observasi, meluangkan waktu dalam wawancara guna memberikan informasi, serta memebrikan beberapa dokumen yang berkaitan dengan fokus penelitian ini.
7. Sahabat-sahabat seperjuangan di kampus tercinta ini, Saptono, Hasan Basri, dan yang lainnya tidak bisa kami sebut satu persatu. Mereka tidak henti hentinya memberikan masukan, support dan motivasi yang berarti bagi kelangsungan proses studi di Pascasarjana IAIN Jember.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih banyak sekali terdapat kekurangan dan jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu, penulis berharap sumbangsih pemikiran,

kritik, dan saran yang konstruktif demi kesempurnaan tesis ini. Semoga segala amal kita diridloi oleh Allah SWT. *Amin ya Mujibassailin.*

Jember, 01 Juni 2018

Penulis,

HANIP
NIM. 084 911 4005



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
PERSETUJUAN PEMBIMBING.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
ABSTRAK	iv
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB – LATIN.....	xvi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Konteks Penelitian	1
B. Fokus Penelitian	8
C. Tujuan Penelitian	8
D. Manfaat Penelitian	9
E. Definisi Istilah	10
F. Sistematik Penulisan	11
BAB II KAJIAN PUSTAKA	14
A. Penelitian Terdahulu	14
B. Kajian Teori	20
1. Konsep Teori Manajerial Kepala Madrasah	20
2. Motivasi Kerja Guru	39
BAB III METODE PENELITIAN	44
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian	44
B. Lokasi Penelitian.....	45
C. Kehadiran Peneliti.....	46
D. Subjek Penelitian	47
E. Sumber Data.....	47
F. Teknik Pengumpulan Data.....	48
G. Analisis Data.....	52

H. Keabsahan Data	54
I. Tahapan - Tahapan Penelitian.....	56
BAB IV PAPARAN DATA DAN ANALISIS	58
A. Paparan Data dan Analisis	28
B. Temuan Penelitian	92
BAB V PEMBAHASAN	93
BAB VI PENUTUP	101
A. Kesimpulan	118
B. Saran-saran	119
DAFTAR PUSTAKA	121
PERNYATAAN KEASLIAN.....	122
SURAT IJIN PENELITIAN	123
SURAT SELESAI PENELITIAN.....	124
LAMPIRAN.....	125
RIWAYAT HIDUP.....	126



DAFTAR PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB – LATIN

Berikut ini adalah skema transliterasi Arab-Indonesia yang ditetapkan dalam Buku Pedoman Penulisan Karya Ilmiah Pascasarjana IAIN Jember tahun 2018 sebagai berikut:

No	Arab	Indonesia	Keterangan	Arab	Indonesia	Keterangan
1	ا	‘	koma di atas	ط	t}	te dg titik di bawah
2	ب	b	be	ظ	z	zed
3	ت	t	te	ع	‘	koma di atas terbalik
4	ث	th	te ha	غ	Gh	ge ha
5	ج	j	je ha dg titik di bawah	ف	f	ef
6	ح	h}	ka	ق	q	qi
7	خ	Kh	ha	ك	k	ka
8	د	d	de	ل	l	el
9	ذ	dh	de ha	م	m	em

10	ر	r	er	ن	n	En
11	ز	z	zed	و	w	we
12	س	s	es	ه	h	ha
13	ش	sh	es ha	ء	‘	Koma di atas
14	ص	s}	es dg titik di bawah	ي	y	ya
15	ض	d}	de dg titik di bawah	-	-	-

Untuk menunjukkan bunyi hidup panjang (*madd*) caranya dengan menuliskan coretan horisontal (*macron*) di atas huruf ā, ī, dan ū (وايَا). Semua nama Arab dan istilah teknis (*technical terms*) yang berasal dari bahasa Arab harus ditulis dengan transliterasi Arab Indonesia. Di samping itu, kata dan istilah yang berasal dari bahasa asing (Inggris dan Arab) juga harus dicetak miring atau digarisbawahi. Karenanya, kata dan istilah Arab terkena dua ketentuan tersebut, transliterasi dan cetak miring. Namun untuk nama diri, nama tempat dan kata Arab yang sudah terserap ke dalam bahasa Indonesia cukup ditransliterasikan saja.

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Tabel Persamaan dan Perbedaan Penelitian Terdahulu	18
Tabel 1.2 Hasil Temuan	92



BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Pendidikan menjadi ujung tombak maju mundurnya suatu bangsa. Ketika bangsa mempunyai kualitas pendidikan yang baik, maka proses pembangunan menjadi baik pula perkembangannya. Karena melalui proses pendidikan manusia dengan segala potensi yang dimiliki akan tumbuh dan berkembang sesuai dengan tuntutan dan perubahan zaman.

Indonesia sebagai bangsa yang menjunjung tinggi pendidikan telah mempunyai tujuan sebagaimana tertulis dalam Undang-Undang RI No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 3 yang berbunyi:

Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman bertaqwa kepada kepada Tuhan yang maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.¹

Tujuan pendidikan nasional tersebut sejalan dengan QS. Al-mujadilah, ayat 11.

يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ ۗ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ

¹ Undang Undang RI No. 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional. (Jakarta: Sinar Grafika, 2011), 7

Artinya: Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat.²

Ayat di atas memberikan penegasan kepada umat manusia bahwa, orang yang berilmu akan diangkat derajat oleh Allah. Hal tersebut menandakan betapa pentingnya pendidikan dalam setiap kehidupan manusia, manusia yang cerdas akan melakukan apapun demi mendapatkan ilmu atau pengetahuan yang diinginkan, karena dengan memiliki ilmu dan pendidikan yang memadai seseorang akan dapat memberikan kontribusi nyata terhadap kehidupan bangsa.

Cita-cita mencerdaskan kehidupan bangsa ini sangat relevan dengan falsafah pendidikan Islam sebagaimana telah tercantum dalam ayat di atas bahwa Allah memberi posisi yang khusus bagi manusia yang berilmu. Islam ingin pemeluknya cerdas dan pandai, itulah ciri akal yang sempurna.³ Pendidikan menjadi satu kunci untuk mencapai kesuksesan dunia dan akhirat.

Bangsa yang cerdas adalah bangsa yang berilmu pengetahuan dalam pandangan Islam, seorang yang berilmu pengetahuan memiliki kedudukan yang tinggi, sekalipun ia berasal dari golongan rendah karena Islam tidak memandang dari pada darah dan keturunan, tetapi menggaris bawahi ilmu, amal, taqwa, kejujuran, dan kesucian. Hal ini dinyatakan dalam al qur'an surah Az-Zumar ayat 9.

² Kementerian Agama RI, Al Qur'an dan Tafsirnya jilid VIII, (Jakarta: Lentera Abadi, 2010), 416

³ Abdurrahman Mad'ud, Paradigma Pendidikan Islam (Semarang: Fakultas Tarbiyah IAIN Wali Songo Semarang, 2001), 202-203.

أَمَّنْ هُوَ قَنِيتُ ءَانَاءَ اللَّيْلِ سَاجِدًا وَقَائِمًا يَحْذَرُ الْآخِرَةَ وَيَرْجُوا رَحْمَةَ رَبِّهِ ۗ قُلْ
 هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ ۗ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ ﴿١٠١﴾

Artinya: “(apakah kamu Hai orang musyrik yang lebih beruntung) atukah orang yang beribadat di waktu-waktu malam dengan sujud dan berdiri, sedang ia takut kepada (azab) akhirat dan mengharapkan rahmat Tuhannya? Katakanlah: "Adakah sama orang-orang yang mengetahui dengan orang-orang yang tidak mengetahui?" Sesungguhnya orang yang berakallah yang dapat menerima pelajaran.”⁴

Surah az-Zumar tersebut memiliki pernyataan bahwa orang-orang yang berakal yang dapat mengambil pelajaran. Oleh karena itu, pendidikan di Indonesia sangatlah penting dan hal ini diselenggarakan dalam rangka untuk meningkatkan kualitas pendidikan melalui pendidikan jalur madrasah. Pembangunan di bidang pendidikan mengemban misi pemerataan pendidikan yang menimbulkan peningkatan pendidikan (*education explosion*). Hal itu memberikan peningkatan mutu secara sangat signifikan dalam pengembangan sumber daya manusia (*human resources development*) bangsa Indonesia. Strategi pendidikan Nasional adalah popularisasi pendidikan yang mengakar pada pemerataan pendidikan. Semakin lebih dirasakan bahwa pembangunan madrasah-madrasah memiliki fungsi strategis bagi kualitas warga negara, harkat dan martabat bangsa Indonesia.

⁴Kementrian Agama RI, Al Qur'an dan Tafsirnya jilid X, (Jakarta: Lentera Abadi, 2010), 20

Mutu pendidikan di tingkat satuan pendidikan dapat ditunjukkan dengan adanya fenomena madrasah-madrasah yang memiliki keunggulan dan kompetitif. Salah satu indikasi madrasah yang memiliki keunggulan dan kompetitif adalah adanya tampilan sikap dan perilaku para siswanya sesuai dengan norma yang berlaku dan adanya peningkatan prestasi belajar siswa yang salah satunya dapat dilihat dari persentase kelulusan di atas standar nasional.⁵

Syafarudin mengemukakan bahwa, untuk meningkatkan mutu madrasah, pemerintah kembali berusaha memperbaiki manajemen madrasah. Perbaikan kualitas berbasis sekolah atau madrasah (*school based quality improvement*) dan rencana madrasah. Kepala madrasah diberi otonomi dalam manajemen dan rencana madrasah. Proyek ini telah diuji cobakan pada tahun pelajaran 1999/2000 di 248 SLTP dan 140 SMU. Kelangsungan dan keberhasilan proyek ini sangat tergantung pada profesionalisme, kompetensi, dan kredibilitas kepemimpinan kepala madrasah dalam mengubah manajemennya.⁶

Kebebasan mengelola madrasah atau yang sering kita dengar sebagai otonomi pendidikan, menjadi angin segar terhadap penyelenggara pendidikan khususnya kepala madrasah selaku manajer. Dalam hal ini kepala madrasah dituntut memiliki ketrampilan manajerial yang baik untuk meningkatkan kuantitas dan kualitas SDM, baik itu guru sebagai tenaga profesional ataupun siswa sebagai subjek pendidikan. Dalam ranah pendidikan kepala madrasah

⁵ Hamzah B. Uno & Lamatenggo, N. *Teori kinerja dan pengukurannya* (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), 89

⁶ Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu Dalam Pendidikan* (Jakarta: PT Grasindo, 2002), 16

sudah seharusnya memiliki keterampilan manajerial, mengingat kemampuan manajerial merupakan bagian dari maju atau tidaknya suatu lembaga yang dikelolanya.

Seorang manajer (kepala madrasah) dituntut memiliki keterampilan manajerial agar dapat menjalankan fungsi-fungsi manajemen yang diperlukan. Menurut Kast keterampilan manajerial tersebut diantaranya keterampilan konseptual, keterampilan hubungan dengan manusia dan keterampilan teknik.⁷

Kepemimpinan yang baik akan menjadikan kondisi kerja yang baik, dan mendukung terciptanya mitra kerja yang baik pula. Dengan demikian maka para guru akan termotivasi untuk melaksanakan tugas dengan motivasi kerja yang tinggi, dan mereka akan memperoleh kepuasan dalam menjalankan aktivitasnya sebagai pendidik. Hal ini sejalan dengan pandangan Robin, bahwa kondisi kerja dan mitra kerja yang mendukung akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.⁸ Hasil penelitian Ardansyah, menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala madrasah berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru dan berpengaruh pula terhadap motivasi kerja guru.⁹ Hal senada dikemukakan oleh Farisi, bahwa hasil

⁷E. Fremont Kast, *Organisasi Dan Manajemen, Edisi Ke 4 Jilid 1 dan 2* (Jakarta: Penerbit Bumi Aksara, 1990), 230

⁸ Robbins, Stephen P. *Organizational Behavior* (New Jersey: Prentice Hall, 2006), 170

⁹ Ardansyah, Muhammad. 2012. *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru SMK Negeri di Kota Medan*. <http://digilib.unimed.ac.id>. Diakses tanggal 26 April 2018.

penelitiannya menunjukkan dengan adanya peran kepala madrasah maka akan terjadi peningkatan motivasi kerja guru.¹⁰

Kepala Madrasah dalam melaksanakan tugas dan fungsinya tentu harus melibatkan semua guru dalam mengembangkan pendidikan madrasah agar setiap individu yang berada dalam satu lembaga merasa dipergunakan. Hal tersebut dilakukan oleh kepala madrasah dalam rangka memupuk motivasi kerja sekaligus sebagai bentuk perhatian kepala madrasah kepada seluruh *stakeholder* yang ada dilembaga MAN Bondowoso khususnya kepada guru agar termotivasi.

Hal menarik yang dilakukan Kepala MAN Bondowoso yaitu membuat terobosan baru dengan membuka kelas bina prestasi dengan asumsi bahwa ketika madrasah dengan siswa memiliki banyak prestasi, terobosan tersebut tentunya akan menambah motivasi guru dalam berkarya.¹¹ Selain itu, hal menarik bagi peneliti juga adalah prestasi kepala MAN Bondowoso sebagai 10 kepala Madrasah terbaik tingkat MAN se-Jawa Timur pada tahun 2016.¹² pada pertengahan tahun 2015 MAN Bondowoso meraih juara 2 tingkat nasional dalam olimpiade sains dan matematika di Bogor, sebagaimana yang telah diberitakan oleh media online Suara Jatim Post.Com, pada tanggal 23 April 2015. Dibidang seni puisi, MAN Bondowoso Meraih juara 1 se- Besuki dan Kabupaten pada tahun 2016 dan 2017. tentunya prestasi akademik dan non akademik yang telah

¹⁰ Farisi, M. Madzhub. 2012. Peran Kepala Sekolah dalam Peningkatan Motivasi Kerja Guru. <http://id.yhs4.search.yahoo.com/yhs/search>. Diakses tanggal 26 April 2018.

¹¹ Observasi Pra lapangan 29 Mei 2018

¹² Observasi Pra lapangan 29 Mei 2018

diraih oleh MAN Bondowoso tidak terlepas keterampilan manajerial kepala madrasah dalam mengembangkan motivasi guru di MAN Bondowoso.

MAN Bondowoso merupakan lembaga pendidikan bonafit yang menjadi idola bagi siswa-siswi yang berkeinginan untuk belajar dilambaga Islam tersebut, karena melihat lulusan dari MAN Bondowoso banyak diterima di Perguruan-Perguruan Tinggi ternama, sehingga terbukti dengan adanya pelaksanaan penerimaan siswa baru pada pertengahan bulan Mei 2018, pada gelombang pertama antusias orang tua untuk mendaftarkan putra-putrinya ke MAN Bondowoso begitu besar. Pendaftaran gelombang pertama sudah melampaui target, jumlah siswa yang mendapatkan pagu 238 siswa dari 395 siswa yang mendaftar, sehingga MAN Bondowoso menerima 238 siswa untuk dibina di madrasah tersebut.¹³

Dari fenomena dan alasan diatas, maka peneliti tertarik untuk meneliti tentang *“Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Motivasi Kerja Guru di MAN Bondowoso Tahun Pelajaran 2018-2019”*, dengan harapan dapat mengetahui lebih jauh bagaimana langkah-langkah keterampilan Manajerial Kepala madrasah MAN Bondowoso.

¹³ Observasi Pra lapangan 30 Mei 2018

B. Fokus Penelitian

1. Bagaimana kepala madrasah menerapkan kemampuan konseptual dalam mengembangkan motivasi kerja guru di MAN Bondowoso Tahun Pelajaran 2018-2019 ?
2. Bagaimana kepala madrasah menerapkan kemampuan teknik manajerial Dalam mengembangkan motivasi kerja guru di MAN Bondowoso Tahun Pelajaran 2018-2019 ?
3. Bagaimana kepala madrasah menerapkan kemampuan *human skill* Dalam mengembangkan motivasi kerja guru di MAN Bondowoso Tahun Pelajaran 2018-2019?

C. Tujuan

Tujuan dari suatu penelitian adalah memecahkan masalah-masalah sebagaimana dirumuskan sebelumnya, untuk itu perumusan tujuan penelitian hendaknya tidak menyimpang dari usaha memecahkan masalah tersebut.

Adapun yang menjadi tujuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mendeskripsikan kepala madrasah menerapkan kemampuan konseptual dalam mengembangkan motivasi kerja guru di MAN Bondowoso
2. Mendeskripsikan kepala madrasah menerapkan kemampuan teknik manajerial dalam mengembangkan motivasi kerja guru di MAN Bondowoso

3. Mendeskripsikan kepala madrasah menerapkan kemampuan *human skill*

Dalam mengembangkan motivasi kerja guru di MAN Bondowoso

D. Manfaat Penelitian

Penelitian tentang keterampilan manajerial dalam mengembangkan motivasi guru ini dapat memberikan manfaat antara lain:

1. Penelitian ini diharapkan sebagai salah satu bahan untuk menambah pengetahuan dan pengalaman tentang manajerial kepala madrasah dalam mengembangkan motivasi guru bagi peneliti.
2. Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam mengembangkan pengelolaan madrasah, dan dapat mengembangkan motivasinya bagi seorang guru.
3. Penelitian ini dapat memberikan sumbangan pemikiran demi peningkatan mutu pendidikan bagi MAN Bondowoso, serta bagi lembaga pendidikan formal maupun informal, penelitian ini dapat memberikan gambaran secara riil mengenai keterampilan manajerial kepala madrasah.
4. Penelitian ini bisa dijadikan literatur tambahan dari segenap karya ilmiah yang ada di IAIN Jember, dan nantinya dapat menjadi referensi kajian tentang keterampilan manajerial kepala madrasah dalam mengembangkan motivasi guru.
5. Menjadi acuan penelitian dalam penelitian selanjutnya.

E. Definisi Istilah

Sebelum membahas masalah-masalah yang terdapat dalam Tesis ini, terlebih dahulu peneliti akan menjelaskan istilah atau pengertian yang terdapat dalam judul tesis ini, agar mendapatkan suatu pemahaman sebagai tindak lanjut dan bahan renungan pembahasan selanjutnya, sekaligus memberikan arah, menghindari timbulnya salah penafsiran serta pengertian yang melebar dalam menginterpretasikan isi dari pada karya ilmiah yang berjudul “*Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Motivasi Kerja Guru di MAN Bondowoso Tahun Pelajaran 2018-2019*”, maka diperlukan adanya penegasan istilah dalam judul tersebut yang menjelaskan pengertian dari masing-masing kata yang mendukung judul pada tesis ini, yakni sebagai berikut:

1. Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah

Keterampilan manajerial Kepala Madrasah adalah kemampuan yang dimiliki oleh Kepala Madrasah dalam mengelola MAN Bondowoso, mengorganisasikan sumber daya manusia (SDM) dan sumber daya lainnya, mempergunakan tenaga dan teknik kehumasan yang baik, memanfaatkan komunikasi yang efektif dalam menghadapi bermacam-macam subjek yang berkepentingan.

2. Motivasi Kerja Guru

Motivasi kerja guru merupakan dorongan dari dalam diri dan luar diri seseorang untuk melakukan sesuatu yang terlihat dari dimensi internal dan dimensi eksternal.

Berdasarkan penjelasan definisi di atas, tugas dan fungsi kepala madrasah sebagai manajer harus memiliki keterampilan manajerial serta mampu mengembangkan motivasi kerja guru di Madrasah Aliyah Negeri Bondowoso agar dapat mencapai tujuan organisasi.

F. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan akan dapat memudahkan dalam memahami isi dari tesis ini, maka peneliti memberikan gambaran sistematika pembahasan sesuai dengan buku “Pedoman Penulisan Karya Ilmiah” yang diterbitkan oleh Program Pascasarjana IAIN Jember ialah sebagai berikut:

Bagian awal: bagian ini berisi tentang halaman sampul, lembar logo, halaman judul, lembar persetujuan pembimbing, lembar persetujuan pengesahan, kata pengantar, daftar isi, daftar tabel (jika ada), daftar gambar (jika ada), dan daftar lampiran.

Bagian inti: dalam bagian ini terdapat beberapa pembahasan, antara lain sebagai berikut:

Bab Satu: Pendahuluan. Pada bab pertama ini, pembahasannya meliputi konteks penelitian, dimana peneliti menguraikan masalah yang akan diteliti beserta teori-teori pendukungnya yaitu mengenai keterampilan manajerial kepala madrasah dalam mengembangkan motivasi kerja di MAN Bondowoso.

Pada bab ini peneliti juga mencantumkan tiga fokus penelitian yakni; Bagaimana Kepala Madrasah menerapkan kemampuan konseptual dalam

mengembangkan motivasi kerja guru di MAN Bondowoso tahun pelajaran 2018-2019? Bagaimana Kepala Madrasah menerapkan kemampuan teknik manajerial dalam mengembangkan motivasi kerja guru di MAN Bondowoso tahun pelajaran 2018-2019? Bagaimana Kepala Madrasah menerapkan kemampuan *human skill* dalam mengembangkan motivasi kerja guru di MAN Bondowoso tahun pelajaran 2018-2019? Berdasarkan ketiga fokus tersebut, dalam bab ini dirumuskan tujuan dilakukannya penelitian ini. Selanjutnya pada bab ini juga mendeskripsikan manfaat dari penelitian ini serta kontribusi yang akan diberikan setelah dilakukannya penelitian baik bersifat teoritis maupun praktis. Pada bagian akhir didefinisikan tentang pengertian istilah-istilah yang terkandung dalam tema besar penelitian ini secara operasional agar dapat dipahami makna yang dimaksud oleh penelitian judul tersebut.

Bab Dua: Pada bab ini diklasifikasikan menjadi dua bagian yakni penelitian terdahulu dan kajian teorik. Pada pembahasan penelitian terdahulu dipaparkan mengenai penelitian-penelitian sebelumnya yang relevan dengan penelitian ini. Sedangkan pada bagian kajian teori berisi tentang kajian teori yang dijadikan sebagai perspektif dalam melakukan penelitian berdasarkan fokus penelitian yang telah ditentukan.

Bab Tiga: Metode penelitian. Pada bab ini dijelaskan tentang Pendekatan dan Jenis Penelitian, lokasi Penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, analisis data, keabsahan data dan pada bab tiga ini diakhiri dengan tahap-tahap penelitian

Bab Empat: Paparan Data dan Temuan Penelitian. Pada bab ini dijelaskan tentang penyajian data dan analisisnya serta pembahasan temuan-temuan penelitian. Berikutnya pada analisis data peneliti akan mendeskripsikan uraian data dan temuan yang diperoleh setelah menggunakan berbagai metode penggalian dan kemudahan menganalisisnya secara terperinci. Sedangkan pada bagian pembahasan temuan, peneliti akan menguraikan secara deskriptif gagasan peneliti, keterkaitan dan posisi temuan yang ditemukan di lapangan, kemudian ditafsirkan serta disimpulkan menjadi sebuah teori.

Bab Lima: Pembahasan: Pada bab ini akan membahas temuan-temuan penelitian yang telah dipaparkan pada bab empat dengan tujuan menjawab masalah penelitian, menafsirkan temuan penelitian untuk diintegrasikan ke dalam pengetahuan yang mapan, memodifikasi teori yang ada atau menyusun teori baru, dan menjelaskan implikasi-implikasi lain dari hasil penelitian.

Bab Enam: Kesimpulan dan Penutup: Bab ini terbagi menjadi dua yakni kesimpulan dan saran. Pada bagian kesimpulan, peneliti akan menarik benang merah dari seluruh pembahasan yang terkait langsung dengan fokus dan tujuan penelitian. Sedangkan pada bagian saran peneliti akan memberikan saran konstruktif sebagai bahan rekomendasi yang mengacu pada temuan penelitian pembahasan serta kesimpulan hasil penelitian.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Kajian Terdahulu

Berbagai penelitian yang berkaitan dengan keterampilan menajerial kepala madrasah telah dilakukan atau diteliti sebelumnya. Maka sebagai bahan perbandingan peneliti menyajikan penelitian-penelitian terdahulu yang relevan, yaitu sebagai berikut:

Pertama, adalah Tesis penelitian yang berjudul “*Strategi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru*” oleh Holili pada tahun 2012. Adapun hasil penelitian ini menunjukkan bahwa strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi professional. *Pertama*, kesesuaian kualifikasi akademik tenaga pendidik dengan materi yang diajarkan. *Kedua*, sertifikasi guru. *Ketiga*, mengikutsertakan kegiatan ilmiah. *Keempat*, studi lanjut. Strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik. *Pertama*, melaksanakan studi banding. *Kedua*, membentuk MGMP. *Ketiga*, mengadakan kerjasama dengan lembaga lain. *Keempat*, evaluasi program. *Kelima*, supervise. Strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi kepribadian. *Pertama*, menanamkan kepada guru berpribadi menanamkan pribadi yang mantab dan stabil. *Kedua*, menjadikan guru menjadi pribadi dewasa. *Ketiga*, menjadikan pribadi guru yang arif. *Keempat*, menanamkan kepada guru menjadi guru yang berwibawa. *Kelima*, menjadi guru yang berakhlak mulia dan patut diteladani.

Adapun Strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi sosial. Pertama, menjalin kekeluargaan dengan silaturahmi. Kedua, menjalin kebersamaan dengan musyawarah. Ketiga, kegiatan sosial masyarakat. Keempat, menjalin komunikasi dengan wali murid.¹⁴

Kedua, penelitian yang berjudul “*Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dalam Pengembangan Budaya Agama Islam di SMPN 7 Bondowoso Tahun Pelajaran 2013/2014*”. Oleh Muhammad Yazid Mubarok. Adapun hasil penelitian terhadap keterampilan manajerial kepala Sekolah dalam Pengembangan Budaya Agama Islam di SMPN 7 Bondowoso tahun pelajaran 2013/2014 diantaranya adalah; pertama keterampilan konseptual kepala madrasah dalam pengembangan budaya agama islam di SMPN 7 Bondowoso Tahun Pelajaran 2013/2014 yaitu (1) kegiatan bulanan atau tahunan diantaranya : (a) kegiatan Muharram, (b) kegiatan ramadhan, (c) acara kirab dibulan maulid, (d) peringatan Isra’ Mi’raj yang dikemas dengan khotmil Qur’an, (e) istighosah bersama, (f) adiwiyata antar kelas, (g) berkurban dihari idul adha, dan (h) arisan keluarga. (2) kegiatan harian/ mingguan diantaranya: (a) berkewajiban berbusana muslim, (b) mengambil wudlu dari rumah, (c) bersalaman dihalaman sekolah, (d) guru berdoa 5 menit sebelum bel, (e) murid-murid berdoa sebelum pelajaran dimulai, (f) murid-murid memungut sampah selama lima menit, (g) jumat bersih-bersih, kotak amal/infak, (h) sholat duha, (i) berdoa sebelum pulang, (j) sholat dhuhur berjamaah dan

¹⁴ Holili, *Strategi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru* (Tesis, Stain Jember, Jember, 2012).

ektrakurikuler hadrah. Kedua, Keterampilan manusiawi, kepala madrasah dalam pengembangan budaya Islam di SMPN 7 Bondowoso tahun pelajaran 2013/2014 yaitu komunikasi terjadwal meliputi (a) kegiatan berdoa lima menit sebelum bel diruang guru, (b) arisan keluarga guru-guru tiap dua bulan sekali, dan (c) acara rapat sekolah dalam perhelatan lomba adiwiyata antar kelas yang melibatkan orang tua/ wali murid. (2) komunikasi tidak terjadwal meliputi pertemuan yang sebelumnya tidak direncanakan tetapi diadakan secara tiba-tiba atau mendadak tanpa pemberitahuan terlebih dahulu seperti memanggil bawahan yang bermasalah pada waktu jam pelajaran berlangsung diruang kantor kepala madrasah.

Ketiga, keterampilan teknik kepala madrasah dalam pengembangan budaya agama Islam di SMPN 7 Bondowoso tahun pelajaran 2013/2014 yaitu; (a) melaksanakan supervise disekolah, (b) melakukan evaluasi dan membantu guru dalam proses kegiatan keamanan, (c) menyusun kegiatan keagamaan, (d) menetapkan spesifikasi dan inventarisasi perlengkapan kegiatan keagamaan.

Ketiga, adalah penelitian yang berjudul “*Pengaruh keterampilan manajerial kepala sekolah dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja guru Madrasah Ibtidaiyah Kecamatan Ungaran Kabupatena Semarang*” oleh Mursidi tahun 2013, dengan hasil penelitian sebagai berikut, Hasil analisis menunjukkan keterampilan manajerial kepala sekolah berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru, dengan kontribusi

17,05%. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru, dengan kontribusi 17,75% . secara bersama-sama keterampilan manajerial kepala sekolah dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja guru sebesar 71.1%.

Adapun persamaan penelitian diatas dengan penelitian yang telah kami laksanakan adalah:

- a. Kemampuan Kepala Madrasah dalam melakukan keterampilan manajerial di sebuah Madrasah.
- b. Jenis penelitian kualitatif studi kasus

Adapun perbedaan penelitian yang akan kami lakukan dengan penelitian terdahulu adalah:

- a. Fokus pada satu faktor yaitu meneliti keterampilan manajerial kepala sekolah dalam Mengembangkan Motivasi kerja guru, dalam hal mengelola sumber daya manusia (guru), mengelola sarana dan prasarana, dan mengelola kurikulum dan kegiatan pembelajaran.
- b. Dilakukan pada suatu lembaga pendidikan yang banyak meraih prestasi.
- c. Waktu, tempat penelitian, sasaran penelitian serta fokus penelitian yang berbeda.

Tabel 1.1
Tabel Persamaan dan Perbedaan Penelitian Terdahulu

NO	JUDUL	PERSAMAAN	PERBEDAAN	ORISINALITAS
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
1	Holili, Tesis 2012, Strategi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTs. Sabilul Muttaqin Genteng Banyuwangi	Kemampuan Kepala Sekolah dalam melakukan perubahan peningkatan kualitas Pendidik atau Guru.	<p>a. Judul Penelitian ini hanya terfokus terhadap implementasi manajemen tenaga pendidik sedangkan penelitian ini mengembangkan motivasi guru</p> <p>b. Lokasi penelitian. Penelitian terdahulu dilaksanakan di MTs Sabilul Muttaqin Genteng Banyuwangi, sedang pada penelitian ini di MAN Bondowoso</p> <p>c. Waktu penelitian</p> <p>d. Penelitian terdahulu dilaksanakan tahun 2012, sedangkan dalam penelitian ini tahun 2018</p>	<p>Hasil Temuan Tesis ini adalah:</p> <p>a. Kepala madrasah menerapkan kemampuan konseptual dalam mengembangkan motivasi kerja guru di MAN Bondowoso, yaitu; 1) penyusunan program madrasah, 2) pendayagunaan SDM secara optimal, 3) Evaluasi kegiatan madrasah.</p> <p>b. Kepala madrasah menerapkan kemampuan teknik manajerial dalam mengembangkan motivasi guru di MAN Bondowoso, yaitu; 1) Kerjasama dengan masyarakat -</p>

NO	JUDUL	PERSAMAAN	PERBEDAAN	ORISINALITAS
1	2	3	4	5
2	Muhammad Yazid Mubarak, 2103, Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dalam Pengembangan Budaya Agama Islam di SMPN 7 Bondowoso Tahun Pelajaran 2013/2014	Kemampuan Manajerial Kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas keagamaan pendidik	<p>a. Judul Penelitian ini hanya terfokus terhadap implementasi manajemen tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dan ada kaitannya dengan profesionalisme guru.</p> <p>b. Lokasi penelitian</p> <p>c. Penelitian terdahulu dilaksanakan di SMPN 7 Bondowoso sedang pada penelitian ini di MAN Bondowoso</p> <p>d. Waktu penelitian</p> <p>e. Penelitian terdahulu dilaksanakan tahun 2013, sedangkan dalam penelitian ini tahun 2018</p>	<p>(<i>stakeholders</i>),</p> <p>2) Pembentukan wakil kepala madrasah dan unit-unit kerja,</p> <p>3) Membentuk <i>Team work</i> (kerja tim) madrasah.</p> <p>c. Kepala madrasah menerapkan kemampuan <i>human skill</i> dalam mengembangkan motivasi kerja guru di MAN Bondowoso, yaitu; 1) Pengaturan lingkungan dan kondisi kerja yang kondusif, 2) Memahami karakter dan perilaku guru dalam bekerjasama untuk mencapai tujuan madrasah, 3) Pemerataan tugas dan tanggung jawab (<i>Power sharing</i>)</p>
3	Mursidi, 2015, Pengaruh keterampilan manajerial kepala sekolah dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja	Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah terhadap kinerja guru	<p>a. Judul Penelitian ini hanya terfokus terhadap kepuasan guru.</p> <p>b. Lokasi penelitian</p> <p>c. Penelitian terdahulu dilaksanakan di Madrasah</p>	

NO	JUDUL	PERSAMAAN	PERBEDAAN	ORISINALITAS
1	2	3	4	5
	guru Madrasah Ibtidaiyah Kecamatan Ungaran Kabupataen Semarang		Ibtidaiyah Kecamatan Ugaran Kabupaten Semarang, sedangkan pada penelitian ini di MAN Bondowoso d. Waktu penelitian Penelitian terdahulu dilaksanakan tahun 2013, sedangkan dalam penelitian ini tahun 2018	

B. Kajian Teori

1. Konsep Teori Keterampilan Manajerial Kepala madrasah

a. Pengertian Keterampilan Manajerial

Tanggung jawab pimpinan lembaga pendidikan sangat rumit dan berat karena berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia dan sumber daya material (Sarana Prasarana) pendidikan.¹⁵ Oleh sebab itu penguasaan terhadap keterampilan sangat dibutuhkan oleh setiap pengelola pendidikan.

Manajer dalam dunia pendidikan adalah kepala madrasah.

Untuk dapat mencapai tujuan organisasi atau lembaga pendidikan,

¹⁵ Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala madrasah Dalam Organisasi Pembelajar* (Bandung: Alfabeta, 2009), 67

seorang manajer (kepala madrasah) dituntut memiliki keterampilan manajerial agar dapat menjalankan fungsi-fungsi manajemen yang diperlukan. Menurut Kast dalam Wahyudi,¹⁶ keterampilan manajerial tersebut diantaranya keterampilan konseptual, keterampilan hubungan dengan manusia dan keterampilan teknik.

Menurut Ndraha keterampilan adalah kemampuan melaksanakan tugas. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa keterampilan adalah kemampuan dalam melaksanakan tugas berdasarkan kompetensi pekerjaan.¹⁷ Manajerial artinya yang berhubungan dengan manajer. Keterampilan manajerial dapat diartikan kemampuan untuk melaksanakan tugas berdasarkan kompetensi yang dilakukan oleh seorang manajer dalam mencapai tujuan, bekerjasama dengan orang lain.

Sebagai seorang pemimpin yang professional, seseorang bukan hanya mempunyai gaya dan menghayati nilai-nilai yang diperlukan di dalam masyarakat tetapi juga menguasai prinsip-prinsip manajemen modern. Di dalam kaitan ini, seorang pemimpin professional haruslah menguasai visi, misi dan program-program yang telah disepakati tetapi juga strategi yang sesuai dengan potensi masyarakat untuk melaksanakan program-program tersebut.

¹⁶ Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala madrasah Dalam Organisasi Pembelajar....*,68

¹⁷ T. Ndraha, *Budaya Organisasi* (Jakarta: Rineka Cipta, 1989), 150

Kemampuan manajerial tersebut meminta penguasaan akan sejumlah ilmu pengetahuan manajemen khususnya manajemen pendidikan. Selain itu suatu strategi yang mantap hanya dapat dilaksanakan di dalam suatu organisasi yang efisien. Oleh sebab itu, seorang pemimpin yang professional harus menguasai dan mengembangkan struktur organisasi pendidikan yang efisien, sehingga sumber daya yang tersedia baik sumber daya manusia maupun sumber dana serta instruktur lainnya dapat dimanfaatkan seoptimal mungkin, sehingga para pelaksana di dalam organisasi baik pada tingkat mikro yaitu sekolah, maupun pada tingkat masyarakat lokal dapat memanfaatkan berbagai sumber daya yang tersedia sebaik-baiknya untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Kedua unsur profil manajer pendidikan diatas merupakan satu kesatuan yang saling mengisi kepemimpinan yang professional, bukan hanya diperoleh dari penguasaan ilmu pengetahuan manajemen, tetapi juga di dalam pelaksanaan kepemimpinan itu sendiri. Dengan demikian kepemimpinan tersebut akan bersifat dinamis karena terus menerus diperkaya dari pengalaman-pengalaman di lapangan. Dari kepemimpinan yang dinamis akan menghasilkan prestasi dan kinerja yang semakin lama semakin meningkat dan terus menerus dievaluasi sehingga terjadi peningkatan kualitas yang berkesinambungan.

Peningkatan kualitas kepemimpinan pendidikan meliputi pengetahuan mengenai konsep-konsep kepemimpinan (*conceptual skills*), keterampilan kemanusiaan (*human skills*) yang meliputi pengetahuan mengenai kerjasama (*teamwork*), hubungan intermanusia yang menuntut inteligensi interpersonal, kemampuan administrasi dan evaluasi tingkah laku. Keterangan teknis (*technical skills*) meliputi antara lain pengetahuan mengenai gaya-gaya kepemimpinan yang sesuai untuk meningkatkan inisiatif dan inovasi dari para petugas dan pengelola pendidikan, serta kepemimpinan yang menghidupkan partisipasi dari semua komponen yang bergerak di dalam kegiatan pendidikan. Pidarta dalam Mulyasa mengemukakan tiga macam keterampilan yang harus dimiliki oleh kepala madrasah untuk menyukseskan kepemimpinannya.¹⁸

Hani Handoko mengemukakan untuk menjadi pemimpin yang efektif manajer harus memiliki 4 keterampilan manajerial antara lain; (1) keterampilan konseptual, (2) Keterampilan kemanusiaan (*human skill*), (3) keterampilan administratif dan (keterampilan teknik).¹⁹

¹⁸ E. Mulyasa, *Manajemen Dan Kepemimpinan Kepala madrasah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), 87

¹⁹ T. Hani Handoko, *Manajemen Edisi 2* (Yogyakarta:Badan Penerbit Ekonomi UGM, 2009), 36-37

b. Keterampilan-Keterampilan Manajerial

Keterampilan Manajerial merupakan hal pokok yang harus dimiliki oleh seorang Kepala Madrasah. Berikut adalah keterampilan-keterampilan manajerial Kepala Madrasah:

1) Keterampilan Konseptual

Kepala Madrasah selaku pemimpin dalam lembaga pendidikan perlu memiliki keterampilan manajerial sebagaimana yang telah diatur dalam permendiknas RI No 13 tahun 2007 tentang standar kepala madrasah.

Gery A. Yulk menyatakan :

“Keterampilan konseptual merupakan kemampuan kognitif yang berupa kemampuan analitis, berfikir logis, memformasi konsep, pemikiran pemikiran yang induktif dan pemikiran yang deduktif. Salah satu keterampilan konseptual disebut *cognitive complexity*, termasuk kemampuan menggunakan isyarat-isyarat untuk membuat perbedaan dan mengembangkan kategori dalam mengklasifikasikan sesuatu, demikian juga berupa kemampuan mengidentifikasi hubungan yang kompleks dan mengembangkan solusi-solusi kreatif terhadap masalah”.²⁰

Benton dalam Wahyudi mengartikan keterampilan kosnseptual sebagai kemampuan yang berkaitan dengan menggunakan gagasan dan menjabarkannya untuk mendapatkan pendekatan baru dalam menjalankan depertemen-departemen atau perusahaan. Pendapat yang hampir sama dikemukakan oleh kadarman dan Yusuf Udaya, bahwa keterampilan

²⁰ Gary A. Yulk, *Leadership in Organization* (New Jersey: Printice-Hall, 1994), 232

konseptual adalah kemampuan mental untuk mengkoordinasi, memecahkan masalah, membuat keputusan, dan pembuatan rencana.²¹ Sergiovani menyatakan dalam organisasi pendidikan keterampilan konseptual adalah kemampuan yang dimiliki oleh administrator sekolah untuk melihat lingkungan sekolah dan program sekolah sebagai suatu keseluruhan, kemampuan menjalankan secara efektif setiap komponen sekolah, program pendidikan sebagai suatu sistem pengajaran dan berfungsi mengorganisasikan manusia.²²

Kemudian secara rinci dijelaskan oleh Sergiovanni dalam Ubben dan Hughes, bahwa keterampilan konseptual meliputi kemampuan menyelenggarakan supervisi klinis, mengevaluasi program-program pendidikan, mengembangkan kurikulum melaksanakan aktivitas pengembangan staf dan mengembangkan program pendidikan secara individu bagi siswa. Huges, L.W & G.C Uben, *The Principal, Creatif Ledership for Efektive* (Boston: Allyn Bacon, 1992),²³ Pendapat yang hampir sama dikemukakan oleh Megginson, "*Conceptual Skills, are the mental abilities needed to acquire, analyze, and interpret information received from various source and to make complex dicisions*". Artinya keterampilan

²¹ Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala madrasah Dalam Organisasi Pembelajar....*,70

²² T. J. Sergiovani, Burligam, M. Coombs, F.S & P.W Thruston, *Educational Governence and administration* (3rdED) (Boston: Allyn and Bacon, 1992), 178

²³ Huges, L.W & G.C Uben, *The Principal, Creatif Ledership for Efektive* (Boston: Allyn Bacon, 1992), 167

konseptual adalah kemampuan mental yang diperlukan untuk mempelajari, menganalisa dan menginterpretasi informasi yang diterima dari berbagai sumber untuk membuat keputusan secara menyeluruh.²⁴ Pernyataan para pakar diatar sejalan dengan Pemendiknas RI nomor 13 tahun 2007 tentang standar kepala madrasah pasal 2 ayat 2.1 dan ayat 2.2 yang berbunyi;

Pasal 2 ayat 2.1 menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan. Pasal 2 ayat 2.2 mengembangkan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan.²⁵

Secara lebih khusus keterampilan konseptual adalah kemampuan yang harus dimiliki kepala madrasah untuk melihat sekolah sebagai suatu keseluruhan, merencanakan perubahan, merancang tujuan sekolah, membuat penilaian secara tepat tentang efektifitas kegiatan sekolah dan mengkoordinasikan program secara harmonis.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa, keterampilan konseptual adalah keterampilan untuk menentukan strategi, merencanakan, merumuskan kebijaksanaan, serta memutuskan sesuatu yang terjadi dalam organisasi termasuk sekolah sebagai lembaga pendidikan. Untuk itu para manajer pendidikan memerlukan konsep-konsep yang didasarkan pada pemahaman tentang organisasi,

²⁴ L.C, Megginson, D.C Mosley & P.H Pitri, *Management : Concept and Application* (New York: Harper Collins Publisher, 1992), 30

²⁵Pemendiknas RI Nomor 13 Tahun 2007, Tentang Standar Kepala Sekolah.

cara mengatasi masalah, dan mempertahankan serta meningkatkan perkembangan organisasi.

2) Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah dalam Pengelolaan

a) Perencanaan Dalam Pengelolaan Madrasah

Rencana program adalah ketentuan umum bagaimana suatu program akan dilaksanakan, misalnya ketentuan yang akan dipakai dalam pengelompokan murid. ketentuan tentang jumlah guru dan tenaga administrasi sekolah sebagai pendukung, ketentuan tentang persediaan barang, peralatan dan jasa yang diperlukan. al Qur'an memberikan pernyataan yang terkait dengan perencanaan yang sekiranya menjadi acuan bagi manajer dalam menjalankan tugas dan fungsinya mengelola instansi madrasah.

Ketika menyusun sebuah perencanaan dalam instansi pendidikan tidak hanya dilakukan untuk mencapai tujuan dunia semata, tetapi harus lebih jauh melampaui batas-batas target kehidupan duniawi. Arahkanlah perencanaan itu juga untuk mencapai target kebahagiaan dunia akhirat sehingga keduanya dapat dicapai secara seimbang.

Mahdi bin Ibrahim mengemukakan bahwa ada lima perkara penting untuk diperhatikan demi mencapai

sebuah perencanaan, yaitu; (1) ketelitian dan kejelasan dalam membentuk tujuan, (2) ketepatan waktu dengan tujuan yang hendak dicapai, (3) keterkaitan antara fase-fase operasional rencana dengan penanggung jawab operasional, agar mereka mengetahui fase-fase tersebut dengan tujuan yang hendak dicapai, (4) perhatian terhadap aspek-spek amaliah ditinjau dari sisi penerimaan masyarakat, mempertimbangkan rencana, kesesuaian perencanaan dengan tim yang bertanggung jawab terhadap operasionalnya atau dengan mitra kerjanya, kemungkinan-kemungkinan yang bisa dicapai dan kesiapan rencana dalam mencapai melakukan evaluasi secara terus menerus dalam merealisasi tujuan, (5) kemampuan organisatoris penanggung jawab operasional.²⁶

Fungsi perencanaan program ialah memberikan rincian tentang apa, bagaimana, dan kapan program itu dilaksanakan. Di samping itu, perencanaan juga berfungsi sebagai acuan bagi guru dalam menyusun RPP dalam rangka melaksanakan kurikulum sekolah. Pengembangan pengelolaan sekolah sejalan dengan Permendiknas No 13 Tahun 2007 tentang standar kepala madrasah/madrasah pasal 2 ayat 2.10 yang berbunyi ”*mengelola pengembangan*

²⁶ Mahdi bin Ibrahim, *Amanah dalam Manajemen* (Jakarta: Pustaka Al Kautsar, 1997), 63

kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional”

Kepala madrasah dalam menyusun rencana program termasuk juga menyusun perencanaan anggaran. Menurut Wahjosumidjo, terdapat 5 aktivitas utama seorang Kepala madrasah pada awal penyusunan anggaran mencakup: (1) menilai masyarakat, madrasah dan kebutuhan peserta didik, permasalahan dan isu-isu penting, (2) mengadakan identifikasi dan meninjau kembali tujuan dan prioritas, (3) menjabarkan tujuan yang bersifat umum ke dalam pelaksanaan pencapaian sasaran yang dapat diukur, (4) mengembangkan struktur dan format program demi tercapainya sasaran, dan (5) memberikan rekomendasi dan seleksi, alternatif pembiayaan yang paling efektif untuk pencapaian sasaran.²⁷

Akan tetapi Kepala madrasah dapat mengembangkan perencanaannya sendiri sendiri, terutama yang menyangkut rencana jangka panjang. Dalam perencanaan sekolah, harapan dan cara mengetahui terpenuhi atau tidaknya harapan tersebut dapat dinyatakan dalam rumusan perencanaan. Rencana pengembangan

²⁷ Direktorat Jenderal Pendidikan, *Pendidikan Dan Pelatihan Kepala madrasah* (Jakarta: Dirjen, 2008), 106-107

sekolah memerlukan tinjauan agak jauh sekitar tiga sampai empat tahun ke depan, sedangkan anggaran hanya dirancang untuk satu tahun. Perencanaan yang disusun harus mempunyai dimensi jangka: (1) panjang, meliputi 4 sampai 5 tahun, (2) menengah, meliputi skala waktu antara 1 sampai 3 tahun, dan (3) pendek, meliputi masa operasional sampai awal tahun berikutnya, yaitu 0 sampai 1 tahun.

b) Pengorganisasian Dalam Pengelolaan Sekolah

Pengorganisasian (*organizing*) adalah pembagian kerja yang direncanakan untuk diselesaikan oleh anggota kesatuan pekerjaan, penetapan hubungan antar pekerjaan yang efektif di antara mereka dan pemberian lingkungan dan fasilitas pekerjaan yang wajar sehingga mereka bekerja secara efisien. Pengorganisasian juga dapat didefinisikan sebagai suatu pekerjaan membagi tugas, mendelegasikan otoritas, dan menetapkan aktivitas yang hendak dilakukan oleh manajer pada seluruh hierarki organisasi. Dalam bahasa arab pengorganisasian memiliki kesamaan visi dan misi yang sama antar satu individu dengan individu sehingga membentuk organisasi yang utuh dan solid dalam menjalankan tugasnya, sebagaimana dikemukakan oleh Mahmud Al-Hawari.

وَضَعَ كُلُّ شَيْءٍ فِي مَكَانِهِ وَكُلُّ شَخْصٍ فِي مَكَانِهِ وَرَبَطَ
 الْأَشْيَاءَ بِبَعْضِهَا وَالْأَشْخَاصَ بِبَعْضِهَا مِنْ أَجْلِ تَكْوِينِ وَحْدَةٍ
 مُتَكَامِلَةٍ أَكْبَرُ مِنْ مُجَرَّدِ الْجَمْعِ الْحِسَابِيِّ لِأَجْزَائِهَا

Artinya: Menjalankan sesuatu sesuai dengan fungsinya, demikian juga setiap anggotanya merupakan ikatan dari perorangan terhadap yang lain, guna melakukan kesatuan tindakan yang tepat, menuju suksesnya fungsi masing-masing.²⁸

Oleh karena itu, dalam pengorganisasian pengelolaan sekolah diperlukan tahapan sebagai berikut;²⁹

- (1) Mengetahui dengan jelas tujuan yang hendak dicapai,
- (2) Deskripsi pekerjaan yang harus dioperasikan dalam aktivitas tertentu, (3) Klasifikasi aktivitas dalam kesatuan yang praktis, (4) Memberikan rumusan yang realistis mengenai kewajiban yang hendak diselesaikan, sarana dan prasarana fisik serta lingkungan yang diperlukan untuk setiap aktivitas atau kesatuan aktivitas yang hendak dioperasikan, (5) Penunjukkan sumberdaya manusia yang menguasai bidang keahliannya, (6) Mendelegasikan otoritas apabila dianggap perlu kepada bawahan yang ditunju.

²⁸ Sayyid Muhmud Al Hawari, *Idarah al-Asas wa al-Ushul al-Hilmiyah* (Dar'ul Qutub: Mesir, 1976), 189

²⁹ H.B. Siswanto, *Pengantar Manajemen* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2005), 20

c) Evaluasi Dalam Peneglolaan Sekolah

Evaluasi adalah suatu proses sistemik untuk mengetahui tingkat keberhasilan suatu program. Dalam bidang pendidikan, Ralph Tyler dalam H.B. Siswanto mengatakan bahwa evaluasi merupakan sebuah proses pengumpulan data untuk menentukan sejauh mana, dalam hal apa, dan bagian mana tujuan pendidikan sudah tercapai. Proses evaluasi bukan sekedar untuk mengukur sejauh mana tujuan tercapai, tetapi digunakan untuk membuat keputusan.

Evaluasi memerlukan desain studi atau penelitian, dan terkadang membutuhkan kelompok kontrol atau kelompok pembanding. Evaluasi melibatkan pengukuran seiring dengan berjalannya waktu.

3) Keterampilan Teknik Kepala Madrasah

Kepala madrasah selain melakukan tugas yang bersifat konseptual yaitu merencanakan, mengorganisir, dan memecahkan masalah. George R. Terry dalam Handoko berpendapat bahwa keterampilan teknikal adalah keahlian dalam hal menggunakan sesuatu aktifitas spesifik yang meliputi suatu proses, prosedur, dan teknik, keterampilan kteknikal memungkinkan orang yang bersangkutan melaksanakan mekanisme yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan

khusus. Handoko mengemukakan bahwa keterampilan teknik adalah kemampuan untuk menggunakan peralatan-peralatan, prosedur-prosedur atau teknik-teknik dari suatu bidang tertentu seperti akuntansi, permesinan dan sebagainya.³⁰

Menurut Yulk, keterampilan teknik merupakan pengetahuan mengenai metode-metode, proses-proses, prosedur, teknik-teknik untuk melakukan kegiatan-kegiatan khusus dari unit organisasi.³¹ Pernyataan Yulk tersebut diperinci lagi dalam Permendiknas nomor 13 tahun 2007 tentang standar kepala sekolah/madrasah pasal 1 ayat 2 sebagai berikut:

Ayat 2.3 memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal.

Ayat 2.4 mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif.

Ayat 2.6 mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.

Ayat 2.7 mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.

Ayat 2.9 mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik.

Ayat 2.10 mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.

Ayat 2.11 mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien.

³⁰ T.Hani Handoko, *Manajemen. Edisi 2* (Yogyakarta: Badan Penerbit Ekonomi UGM, 1992), 37

³¹ Gary A. Yulk, *Leadership in Organization.....*,232

Ayat 2.12 mengelola ketata usahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah.

Ayat 2.13 mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik dan sekolah/madrasah.

Ayat 2.16 melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.³²

Danim juga menjelaskan keterampilan teknik adalah keterampilan menerapkan pengetahuan teoritis kedalam tindakan praktis, kemampuan memecahkan masalah melalui taktik yang baik, atau kemampuan menyelesaikan tugas secara sistematis.³³

Keterampilan ini erat kaitannya dengan gerak motorik atau keterampilan tangan (manual). Menurut Danim keterampilan yang dimaksud antara lain adalah; (1) keterampilan menyusun laporan pertanggungjawaban, (2) keterampilan menyusun program tertulis, (3) keterampilan membuat data statistic, (4) keterampilan membuat keputusan dan merealisasikan, (5) keterampilan magnetik, (6) keterampilan menata ruang, (7) keterampilan membuat surat.

Dalam bidang pendidikan, keterampilan teknik adalah kemampuan kepala madrasah dalam menanggapi dan

³² http://simpuh.kemenag.go.id/regulasi/permendiknas_13_07.pdf (Juli, 2018), 5

³³ Sudarwan Danim, *Visi Baru Manen Sekolah Dari Unit Birokrasi Ke Lembaga Akademik* (Jakarta: Bumi Aksara), 215

memahami serta cakap menggunakan metode-metode yang bukan pengajaran, yaitu pengetahuan keuangan, pelaporan, penjadwalan, dan pemeliharaan. Menurut Pidarta dalam Wahyudi, keterampilan teknis perlu dikuasai oleh kepala madrasah, sebab ia selalu berhadapan langsung dengan para petugas pendidikan, terutama para guru.

Dengan demikian, keterampilan teknik yang dibutuhkan oleh kepala madrasah meliputi kemampuan untuk menggunakan alat-alat pengajaran, prosedur yang harus dilakukan untuk melaksanakan suatu proses pembelajaran. Pendapat yang sama dikemukakan oleh Terry bahwa keterampilan teknik meliputi keahlian dalam hal menggunakan suatu aktivitas spesifik yang meliputi proses, prosedur dan teknik.³⁴

4) Keterampilan *Human Skill* Kepala madrasah

Manusia pada dasarnya merupakan makhluk sosial yang membutuhkan interaksi dengan orang lain, oleh karena itu untuk dapat hidup dan bekerja sama dengan orang lain kodrat manusia tersebut perlu diperhatikan oleh orang lain. bagaimana bekerja dengan orang lain merupakan hal yang harus diketahui oleh setiap orang, terlebih lagi seorang manajer.

³⁴ George R Terry. *Principles of Management* (AS:Richard O. Irwin. Ic, 1987) 120

Menurut William dalam sebuah organisasi dibutuhkan rasa saling percaya, saling memperhatikan, memberi dukungan, dan tidak mementingkan kepentingan diri sendiri, dalam hidup kehidupan sosial, dengan demikian organisasi akan dapat berjalan secara bersamaan dan akan kokoh.³⁵ Ahli sosiologi sejak lama mengatakan bahwa keakraban dan kepercayaan merupakan salah satu faktor penting dalam suatu masyarakat/organisasi yang sehat untuk membuat organisasi menjadi solid.³⁶

Aktifitas organisasi merupakan aktifitas hubungan antar manusia dan interaksi antar anggota organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam kegiatan keseharian sering terjadi hubungan yang kurang harmonis antar individu dalam organisasi, hal ini disebabkan komunikasi kurang lancar atau dikarenakan tujuan individu berbeda dengan tujuan organisasi.

Keterampilan hubungan manusia adalah kemampuan seseorang dalam hal ini adalah manajer dalam bekerjasama, memahami aspirasi dan memotivasi anggota organisasi guna memperoleh partisipasi yang optimal guna mencapai tujuan. Stoner dalam Wahyudi menyatakan bahwa hubungan manusia adalah cara-cara manajer berhubungan dengan bawahannya, kalau karyawan bekerja lebih giat itu berarti organisasi

³⁵ William Ouchi, *Teori Z Bagaimana Amerika Menghadapi Jepang Dalam Bisnis Dunia* (Jakarta: Andamera Pustaka, 1987), 15

³⁶ William Ouchi, *Teori Z Bagaimana Amerika Menghadapi Jepang Dalam Bisnis Dunia....*, 16

mempunyai hubungan dengan manusia yang efektif, sebaliknya kalau karyawan malas bekerja dan terjadi penurunan semangat kerja maka hubungan antar manusia dalam organisasi tidak efektif.³⁷ Tidak jauh berbeda dengan Winardi berpendapat, keterampilan hubungan manusia merupakan kemampuan untuk bekerjasama, berkomunikasi, dan memahami orang-orang yang ada dalam organisasi.

Hubungan antar individu dalam organisasi bersifat esensial terutama untuk mencapai tujuan. Higgins dalam Wahyudi mendefinisikan hubungan manusia sebagai berikut; *“The term human relations refers literally to all intractions among two or more people, the primary concern of this text is with those interactions that occur among people within a formal organization”* artinya hubungan manusia adalah semua interaksi antara dua orang orang atau lebih, sedangkan perhatian utama pada hubungan manusia pada semua intraksi yang terjadi antara orang-orang didalam organisasi formal.³⁸

Hampir sama dengan pernyataan Sutisna, dalam bidang pendidikan keterampilan hubungan manusia adala kemampuan kepala sekolah/madrasah untuk mendirikan sistem komunikasi dua arah yang terbuka dengan personel sekolah dan anggota

³⁷ Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala madrasah Dalam Organisasi Pembelajar.....*, 71-72

³⁸ Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala madrasah Dalam Organisasi Pembelajar.....*, 73

masyarakat lainnya untuk menciptakan suasana kepercayaan terhadap sekolah dan meningkatkan unjuk kerja guru.³⁹

Selain menjalin komunikasi kepala madrasah dengan guru jalinan komunikasi harus diperluas dengan masyarakat sekitar sekolah atau dengan wali murid agar tercipta suasana yang kondusif sebagaimana tertuang dalam Permendiknas nomor 13 tahun 2007 tentang standar kepala sekolah/madrasah pasal 2 dibawah ini:

Ayat 2.5 menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik/

Ayat 2.8 mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/madrasah

Ayat 2.14 mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.

Ayat 2.15 memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah.⁴⁰

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa, keterampilan hubungan manusia (human skills) adalah kemampuan seseorang dalam bekerja sama, memahami aspirasi dan memotivasi anggota organisasi guna memperoleh partisipasi yang optimal guna mencapai tujuan. Untuk

³⁹ Oteng Sutisna, *Administrasi Pendidikan Dasar Teoritis Untuk Praktik Professional* (Bandung: Angkasa, 1985), 145

⁴⁰ http://simpuh.kemendiknas.go.id/regulasi/permendiknas_13_07.pdf (Juli, 2018), 5

mencapai tujuan organisasi yang optimal diperlukan komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan.

2. Motivasi Kerja Guru

a. Pengertian Motivasi

Motivasi berasal dari kata motif yang dapat diartikan sebagai kekuatan yang terdapat dalam diri individu, yang menyebabkan individu tersebut bertindak atau berbuat. Motivasi tidak dapat diamati secara langsung, tetapi dapat diinterpretasikan dalam tingkah lakunya, berupa rangsangan, dorongan, atau pembangkit tenaga munculnya suatu tingkah laku.⁴¹

Menurut Dale H. Schunk dan kawan-kawan istilah motivasi berasal dari kata kerja latin *movere* (menggerakkan). Ide tentang pergerakan ini tercermin dalam ide-ide common sense mengenai motivasi, seperti sebagai sesuatu yang membuta diri kita memulai pengerjaan tugas, menjaga diri kita tetap mengerjakannya, dan membantu diri kita menyelesaikannya.⁴²

Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.⁴³ Sukmadinata juga berpendapat

⁴¹ Hamzah. B. Uno & Lamatenggo, N. *Teori kinerja dan pengukurannya* (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), 78

⁴² Dale H. Schunk, *Motivasi dalam Pendidikan Teori, Penelitian, dan Aplikasi* (Jakarta: PT Indeks, 2012), 6

⁴³ Malayu Hasibuan, S.P. 2009. *Manajemen: Dasar, Pengertian Dan Masalah* (Edisi revisi). (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), 219

Motivasi adalah kekuatan dalam diri individu yang mendorong dan menggerakkan individu melakukan kegiatan mencapai suatu tujuan.⁴⁴

b. Fungsi Motivasi

Motivasi memiliki fungsi bagi seseorang, karena motivasi dapat menjadikan seseorang mengalami perubahan kearah yang lebih baik. Motivasi juga dapat mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu. Sardiman menjelaskan motivasi akan mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu, karena motivasi memiliki fungsi seperti:⁴⁵

“(1) mendorong manusia untuk berbuat, jadi sebagai penggerak atau motor yang melepaskan energi. Motivasi dalam hal ini merupakan motor penggerak dari setiap kegiatan yang akan dikerjakan; (2) menentukan arah perbuatan, yakni kearah tujuan yang hendak dicapai. Dengan demikian motivasi dapat memberikan arah dan kegiatan yang harus dikerjakan sesuai dengan rumusan tujuannya; (3) menyeleksi perbuatan yakni menentukan perbuatan-perbuatan apa yang harus dikerjakan yang serasi guna mencapai tujuan, dengan menyisihkan perbuatan-perbuatan yang tidak bermanfaat lagi bagi tujuan tersebut.”

Oemar Hamalik, menjelaskan fungsi motivasi antara lain: mendorong timbulnya kelakuan atau suatu perbuatan. Perbuatan belajar akan terjadi apabila seseorang tersebut memiliki motivasi, sebagai pengarah, artinya dapat menjadi jalan agar mampu menuju arah yang ingin dicapai, sebagai penggerak, berfungsi sebagai

⁴⁴ Sukmadinata, N. S. *Landasan psikologi proses pendidikan* (Bandung: Remaja Rosda- karya, 2007), 180

⁴⁵ Sardiman. 2006. *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2006) , 75

mesin bagi mobil.⁴⁶ Besar kecilnya motivasi akan menentukan cepat atau lambatnya suatu pekerjaan. Berdasarkan fungsi motivasi diatas dapat disimpulkan bahwa fungsi motivasi adalah memberikan arah dalam meraih apa yang diinginkan, menentukan sikap atau tingkah laku yang akan dilakukan untuk mendapatkan apa yang diinginkan dan juga sebagai mendorong seseorang untuk melakukan aktivitas.

c. Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Guru berperan membantu perkembangan peserta didik mewujudkan tujuan hidup secara optimal. Guru profesional adalah penentu utama keberhasilan pendidikan. Guru dibina, dikembangkan dan diberi penghargaan yang layak. Sertifikasi adalah program pemerintah Indonesia untuk meningkatkan kualitas dan kinerja guru.⁴⁷ Guru wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan mewujudkan tujuan pendidikan nasional⁴⁸.

Motivasi yang rendah untuk meningkatkan kualitas diri menjelaskan kinerja guru yang rendah. Guru tidak dituntut meneliti seperti pemberlakuan kepada dosen di perguruan tinggi. Motivasi

⁴⁶ Oemar Hamalik. *Proses Belajar Mengajar* (Bandung: Bumi Aksara, 2001), 158

⁴⁷ Mulyasa, E. *Standar kompetensi dan sertifikasi guru* (Bandung: Remaja Rosda- karya, 2007), 176

⁴⁸ *Undang-undang RI. No.14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen* (Jakarta: Sinar Grafika 2006),12

berperan mempertinggi kinerja guru.⁴⁹ Variabel motivasi akan mengisi kesenjangan pengaruh pelaksanaan kebijakan sertifikasi terhadap kinerja guru.

Motivasi dapat dipengaruhi oleh faktor internal maupun faktor eksternal. Menurut Uno, faktor internal yang mempengaruhi motivasi kerja meliputi tanggung jawab dalam melaksanakan tugas, melaksanakan tugas dengan target yang jelas, memiliki tujuan yang jelas dan menantang, ada umpan balik atas hasil pekerjaannya, berusaha untuk mengungguli orang lain, dan mengutamakan prestasi dari aktivitas yang dikerjakannya; sedangkan faktor eksternal meliputi usaha untuk memenuhi kebutuhan hidup dan kebutuhan kerjanya, senang memperoleh penghargaan dari yang dikerjakannya, bekerja dengan harapan memperoleh insentif, serta bekerja dengan harapan memperoleh perhatian dari teman dan atasan.⁵⁰

d. Upaya Meningkatkan Motivasi Guru

Suryabrata dan Siagian,⁵¹ yang menyatakan bahwa motivasi merupakan sesuatu yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas. Dari berbagai definisi motivasi, terkandung

⁴⁹ Mulyasa, E. *Standar kompetensi dan sertifikasi guru* (Bandung: Remaja Rosda- karya, 2007), 176

⁵⁰ Hamzah B Uno. *Teori Motivasi dan Pengukurannya: Analisis di Bidang Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), 123

⁵¹ Suryabrata dan Siagian. *Teori Motivasi dan Aplikasinya* (Jakarta: PT Rineka Cipta, 1995) 80

beberapa unsur antara lain keinginan, harapan, kebutuhan, tujuan, sasaran, dorongan, dan insentif.⁵²

Berbagai ciri yang dapat diamati bagi seseorang yang memiliki motivasi kerja menurut Kenneth dan Yukl antara lain sebagai berikut: (a) kinerjanya tergantung pada usaha dan kemampuan yang dimilikinya dibandingkan dengan kinerja melalui kelompok, (b) memiliki kemampuan dalam menyelesaikan tugas tugas sulit, dan (c) seringkali terdapat umpan balik yang konkrit tentang bagaimana seharusnya ia melaksanakan tugas secara optimal, efektif, dan efisien.

Dalam upaya meningkatkan motivasi kerja guru, kepala sekolah memiliki peran yang strategis. Beberapa kegiatan yang dapat dilakukan kepala sekolah untuk meningkatkan motivasi kerja guru antara lain menerapkan manajemen yang terbuka, menerapkan deskripsi pekerjaan dengan tugas dan fungsi yang jelas, menerapkan hubungan yang baik, menerapkan pengawasan yang berkelanjutan dan menyeluruh, dan perlu dilakukan program evaluasi.⁵³ Guru yang memiliki motivasi kerja tinggi diharapkan memiliki kinerja yang lebih baik, dibandingkan dengan guru-guru dengan motivasi kerja yang rendah.

⁵² Sumadi Suryabrata. *Psikologi Pendidikan* (Jakarta: Rajawali Press), 49

⁵³ Euis Karwati, dan Priansa, Donni. *Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah: Membangun Sekolah yang Bermutu* (Bandung: Afa Beta, 2013), 89

BAB III

METODE PENELITIAN

Pada umumnya penelitian tidak mungkin disebut penelitian ilmiah jika tanpa melakukan prosedur kerja yang logis dan sistematis. Dalam penelitian, prosedur kerja dipandang metode tertentu yang disebut dengan prosedur penelitian.

Menurut Margono⁵⁴ ”penelitian adalah semua kegiatan pencarian, penyelidikan dan percobaan secara alamiah dalam suatu bidang tertentu, untuk mendapatkan fakta-fakta atau prinsip-prinsip baru yang bertujuan untuk mendapatkan pengertian baru dan menaikkan tingkat ilmu serta teknologi”.

Jadi metode penelitian ialah suatu cara yang digunakan oleh peneliti dalam melakukan penelitian guna tercapainya suatu tujuan penelitian. Untuk memperoleh kebenaran dalam penelitian ini, maka peneliti harus bebtul-betul memperhatikan metode penelitian karena metode penelitian sebagai strategi dalam penelitian guna mengontrol jalannya penelitian.

Adapun metode dan prosedur yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Pendekatan penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif.

⁵⁴ Margono, S, *Metodologi Penelitian Pendidikan* (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2005), 1

Penelitian kualitatif adalah penelitian yang menghasilkan prosedur analisis yang tidak menggunakan prosedur analisis statistik atau cara kuantifikasi lainnya.⁵⁵ Artinya, pendekatan kualitatif mengungkapkan gejala secara holistik-kontekstual melalui pengumpulan data dari latar alami dengan memanfaatkan diri peneliti sebagai instrumen kunci. Pendekatan ini bersifat deskriptif dan cenderung menggunakan analisis dengan pendekatan induktif. Pendekatan kualitatif digunakan karena dapat mengungkap data secara mendalam tentang keterampilan manajerial kepala sekolah di MAN Bondowoso.

Jenis penelitian ini adalah studi kasus. Menurut Bimo Walgito, studi kasus adalah suatu metode untuk menyelidiki atau mempelajari suatu kejadian mengenai perseorangan. Melalui penelitian dengan menggunakan studi kasus, akan diperoleh pemahaman dan penafsiran secara mendalam mengenai data yang diperoleh dari lapangan dengan fakta yang relevan. Pertimbangan lain dipilihnya metode ini adalah fakta atau permasalahan yang ditemukan lebih tepat bila dipecahkan dengan studi kasus. Karena permasalahan yang diangkat adalah keterampilan manajerial di MAN Bondowoso.

2. Lokasi Penelitian

Adapun lokasi penelitian ini bertempat di MAN Bondowoso yang beralamatkan di Jalan Khoiril Anwar Tegalbatu Utara Kelurahan Badean

⁵⁵Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, cet. Keduapuluhlima (Bandung: PT. Rosda Karya, 2008), 6.

Kecamatan Bondowoso Kabupaten Bondowoso. Penentuan lokasi penelitian ini dilakukan secara sengaja dengan dasar pertimbangan bahwa belum ada peneliti yang mengkaji permasalahan tentang keterampilan manajerial kepala sekolah yang diterapkan di lembaga pendidikan khususnya di Madrasah Aliyah Negeri Bondowoso.

Alasan penentuan lokasi penelitian dilakukan dengan sengaja mengingat MAN Bondowoso: (1) merupakan lembaga pendidikan yang berciri khas islami, (2) MAN Bondowoso Meraih Prestasi sains dan matematika tingkat nasional di Bogor, (3) MAN Bondowoso Membuka kelas bina prestasi, (4) kepala MAN Bondowoso meraih nominasi 10 kepala Madrasah terbaik se-Jawa Timur, (5) Kepala Madrasah MAN Bondowoso selalu memberikan contoh terlebih dahulu dalam melaksanakan kegiatan.

3. Kehadiran Peneliti

Peneliti bertindak sebagai instrument sekaligus pengumpul data. Kehadiran peneliti harus dikabarkan secara eksplisit. Perlu diterangkan tentang peran peneliti dan kehadirannya statusnya diketahui oleh informan.⁵⁶

Dalam penelitian kualitatif ini peneliti hadir langsung ke lokasi penelitian, yaitu sekolah yang telah ditetapkan dalam penelitian ini, dan bertemu dengan informan dan kehadirannya diketahui sebagai peneliti oleh informan karena membawa surat surat dari instansi berwenang. Walaupun

⁵⁶ Sekolah Tinggi Islam Negeri Jember. *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah Program Pascasarjana* (Jember: Stain Press, 2012), 60

demikian peneliti menempatkan diri sebagai pihak luar yang bertindak meneliti sendiri, sehingga melakukan dengan hati-hati, selektif dan sungguh-sungguh dalam menjangkau data sesuai kondisi lapangan.

4. Subjek Penelitian

Dalam penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling* yaitu teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu. Pertimbangan tertentu ini misalnya orang tersebut dianggap paling tahu yang kita harapkan, atau mungkin dia sebagai penguasa sehingga memudahkan peneliti menjajahi obyek/situasi sosial yang diteliti.⁵⁷ Jadi dalam hal ini yang akan menjadi sumber informasi adalah sebagai berikut.

- a. Kepala sekolah
- b. Wakil kepala sekolah
- c. Guru-guru
- d. Staff (kepala TU)

5. Sumber Data

Lofland dalam Moleong mengemukakan bahwa dalam penelitian kualitatif, sumber data utamanya adalah berupa kata-kata dan tindakan orang yang diamati, atau yang diwawancarai dan selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain.⁵⁸

Menurut sumber datanya dalam penelitian ini, data dibedakan menjadi

⁵⁷ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2012), 218-219.

⁵⁸ Lexy. J. Moleong. *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: PT Remaja, 2001), 157

dua macam yakni:

a. Data Primer

Yaitu sumber yang langsung memberi data kepada peneliti,⁵⁹ di antaranya adalah: kepala madrasah, waka kurikulum, waka kesiswaan, tata usaha, guru MAN Bondowoso.

b. Data Sekunder

Yaitu sumber data yang tidak langsung diberikan kepada peneliti,⁶⁰ seperti: kepala tata usaha, tenaga administrasi sekolah dan dokumen-dokumen dari MAN Bondowoso yang berhubungan dengan keterampilan manajerial kepala sekolah.

6. Teknik Pengumpulan Data

Data merupakan hal yang sangat substansi dalam penelitian, sedangkan maksud dari metode pengumpulahn data adalah cara-cara yang digunakan dalam penelitian untuk meraih data, dengan demikian data yang diharapkan tingkat kevalidannya dapat dipertanggung jawabkan.

Adapun metode atau cara yang digunakan dalam pengumpulan data adalah:

a. Teknik Observasi (Pengamatan)

Nasution menyatakan, observasi adalah dasar semua ilmu pengetahuan. Artinya, para ilmuwan hanya dapat bekerja dengan data, yaitu

⁵⁹ Ahmad Tanzeh, *Pengantar Metode Penelitian* (Yogyakarta: Teras, 2009), 55.

⁶⁰ Ahmad Tanzeh, *Pengantar Metode Penelitia*,... 57.

fakta tentang dunia kenyataan yang diperoleh melalui observasi.⁶¹ Melalui observasi tersebut peneliti dapat belajar tentang kenyataan perilaku manusia atau obyek dalam suatu situasi maupun makna dari perilaku tersebut. Pelaksanaan teknik observasi dapat dilakukan dalam beberapa cara. Penentuan dan pemilihan cara tersebut sangat tergantung pada situasi objek yang akan diteliti.

Jenis observasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah observasi non partisipan. Observasi non partisipan adalah peneliti datang di tempat kegiatan orang yang diobservasi, tetapi peneliti tidak ikut terlibat dalam kegiatan atau peneliti berkedudukan sebagai pengamat.

Adapun data diperoleh peneliti dalam teknik observasi adalah sebagai berikut:

- 1) Keterampilan kepala madrasah menerapkan kemampuan konseptual dalam mengembangkan motivasi kerja guru Di MAN Bondowoso tahun pelajaran 2018-2019, meliputi: (a) Penyusunan Program Madrasah (b) Pendayagunaan SDM Secara Maksimal (c) Evaluasi Kegiatan Madrasah
- 2) Keterampilan kepala madrasah menerapkan kemampuan teknik manajerial Dalam mengembangkan motivasi kerja guru di MAN Bondowoso tahun pelajaran 2018-2019, meliputi : (a) Kerjasama dengan masyarakat (*stake holder*) (b) Pembentukan wakil kepala

⁶¹ Sugiyono, Memahami Penelitian Kualitatif (Bandung: Alfabeta, 2010), 64.

madrasah dan unit-unit kerja (c) Membentuk *team work* (kerja tim) madrasah.

3) Keterampilan kepala madrasah menerapkan kemampuan *human skill*

Dalam mengembangkan motivasi kerja guru di MAN Bondowoso tahun pelajaran 2018-2019, meliputi : (a) Pengaturan lingkungan dan kondisi kerja yang kondusif (b) Memahami karakter dan perilaku guru dalam bekerjasama untuk mencapai tujuan madrasah (c) Pemerataan Tugas dan tanggung jawab (*power sharing*).

b. Teknik Wawancara

Interview atau wawancara merupakan teknik pengumpulan data dengan menemui objek secara langsung untuk dimintai keterangan sesuai dengan tema yang diangkat dalam penelitian. Tujuan wawancara digunakan dalam penelitian adalah untuk memperoleh berbagai informasi tentang apa yang dikatakan, apa yang dipikirkan dan apa yang dirasakan.⁶² Wawancara dimaksudkan untuk mengungkap apa yang tersembunyi di balik kejadian atau apa yang dikatakan orang.

Adapun data yang diperoleh peneliti dalam teknik wawancara adalah sebagai berikut:

- 1) Data tentang Keterampilan Kepala Madrasah menerapkan kemampuan konseptual dalam mengembangkan motivasi kerja guru di MAN Bondowoso tahun pelajaran 2018-2019, meliputi bagaimana Kepala

⁶² Nurul Ulfatin, *Metode Penelitian Kualitatif* (Malang: Bayumedia Publishing, 2013), 184.

Madrasah: (a) Menyusun Program Madrasah (b) Mendayagunakan SDM Secara Maksimal (c) Mengavaluasi Kegiatan Madrasah.

- 2) Keterampilan Kepala Madrasah menerapkan kemampuan teknik manajerial Dalam mengembangkan motivasi kerja guru di MAN Bondowoso tahun pelajaran 2018-2019, meliputi Kepala Madrasah: (a) Bekerjasama dengan masyarakat (*stake holder*) (b) Membentuk wakil kepala madrasah dan unit-unit kerja (c) Membentuk *team work* (kerja tim) madrasah.
- 3) Keterampilan Kepala Madrasah menerapkan kemampuan *human skill* Dalam mengembangkan motivasi kerja guru di MAN Bondowoso tahun pelajaran 2018-2019, meliputi Bagaimana Kepala Madrasah: (a) Mengatur lingkungan dan kondisi kerja yang kondusif (b) Memahami karakter dan perilaku guru dalam bekerjasama untuk mencapai tujuan madrasah (c) Meratakan Tugas dan tanggung jawab (*power sharing*).

c. Teknik Dokumentasi

Dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah lalu. Teknik dokumentasi adalah teknik pengumpulan data yang diperoleh melalui dokumen-dokumen.

Bogdan mengatakan "*Publish autobiographies provide a readily available source of data for the discerning qualitative research*".⁶³ Hasil

⁶³ Sugiyono, Memahami Memahami Penelitian Kualitatif, 83.

penelitian dari observasi dan wawancara akan menjadi kredibel apabila didukung oleh foto-foto atau karya tulis akademik dan seni yang ada.

Adapun data yang diperoleh dengan teknik dokumentasi adalah sebagaimana terlampir.

7. Analisis Data

Analisis data merupakan tahapan yang sangat penting dalam sebuah penelitian karena dengan analisis data, peneliti bisa memberi arti dan makna, serta berfungsi sebagai pemecah atas masalah yang sedang dikaji. Analisis data dalam teknis ini menggunakan metode analisis kualitatif intraktif. Analisis terdiri dari tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan yaitu: reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan / verifikasi.⁶⁴

Dalam penelitian kualitatif, data diperoleh dari berbagai sumber dengan menggunakan teknik pengumpulan data yang bermacam-macam. Analisa data memerlukan daya kreatif serta kemampuan intelektual yang tinggi. Setiap peneliti mencari sendiri metode yang dirasa cocok dengan sifat yang di telitinya.

Adapun dalam analisis data peneliti melalui beberapa tahapan, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan dan verifikasi.

a. Reduksi Data

⁶⁴ Matthew B. Miles dan a. Michael Huberman, *Analisis Data Kualitatif* (Jakarta: UI-Press, 2007), 16.

Reduksi data diartikan pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan, dan transformasi data.⁶⁵ Pelaksanaan reduksi data berlangsung secara terus menerus selama penelitian berlangsung. Data kualitatif dapat disederhanakan dan ditransformasikan dalam aneka macam melalui seleksi ketat, uraian singkat atau ringkasan dan sebagainya.

Langkah-langkah reduksi data adalah *pertama*, mengidentifikasi adanya satuan yaitu bagian terkecil yang ditemukan dalam data yang memiliki makna bila dikaitkan dengan fokus dan masalah penelitian. *Kedua*, membuat ringkasan, mengkode, menggolongkan sesuai gugusan data dan membuat catatan-catatan.⁶⁶

b. Penyajian Data

Penyajian adalah sekumpulan informasi yang tersusun dengan member kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan.⁶⁷ Dengan melihat penyajian, kita dapat memahami apa yang terjadi dan apa yang seharusnya dilakukan

Langkah-langkah dalam penyajian data adalah dengan menyusun sekumpulan informasi menjadi pernyataan kemudian di klasifikasikan menurut pokok-pokok permasalahan.

⁶⁵ Matthew B. Miles dan a. Michael Huberman, *Analisis Data Kualitatif*, 16

⁶⁶ Lexy J Moleong, *Metodologi Penelitian*,,,, 288.

⁶⁷ Matthew B. Miles dan A. Michael Huberman, *Analisis Data Kualitatif*, 17.

c. Penarikan kesimpulan dan verifikasi

Kesimpulan dalam penelitian kualitatif dimungkinkan dapat menjawab rumusan masalah yang dirumuskan sejak awal. Kesimpulan ini merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan dapat berupa deskripsi atau gambaran objek yang sebelumnya masih remang-remang sehingga setelah diteliti menjadi jelas.⁶⁸

Langkah-langkah dalam kesimpulan ini adalah setelah terkumpulnya data dalam penelitian, disusun untuk diklasifikasikan, selanjutnya di verifikasi kebenarannya kemudian disimpulkan.

Analisis data kualitatif merupakan upaya yang berlangsung dan terus menerus. Reduksi data, penyajian data dan verifikasi data merupakan gambaran keberhasilan secara berurutan sebagai rangkaian yang susul menyusul.

8. Keabsahan Data

Dalam Tesis ini keabsahan datanya menggunakan kredibilitas data. Kredibilitas data atau kepercayaan data dimaksudkan untuk membuktikan data yang berhasil dikumpulkan sesuai dengan dunia nyata yang terjadi dengan sebenarnya. Untuk mencapai nilai kredibilitas data ada beberapa

⁶⁸Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek* (Jakarta: PT Rieneka Cipta,2006),246-253.

teknik yaitu; perpanjangan pengamatan, peningkatan ketekunan dalam penelitian, triangulasi diskusi dengan teman sejawat, dan *member check*.⁶⁹

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan triangulasi sumber dan trinangulasi teknik atau metode. Triangulasi sumber ialah untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Triangulasi sumber dilakukan dengan cara membandingkan kebenaran data tertentu yang diperoleh dari kepala MAN Bondowoso, kemudian dikonfirmasi kepada informan lain seperti waka kurikulum dan kesiswaan. Data yang telah dianalisis oleh peneliti sehingga menghasilkan suatu kesimpulan selanjutnya dimintakan kesepakatan (*member check*) dengan sumber data tersebut.⁷⁰

Triangulasi teknik atau metode ialah untuk menguji kredibilitas data dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik atau metode yang berbeda. Misalnya data diperoleh dengan wawancara, lalu dicek dengan observasi, dokumentasi, kuesioner. Bila dengan tiga teknik pengujian kredibilitas data tersebut menghasilkan data yang berbeda-beda. Maka, peneliti melakukan diskusi lebih lanjut kepada sumber data yang bersangkutan atau yang lain untuk memastikan data yang dianggap benar.⁷¹

⁶⁹ Sugiono, *Metode pendidikan pendekatan kuantitatif, kualitatif dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2010), 368

⁷⁰ Sugiono, *Metode pendidikan pendekatan kuantitatif, kualitatif dan R&D....*, 373

⁷¹ Sugiono, *Metode pendidikan pendekatan kuantitatif, kualitatif dan R&D....*, 373-374

9. Tahapan-tahapan Penelitian

Mempelajari penelitian kualitatif tidak terlepas dari usaha mengenal tahap-tahap penelitian. Tahap-tahap penelitian kualitatif dengan salah satu pokoknya peneliti menjadi sebagai alat penelitian. Khususnya analisis data ciri khasnya sudah dimulai sejak awal pengumpulan data.

Tahap-tahap penelitian perlu diuraikan yang mana nantinya bisa memberikan deskripsi tentang keseluruhan perencanaan, pelaksanaan pengumpulan data, analisis data, sampai penulisan laporan.

Tahap-tahap penelitian menurut Moleong ialah menyajikan tiga tahapan, yaitu: (1) pra-lapangan (2) kegiatan lapangan (3) analisis intensif.

Dengan demikian tahap-tahap penelitian yang telah peneliti lakukan diantaranya sebagai berikut:

- a. Pra lapangan, dalam hal ini sebelum turun langsung ke lapangan peneliti mempersiapkan proposal penelitian sebagai rancangan awal nantinya ketika di lapangan.
- b. Kegiatan lapangan, peneliti turun langsung ke lapangan untuk mengumpulkan data-data dengan melakukan observasi, wawancara dan metode dokumentasi.
- c. Analisis intensif, selanjutnya setelah data semua terkumpul peneliti menganalisa keseluruhan data dan kemudian dideskripsikan dalam laporan

BAB IV

PAPARAN DATA DAN ANALISIS

A. Paparan Data dan Analisis

Pada paparan data dibahas uraian tentang temuan data yang didapat melalui pengamatan (kondisi riil) dan hasil wawancara serta diskripsi informasi lainnya yang berhubungan dengan keterampilan manajerial kepala madrasah. Dalam uraian data tersebut akan menggambarkan kondisi alamiah dan setting penelitian yang dilakukan di MAN Bondowoso, sesuai dengan fokus yang terdapat pada Bab I untuk lebih sistematis, paparan data akan dirinci dalam pembahasan sebagai berikut :

(1) Bagaimana kepala madrasah menerapkan kemampuan konseptual dalam mengembangkan motivasi kerja guru Di MAN Bondowoso Tahun Pelajaran 2018-2019? (2) Bagaimana kepala madrasah menerapkan kemampuan teknik manajerial dalam mengembangkan motivasi kerja guru di MAN Bondowoso Tahun Pelajaran 2018-2019? (3) Bagaimana kepala madrasah menerapkan kemampuan *human skill* Dalam mengembangkan motivasi kerja guru di MAN Bondowoso Tahun Pelajaran 2018-2019?

1. Kepala Madrasah Menerapkan Kemampuan Konseptual Dalam Mengembangkan Motivasi Kerja Guru di MAN Bondowoso Tahun Pelajaran 2018-2019

Secara konseptual pengelolaan dalam lembaga pendidikan menjai prioritas utama dalam memberikan pelayanan yang prima

kepada *stakeholder* terlebih kepada guru dan siswa sebagai subjek dan objek dalam lembaga pendidikan madrasah. Begitu pula dengan MAN Bondowoso, pihaknya terus melakukan upaya demi memberikan pelayanan yang baik dan memberikan motivasi kepada semua civitas MAN Bondowoso terutama Guru dan siswa. Untuk memberikan pelayanan yang baik kepada komponen lembaga pendidikan tentu diperlukan perencanaan yang matang agar hasil yang ingin dicapai oleh organisasi madrasah dapat tercapai secara maksimal.

a. Penyusunan Program Kerja Madrasah

Dalam melaksanakan tugas pendidikan diperlukan sistem perencanaan yang baik untuk mengembangkan manajemen organisasi dan memberikan motivasi kepada civitas organisasi secara optimal.

Perencanaan merupakan rangkaian kegiatan pertama dan utama dalam proses manajemen dan pengembangan motivasi para civitas sebuah organisasi. Dalam suatu pendidikan formal diperlukan stimulus atau konsep perencanaan yang jitu untuk dipergunakan dalam suatu sistem sehingga menghasilkan output yang telah direncanakan oleh lembaga pendidikan. Dalam hal ini manajemen persekolahan dituntut untuk terus melakukan perbaikan dan inovasi diberbagai lini pendidikan.

Penyusunan perencanaan pengelolaan madrasah di MAN Bondowoso disusun pada awal tahun pelajaran, dengan mengadakan rapat yang diikuti oleh kepala madrasah, wakil kepala madrasah, guru,

komite sekolah, dan karyawan. Dalam rapat ini yang dibahas adalah seluruh program sekolah kedepannya, diantaranya adalah tentang pengelolaan terkait dengan 8 standar pendidikan yang termasuk didalamnya bagaimana mengembangkan motivasi guru.

Terkait dengan perencanaan Madrasah yang merupakan kegiatan/bagian dari manajemen. Ibrahim selaku kepala MAN Bondowoso menyatakan:

”Sebelum memasuki kegiatan pembelajaran di madrasah, maka terlebih dahulu kami bersama-sama dengan para wakil kepala madrasah, baik wakil kepala madrasah kesiswaan, akademik, sarana dan prasarana serta humas dan tata usaha membuat perencanaan kegiatan agar kegiatan selalu terarah dan tercapai sesuai dengan apa yang diharapkan. Kegiatan-kegiatan tersebut setelah dibuat baru dianalisis untuk perbaikan. Adapun rencana kegiatan meliputi: uraian kegiatannya apa saja, bulan dan minggu keberapa dilaksanakan, pelaksananya siapa saja Kemudian untuk uraian kegiatan meliputi: kegiatan umum, pengajaran, kesiswaan, ketenagaan, sarana prasarana, ketata usahaan, keuangan dan hubungan masyarakat”⁷²

Lebih lanjut Kepala Madrasah Aliyah Negeri Bondowoso menjelaskan kepada peneliti, terkait dengan penjabaran program yang akan dilakukan selama satu tahun kedepan.

“Perencanaan madrasah dilakukan pada awal tahun pelajaran. adapun perencanaan tahunan dibagi menjadi 3 jangka. Jangka pendek, menengah dan jangka panjang, kemudian ada yang namanya RKM itu rancangan kerja madrasah selama 4 tahun dan disitu ada RKTM rencana kerja madrasah tiap tahun jadi 4 tahun dibagi pertahun sehingga nanti setiap tahunnya itu akan di evaluasi mana sasaran yang sudah tercapai dan yang belum akan di agendakan pada RKTM ke dua ketiga dan seterusnya.”⁷³

⁷² Ibrahim, *Wawancara*, Bondowoso, 1 Juni 2018

⁷³ Ibrahim, *Wawancara*, Bondowoso, 1 Juni 2018

Kepala Madrasah melanjutkan pemaparannya terkait perencanaan pengelolaan yang dilakukan di MAN Bondowoso .

“Di MAN Bondowoso , penyusunan perencanaan program sekolah diantaranya adalah pelayanan terbaik kepada siswa, bagaimana siswa dapat berprestasi dan madrasah ini dikenal orang banyak dilaksanakan dalam bentuk rapat kerja. Adapun yang terlibat didalam rapat tersebut adalah kepala madrasah, wakil kepala madrasah, para guru, karyawan dan komite sekolah. Rapat semacam ini biasanya dilakukan diawal tahun pelajaran baru. Pada rapat awal tahun perencanaan yang kami rapatkan antara lain tentang pengelolaan kurikulum, pengelolaan sarana prasarana, dan tata usaha. Selain itu juga melakukan evaluasi apakah ada perencanaan jangka panjang yang telah direncanakan pada tahun sebelumnya yang belum tercapai atau belum maksimal, sehingga pada tahun ajaran tahun baru ini program tersebut kami perbaiki lagi”.⁷⁴

Lebih lanjut Kepala MAN Bondowoso menjelaskan bahwa dalam jalannya rapat perencanaan pengelolaan madrasah yang didalamnya membahas upaya-upaya apa saja yang akan ditempuh untuk memberikan pelayanan yang baik kepada siswa, mengingat siswa merupakan objek yang harus dikelola dengan baik. Kepala madrasah juga meminta gagasan lain kepada wakil kepala terkait dengan pengelolaan madrasah. Siti Mutma'innah selaku Waka Kurikulum di MAN Bondowoso menjelaskan:

“Pada setiap rapat madrasah yang membahas tentang rencana penyusunan program-program madrasah, kepala madrasah mengundang para guru, karyawan, dan komite madrasah. Dalam rapat tersebut kepala madrasah memberikan kesempatan kepada guru untuk menyampaikan gagasannya, terkait dengan pengelolaan madrasah ini, terkadang juga ada serap aspirasi dan informasi dari semua elemen madrasah”.⁷⁵

⁷⁴ Ibrahim, *Wawancara*, Bondowoso, 1 Juni 2018

⁷⁵ Siti Mutma'innah, *Wawancara*, Bondowoso, 1 Juni 2018

Dari wawancara dengan Kepala Madrasah tersebut, penulis lakukan penggalian data lanjutan melalui wawancara dengan salah satu Wakil Kepala Madrasah Bidang Kesiswaan. Beliau menyatakan bahwa:

“Kepala madrasah selalu memberikan dorongan dan motivasi untuk melaksanakan berbagai kegiatan yang telah direncanakan dan memberikan imbalan atau penghargaan bagi guru berdidikasi tinggi dan semangat kerja, serta melahirkan prestasi yang terbaik dari setiap kegiatan yang dilaksanakan untuk kepentingan madrasah”⁷⁶

Hal senada juga diungkapkan oleh guru mata pelajaran matematika yang menyatakan MAN Bondowoso melakukan rapat formal dengan dewan guru pada awal tahun, pertengahan semester, dan kenaikan kelas.

“Dalam hal perencanaan program madrasah, kepala madrasah melakukan rapat dengan guru pada awal tahun ajaran baru, atau ketika pertengahan semester dan kenaikan kelas.”⁷⁷

Sama seperti apa yang disampaikan oleh guru matematika diatas, guru bahasa arab MAN Bondowoso menyatakan bahwa:

“Kami merasa termotivasi untuk lebih giat dalam memajukan MAN Bondowoso mencapai tujuan yang disepakati bersama dengan diajaknya kami mengikuti rapat penyusunan program MAN Bondowoso. Sehingga kami bisa turut andil memberikan ide-ide sesuai dengan kebutuhan para guru masing-masing mata pelajaran. Menurut kami juga sama seperti yang dirasakan oleh civitas MAN Bondowoso, mereka akan termotivasi untuk menjalankan program dengan baik jika mereka dilibatkan dalam pembuatannya.”⁷⁸

⁷⁶ Warai Efendi, *Wawancara*, Bondowoso, 1 Juni 2018

⁷⁷ Anita Suci Herawati, *Wawancara*, Bondowoso, 1 Juni 2018

⁷⁸ Najmil Laili, *Wawancara*, Bondowoso, 4 Juni 2018

Setiap awal tahun ajaran baru, MAN Bondowoso melakukan rapat untuk membahas dan menetapkan program-program madrasah ke depannya terkait dengan pengelolaan madrasah yang berdasarkan visi dan misi madrasah.

Visi Misi :

Visi :

1. Unggul dalam prestasi
2. Siap berkompetisi
3. Berjiwa islami

Misi :

1. Melaksanakan pendidikan pembelajaran dan pelatihan secara efektif dan kreatif.
2. Membangun budaya disiplin, kompetitif, dan kebersamaan secara berimbang.
3. Menerapkan prinsip dan nilai-nilai islam di dalam dan di luar Madrasah.
4. Mengembangkan potensi dan kreatifitas siswa dalam bidang olah raga dan seni.
5. Mengoptimalkan kompetisi warga Madrasah dalam memberikan pelayanan kepada siswa dan masyarakat.⁷⁹

Dari Visi Misi di atas kepala MAN Bondowoso memiliki rencana program kerja tersendiri yaitu meliputi rencana harian, mingguan, bulanan, semesteran dan tahunan.

1. Program Harian
 - a. Melaksanakan sholat dhuha bersama siswa/i dan dewan guru beserta karyawan.
 - b. Melaksanakan sholat dhuhur berjamaah bersama siswa/I, guru dan karyawan.
 - c. Memeriksa daftar hadir tenaga pendidik dan kependidikan.
 - d. Memberikan program pengajaran dan persiapan dalam KBM.
 - e. Menyelesaikan hambatan-hambatan dalam proses belajar mengajar.
 - f. Menyelesaikan kasus-kasus yang terjadi madrasah.

⁷⁹ Dokumen MAN Bondowoso

- g. Melaksanakan supervise dalam KBM
 - h. Memeriksa jurnal kelas dan tenaga pendidik dan kependidikan.
2. Program Mingguan
 - a. Melaksanakan kegiatan upacara setiap hari senin.
 - b. Melaksanakan *checklist* absensi tenaga pendidik dan kependidikan.
 - c. Melaksanakan *checklist* absensi siswa.
 - d. Memeriksa administrasi madrasah.
 - e. Mengatur penyediaan keperluan sarana prasarana madrasah.
 3. Program Bulanan
 - a. Melaksanakan istighotsah seluruh tenaga pendidik dan kependidikan.
 - b. Memeriksa jurnal kelas.
 - c. Memeriksa jurnal pendidik dan tenaga kependidikan.
 - d. Menyelesaikan hambatan-hambatan dalam proses belajar mengajar.
 - e. Memeriksa laporan keuangan administrasi.
 - f. Memberikan fungsional tenaga pendidik dan kependidikan.
 - g. Pemeriksaan perangkat KBM tenaga pendidik dan kependidikan.
 - h. Memberikan petunjuk kepada guru/ BK siswa-siswi yang memiliki masalah.
 - i. Melakukan penutupan buku keuangan.
 - j. Evaluasi proses KBM.
 - k. Pertemuan rutin ketempat guru dan karyawan (anjungsana)
 4. Program Semester
 - a. Melaksanakan pengecekan sarana prasarana.
 - b. Pemeriksaan buku induk, mutasi dan klaper.
 - c. Pelaksanaan ulangan umum, mid semester, dan semester.
 - d. Melaksanakan evaluasi dari masing-masing waka.
 - e. Menyelenggarakan akhir semester.
 - f. Memeriksa penilaian hasil belajar.
 - g. Pemanggilan orang tua jika diperlukan.
 - h. Melaksanakan rapat dewan guru.
 5. Program Tahunan
 - a. Melakaukan penutupan buku administrasi.
 - b. Menyelenggarakan ulangan, ujian sekolah, ujian nasional.
 - c. Melaksankan kenaikan kelas dan kelulusan.
 - d. Melaksanakan rapat akhir tahun penyusunan KTSP.
 - e. Menyelenggarakan evaluasi pelaksanaan program sekolah.
 - f. Menyelenggarakan penyusunan RAPBM.
 - g. Menyelenggarakan penyusunan sarana prasarana sekolah.
 - h. Melaksanakan pembuatan laporan akhir tahun.
 - i. Melaksanakan kegiatan penerimaan siswa baru.

- j. Pembagian tugas mengajar.
- k. Menyusun program pengajaran, jadwal, kalender pendidikan.
- l. Menyusun kelengkapan dan bahan ajar.
- m. Mengadakan rapat guru.⁸⁰

Sesuai penyampaian di atas, peneliti melakukan pengamatan dilapangan, ternyata hal tersebut sesuai dengan apa yang telah dipaparkan oleh kepala sekolah, wakil-wakil kepala sekolah dan para guru tersebut, para guru sangat antusias dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan dimadrasah.⁸¹

Maka, dari uraian diatas dapat diketahui bahwasanya kepala MAN Bondowoso dalam melakukan perencanaan pengelolaan madrasah melalui rapat kerja. Adapun pihak-pihak yang terlibat dalam rapat tersebut adalah seluruh civitas akademik meliputi kepala madrasah, wakil kepala madrasah, para guru, karyawan, dan komite madrasah. Yang mana pelaksanaan rapat tersebut dilaksanakan pada awal tahun pelajaran dan awal semester. Disela-sela rapat tersebut guru diberi kesempatan untuk menyampaikan gagasannya untuk memberikan kontribusi terhadap perkembangan MAN Bondowoso ke depan, sehingga hal ini dapat meningkatkan motivasi para guru dalam melaksanakan tugas masing-masing, karena merasa punya andil untuk memajukan MAN Bondowoso.

⁸⁰ Dokumen MAN Bondowoso

⁸¹ *Observasi*, Bondowoso, 11 Juni 2018

b. Pendayagunaan Sumber Daya Manusia Secara Optimal

Dalam suatu organisasi perubahan ke arah yang lebih baik merupakan aktifitas mutlak yang harus dilakukan oleh kepala madrasah sebagai *top leader*, MAN Bondowoso melakukan perubahan pengembangan madrasah untuk memberikan rasa pembelajaran yang efektif kepada siswa sebagai objek pendidikan.

Berikut ini hasil petikan wawancara dengan kepala MAN Bondowoso .

“Kami disini melakukan pengecekan terlebih dahulu terhadap guru dan karyawan, jika pekerjaan yang belum baik dalam pengeloan madrasah ini maka kami memberikan pelatihan kepada yang bersangkutan. Sebenarnya tidak hanya karena itu saja kami memberikan pelatihan kepada guru dan karyawan, untuk memberikan ruang gerak pengetahuan kepada guru, kami memberikan *workshop*, seminar, bahkan memberikan kesempatan kepada guru untuk menimba ilmu lagi (kuliah S2). Dengan demikian maka guru-guru akan lebih banyak mendapatkan ilmu dalam hal mendidik anak.⁸²

Senada dengan pernyataan Waka Kesiswaan yang menyatakan bahwa kepala madrasah memberikan semacam pelatihan kepada guru dan karyawan.

“Kami disini termasuk saya sering kali mengikuti pelatihan, diklat, seminar. Yang itu semua diperuntukan kepada guru, walaupun kegiatan tersebut bukan kepala madrasah langsung, artinya kepala madrasah mendatangkan orang mumpuni dalam bidangnya sehingga materi yang disampaikan tidak asal-asalan.⁸³”

Suatu lembaga pendidikan memang harus melakukan perubahan dan pengembangan guna memberikan dampak yang nyata

⁸² Ibrahim, *Wawancara*, Bondowoso, 1 Juni 2018

⁸³ Warai Efendi, *Wawancara*, Bondowoso, 1 Juni 2018

kepada masyarakat, dampak yang nyata dapat dirasakan oleh khalayak, apabila lembaga persekolahan memiliki tenaga pendidik dan kependidikan yangawasannya luas sehingga dapat memberikan pelayanan yang baik kepada *stakeholder* khususnya kepada siswa. Hal tersebut diungkapkan oleh waka kurikulum selaku pengelola pengembangan kurikulum yang ada di MAN Bondowoso.

Seyogyanya dalam suatu lembaga pendidikan memang harus melakukan perubahan dan pengembangan guna memberikan dampak yang nyata kepada masyarakat, dampak yang nyata dapat dirasakan oleh khalayak, apabila lembaga persekolahan memiliki tenaga pendidik dan kependidikan yangawasannya luas sehingga dapat memberikan pelayanan yang baik kepada *stakeholder* dan khususnya kepada siswa. Hal tersebut diungkapkan oleh Waka Kurikulum selaku pengelola pengembangan kurikulum yang ada di MAN Bondowoso .

“Kita sering kali mengirimkan delegasi keberbagai kegiatan seperti workshop, seminar, pelatihan dan pendidikan. Baru-baru ini kami dan madrasah mendelegasikan guru-guru untuk mengikuti pelatihan kurikulum 2013, mengingat kurikulum 2013 dianggap mampu untuk memberikan rangsangan yang positif kepada siswa. Dan yang terpenting dari kurikulum 2013 tersebut merupakan anjuran dari pemerintah dan kami sebagai pelaksana dilapangan harus mengikuti regulasi tersebut, oleh karena itu kami dan sekolah memberikan kesempatan kepada guru untuk mengikuti pelatihan kurikulum 2013 tersebut.”⁸⁴

Menguatkan pernyataan diatas peneliti mewancarai guru

Matematika, beliau menyatakan:

⁸⁴ Siti Mutma'innah, *Wawancara*, Bondowoso, 1 Juni 2018

“Alhamdulillah, saya sudah 3 kali selama bertugas di MAN Bondowoso ini untuk mengikuti pelatihan ataupun workshop, tentunya yang berkaitan dengan Pelajaran Matematika. Sehingga hal ini menjadikan saya mendapatkan ilmu baru tentang pengajaran Matematika, tentunya hal ini akan menjadi motivasi tersendiri bagi saya untuk lebih giat dan memberikan inovasi baru dalam mengajar matematika.”⁸⁵

Berikutnya, Peneliti juga melakukan observasi lapangan

bahwa hal tersebut diatas memang betul dilakukan oleh kepala MAN Bondowoso. Terbukti dengan diperlihatkannya beberapa piagam keikutsertaan para guru tersebut.⁸⁶

Pemamparan di atas menunjukkan bahwa kepala madrasah memiliki keinginan yang kuat untuk menjadikan suasana madrasah dinamis dalam perubahan dan perkembangan. Hal ini juga akan memberikan tambahan motivasi terhadap civitas MAN Bondowoso, khususnya para guru, karena akan menambah wawasan dan pengetahuan untuk menjalankan proses belajar mengajar di MAN Bondowoso. Oleh karena sebab itulah kepala madrasah MAN Bondowoso melakukan upaya-upaya untuk mengembangkan madrasah tersebut dengan mengikutsertakan guru dan karyawan dalam berbagai kegiatan ilmiah, seperti *workshop*, seminar, pendidikan dan latihan.

Hal tersebut dilakukan untuk kemajuan dunia pendidikan khususnya MAN Bondowoso.

⁸⁵ Anita Suci Herawati, *Wawancara*, Bondowoso, 4 Juni 2018

⁸⁶ *Observasi*, Bondowoso, 14 Juni 2018

c. Evaluasi Dan Pelaporan Terhadap Kegiatan Madrasah

Evaluasi dalam suatu lembaga pendidikan sangat diperlukan untuk mengetahui tingkat keberhasilan pengelolaan yang telah dilakukan oleh waka, guru, staf dan karyawan dalam melakukan tugasnya. Apakah kinerjanya tersebut sudah sesuai dengan perencanaan yang telah disepakati atau tidak. Ada beberapa langkah yang perlu ditempuh dalam melaksanakan pengawasan, yaitu (1) menetapkan alat ukur atau standar, (2) mengadakan penilaian atau evaluasi, yang biasanya dengan mengecek pos-pos yang terkait dengan pengelolaan, (3) mengadakan tindakan perbaikan atau koreksi tindak lanjut yang dibicarakan bersama dengan pihak-pihak terkait.

“Saya selalu melakukan pengawasan dan menilai kinerja guru, waka staf dan karyawan. Salah satu bentuk penilaian yang saya lakukan terhadap guru ataupun staf yaitu dengan cara mengunjungi kemasing-masing tempat kerjanya, kalau guru itu dikelas maka saya lihat dikelas, saya cek kelengkapan perangkat mengajarnya, metodenya, materi yang disampaikan dll. Kalau berkaitan dengan waka maka saya datang diruangannya. Dan saya lihat apa saja program yang telah dilaksanakan dan yang belum dilaksanakan. Dan saya tidak segan untuk memberikan *reward* kepada siapapun yang memiliki prestasi dalam memberikan kontribusinya terhadap pengelolaan madrasah ini”.⁸⁷

Aktifitas evaluasi yang dilakukan oleh kepala MAN Bondowoso merupakan langkah yang baik mengingat tanpa adanya pengawasan yang baik dari seorang manajer mustahil suatu organisasi dapat berjalan dengan baik. Karena hal ini juga berkaitan erat dengan

⁸⁷ Ibrahim, *Wawancara*, Bondowoso, 10 Juni 2018

pengembangan motivasi civitas MAN Bondowoso khususnya para guru sebagai ujung tombak dalam proses belajar mengajar dan keaktifan dikelas. Pernyataan tersebut diungkapkan oleh wakil kepala bagian kurikulum.

“Kepala madrasah melakukan pengawasan atau evaluasi kepada kami selaku bawahan dengan mendatangi kami secara tiba-tiba. Jujur sebenarnya hal itu membuat kami khawatir. Oleh karena sebab kami para guru harus siap dengan segala kemungkinan yang akan terjadi jika kepala madrasah tiba-tiba datang. Namun saya yakin itu semua demi kebaikan kami dan para guru”.⁸⁸

Menguatkan pernyataan diatas guru Bahasa Arab menyatakan:

“Saya akui, kepala madrasah memang sering melakukan pengawasan dan evaluasi. Memang awalnya kami merasa takut dan was-was, namun akhirnya juga menjadikan kami terbiasa dengan kelengkapan perangkat mengajar. Diawal saya merasa berat, namun saya kira dengan hal ini saya tambah termotivasi untuk lebih lebih baik kedepannya, tanpa pengawasan dan evaluasi tentunya saya akan merasa aman dan akan leleh-leleh sehingga nantinya akan mengendorkan semangat kami.”⁸⁹

Selain itu kepala madrasah melakukan evaluasi secara formal terkait dengan berbagai program kegiatan madrasah yang telah direncanakan sebelumnya dengan melalui rapat bersama dengan seluruh stakeholder dan komponen guru yang ada di MAN Bondowoso. Hal ini perlu dilakukan sebagai pengejawantahan dari tugas kepala madrasah selaku manajer suatu lembaga pendidikan. Bentuk pengawasan atau evaluasi kepala madrasah

⁸⁸Siti Mutma'innah, *Wawancara*, Bondowoso, 10 Juni 2018

⁸⁹Najmil Laili, *Wawancara*, Bondowoso, 4 Juni 2018

menjadi hal yang mutlak dilakukan oleh seorang kepala madrasah, kepala madrasah melakukan evaluasi secara formal dan berkala kepada seluruh guru yang ada disini, baik itu terkait dengan pengajaran, pengelolaan tenaga pendidik dan kependidikan, dengan maksud dan tujuan supaya pelayanan yang ada di madrasah ini menjadi lebih baik.

Di MAN Bondowoso Kepala Madrasah telah melakukan evaluasi sendiri terhadap bawahannya. Begitu pula dengan satuan kerja yang ada di MAN Bondowoso telah melakukan evaluasi terhadap para pelaksana kegiatan sebagaimana yang telah di paparkan oleh kepala Tata Usaha:

“Menurut saya kepala madrasah telah melakukan evaluasi secara individual terlebih dahulu artinya bukan global dari seluruh pelaksanaan itu sudah di laksanakan yaitu dengan cara bertanya atau meminta bukti laporan pelaksanaan. Jadi untuk melihat atau memonitoring hasil dari seluruh rangkaian proses pelaksanaan kita biasa melihatnya di akhir tahun setelah seluruh kegiatan usai dilaksanakan, sampai sejauh mana kegiatan yang telah dilaksanakan, dari itu kita bisa melihat apa kekurangannya dan penyebabnya dan faktor-faktornya.

Misalnya Si A targetnya sekian, terealisasi sekian dan tidak tercapainya sekian, apa penyebabnya? baru bisa diketahui faktornya misalnya karena kendala laporan masing-masing atau karena laporan dari petugas operatornya, karena masih banyak faktor, namun kalau masih individual ke masing-masing pelaksana kegiatan sudah dilaksanakan, karena tidak mungkin bisa dimasukkan dalam silabi kalau tidak segera membuat laporan, misalnya katakanlah kegiatan baris berbaris, apa saja kebutuhannya nanti itu dimasukkan satu persatu dalam laporan, misalnya untuk ini sekian, konsumsi sekian dll.”⁹⁰

⁹⁰ Sri Maharani, *Wawancara*, Bondowoso, 10 Juni 2018

Jadi evaluasi dari TU sendiri, karena sistemnya di pemerintahan Negara kita ini misalnya kita, kita diberi uang muka kerja atau uang muka persediaan, Jadi misalnya Negara memberi dana atau uang untuk pembangunan sekolah, sebelum uang atau dana itu tadi habis dibelanjakan kita tidak akan bisa meminta lagi sebelum ada LPJ nya. Misalkan lagi ibu azizah mengambil TUP pada bulan Januari sebenarnya itu berhutang pada Negara, karena pada bulan januari dipa belum cair, jadi uang Negara yang sudah di ambil pada bulan januari oleh bendahara Negara itu harus di pertanggung jawabkan pada akhir bulan untuk minta TUP pada bulan Februari yaitu dengan cara membuat laporan pertanggung jawaban (LPJ), karena LPJ adalah benttuuk control bahwa kita sudah melaksanakan kegiatan dan uang rakyat telah kita manfaatkan. karena Negara tidak akan bisa memberikan dana lagi kecuali kita sudah membuat LPJ yaitu laporan terkait penggunaan dana tersebut.”⁹¹

Pernyataan tersebut diperkuat wakil kepala bidang kesiswaan yang menyatakan bahwa:

“Kegiatan pelaporan untuk evaluasi siswa ini dilakukan setiap semester kan ada UTS, maka disitu juga kita melaporkan ke orang tua, kemudian setelah akhir semester kita juga melaporkan pada orang tua hasil kegiatan pembelajarannya melalui raport, kemudian ada mit semester genap juga begitu, kenaikan kelas juga begitu, itu bagian kita untuk melaporkan pada orang tua terkait dengan pendidikan, kemudian juga mengevaluasi program-program di acara awal seperti taaruf kemarin pertemuan komite dengan orang tua wali, di situ menyampaikan program-program dan nanti di akhir tahun di undang lagi pada waktu pembagian raport kenaikan kelas disitu kita juga melaporkan untuk dievaluasi. Kemudian kalau untuk masing-masing pegawai dan guru pelaporannya sebenarnya pada saat kita melakukan kegiatan kita wajib membuat LPJ, karena itu bagian dari kita melaporkan di setiap bidang.”⁹²

⁹¹ Sri Maharani, *Wawancara*, Bondowoso, 1 Juni 2018

⁹² Wara'i Efendi *Wawancara*, Bondowoso, 10 Juni 2018

Evaluasi individu atau mandiri juga dilakukan oleh waka sarana dan prasarana sebagai bentuk tanggung jawab dan untuk mengetahui kebutuhan madrasah. Berikut pernyataan yang disampaikan oleh wakil kepala sarana dan prasarana:

“Disini saya selaku waka sarana prasarana melakukan pengecekan terhadap barang yang berkaitan dengan madrasah. Sebagai contoh misalnya media pembelajaran, madrasah ini membutuhkan LCD, papan tulis dan spidol. Maka kami melakukan pengecekan terhadap terhadap kebutuhan madrasah dan melakukan pendataan guna memberikan laporan kepada pihak atasan. Kemudian kami menginventarisir barang-barang yang berkaitan dengan sekolah karena barang-barang tersebut adalah milik negara yang pada akhirnya akan dimonitoring atau dievaluasi oleh pihak-pihak terkait. Oleh karena sebab itu kami melakukan evaluasi terhadap barang-barang (sarana) tersebut pada awal dan akhir semester.⁹³

Selaras juga dengan apa yang disampaikan oleh guru Bahasa Arab MAN Bondowoso tentang evaluasi yang dilakukan oleh kepala madrasah secara rutin. Berikut pernyataan tersebut:

“Kami sebagai guru disini sangat apresiatif terhadap kepala madrasah, evaluasi selalu dilakukan beliau secara rutin. Sehingga kami merasa diberikan motivasi untuk selalu memperbaiki diri dan bisa mengembangkan kemampuan kami dalam mendidik siswa.⁹⁴

Dari penjelasan kepala madrasah, para wakil kepala madrasah dan guru di atas peneliti masih melakukan observasi dilapangan, ternyata memang betul-betul dilaksanakan.⁹⁵

⁹³ Susi Hairiyanto, *Wawancara*, Bondowoso, 10 Juni 2018

⁹⁴ Najmil Laili, *Wawancara*, Bondowoso, 4 Juni 2018

⁹⁵ *Observasi*, Bondowoso, 14 Juni 2018

Dari pemaparan diatas dapat dipaparkan bahwasanya evaluasi yang dilakukan terhadap pengelolaan di MAN Bondowoso secara umum khususnya untuk mengembangkan motivasi guru yaitu melalui supervisi, yang pelaksanaanya terbagi menjadi dua, Yaitu: (1) supervisi yang dilakukan oleh kepala madrasah dan (2) supervisi yang dilakukan oleh pengawas.

Selain itu kepala madrasah juga melakukan evaluasi kepada semua bawahan-bawahannya, guna mengetahui kekurangan-kekurangan diberbagai lini. Dalam aktivitas evaluasi ini kepala madrasah melakukan pengecekan secara individu yang berkelanjutan, artinya evaluasi akan terus dilaklukan kepada semua satuan kerja yang ada di MAN Bondowoso

Evaluasi yang ada di MAN Bondowoso tidak hanya diakukan oleh kepala madrasah saja, akan tetapi dilakukan oleh semua wakil kepala madrasah termasuk tata usaha. Semua satuan kerja malakukan pengevaluasian kepada anggotanya sebaga bentuk pertanggungjawaban (LPJ) dari aktifitas yang telah 8dilaksanakan, dan tentunya akan diberikan *reward* bagi yang berprestasi agar civitas MAN Bondowoso khususnya para guru lebih termotivasi untuk memperbaiki kinerjanya.

2. Kepala Madrasah Menerapkan Kemampuan Teknik Manajerial Dalam Mengembangkan Motivasi Kerja Guru Di MAN Bondowoso Tahun Pelajaran 2018-2019

Kemampuan mengelola organisasi dalam institusi pendidikan merupakan hal mutlak yang harus dimiliki oleh kepala madrasah, dengan menggunakan berbagai metode, teknik dan strategi dalam melaksanakan tugas dan fungsinya untuk menjalankan dan mengembangkan madrasah. Kemampuan teknik manajerial merupakan bagian penting bagi seorang manajer, disini seorang manajer harus mengerti bagaimana tata pelaksanaan dan pengelolaan lembaga yang diembannya. Dalam term ini Kepala MAN Bondowoso melaksanakan tugasnya sebagai manajer dalam hal penerapan teknik manajerial untuk memberdayakan sumber daya yang ada sekaligus dapat mengembangkan motivasi kerja para guru di MAN Bondowoso.

a. Kerjasama dengan Masyarakat

Keterampilan teknik manajerial kepala madrasah tidak mungkin akan sempurna ketika hanya dilaksanakan secara individu oleh seorang kepala madrasah. Tentunya hal ini butuh dukungan dan kerjasama dari pihak luar madrasah seperti wali murid, para tokoh, instansi pemerintah dan lembaga profesional lainnya, semisal dibentuknya komite madrasah untuk bisa bekerjasama membangun sebuah lembaga madrasah yang bonafit dan baik, sekaligus mungkin ada permasalahan madrasah yang berhubungan dengan wali murid dan

tokoh masyarakat di luar madrasah, mengadakan acara Maulid Nabi keliling kabupaten Bondowoso selama satu bulan penuh, dan bekerjasama dengan Kantor Dinas Pemerintah kabupaten dalam menempatkan siswa untuk praktek pengalaman lapangan (PPL), sehingga hal tersebut bisa mengurangi beban civitas MAN Bondowoso mengurus hal yang tidak berkaitan dengan proses belajar mengajar dan hal ini menjadi motivasi tersendiri bagi guru.

Hal tersebut di atas senada dengan apa yang disampaikan oleh kepala madrasah yang menyatakan bahwa:

“saya sebagai kepala madrasah tidak mungkin dapat menciptakan madrasah maju tanpa ada bantuan dan masukan dari luar. Maka dari itu saya beserta para wakil kepala madrasah dan para guru berkomitmen untuk membuka kerjasama dengan masyarakat luar madrasah, seperti pembentukan komite madrasah sesuai dengan undang-undang yang berlaku. Selain itu saya sebagai kepala madrasah bisa menempatkan para siswa untuk bisa mencari pengalaman bekerja di Dinas-dinas pemerintah kabupaten Bondowoso atau Lembaga-lembaga lainnya.”⁹⁶

Lebih lanjut kepala MAN Bondowoso dalam melaksanakan tugasnya butuh kerjasama dengan masyarakat sebagaimana dipaparkan oleh kepala madrasah sebagai berikut:

“saya sebagai kepala sekolah sangat butuh sekali kerjasama dengan masyarakat terutama wali murid. Seperti ketika MAN Bondowoso punya cita-cita untuk membangun Aula sebagai pelengkap sarana dan prasarana, agar mudah dan gampang untuk mengumpulkan biayanya tinggal kita share ke para wali murid, maka akan dengan mudah para wali murid untuk memberikan sumbangan secara sukarela, sehingga

⁹⁶ Ibrahim, *Wawancara*, Bondowoso, 12 Juni 2018

terbentuklah Aula sebagaimana anda lihat disebelah gedung komputer itu”⁹⁷

Hal senada diungkapkan oleh Wakil Kepala Bagian Kesiswaan MAN Bondowoso, bahwa kepala madrasah melakukan kerjasama dengan masyarakat.

“Kepala MAN Bondowoso sudah mengadakan kerjasama dengan masyarakat, seperti membentuk komite madrasah, kerjasama penempatan siswa untuk PPL, dan bahkan kerjasama dibidang pembangunan dengan CV-CV. Sehingga hal tersebut sangat memudahkan dan meringankan beban civitas MAN Bondowoso, seperti para guru tidak banyak diriwui mengurus hal lain yang tidak berkaitan dengan proses belajar mengajar. Para guru menjadi termotivasi untuk fokus meningkatkan prestasi atau output siswa menjadi lebih baik.”⁹⁸

Kerjasama dengan masyarakat luar madrasah akan besar manfaatnya, sehingga akan memberikan pengaruh kepada pengembangan motivasi Guru dan civitas MAN Bondowoso.

Pernyataan ini diungkapkan oleh guru Bahasa Arab.

“Kerjasama dengan masyarakat sudah dilakukan oleh kepala madrasah, sehingga kami sebagai guru tetap fokus untuk siswa yaitu bagaimana mengantarkan siswa kepada out put yang berkualitas. Kami tidak usah susah-susah mengurus tentang pembangunan, dan berbagai kegiatan diluar madrasah seperti maulid keliling dan sebagainya, walaupun sedikit kami memantau atau mengawasi dengan seksama kegiatan yang dilakukan oleh siswa diluar madrasah, sebagai bentuk tanggung jawab kepada wali murid. Ini menjadi motivasi tersendiri bagi para guru dan civitas MAN Bondowoso.”⁹⁹

⁹⁷ Ibrahim, *Wawancara*, Bondowoso, 12 Juni 2018

⁹⁸ Warai Efendi, *Wawancara*, Bondowoso, 12 Juni 2018

⁹⁹ Najmil Laili, *Wawancara*, Bondowoso, 10 Juni 2018

Peneliti tidak selesai disini dalam mengambil informasi, peneliti melakukan observasi, ternyata hasilnya memang betul dilaksanakan oleh kepala MAN Bondowoso.¹⁰⁰

Dari penjelasan Kepala Madrasah, Wakil Kepala Bidang Kesiswaan, dan guru diatas dapat dipaparkan bahwasanya kepala MAN Bondowoso melakukan kerjasama dengan Masyarakat diantaranya wali murid, Dinas-Dinas Pemerintah, lembaga-lembaga diluar pemerintah dan tokoh masyarakat. Hal ini dapat menjadikan motivasi tersendiri bagi guru dan civitas MAN Bondowoso karena berkurang beban pekerjaannya, disamping MAN Bondowoso akan lebih terkenal dimasyarakat Bondowoso.

b. Pembentukan Wakil-wakil Kepala Madrasah dan Unit-unit kerja

Kepala Madrasah juga harus punya kemampuan menerapkan keterampilan teknik manajerial dalam suatu lembaga pendidikan madrasah, yaitu merupakan kemampuan yang harus dimiliki oleh kepala madrasah guna melaksanakan tugas dan fungsinya dalam pengelolaan dan pengembangan madrasah.

Pengelolaan yang baik dalam suatu lembaga pendidikan menjadi estafet keberlangsungan organisasi madrasah, mengingat pengelolaan merupakan bagian penting dari manajemen suatu instansi pendidikan yang membutuhkan peran aktif seluruh komponen madrasah demi keberlangsungan suatu organisasi. Oleh karena itu

¹⁰⁰ *Observasi*, Bondowoso, 12 Juni 2018

kepala MAN Bondowoso membentuk dan membagi tugas kepada setiap *stakeholder* yang ada di wilayah pendidikan yang diembannya. Kepala madrasah bukan penguasa tunggal dimadrasahnyanya, juga bukan pelayan tunggal. Jika menjadi penguasa tunggal tidak mungkin kepala madrasah mampu mengoptimalkan tugas-tugas institusionalnya. Untuk mengoptimalkan tugas pokok dan fungsinya, kepala madrasah harus mengangkat wakil-wakil yang mampu bekerja sesuai pembagian tugas kerja.

Sebagai manajer, Kepala Madrasah harus mampu bekerja dengan dan melalui wakil-wakilnya itu, atau yang populer dengan istilah “*a good manager is doing the things by other people*” manajer yang baik bekerja dengan dan melalui orang lain. Hal tersebut sejalan dengan pernyataan kepala madrasah yang menyatakan bahwa:

“Saya membagi tugas sesuai dengan tupoksi (tugas pokok dan fungsi) bahwanya tugas dan fungsi kepala madrasah itu memang ada tugas pengelolaan ada tugas pembinaan dan tugas peninjauan, pengelolaan secara administrasi kita kelola dengan baik sesuai dengan kemampuan dan kebutuhan madrasah ini”¹⁰¹.

Lebih lanjut Kepala MAN Bondowoso dalam menjalankan tugasnya membutuhkan kerjasama tim, mengingat lembaga pendidikan merupakan penjawantahan lembaga yang bersifat kelompok atau organisasi. Dalam suatu organisasi dibutuhkan kerjasama yang baik antara atasan dan bawahan. Dalam hal ini kepala

¹⁰¹ Ibrahim, *Wawancara*, Bondowoso, 10 Juni 2018

sekolah menunjuk beberapa guru untuk diberi tugas tambahan yakni sebagai Wakil Kepala Bidang di MAN Bondowoso.

“MAN Bondowoso ini besar bukan atas kerja sendiri, kami melakukan pembentukan wakil kepala madrasah yang memiliki kompetensi mumpuni dalam menjalankan tugasnya yang akan dipikulnya nanti, baik itu sebagai waka kesiswaan, waka humas, waka kurikulum, dan waka sarana prasarana. Hal ini dimaksudkan agar kerja madrasah dapat berjalan dengan selaras bersama sesuai dengan keinginan bersama tentunya sesuai dengan visi dan misi madrasah. Selain itu kami melakukan pemilihan wakil tersebut dikarenakan kami ingin membuat sesuatu yang dapat dilihat oleh masyarakat, dan itu sudah kami buktikan dengan adanya kelas bina prestasi, pavingisasi, aula serba guna yang dapat dipergunakan untuk sholat duhur berjamaah mengingat musholla yang ada di madrasah ini sangat kecil dan tidak mampu menampung jumlah siswa yang begitu banyak ketika akan melaksanakan sholat berjamaah dhuhur.¹⁰²”

Dari pemaparan kepala MAN Bondowoso di atas bahwa pihaknya melakukan pembentukan wakil kepala madrasah sekaligus untuk membantu melakukan pengawasan atau supervisi terhadap aktifitas stakeholder yang ada di MAN Bondowoso guna memberikan pelayanan terbaik kepada konsumen madrasah dalam hal ini adalah siswa. Kemudian kepala sekolah memberikan penghargaan kepada guru yang memiliki prestasi kerja baik agar guru semakin termotivasi untuk memberikan pelayanan dan bekerja secara ikhlas.

Hal senada juga diungkapkan oleh waka Humas bahwasanya kepala sekolah membagi tugas sesuai dengan tugas dan fungsinya.

“Dalam melaksanakan keterampilan manajerialnya, kepala madrasah membentuk wakil-wakil diberbagai posko pokok pendidikan, maksudnya kepala madrasah membentuk waka-

¹⁰² Ibrahim, *Wawancara*, Bondowoso, 10 Juni 2018

waka seperti waka kesiswaan, waka humas, waka sarana, waka kurikulum dll. Hal tersebut bertujuan agar program madrasah berjalan sesuai dengan tujuan organisasi yang tentunya sesuai dengan visi misi madrasah dan juga sesuai dengan tujuan pendidikan nasional”.¹⁰³

Diungkapkan juga oleh Waka Kesiswaan MAN Bondowoso, dalam rangka mempermudah ruang kerja kepala madrasah diperlukan anggota dalam melaksanakan tugas-tugas kepala madrasah. Pembagian tugas ini menjadi sangat penting bagi pendidikan persekolahan, mengingat lembaga pendidikan persekolahan merupakan bagian dari organisasi, sebagaimana yang disampaikan oleh Waka Kesiswaan MAN Bondowoso.

“Kepala madrasah melakukan pembentukan wakil-wakilnya dengan tujuan agar tugas dan fungsi kepala sekolah dapat berjalan dengan baik. Karena memang dalam suatu instansi itu manajer tidak bisa berkerja sendiri, apalagi lembaga pendidikan seperti MAN Bondowoso ini, pasti membutuhkan kerjasama semua stakeholder yang ada di sini (MAN Bondowoso). Dari penglihatan saya selama ini banyak yang sudah diujikan oleh kepala madrasah seperti pembangunan fisik dan membentuk siswa berprestasi dengan membuka kelas bina prestasi”.¹⁰⁴

Disisi lain, dalam keterampilan teknis kepala sekolah dituntut untuk memiliki pemahaman yang luas mengenai masalah ketatalaksanaan, proses dan prosedur manajemen kelas, menciptakan disiplin guru, dan teknik membuat keputusan yang efektif.

Keterampilan ini biasanya diperoleh melalui pendidikan dan latihan,

¹⁰³ Ruslani, *Wawancara*, Bondowoso, 10 Juni 2018

¹⁰⁴ Warai Efendi, *Wawancara*, Bondowoso, 10 Juni 2018

pengalaman kerja, dan ketekunan atau motivasi untuk berkembang, sebagaimana dipaparkan oleh kepala MAN Bondowoso

“Guru di MAN Bondowoso selalu diikutkan pelatihan, baik yang dilaksanakan oleh madrasah, atau lembaga lain yang berkaitan dengan pendidikan, kemampuan guru dalam mengajar, dan hal yang berkaitan dengan pendidikan secara umum. Guru harus mampu melaksanakan tugas-tugas keguruaannya, demi lancarnya proses belajar mengajar”¹⁰⁵

Diungkapkan juga oleh Waka Kesiswaan MAN Bondowoso, dalam rangka meningkatkan kinerja guru, kepala MAN Bondowoso mengikut sertakan para guru untuk mengikuti pelatihan-pelatihan yang berkaitan dengan kompetensi guru, baik didalam madrasah atau diluar madrasah .

“Guru-guru di MAN Bondowoso aktif mengikuti pelatihan, sesuai dengan kompetensi masing-masing. Bahkan kepala sekolah selalu berkoordinasi dengan lembaga-lembaga kompeten dibidang pendidikan, atau rekanan agar selalu diberikan informasi tentang pelatihan-pelatihan yang berkaitan dengan pendidikan.”¹⁰⁶

Dari pemaparan diatas, dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai kepala madrasah membutuhkan peran aktif dari beberapa guru yang dipilih sebagai wakil guna menjalankan estafet keberlangsungan organisasi lembaga pendidikan sekolah.

Sesuai pengamatan dan observasi peneliti di lapangan, memang Kepala MAN Bondowoso memberikan sebagian tugasnya kepada beberapa guru yang dianggap berkompeten dalam

¹⁰⁵ Ibrahim, *Wawancara*, Bondowoso, 12 Juni 2018

¹⁰⁶ Warai Efendi, *Wawancara*, Bondowoso, 10 Juni 2018

melaksanakan tugas kepala madrasah.¹⁰⁷ Kepala madrasah membentuk beberapa wakil sebagai bentuk dari keterampilan manjerial yang dimilikinya, diantaranya adalah; wakil kepala bidang kesiswaan, wakil kepala bidang kurikulum, wakil kepala bidang hubungan masyarakat dan wakil kepala bidang sarana dan prasarana.

Secara umum tugas pokok dan dan fungsi (tupoksi) wakil kepala madrasah adalah membantu kepala madrasah dalam kegiatan sebagaimana tugas pokok wakil-wakil sebagaimana terlampir.

Dengan adanya pembagian tugas diberbagai pos tersebut akan mempermudah pengelolaan dan pekerjaan kepala MAN Bondowoso dalam mengembangkan lembaga madrasah. Selain hal itu, juga menjadi tambahan motivasi bagi guru untuk dalam mengembangkan kemampuan dirinya dan madrasahnyanya. Maju dan tidaknya suatu lembaga pendidikan bergantung pada keterampilan manejerial yang dimiliki kepala madrasah dan juga kerjasama antara wakil-wakilnya dan guru yang merupakan tenaga pendidik yang secara langsung berinteraksi dengan siswa.

c. Membentuk *Teamwork* (kerja tim) Madrasah

Teamwork (kerjasama tim) adalah melakukan aktivitas bersama-sama antara beberapa individu dan sekelompok yang saling bersosialisasi, saling membantu dan saling memahami, dalam bekerja sesuai dengan profesi masing-masing untuk mencapai satu atau

¹⁰⁷ *Observasi*, Bondowoso, 13 Juni 2018

beberapa tujuan bersama yang telah direncanakan sebelumnya. Guru yang ada di madrasah, baik itu guru mata pelajaran sesama guru mata pelajaran atau guru konseling yang dapat membentuk kerja sama tim (*teamwork*).

Kepala madrasah mempunyai keterampilan untuk membuat *teamwork* didalam mengelola madrasah untuk mencapai tujuan yang diharapkan, karena tidak mungkin seorang kepala madrasah dapat menyelesaikan semua kegiatan program yang dimadrasah tanpa bantuan para guru dan karyawan yang lain.

Hal tersebut diatas dinyatakan oleh kepala MAN Bondowoso sendiri, beliau menyatakan bahwa:

“Saya sebagai makhluk sosial manusia tidak dapat dipisahkan dari komunitasnya dan setiap orang di dunia ini tidak ada yang dapat berdiri sendiri melakukan segala aktivitas untuk memenuhi kebutuhannya, tanpa bantuan orang lain. Secara alamiah, manusia melakukan interaksi dengan lingkungannya, baik sesama manusia maupun dengan makhluk hidup lainnya. Begitu juga saya sebagai kepala madrasah dalam aktivitas manajerialnya selalu membutuhkan kehadiran dan peran orang lain. Tidak ada seorang kepala sekolah atau guru yang sukses karena hasil kerja atau usahanya sendiri. Karena dalam kesuksesan usahanya, pasti ada peran orang atau pihak lain. Oleh sebab itu, salah satu kunci sukses usaha seseorang yaitu sukses dalam bekerjasama. Ajaran Islam pada umumnya, dan ayat-ayat Al-Qur’an pada khususnya, berulang kali menekankan perlunya nilai kerja sama dan kerja kolektif. *Teamwork* (kerja sama tim) dalam menjalankan kebaikan sangat di perintahkan Allah dalam firman-firmanNya.”¹⁰⁸

Diungkapkan juga oleh Wakil Kepala Kesiswaan MAN Bondowoso tentang *Team work* di MAN Bondowoso, dan juga ada

¹⁰⁸ Ibrahim, *Wawancara*, Bondowoso, 14 Juni 2018

kaitannya dengan berkembangnya motivasi kerja guru di MAN

Bondowoso, beliau memaparkan:

“Kerja tim sangat penting, Kepala madrasah selalu membuta Tim ketika menghadapi berbagai even-even penting di MAN Bondowoso, dengan melibatkan semua guru-guru yang dianggap berkompoten dibidangnya. Hal ini menjadi guru lebih termotivasi karena dia diberikan ruang untuk bereksprei sesuai dengan kemampuannya, dan tentu akan merasa memiliki minimal punya empati untuk mensukseskan suatu kegiatan yang direncanakan.”¹⁰⁹

Dalam kesempatan lain juga diungkapkan oleh Guru Matematika, beliau memaparkan bahwa kepala madrasah sering membentuk sebuah acara-acara, sebagaimana sebagaimana yang disampaikan:

”Saya merasa dihargai dan merasa termotivasi jika kepala madrasah memberikan amanah tugas yang sesuai dengan kemampuan saya. Dan itu betul-betul dilaksanakan oleh kepala madrasah, semisal baru-baru ini MAN Bondowoso mengadakan lomba atau semacam Festival untuk menjaring siswa baru. Jadi kami semua guru-guru yang dilibatkan merasa mempunyai motivasi untuk bereksprei sesuai kemampuan kami.”¹¹⁰

Sesuai dari beberapa pernyataan diatas, peneliti melakukan observasi dilapangan untuk memastikan apakah betul apa yang mereka sampaikan, ternyata hal tersebut sesuai dengan apa yang sudah mereka sampaikan.¹¹¹

Dari pemaparan diatas, dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai kepala madrasah, seorang kepala madrasah

¹⁰⁹ Warai Efendi, *Wawancara*, Bondowoso, 10 Juni 2018

¹¹⁰ Anita Suci Herawati, *Wawancara*, Bondowoso, 10 Juni 2014

¹¹¹ *Observasi*, Bondowoso, 14 Juni 2018

membutuhkan peran aktif dari para guru sehingga penting untuk membentuk sebuah *Teamwork* demi kelancaran dan keefektifan pekerjaan di MAN Bondowoso sekaligus memberikan tambahan motivasi bagi para guru, karena para guru dianggap ikut berandil dalam pengelolaan Madrasah, sehingga mereka akan lebih bertanggung jawab dalam semua kegiatan yang diberikan kepadanya.

3. Kepala Madrasah Menerapkan Kemampuan *Human Skill* Dalam Mengembangkan Motivasi Kerja Guru di MAN Bondowoso Tahun Pelajaran 2018-2019

Keterampilan hubungan manusiawi dapat diwujudkan dalam beberapa hal, seperti: pengaturan lingkungan yang kondusif, keterampilan memahami perilaku guru dalam proses kerja sama, berkomunikasi secara jelas dan edukatif dan keterampilan berperilaku yang dapat diterima oleh guru-guru.

a. Pengaturan Lingkungan Kerja yang Kondusif

Pengaturan lingkungan kerja yang kondusif meliputi: pengaturan ruang kantor, ruang belajar, perpustakaan, laboratorium, berupaya mengembangkan suasana yang dapat memotivasi guru, memberi pembinaan dan keteladanan moral kepada seluruh warga madrasah. Hal ini dapat diperoleh dari hasil wawancara dengan Kepala Madrasah, beliau menyatakan bahwa;

”Kepala madrasah dalam menciptakan suasana lingkungan kerja yang kondusif melakukan pengaturan dan penataan ruangan

kantor, ruangan belajar, perpustakaan, laboratorium. Meski pun ruangan yang ada di madrasah kami belum sepenuhnya dapat memenuhi keperluan madrasah, kami berusaha memfungsikan ruangan-ruangan tersebut secara maksimal dan menatanya agar kekurangan ruang yang ada terpenuhi meski terkadang alih fungsi”¹¹².

Hal serupa juga diungkapkan oleh wakil kepala madrasah bidang hubungan masyarakat, ketika ditemui oleh peneliti di rumahnya. Beliau menyatakan bahwa;

“Agar terlihat menyenangkan ruangan tempat kita kerja dibuat ornament semenarik mungkin oleh pak kepala madrasah, hal tersebut dimaksudkan agar guru merasa betah dalam melaksanakan tugasnya dikantor guru. Dan juga memupuk persaudaraan antar satu guru dengan lainnya, sehingga akan memmuculkan kerja tim yang solid untuk mencapai tujuan MAN Bondowoso kedepan”¹¹³.

Selanjutnya peneliti melakukan pengamatan, untuk memperkuat data wawancara di atas. Dari pengamatan peneliti, memang Kepala MAN Bondowoso melakukan penyekatan terhadap ruangan kerja para guru, terlebih antara guru laki-laki dan perempuan, selain itu ruangan para wakil kepala madrasah juga dibedakan.¹¹⁴

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala madrasah, ditemukan bahwa dalam menciptakan suasana lingkungan kerja yang kondusif sudah melakukan pengaturan dan penataan ruangan-ruangan yang ada di madrasah dengan sebaik- baiknya sesuai dengan kondisi yang ada di madrasah dan dapat dimanfaatkan secara maksimal agar

¹¹² Ibrahim, *Wawancara*, Bondowoso, 10 Juni 2018

¹¹³ Ruslani, *Wawancara*, Bondowoso, 10 Juni 2018

¹¹⁴ *Observasi*, Bondowoso, 14 Juni 2018

tidak terjadi benturan dengan keinginan orang tua yang memasukkan anaknya ke MAN Bondowoso.

b. Memahami Perilaku Guru-guru dalam Proses Kerjasama dalam mencapai Tujuan Madrasah

Keterampilan kepala madrasah dalam memahami perilaku guru-guru dalam proses kerjasama dalam mencapai tujuan madrasah meliputi, menawarkan berbagai konsep program madrasah untuk dibahas bersama dewan guru dan karyawan serta bekerjasama dengan guru-guru untuk melaksanakan tugas masing-masing. Hal dilakukan agar eksistensi madrasah tetap terjaga. Hasil wawancara dengan kepala Madrasah MAN Bondowoso.

“Saya menganggap bahwa diri saya bukan sebagai pemimpin madrasah tetapi sebagai mitra kerja. Bagi saya semua komponen madrasah (Guru, TU dan karyawan) adalah sama tidak membedakan satu sama lain, tidak ada yang mendapat perhatian lebih atau istimewa, Saya selalu bersikap terbuka, transparansi menjadi prinsip. Dan saya selalu yang menyampaikan dengan segera apabila ada informasi yang menyangkut berbagai permasalahan untuk segera ditindaklanjuti bersama-sama”.¹¹⁵

Untuk memverifikasi apa yang disampaikan oleh kepala madrasah, penulis melakukan wawancara dengan wakil kepala madrasah bidang kesiswaan secara terpisah pada hari dan waktu yang berbeda.

”Keterampilan kepala madrasah dalam memahami perilaku guru-guru dalam proses kerjasama untuk mencapai tujuan madrasah sudah baik. Seperti tidak ada jarak antara guru dan kepala madrasah. Hal ini sering dilakukan oleh kepala madrasah

¹¹⁵ Ibrahim, *Wawancara*, Bondowoso, 10 Juni 2018

dalam rapat-rapat dinas di madrasah untuk pembinaan terhadap guru-guru dan karyawan dalam melaksanakan tugas masing-masing. Kalau ada kegiatan yang akan dilaksanakan selalu menawarkan konsep dan dibahas pada rapat dinas tersebut dan selalu meminta pendapat terhadap guru-guru dan karyawan. Jika telah terjadi kesepakatan, baru kegiatan itu dilaksanakan”.¹¹⁶

Untuk lebih memperdalam, maka peneliti melakukan konfirmasi dengan Waka Bidang Kurikulum. Hasil wawancara dengan Waka Kurikulum menyatakan:

”Keterampilan kepala madrasah dalam memahami perilaku guru-guru dalam proses kerjasama untuk mencapai tujuan madrasah sudah baik. Hal ini sering dilakukan oleh kepala madrasah, baik dalam rapat dinas bulanan maupun pada rapat-rapat yang tidak terjadwal. selalu memberikan kesempatan kepada guru-guru dan karyawan untuk mengemukakan pendapat masing-masing terhadap rencana kegiatan yang akan dilaksanakan kemudian didiskusikan dan baru diambil keputusan berdasarkan suara yang terbanyak, sehingga guru-guru dan karyawan merasa dihargai dalam berpikir dan bertindak untuk bersama-sama dalam melaksanakan tugas-tugas di madrasah”.¹¹⁷

Tidak cukup hanya dengan hasil wawancara diatas, peneliti melakukan pengamatan dilapangan, memang menunjukkan apa yang sudah dilakukan oleh kepala madrasah benar-benar dilakukan.¹¹⁸

Berdasarkan wawancara ditemukan bahwa keterampilan kepala madrasah dalam memahami perilaku guru-guru dalam proses kerjasama untuk mencapai tujuan madrasah pada kegiatan rapat dinas dan lainnya bahwa kepala madrasah selalu memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengeluarkan pendapat atau gagasan terhadap program yang akan dilaksanakan di madrasah, baik mengenai program

¹¹⁶ Warai Efendi, *Wawancara*, Bondowoso, 11 Juni 2018

¹¹⁷ Siti Mutma'innah, *Wawancara*, Bondowoso, 11 Juni 2018

¹¹⁸ *Observasi*, Bondowoso, 14 Juni 2018

pembelajaran maupun program lainnya yang ada di madrasah. Selain itu, sikap kepala madrasah yang memegang konsep strategi sadar akan diri menimbulkan kekaguman guru dan karyawan sehingga terjalin kerjasama yang harmonis, jujur, dan terbuka.

c. Keterampilan dalam Pemerataan Tugas dan Tanggung Jawab

Keterampilan manajerial kepala madrasah dalam mengembangkan motivasi guru yaitu melakukan pemerataan tugas dan tanggung jawab meliputi: menjelaskan tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh guru dan karyawan dan cara mengerjakannya, menetapkan pembagian kerja yang jelas antara semua guru dan karyawan, bekerjasama dengan guru dan karyawan untuk menyusun tugas masing-masing, memberikan pembinaan moral kepada guru-guru dan warga madrasah lainnya. Semua kegiatan tersebut diatas selalu dilaksanakan oleh kepala madrasah dalam membina guru-guru dan karyawan dalam melaksanakan tugas masing-masing. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan kepala madrasah.

“Dalam rangka pemerataan tugas dan tanggung jawab yang dilakukan oleh guru dan karyawan sudah terlaksana. Semua guru dan karyawan masing-masing mempunyai tugas untuk dilaksanakan. Namun sebelum mereka melaksanakan tugas, terlebih dahulu diberikan pembinaan dan diberi kesempatan untuk bertanya ataupun mengemukakan pendapat tentang tugas yang harus dikerjakan, walaupun masing-masing guru sudah menerima tugas dan kewajiban yang harus dikerjakan. Pada awal bulan dalam rapat dinas semua guru dan karyawan diberi kesempatan untuk melaporkan kegiatan yang sudah dilaksanakan serta mengemukakan kendala yang ditemui untuk didiskusikan untuk mencari jalan keluarnya”¹¹⁹.

¹¹⁹ Ibrahim, *Wawancara*, Bondowoso, 11 Juni 2018

Untuk mengetahui lebih jauh terkait dengan tugas dan tanggung jawab ini, maka penulis melakukan wawancara terpisah dengan salah seorang guru. Beliau menyatakan bahwa:

”Keterampilan kepala madrasah dalam hal pemerataan tugas dan tanggung jawab sudah terlaksana sesuai dengan apa yang guru-guru dan karyawan harapkan. Masing-masing guru sudah diberikan tugas dan tanggung jawab dan selalu diberikan arahan ataupun pembinaan terlebih dahulu. Biasanya dilakukan melalui rapat bulanan ataupun pada hari-hari yang lain. Kemudian tugas-tugas yang diberikan dilaporkan untuk di evaluasi, seandainya ada kendala maka diberikan solusinya, sehingga segala kegiatan yang dilaksanakan oleh guru-guru dan karyawan dapat dilaksanakan sesuai dengan rencana kegiatan yang telah ditetapkan bahkan terkadang menggunakan handphone untuk memberikan instruksi”.¹²⁰

Berdasarkan data di atas ditemukan bahwa seluruh guru dan karyawan diberikan tugas dan tanggung jawab untuk melaksanakan segala program yang sudah ditetapkan oleh kepala madrasah. Sebelum guru-guru dan karyawan melaksanakan tugas, terlebih dahulu diberikan pembinaan oleh kepala madrasah dan setelah tugas dilaksanakan maka setiap guru diminta melaporkan baik secara lisan maupun tertulis.

Adanya temuan berdasarkan hasil paparan data tentang pemerataan tugas dan tanggung jawab ini, penulis melakukan wawancara lanjutan kepada wakil kepala madrasah bidang kesiswaan.

“Dalam rangka melaksanakan tugas harus selalu berkoordinasi dengan kepala madrasah, wakabid lain, semua wali kelas, dan penyampaian informasi kepada seluruh peserta didik agar program kegiatan yang direncanakan dapat berlangsung sesuai dengan rencana yang telah dibuat”¹²¹

¹²⁰ Anita Suci Herawati, *Wawancara*, Bondowoso, 11 Juni 2018

¹²¹ Warai Efendi, *Wawancara*, Bondowoso, 11 Juni 2018

Peneliti selanjutnya melakukan observasi dilapangan untuk lebih mempertegas apakah apa yang diaparkan diatas betul-betul terlaksana, ternyata memang sudah dilakukan oleh kepala MAN Bondowoso.¹²²

Dari hasil wawancara yang telah dilakukan diatas bahwa manajerial kepala madrasah dalam pemerataan tugas dan tanggung jawab bersifat prosedural terbuka dengan menyerap berbagai aspirasi yang berkembang diantara guru dan karyawan, hal ini akan memberikan kesan positif bagi para guru, tentunya hal ini akan menjadikan para guru lebih termotivasi untuk mengaplikasikan kemampuannya. Pemerataan tugas tersebut akan menjadi stimulus tersendiri terhadap para guru yang memang mempunyai kompetensi yang mampu untuk melaksanakan tugas-tugas. Para guru akan merasa dihargai dan merasa punya andil dalam berbagai kegiatan di Madrasah Aliyah Negeri Bondowoso.

B. Temuan Penelitian

Pada temuan penelitian di atas, ada beberapa temuan peneliti yang penting untuk dipaparkan. Berikut peneliti buat matrik temuan data tentang keterampilan manajerial kepala madrasah dalam mengembangkan motivasi guru di MAN Bondowoso tahun pelajaran 2018-2019.

¹²² *Observasi*, Bondowoso, 13 Juni 2018

Tabel 4.1
Hasil Temuan

No	Fokus Penelitian	Temuan Penelitian
1	2	3
1.	<p>Kepala madrasah menerapkan kemampuan konseptual dalam mengembangkan motivasi kerja guru Di MAN Bondowoso Tahun Pelajaran 2018-2019</p>	<p>A. Penyusunan Program madrasah</p> <p>Kepala MAN bondowoso melakukan perencanaan pengelolaan madrasah melalui rapat kerja untuk mengembangkan motivasi guru. Kepala Madrasah melibatkan seluruh pihak-pihak terkait yaitu seluruh civitas akademik meliputi kepala madrasah, wakil kepala madrasah, para guru, karyawan, dan komite madrasah. Pelaksanaan rapat tersebut dilaksanakan pada awal tahun pelajaran dan awal semester. Disela-sela rapat tersebut guru diberi kesempatan untuk menyampaikan gagasannya dan merasa punya andil untuk memberikan kontribusi terhadap perkembangan MAN Bondowoso ke depan, sehingga para guru termotivasi untuk bersama-sama memajukan MAN Bondowoso</p>

No	Fokus Penelitian	Temuan Penelitian
1	2	3
		<p>B. Pendayagunaan SDM secara optimal</p> <p>Kepala MAN Bondowoso memiliki keinginan yang kuat untuk menjadikan suasana madrasah dinamis dalam perubahan dan perkembangan untuk mengembangkan motivasi guru. Oleh karena sebab itulah kepala madrasah MAN Bondowoso melakukan upaya-upaya untuk mengembangkan madrasah tersebut dengan mengikutsertakan guru dan karyawan dalam berbagai kegiatan ilmiah, seperti <i>workshop</i>, seminar, pendidikan dan Pelatihan. Hal tersebut dilakukan untuk kemajuan dunia pendidikan khususnya MAN Bondowoso</p> <p>C. Evaluasi kegiatan madrasah</p> <p>Kepala MAN Bondowoso dalam melaksanakan keterampilan manajerial untuk mengembangkan motivasi kerja guru, melakukan evaluasi terhadap pengelolaan di MAN Bondowoso yaitu melalui supervisi, yang pelaksanaanya terbagi menjadi dua, Yaitu: (1) supervisi yang dilakukan oleh kepala</p>

No	Fokus Penelitian	Temuan Penelitian
1	2	3
		<p>madrasah dan (2) supervisi yang dilakukan oleh pengawas. Selain itu kepala madrasah juga melakukan evaluasi kepada semua bawahan-bawahannya, guna mengetahui kekurangan-kekurangan diberbagai lini. Dalam aktivitas evaluasi ini kepala madrasah melakukan pengecekan secara individu yang berkelanjutan, artinya evaluasi akan terus dilakukan kepada semua satuan kerja yang ada di MAN Bondowoso. Evaluasi yang ada di MAN Bondowoso tidak hanya diakukan oleh kepala madrasah saja, akan tetapi dilakukan oleh semua waka termasuk tata usaha. Semua satuan kerja malakukan pengevaluasian kepada anggotanya sebaga bentuk pertanggungjawaban (LPJ) dari aktifitas yang telah dilaksanakan.</p>

No	Fokus Penelitian	Temuan Penelitian
1	2	3
2.	<p>Kepala madrasah menerapkan kemampuan teknik manajerial Dalam mengembangkan motivasi kerja guru di MAN Bondowoso Tahun Pelajaran 2018-2019</p>	<p>A. Kerjasama dengan masyarakat (<i>stake holders</i>)</p> <p>Kepala Madrasah MAN Bondowoso melaksanakan keterampilan manajerialnya dalam mengembangkan motivasi guru yaitu melakukan kerjasama dengan Masyarakat diantaranya wali murid, Dinas-Dinas Pemerintah, lembaga-lembaga diluar pemerintah dan tokoh masyarakat dalam berbagai kegiatan menyalurkan aspirasi para guru. Hal ini dapat menjadikan motivasi tersendiri bagi guru dan civitas MAN Bondowoso karena tersalurkan aspirasi sekaligus mengurangi beban pekerjaannya, disamping MAN Bondowoso akan lebih terkenal dimasyarakat luas khususnya Bondowoso.</p> <p>B. Pembentukan wakil kepala madrasah dan unit-unit kerja</p> <p>Kepala MAN Bondowoso memberikan sebagian tugasnya kepada</p>

No	Fokus Penelitian	Temuan Penelitian
1	2	3
		<p>beberapa guru yang dianggap berkompeten dalam melaksanakan tugas kepala madrasah. Kepala madrasah membentuk beberapa wakil sebagai bentuk dari keterampilan manjerial yang dimilikinya, diantaranya adalah; wakil kepala bidang kesiswaan, wakil kepala bidang kurikulum, wakil kepala bidang hubungan masyarakat dan wakil kepala bidang sarana dan prasarana. Dengan adanya pembagian tugas diberbagai pos tersebut akan mempermudah pengelolaan dan pekerjaan kepala MAN Bondowoso dalam mengembangkan lembaga madrasah. Selain hal itu, juga menjadi tambahan motivasi bagi guru untuk dalam mengembangkan kemampuan dirinya dan madrasah.</p> <p>C. Membentuk <i>team work</i> (kerja tim) madrasah Kepala MAN Bondowoso membentuk sebuah <i>Teamwork</i> demi kelancaran dan keefektifan pekerjaan di MAN Bondowoso sekaligus memberikan tambahan motivasi bagi para</p>

No	Fokus Penelitian	Temuan Penelitian
1	2	3
		<p>guru, karena para guru dianggap ikut berandil dalam pengelolaan Madrasah, sehingga mereka akan lebih bertanggung jawab dalam semua kegiatan yang diberikan kepadanya.</p>
3.	<p>Kepala madrasah menerapkan kemampuan <i>human skill</i> Dalam mengembangkan motivasi kerja guru di MAN Bondowoso Tahun Pelajaran 2018-2019</p>	<p>A. Pengaturan Lingkungan dan kondisi Kerja yang kondusif</p> <p>Kepala MAN Bondowoso menciptakan suasana lingkungan kerja yang kondusif untuk memberikan semangat kerja bagi civitas MAN Bondowoso khususnya para guru dengan mengatur dan menata ruangan-ruangan yang ada di madrasah dengan sebaik-baiknya sesuai dengan kondisi yang ada di madrasah dan dapat dimanfaatkan secara maksimal agar tidak terjadi benturan dengan keinginan orang tua yang memasukkan anaknya ke MAN Bondowoso.</p> <p>B. Memahami karakter dan perilaku guru dalam bekerjasama untuk mencapai tujuan madrasah</p> <p>Kepala MAN Bondowoso bisa memahami perilaku guru-guru dalam proses kerja sama</p>

No	Fokus Penelitian	Temuan Penelitian
1	2	3
		<p>untuk mencapai tujuan madrasah pada kegiatan rapat dinas dan lainnya bahwa kepala madrasah selalu memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengeluarkan pendapat atau gagasan terhadap program yang akan dilaksanakan di madrasah, baik mengenai program pembelajaran maupun program lainnya yang ada di madrasah. Selain itu, sikap kepala madrasah yang memegang konsep strategi sadar akan diri menimbulkan kekaguman guru dan karyawan sehingga memberikan motivasi baru untuk lebih giat bekerja dan terjalin kerjasama yang harmonis, jujur, serta terbuka.</p> <p>C. Pemerataan Tugas dan Tanggung jawab (<i>power sharing</i>)</p> <p>Kepala madrasah dalam pemerataan tugas dan tanggung jawab bersifat prosedural terbuka dengan menyerap berbagai aspirasi yang berkembang diantara guru dan</p>

No	Fokus Penelitian	Temuan Penelitian
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
		karyawan, hal ini akan memberikan kesan positif bagi para guru, tentunya hal ini akan menjadikan para guru lebih termotivasi untuk mengaplikasikan kemampuannya.



BAB V

PEMBAHASAN

Pada bab ini membahas hasil temuan penelitian berdasarkan fokus utama penelitian yaitu keterampilan manajerial Kepala Madrasah dalam mengembangkan motivasi kerja guru di MAN Bondowoso tahun pelajaran 2018-2019. Dalam pembahasan ini dapat di klasifikasikan menjadi tiga pokok tema besar, yaitu dari ketiga fokus penelitian tersebut akan dibahas sebagai berikut secara sistematis.

1. Bagaimana Kepala Madrasah Menerapkan Kemampuan Konseptual Dalam Mengembangkan Motivasi Kerja Guru Di MAN Bondowoso Tahun Pelajaran 2018-2019

Kepala Madrasah merupakan manager dalam sebuah lembaga pendidikan, Kepala Madrasah bertanggung jawab terhadap kelancaran pelaksanaan pendidikan dan pengajaran dimadrasahnyanya, bahkan dituntut bisa memotivasi para gurunya untuk lebih memberikan semangat dan giat dalam melaksanakan semua kegiatan. Hal tersebut sangat erat kaitannya dengan keterampilan manajerial seorang kepala madrasah. Oleh karena itu untuk dapat mengembangkan keterampilannya dengan baik, kepala madrasah hendaknya dapat memahami, menguasai dengan mampu melaksanakan kegiatan-kegiatan yang berkenaan dengan keterampilannya sebagai manejer pendidikan untuk mencapai tujuan yang dicita-citakan, karena semakin bagus

pelaksanaan keterampilan manajerial kepala madrasah maka akan meningkatkan motivasi kinerja guru.¹²³

Dengan kemampuan manajerial yang baik dan didukung oleh personal madrasah khususnya guru yang berkompeten dan bermotivasi tinggi, diharapkan keterampilan manajerial kepala madrasah mampu berjalan dengan semestinya. Dalam keterampilan manajerial terdapat tiga macam keterampilan yang diperlukan kepala madrasah dalam melaksanakan tugas-tugasnya yaitu keterampilan konseptual (*conseptual skills*), keterampilan hubungan manusia (*human skills*) dan keterampilan teknis menurut Winardi dalam Wahyudi.¹²⁴

Keterampilan konseptual merupakan keterampilan yang harus dimiliki oleh kepala madrasah untuk melihat arah strategis lembaga yang dikelolannya. Dengan memperhatikan konsep perencanaan yang matang dan terarah guna mencapai tujuan organisasi permadrasahan. Secara lebih khusus keterampilan konseptual adalah kemampuan yang harus dimiliki kepala madrasah untuk melihat madrasah sebagai suatu keseluruhan, merencanakan perubahan, merancang tujuan madrasah, membuat penilaian secara tepat tentang efektifitas kegiatan madrasah dan mengkoordinasikan program secara harmonis.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa, keterampilan konseptual adalah keterampilan untuk menentukan strategi, merencanakan, merumuskan

¹²³ Kusnan, 2007. Kemampuan Manajerial Kepala Madrasah dan Impilkasinya Terhadap Kinerja Guru, *Iqro'*, 3(14), 1-14

¹²⁴ Wahyudi, Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran. (Bandung: Alfabeta, 2009), 68

kebijaksanaan, serta memutuskan sesuatu yang terjadi dalam organisasi termasuk madrasah sebagai lembaga pendidikan dan guru sebagai ujung tombaknya agar tetap termotivasi. Untuk itu para manajer pendidikan memerlukan konsep-konsep yang didasarkan pada pemahaman tentang organisasi, cara mengatasi masalah, dan mempertahankan serta meningkatkan perkembangan organisasi.

Penyusunan perencanaan pengelolaan di MAN Bondowoso disusun pada awal tahun pelajaran, dengan mengadakan rapat yang diikuti oleh kepala madrasah, wakil kepala madrasah, guru, komite madrasah, dan karyawan. Dalam rapat ini yang dibahas adalah seluruh program madrasah kedepannya, diantaranya adalah tentang pengelolaan terkait dengan delapan standar pendidikan. Dalam rapat perencanaan pengelolaan tersebut kepala madrasah melibatkan seluruh guru, wakil kepala, dan komite madrasah.

Kepala MAN Bondowoso dalam melakukan pengelolaan ini mengacu pada Permendiknas Nomor 19 tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan oleh satuan Pendidikan Dasar dan menengah perencanaan pengelolaan program diselenggarakan oleh lembaga-lembaga harus mencerminkan adanya visi, misi, tujuan dan rencana kerja. Isi dari visi, misi, tujuan dan rencana kerja paling tidak berisi hal-hal dibawah ini.

1. Memiliki misi yang baik yang dijadikan sebagai:¹²⁵

a. Cita-cita bersama untuk kepentingan masa depan.

¹²⁵ Permendiknas Nomor 19 tahun 2007 tentang standar pengelolaan pendidikan oleh satuan pendidikan dasar dan menengah.

- b. Mampu memberikan inspirasi, motivasi, dan kekuatan pada warga madrasah dan segenap pihak yang berkepentingan.
 - c. Dirumuskan berdasar masukan dari berbagai warga madrasah/madrasah dan pihak-pihak yang berkepentingan, selaras dengan visi institusi di atasnya serta visi pendidikan nasional
 - d. Diputuskan oleh rapat dewan pendidik yang dipimpin oleh kepala madrasah/madrasah
 - e. Disosialisasikan kepada warga madrasah dan segenap pihak yang berkepentingan
 - f. Ditinjau dan dirumuskan kembali secara berkala sesuai perkembangan dan tantangan masyarakat.
2. Memiliki misi yang baik dan dijadikan sebagai:
- a. Standar dalam mewujudkan misi
 - b. Tujuan yang akan dicapai dalam kurun waktu tertentu
 - c. Dasar program pokok lembaga pendidikan
 - d. Standar kualitas layanan peserta didik dalam rangka mencapai mutu lulusan yang diharapkan
 - e. Memuat kegiatan-kegiatan satuan-satuan unit pendidikan yang terlibat.
 - f. Diruskan berdasarkan masukan dari segenap pihak yang berkepentingan dan diputuskan oleh dewan pendidik yang dipimpin oleh kepala madrasah/madrasah lembaga pendidikan
 - g. Disosialisasikan kepada segenap pihak yang berkepentingan

kerja ini disahkan berlakunya oleh oleh penyelenggara madrasah/madrasah

d. Dituangkan dalam dokumen yang mudah dibaca oleh pihak-pihak terkait

e. Rencana kerja tahunan memuat ketentuan yang jelas mengenai:

- 1) Kesiswaan
- 2) Kurikulum dan kegiatan pembelajaran
- 3) Pendidik dan tenaga kependidikan serta pengembangnya
- 4) Sarana dan prasarana
- 5) Keuangan dan pembiayaan
- 6) Budaya dan lingkungan madrasah
- 7) Peran serta masyarakat dan kemitraan
- 8) Rencana-rencana lain yang mengarah kepada peningkatan dan pengembangan mutu.

Madrasah pada hakekatnya terdiri dari struktur tenaga pendidik dan kependidikan, di mana setiap tenaga pendidik dan kependidikan memiliki spesifikasi tugas-tugas yang menuntut kompetensi pelakunya, dukungan fasilitas yang tepat dan memadai, dan kondisi yang kondusif bagi terlaksananya tugas-tugas tenaga pendidik dan kependidikan itu. Spesifikasi tugas-tugas madrasah menggambarkan spesifikasi kemampuan tenaga pendidik dan kependidikan yang mendukung pelaksanaan tugas/tenaga

pendidik dan kependidikan itu. Analisis seperti ini disebut analisis tenaga pendidik dan kependidikan (*job analysis*).¹²⁶

Untuk mengelola sumber daya pendidikan yang terlibat didalamnya para guru, dibutuhkan seorang pemimpin atau *manager* (kepala madrasah) yang bertanggung jawab untuk membantu ketercapaian tujuan. Keberadaan kepala madrasah di dalam lembaga pendidikan sangat penting, karena ia adalah penentu kebijakan yang diambil dan pengendali jalannya kegiatan pendidikan.¹²⁷

Selain itu, dalam hal mengembangkan kompetensi kemampuan dan motivasi tenaga pendidik dan kependidikan, kepala madrasah memberikan pelatihan kepada sumber daya manusia yang ada di lembaga pendidikan tersebut. Pengembangan lembaga atau *organizational development*, menurut Megginson dkk dalam Baharuddin mengatakan, pengembangan adalah proses jangka panjang untuk menumbuhkan potensi- potensi yang dimiliki organisasi dan meningkatkan efektifitas kinerja.¹²⁸ Hal yang sama juga diungkap oleh Schein pengembangan lembaga adalah kegiatan seluruh staf pimpinan (manajer), karyawan dan lain-lain yang diarahkan menuju pembuatan dan penjagaan kesehatan lembaga sebagai suatu sistem lokal.

Dalam upaya mengembangkan potensi yang dimiliki oleh sumber daya manusia, MAN Bondowoso mengikutsertakan tenaga pendidik dan

¹²⁶ Surya Dharma, *Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik Dan Tenaga Kependidikan* (Jakarta: Direktur Tenaga Kependidikan, 2008), 6

¹²⁷ Bambang Ismaya, *Pengelolaan pendidikan* (Bandung: PT Rafika Aditama, 2015), 115

¹²⁸ Baharuddin, *pengembangan pendidikan Islam menuju pengelolaan yang professional dan kompetitif*, (Malang: UIN Maliki Press, 2012), 99

kependidikan dalam berbagai pelatihan, *workshop* dan lain sebagai bentuk pengembangan diri.

Pelatihan dan pengembangan tenaga pendidik dan kependidikan adalah upaya memperbaiki kinerja tenaga pendidik dan kependidikan di masa kini maupun di masa depan dengan meningkatkan kemampuan tenaga pendidik dan kependidikan untuk bertugas, melalui pembelajaran, biasanya dengan meningkatkan pengetahuan, mutu sikap dan keterampilan.¹²⁹ Pelatihan adalah segala kegiatan yang dirancang untuk memperbaiki kinerja tenaga pendidik dan kependidikan dalam suatu tenaga pendidik dan kependidikan di mana tenaga pendidik dan kependidikan tersebut sedang atau akan diangkat menjabat tenaga pendidik dan kependidikan yang bersangkutan. Pengembangan adalah upaya membantu tenaga pendidik dan kependidikan secara individual menangani tanggung jawabnya di masa depan.

Setelah pelatihan selesai, maka diharapkan kinerja tenaga pendidik dan kependidikan akan menjadi lebih baik, karena sudah termotivasi untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan sebaik mungkin. Tenaga pendidik yang sudah dilatih diharapkan memiliki sikap dan mental patriot yang memandang dari depan dengan optimis dan berakar pada keyakinan diri bahwa kehidupan hari ini adalah lebih baik dari hari kemarin dan hari esok adalah lebih baik dari hari ini, maka sifat ini mutlak dimiliki oleh tenaga

¹²⁹ Surya Dharma, *Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik Dan Tenaga Kependidikan....*,8

pedidik atau guru dalam menjawab tantangan dalam meningkatkan mutu lembaganya.¹³⁰

Hal tersebut diatas dengan sendirinya akan menjadi stimulus yang baik untuk terus memotivasi para guru baik secara eksternal ataupun internal. Meningkatnya motivasi guru akan berdampak kepada suksesnya kegiatan yang terselenggara di dalam sebuah Madrasah, sehingga tujuan yang ingin dicapai akan terlaksana sesuai Visi Misi yang sudah buat.

Dalam upaya pendayagunaan sumber daya manusia yang ada di MAN Bondowoso, Kepala Madrasah memberikan pelatihan sebagai bentuk pengembangan dan perubahan terhadap kompetensi yang dimiliki oleh tenaga pendidik dan kependidikan, hal ini dimaksudkan agar termotivasi untuk meningkatkan pelayanan terhadap lembaga pendidikan sehingga hasilnya semakin maksimal. Di MAN Bondowoso upaya-upaya tersebut terus digalakkan guna untuk memberikan dampak positif dimasyarakat terhadap keberadaan MAN Bondowoso itu sendiri.

Dari proses panjang pengelolaan lembaga pendidikan MAN Bondowoso, tentunya program-program tersebut tidak terlepas dari proses monitoring atau pengawasan dan evaluasi secara kelembagaan. Hal tersebut dilakukan sebagai bentuk keberlangsungan suatu sistem pendidikan yang dinamis.

Dalam pengelolannya, Madrasah memerlukan adanya monitoring dan evaluasi guna mencapai tujuan dari pendidikan agar prosesnya dapat

¹³⁰ A. Tabrani Rusyan, *Kesejahteraan dan Motivasi dalam meningkatkan Efektivitas Kinerja Guru*. (Jakarta: Inti Media, 2008), 8

terlaksana dengan baik. Monitoring dan evaluasi merupakan bagian integral dari pengolahan pendidikan, baik di tingkat mikro (madrasah), meso (Kementerian Agama Kabupaten/Kota, dan Kementerian Agama Propinsi), maupun makro (Departemen). Hal ini didasari oleh pemikiran bahwa dengan monitoring dan evaluasi, kita dapat mengukur tingkat kemajuan pendidikan pada tingkat madrasah, Kementerian Agama Kabupaten/Kota, Kementerian Agama Propinsi.

Tanpa pengukuran, tidak ada alasan untuk mengatakan apakah suatu madrasah mengalami kemajuan atau tidak. Monitoring dan evaluasi, pada umumnya menghasilkan informasi yang dapat digunakan untuk pengambilan keputusan. Oleh karena itu, monitoring dan evaluasi yang bermanfaat adalah monitoring dan evaluasi yang menghasilkan informasi yang cepat, tepat, dan cukup untuk pengambilan keputusan.¹³¹

Monitoring dan Evaluasi memiliki peran penting, baik untuk penentuan kebijakan pendidikan pada umumnya maupun untuk tataran pengambilan keputusan dalam lembaga pendidikan. Hasil-hasil evaluasi dapat digunakan oleh para pemegang kebijakan pendidikan guna untuk kemajuan dalam pengelolaan pendidikan. Selain hal tersebut Monitoring dan Evaluasi sangat berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, sehingga adanya

¹³¹ Suharsimi Arikunto, *Dasar-Dasar Evaluasi Pendidikan (Edisi Revisi)*. Jakarta: Bumi Aksara, 1999), 190

peningkatan pada kejelasan, keadilan, feedback, dan dampak dari Monitoring dan Evaluasi akan meningkatkan motivasi kerja Guru.¹³²

Monitoring dan evaluasi madrasah dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu internal dan eksternal. Yang dimaksud dengan monitoring dan evaluasi internal adalah yang dilakukan oleh madrasah sendiri yaitu kepala madrasah, guru, siswa, orang tua siswa, dan warga madrasah lainnya. Tujuan utamanya adalah untuk mengetahui tingkat kemajuan dirinya sendiri (madrasah) sehubungan dengan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan. Dengan cara ini diharapkan madrasah memahami tingkat ketercapaian sasaran, menemukan kendala-kendala yang dihadapi dan catatan-catatan bagi penyusunan program selanjutnya. Sedangkan monitoring dan evaluasi eksternal dapat dilakukan oleh pihak luar madrasah, misalnya, pengawas Kementerian Agama yang hasilnya dapat digunakan untuk rewards system terhadap individu, madrasah dalam rangka meningkatkan iklim kompetisi sehat antar madrasah, kepentingan akuntabilitas publik, bagi perbaikan sistem yang ada keseluruhan dan membantu madrasah dalam mengembangkan dirinya.¹³³

Dalam hal monitoring dan evaluasi kepala MAN Bondowoso selaku manajer melakukan pengecekan ataupun pengawasan terhadap guru, wakil kepala atau staf yang sedang bekerja dibidangnya masing-masing. Selain itu kepala madrasah melakukan monitoring dan evaluasi secara formal dan pribadi, artinya pengecekan dan pengawasan tersebut diberlakukan seluruh

¹³² Resgiyanto, 2014. Hubungan Motivasi Kerja Guru, Pemanfaatan Media, Dan Supervisi Klinis Dengan Kompetensi Pedagogik Guru Pai Di Sekolah Menengah Kejuruan Kota Bandar Lampung. *Media Neliti* 1(2):1-17

¹³³ Suharsimi Arikunto, *Dasar-Dasar Evaluasi Pendidikan (Edisi Revisi)*..., 191

satakeholder yang berada di madrasah. Hal ini dimaksudkan supaya ada interaksi langsung antara kepala madrasah dengan guru, waka ataupun staf. selain itu evaluasi dilakukan secara mandiri oleh pihak satuan kerja yang telah ditunjuk oleh pihak kepala madrasah, hal ini dimaksudkan agar mempermudah kinerja kepada madrasah dan tentunya akan dapat mengembangkan motivasi guru.

2. Bagaimana Kepala Madrasah Menerapkan Kemampuan Teknik Manajerial Dalam Mengembangkan Motivasi Kerja Guru Di MAN Bondowoso

Suatu lembaga pendidikan akan berhasil tergantung pada baik dan tidaknya kemampuan manajerial kepala madrasah dalam mengelola lembaganya. Kemampuan manajerial kepala madrasah merupakan kecakapan (*skills*) yang dimiliki oleh seorang kepala madrasah dalam melaksanakan tugas pengelolaan terhadap seluruh sumber daya yang ada di madrasahny dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kemampuan manajerial kepala madrasah ini erat kaitannya dengan tugas dan tanggung jawabnya di madrasah, baik sebagai administrator dan supervisor di madrasah yang dipimpinnya. Tugas dan tanggung jawab kepala madrasah tersebut dapat mencakup implementasi kegiatan atau pelaksanaan fungsi-fungsi manajerial, baik perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, maupun pengawasan terhadap seluruh bidang garapan lembaga madrasah yang bersangkutan.

Bidang garapan lembaga pendidikan di madrasah meliputi bidang kesiswaan, personalia, keuangan, ketatalaksanaan, kurikulum, hubungan

madrasah dan masyarakat, dan unit-unit penunjang lainnya yang ada di madrasah tersebut. Untuk dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawab tersebut, kepala madrasah dituntut menguasai sejumlah kecakapan atau kemampuan manajerial. Kemampuan yang harus dimiliki oleh kepala madrasah dalam melaksanakan tugas pengelolaan di madrasah dapat mencakup kemampuan teknis, kemampuan hubungan manusia, dan kemampuan konseptual. Kemampuan manajerial yang dimiliki oleh seorang kepala madrasah dalam mengelola institusinya secara keseluruhan, akan turut menentukan kinerja guru di madrasah yang bersangkutan.

Kepala MAN Bondowoso dalam melaksanakan tugasnya membentuk wakil-wakil kepala madrasah untuk bersama-sama menjalankan estafet pengelolaan lembaga yang diembannya. Sebagai manajer, kepala madrasah/madrasah harus mampu bekerja dengan dan melalui wakil-wakilnya itu, atau yang populer dengan istilah *“a good manager is doing the things by other people”* manajer yang baik bekerja dengan dan melalui dengan orang lain.¹³⁴

Kepala madrasah tidak hanya mengelola madrasah dalam makna statis, melainkan menggerakkan semua potensi yang berhubungan langsung atau tidak langsung bagi kepentingan proses pengelolaan pendidikan.¹³⁵ Dengan membagi tugas kepada guru yang diangkat sebagai wakil-wakil tersebut akan mempermudah kinerja kepala madrasah. Kepala madrasah dalam menentukan para mitra kerjanya tidak sembarangan, terbukti MAN

¹³⁴ Sudarwan Danim, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah....*, 7

¹³⁵ Sudarwan Danim, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah....*, 13

Bondowoso yang awalnya jarang berprestasi di tingkat Kabupaten, saat ini sudah mampu bersaing dengan madrasah-madrasah lain bahkan prestasi yang telah diraih sampai ke tingkat nasional. Secara prestasi saat ini MAN Bondowoso sudah mulai mampu bersaing dengan madrasah lain yang setingkat/sederajat, hal ini sesuai dengan keinginan dari kepala madrasah yang harus dilakukan adalah memperkenalkan MAN Bondowoso kepada masyarakat luas, dengan demikian kalau MAN Bondowoso memiliki banyak prestasi maka masyarakat akan menyekolahkan anak-anaknya ke MAN Bondowoso.

Selain itu kepala MAN Bondowoso membuka kelas bina prestasi dengan maksud agar siswa yang berprestasi dapat menyalurkan bakat yang dimiliki, dalam kelas bina prestasi tersebut siswa MAN Bondowoso diberi pelajaran tambahan agar kemampuan yang dimiliki oleh siswa dapat diarahkan dengan baik oleh para dewan guru yang menjadi mentor di kelas tersebut. Hal ini sejalan dengan tujuan pendidikan nasional yang tertera dalam Undang-Undang Sisdiknas Nomor 20 Tahun 2003 bab II pasal 3 yang berbunyi:

Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.¹³⁶

¹³⁶ Undang-undang Sisdiknas nomor 20 Tahun 2003

Selain dari segi prestasi secara akademik dan non akademik, kepala MAN Bondowoso melakukan perbaikan secara fisik atau pembangunan, dengan maksud dapat membantu sarana belajar siswa, diantaranya adalah pembangunan aula serba guna yang fungsinya dipergunakan sebagai tempat belajar dan tempat sholat dhuhur berjamaah mengingat musholla yang ada di MAN Bondowoso tidak mampu menampung siswa dan guru ketika melaksanakan sholat dhuhur. Selain itu kepala MAN Bondowoso merubah halaman madrasah dengan pavingisasi sehingga mempermudah sarana belajar bagi siswa-siswi MAN Bondowoso.

3. Bagaimana Kepala Madrasah Menerapkan Kemampuan *Human Skill* Dalam Mengembangkan Motivasi Kerja Guru Di MAN Bondowoso

Ada beberapa hal yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam menciptakan hubungan manusiawi dengan warga madrasah untuk menjaga kenyamanan dan keharmonisan dalam melaksanakan tugas, yakni: memahami karakter dan perilaku guru, baik dalam proses kerjasama, pengaturan disiplin kerja, komunikasi yang santun, tegas, jelas dan menjadi bagi guru-guru dan karyawan di madrasah.

Untuk dapat mengetahui keterampilan kepala madrasah dalam memahami karakter dan perilaku guru-guru dalam proses kerjasama dalam mencapai tujuan madrasah. Kepala madrasah menawarkan berbagai macam konsep untuk kemajuan madrasah. Langkah selanjutnya pembahasan bersama-sama dewan guru dan karyawan. Dengan menerapkan sikap keterbukaan atau transparansi terhadap guru dan karyawan menjadikan

interaksi positif dalam jalinan kerjasama yang harmonis. Implikasinya terhadap masyarakat adalah tumbuhnya kepercayaan dan dukungan yang kuat terhadap eksistensi madrasah. Kepala madrasah memberikan kesempatan kepada dewan guru dan karyawan untuk menyampaikan gagasan dan koreksi kebijakan yang diambil oleh kepala madrasah. Dengan demikian tercipta situasi dan kondisi seluruh warga madrasah dapat mengembangkan suasana bersahabat dalam melaksanakan tugas masing-masing di madrasah.

Dalam hal pengaturan disiplin kerja, kepala madrasah sangat serius menegakkan disiplin kerja kepada guru dan karyawan dengan cara memberikan keteladanan khususnya dalam melaksanakan tugas sehari-hari di madrasah. Misalnya datang ke madrasah, masuk kelas dan pulang tepat waktu serta dalam hal pembuatan perangkat pembelajaran. Bagi guru dan karyawan yang melanggar disiplin akan diberikan sanksi sesuai dengan peraturan yang sudah disepakati bersama. Dengan demikian pengaturan disiplin kerja bagi guru dan karyawan dapat diterapkan oleh kepala madrasah dengan sebaik-baiknya.

Kemudian berkaitan dengan keterampilan kepala madrasah dalam hal berkomunikasi, baik secara langsung atau pun tidak langsung menunjukkan nilai positif edukatif. Secara jelas dan bernilai edukatif dapat terlihat pada pembagian tugas di madrasah. Tugas-tugas yang harus dilaksanakan oleh guru dan karyawan terlebih dahulu dijelaskan oleh kepala madrasah dengan bahasa yang arif dan bijaksana dan selalu bekerjasama antara kepala

madrasah dalam menyusun tugas masing-masing serta memberikan pembinaan moral kepada guru dan warga madrasah lainnya.

Adanya strategi komunikasi yang diterapkan dan didukung dengan keterampilan sikap dan perilaku membangun motivasi kinerja guru dan semua warga madrasah. Dalam setiap kegiatan madrasah yang akan dilaksanakan bersama, kepala madrasah mengajukan berbagai konsep untuk dibahas secara bersama-sama serta memberikan kesempatan kepada guru-guru untuk menyampaikan gagasan atau ide-ide untuk pengembangan dan peningkatan mutu madrasah agar keberadaan madrasah tetap eksis dan meningkatnya kepercayaan masyarakat.

Menurut Wahjosumitjo, bahwa keterampilan hubungan manusiawi seorang pemimpin meliputi: keterampilan untuk memahami perilaku manusia dan proses kerjasama, keterampilan untuk memahami isi hati, sikap dan motif orang lain, keterampilan untuk berkomunikasi secara jelas dan efektif, keterampilan menciptakan kerjasama yang efektif, kooperatif, praktis dan diplomatis dan terampil berperilaku yang dapat diterima khususnya oleh anggota organisasi.

IAIN JEMBER

BAB VI

PENUTUP

Setelah data observasi, interview dan dokumentasi dianalisa, peneliti berpandangan bahwa analisa yang peneliti sajikan memerlukan beberapa kesimpulan. Berdasarkan analisis data dan pembahasan temuan penelitian dapat disimpulkan bahwa Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah Dalam Mengembangkan Motivasi Kerja Guru di MAN Bondowoso sebagai berikut:

A. Kesimpulan

1. Kepala Madrasah Menerapkan Kemampuan Konseptual dalam Mengembangkan Motivasi Kerja Guru di MAN Bondowoso.

Kepala Madrasah menerapkan kemampuan konseptual dalam mengembangkan motivasi kerja guru di MAN Bondowoso diantaranya:

1) Penyusunan Program madrasah, 2) Pendayagunaan SDM secara optimal, dan 3) Evaluasi kegiatan madrasah.

2. Kepala Madrasah Menerapkan Kemampuan Teknik Manajerial Dalam Mengembangkan Motivasi Kerja Guru di MAN Bondowoso

Kepala Madrasah menerapkan kemampuan teknik manajerial dalam mengembangkan motivasi kerja guru di MAN Bondowoso diantaranya: 1) Kerjasama dengan masyarakat (*stakeholders*), 2)

Pembentukan wakil kepala madrasah dan unit-unit kerja, 3) Membentuk *team work* (kerja tim) madrasah.

3. Kepala Madrasah Menerapkan Kemampuan *Human Skill* Dalam Mengembangkan Motivasi Kerja Guru Di MAN Bondowoso

Kepala Madrasah menerapkan kemampuan *human skill* dalam mengembangkan motivasi kerja guru di MAN Bondowoso diantaranya: 1) Pengaturan lingkungan dan kondisi kerja yang kondusif, 3) Memahami karakter dan perilaku guru dalam bekerjasama untuk mencapai tujuan madrasah, 3) Pemerataan Tugas dan Tanggungjawab (*power sharing*).

B. Saran-Saran

Berdasarkan hasil kesimpulan penelitian, bersama ini kami sarankan kepada:

1. Kepala MAN Bondowoso senantiasa mengembangkan keterampilan manajerial sebagai Kepala Madrasah supaya motivasi guru meningkat, sehingga tujuan penyelenggaraan pendidikan yang ada di MAN Bondowoso tercapai.
2. Kepala MAN Bondowoso harus secara terus menerus memberikan motivasi, bimbingan, bantuan kepada para wakil kepala sekolah, guru dan stafnya agar dapat melaksanakan tugas dan fungsinya dengan baik sehingga mereka dapat mengembangkan motivasi kerjanya di MAN Bondowoso.
3. Diharapkan kepala MAN Bondowoso memiliki banyak strategi khususnya ketrampilan manajrial sebagai kepala madrasah untuk mencapai tujuan Madrasah.

4. Diharapkan kepala MAN Bondowoso memiliki kecakapan berkomunikasi yang baik, agar tidak memunculkan ketimpangan sosial dalam organisasi MAN Bondowoso.
5. Diharapkan kepala MAN Bondowoso meningkatkan kejasama dengan masyarakat secara menyeluruh sehingga membuka arah baru pengembangan MAN Bondowoso.



DAFTAR PUSTAKA

- Abraham, H. Maslow. 1990. *Motivation and Personality*, New York: Parper and Row Publisher.
- Al Hawari, Sayyid Muhmud. 1976. *Idarah al-Asas wa al-Ushul al-Hilmiyah*. Mesir: Darul Qutub.
- Al-Thabrani. 2005. *Mu'jam al Ausath Juz 2*. Maktabah Samilah
- Ardansyah, Muhammad. 2012. *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru SMK Negeri di kota Medan*. Medan: Universitas Medan.
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT Rieneka Cipta.
- B. Miles, Matthew dan a. Michael Huberman. 2007. *Analisis Data Kualitatif*. Jakarta: UI-Press.
- B. Uno, Hamzah. *Teori Kinerja dan Pengukurannya*. Jakarta: Bumi Aksara
- Baharuddin. 2009. *Pendidikan dan Psikologi Perkembangan*. Jogjakarta: Ar-Ruzz.
- Bin Ibrahim, Mahdi. 1997. *Amanah dalam Manajemen*. Jakarta: Pustaka Al Kautsar.
- Danim, Sudarwan. 2009. *Visi Baru Manen Sekolah Dari Unit Birokrasi Ke Lembaga Akademik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Depenkap. 2003. *Indikator Kinerja Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah Jember*.
- Direktorat Jenderal Pendidikan. 2008. *Pendidikan Dan Pelatihan Kepala madrasah*. Jakarta: Dirjen.
- E. Mulyasa. 2012. *Manajemen Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Edward E. Lawler. 2004. *Motivation in Work Organizations*, San Francisco: Josse-Bass
- Fremont E, Kast. 1990. *Organisasi dan Manajemen*, edisi ke 4 jilid 1 dan 2. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara
- Hamalik, Oemar . 2001. *Proses Belajar Mengajar*. Bandung: Bumi Aksara

- Handoko, T. 2009. *Hani. Manajemen Edisi 2*. Yogyakarta:Badan Penerbit Ekonomi UGM.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2009. *Manajemen: Dasar, Pengertian Dan Masalah* (Edisi revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- H. Schunk, Dale. 2012. *Motivasi dalam Pendidikan. Teori, Penelitian, dan Aplikasi*. Jakarta:PT. Indeks.
- Holili. 2012. *Strategi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru*. Jember: Stain Jember.
- Huges, L.W & G.C Uben. 1992. *The Principal, Creatif Ledership for Efektive* Boston: Allyn Bacon.
- J. Moleong, Lexy. 2010. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosda Karya Offset.
- Karwati, Euis, dan Priansa, Donni. 2013. *Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah: Membangun Sekolah yang Bermutu*. Bandung: Afa Beta.
- Kementerian Agama RI. 2010. *Al-Quran dan Tafsirnya*. Jakarta:Lentera Abadi
- L.C, Megginson, D.C Mosley & P.H Pitri. 1992. *Management : Consept and Aplication*. New York: Harper Collins Publisher.
- Mad'ud, Abdurrahman. 2001. *Paradigma Pendidikan Islam*. Semarang:Fakultas tarbiyah IAIN Wali Songo Semarang.
- Margono, S. 2005. *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Maunah, Binti. 2009. *Ilmu Pendidikan*. Yogyakarta: Teras.
- Mauna, Binti. 2009.*Ilmu Pendidikan*. Yogyakarta: Teras.
- Moleong, Lexy. 2001 *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja.
- Mulyasa, 2004. *Manajemen Berbasis Sekolah:Konsep, Strategi dan Implementasi*. Bandung:PT. Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. 2002. *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep dan Strategi Implementasi*. Bandung: Rosdakarya.
- Mulyasa, E. 2012. *Manajemen Dan Kepemimpinan Kepala madrasah* (Jakarta: Bumi Aksara.

- M Lipham, James. 1985. *The Participalship Conscept, Competent and Case*. New York and London: Logman Ndraha, T. 1989. *Budaya Organisasi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Ouchi, William. 1987. *Teori Z Bagaimana Amerika Menghadapi Jepang Dalam Bisnis Dunia*. Jakarta: Andamera Pustaka
- Pidarta, Made. 1980. *Majemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: Bina Aksara.
- Poerwadarminta, W.J.S. 1976. *Kamus Umum Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Robbin, S.P & Judge. 2012. *Perilaku organisasi (Organizational Behavior)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rodliyah. 2014. *Supervisi Pendidikandan Pemebelajaran*. Jember: STAIN Jember Press.
- Rusman. 2006. *Pendekatan dan Model Pembelajaran*. Bandung: Universitas Pendidikan Indonesia.
- Sardiman A.M., 1996, *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*. Jakarta: Rajawali
- Sekolah Tinggi Islam Negeri Jember. 2018. *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah Program Pascasarjana*. Jember: STAIN Press.
- Sergiovani, T. J., Burligam, M. Coombs, F.S & P.W Thruston. 1992. *Educational Governence and administration (3rdED)*. Boston: Allyn and Bacon
- Siswanto, H.B. 2005. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Slameto. 1995. *Belajar dan Faktor-Faktor yang Mempengaruhinya*. Jakarta: Cipta Karya.
- Sudjana, Nana dan Ibrahim. 2002. *Penelitian dan Penilaian Pendidikan*. (Bandung: Sinar Baru Algensindo).
- Sudjono. 1987. *Metode Statistik*. Bandung: Tarsito.
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif Dan Kualitatif Dan Reseach dan Development*. Bandung: Alfabeta.
- Sukmadinata, N. S. 2007. *Landasan psikologi proses pendidikan*. Bandung: Remaja Rosda- karya.
- Supardi. 2014. *Kinerja Guru*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

- Sutisna, Oteng. 1985. *Administrasi Pendidikan Dasar Teoritis Untuk Praktik Professional*. Bandung: Angkasa.
- Suryabrata dan Siagian. 1995. *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Suryabrata, Sumadi. 2000. *Psikologi Pendidikan*. Jakarta: Rajawali Press.
- Syafaruddin. 2002. *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan*. Jakarta: PT Grasindo.
- Tanzeh, Ahmad. 2009. *Pengantar Metode Penelitian*. Yogyakarta: Teras.
- Terry, George R. 1987. *Principles of Management*. AS:Richard O. Irwin. Ic.
- Tilaar, H.A.R. *Permasalahan Pendidikan Indonesia Perlu Dipetakan Kembali*. Kompas 12 Oktober 2004
- Ulfatin, Nurul. 2013. *Metode Penelitian Kualitatif*. Malang: Bayumedia Publishing.
- Undang Undang RI No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. 2011. Jakarta: Sinar Grafika.
- W. A, Gerungan. 1988. *Psikologi Sosia*. Bandung: Eresco.
- Wahyudi. 2009. *Kepemimpinan Kepala madrasah Dalam Organisasi Pembelajar* Bandung: Alfabeta.
- Wahjosumijo. 2005. *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: Rajagrafindo.
- Yulk, Gary A. 1994. *Ledership in Organization*. New Jersey: Printice-Hall

IAIN JEMBER

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Dengan ini saya yang bertandatangan di bawah ini,

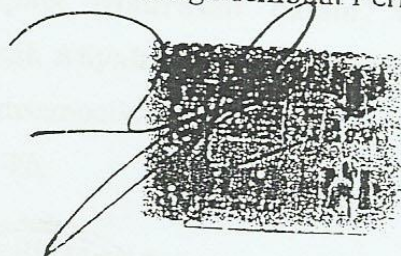
Nama : HANIP
NIM : 084 911 4005
Judul Tesis :

KETERAMPILAN MANAJERIAL KEPALA MADRASAH DALAM
MENGEMBANGKAN MOTIVASI KERJA GURU DI MADRASAH ALIYAH
NEGERI BONDOWOSO

menyatakan bahwa Tesis dengan judul di atas, beserta keseluruhan isi adalah benar-benar karya saya sendiri, dan saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan dengan cara-cara yang tidak sesuai dengan etika keilmuan yang berlaku dalam masyarakat keilmuan. Atas pernyataan ini, saya siap menanggung resiko/sanksi yang dijatuhkan kepada saya apabila kemudian ditemukan adanya pelanggaran terhadap etika keilmuan dalam karya saya ini, atau ada klaim dari pihak lain terhadap keaslian karya saya ini.

Jember, 02 Juli 2018

Yang Membuat Pernyataan,



Hanip
NIM 084 911 4005



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI JEMBER
PASCASARJANA

Jl. Mataram No. 01 Mangli, Telp. (0331) 428104 Fax. (0331) 427065 Kode Pos: 88138
Website: www.iain-jember.ac.id email: pps.iainjember@gmail.com

No : B.1031/In.2/2/PP.00.9/5/2018 30 Mei 2018
Lampiran : -
Perihal : Permohonan Ijin Penelitian untuk Penyusunan Tesis

Kepada Yth.
Kepala MAN Bondowoso
di-

Tempat

Assalamu'alaikum Er. Wb.

Disampaikan dengan hormat bahwa mahasiswa yang tersebut dibawah ini:

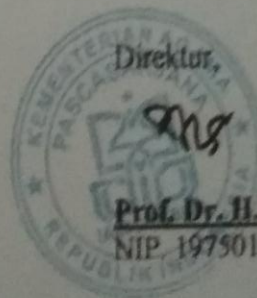
Nama : Hanip
Tempat/Tgl Lahir : Bondowoso, 28 Desember 1981
NIM : 0849114005
Semester / Program Studi : VIII/MPI
Jenjang : S2
Alamat : Koncer Kidul Tenggara Bondowoso

Dalam rangka penyelesaian / penyusunan tesis, agar diizinkan untuk mengadakan penelitian/riset selama kurang lebih 3 bulan dilingkungan daerah / lembaga wewenang saudara. Penelitian yang akan dilakukan adalah mengenai:

Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Motivasi Kerja Guru di Madrasah Aliyah Negeri Bondowoso.

Atas perkenan dan kerjasamanya disampaikan terimakasih.

Wassalamualaikum Wr. Wb.



Direktur,
Prof. Dr. H. Miftah Arifin, M.Ag
NIP. 19750103 199903 1 001



KEMENTERIAN AGAMA
MADRASAH ALIYAH NEGERI BONDOWOSO
Alamat : Jl. Khairil Anwar No. 278 Badean Kec. Bondowoso, 68214
BONDOWOSO

SURAT KETERANGAN
Nomor : B-569/Ma.13.06.01/HM.01/07/2018

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : H. IBROHIM, S.Ag., M.Pd.I.
NIP : 19680621 2001062010
Jabatan : Kepala MAN Bondowoso
Alamat : Jl. Khairil Anwar No 278 Badean Kec. Bondowoso, 68214

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa Mahasiswa tersebut di bawah ini :

Nama : HANIP
NIM : 084 911 4005
Program Studi : Pendidikan Islam
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam
Kelas : S-2/ Pasca Sarjana

Benar-benar telah mengadakan penelitian. Tesis berjudul " KETERAMPILAN MANAJERIAL KEPALA MADRASAH DALAM MENGEMBANGKAN MOTIVASI KERJA GURU DI MADRASAH ALIYAH NEGERI BONDOWOSO" pada tanggal 30 Mei 2018 s/d 02 Juli 2018 di MAN Bondowoso dalam rangka menyelesaikan tugas akhir perkuliahan di Pasca Sarjana IAIN Jember.

Demikian Surat Keterangan ini Kami buat dengan sebenarnya, agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Bondowoso, 02 Juli 2018



H. IBROHIM, S.Ag., M.Pd.I
NIP. 19680621 2001062010

TRANSKRIP WAWANCARA

Informan 1

Tanggal Wawancara : 1, 10, 11, 12, dan 14 Juni 2018
Tempat/Waktu : Kantor Kepala MAN Bondowoso

Identitas Informan 1

Nama : H. Ibrohim, S.Ag., M.Pd.I
Umur : 50 Tahun
Jenis Kelamin : Laki-Laki
Pendidikan Formal : S2
Pendidikan Non Formal : Pondok Pesantren Sayyid Mohammad Alawi Al Maliki
Pekerjaan : Kepala MAN Bondowoso

HASIL WAWANCARA

Tanggal 1 Juni 2018

1. Pertanyaan : **Bagaimana Proses Penyusunan Program Kerja Di MAN Bondowoso?**
Jawaban : Pertama-tama kita merencanakan dulu. Sebelum memasuki kegiatan pembelajaran di madrasah, maka terlebih dahulu kami bersama-sama dengan para wakil kepala madrasah, baik wakil kepala madrasah kesiswaan, akademik, sarana dan prasarana serta humas dan tata usaha membuat perencanaan kegiatan agar kegiatan selalu terarah dan tercapai sesuai dengan apa yang diharapkan. Kegiatan-kegiatan tersebut setelah dibuat baru dianalisis untuk perbaikan. Adapun rencana kegiatan meliputi: uraian kegiatannya apa saja, bulan dan minggu keberapa dilaksanakan, pelaksananya siapa saja Kemudian untuk uraian kegiatan meliputi: kegiatan umum, pengajaran, kesiswaan, ketenagaan, sarana prasarana, ketata usaha, keuangan dan hubungan masyarakat.
2. Pertanyaan : **Kapan Perencanaan Itu Dilakukan?**
Jawaban : Perencanaan madrasah dilakukan pada awal tahun pelajaran. adapun perencanaan tahunan dibagi menjadi 3 jangka. Jangka pendek, menengah dan jangka panjang, kemudian ada yang namanya RKM itu rancangan kerja madrasah selama 4 tahun dan disitu ada RKTM rencana kerja madrasah tiap tahun jadi 4 tahun dibagi pertahun sehingga nanti setiap tahunnya itu akan di evaluasi mana sasaran yang sudah tercapai dan yang belum akan di agendakan pada RKTM ke dua ketiga dan seterusnya.
Di MAN Bondowoso, penyusunan perencanaan program sekolah diantaranya adalah pelayanan terbaik kepada siswa, bagaimana siswa dapat beprestasi dan madrasah ini dikenal orang banyak dilaksanakan dalam bentuk rapat kerja. Adapun yang terlibat didalam rapat tersebut adalah kepala madrasah, wakil kepala madrasah, para guru, karyawan dan komite sekolah. Rapat semacam ini biasanya dilakukan diawal tahun pelajaran baru. Pada rapat awal tahun perencanaan yang kami rapatkan antara lain tentang pengelolaan kurikulum, pengelolaan sarana prasarana, dan tata usaha. Selain itu juga melakukan evaluasi

apakah ada perencanaan jangka panjang yang telah direncanakan pada tahun sebelumnya yang belum tercapai atau belum maksimal, sehingga pada tahun ajaran tahun baru ini program tersebut kami perbaiki lagi.

3. Pertanyaan : **Bagaimana Pendayagunaan SDM Di MAN Bondowoso Untuk Menunjang Program Bapak Dalam Mengembangkan Motivasi Guru?**

Jawaban: Kami disini melakukan pengecekan terlebih dahulu terhadap guru dan karyawan, jika pekerjaan yang belum baik dalam pengelolaan madrasah ini maka kami memberikan pelatihan kepada yang bersangkutan. Sebenarnya tidak hanya karena itu saja kami memberikan pelatihan kepada guru dan karyawan, untuk memberikan ruang gerak pengetahuan kepada guru, kami memberikan *workshop*, seminar, bahkan memberikan kesempatan kepada guru untuk menimba ilmu lagi (kuliah S2). Dengan demikian maka guru-guru akan lebih banyak mendapatkan ilmu dalam hal mendidik anak.

4. Pertanyaan : **Bagaimana Bapak Melakukan Evaluasi Dan Pelaporan Terhadap Kegiatan MAN Bondowoso Dalam Mengembangkan Motivasi Guru.**

Jawaban : Saya selalu melakukan pengawasan dan menilai kinerja guru, waka staf dan karyawan. Salah satu bentuk penilaian yang saya lakukan terhadap guru ataupun staf yaitu dengan cara mengunjungi kemasing-masing tempat kerjanya, kalau guru itu dikelas maka saya lihat dikelas, saya cek kelengkapan perangkat mengajarnya, metodenya, materi yang disampaikan dll. Kalau berkaitan dengan waka maka saya datang diruangannya. Dan saya lihat apa saja program yang telah dilaksanakan dan yang belum dilaksanakan. Dan saya tidak segan untuk memberikan *reward* kepada siapapu yang memiliki prestasi dalam meberikan kontribusinya terhadap pengelolaan madrasah ini.

Tanggal 10 Juni 2018

1. Pertanyaan : **Apakah Bapak Mengatur Lingkungan Kerja di MAN Bondowoso ini?**

Jawaban :Kepala madrasah dalam menciptakan suasana lingkungan kerja yang kondusif melakukan pengaturan dan penataan ruangan kantor, ruangan belajar, perpustakaan, laboratorium. Meski pun ruangan yang ada di madrasah kami belum sepenuhnya dapat memenuhi keperluan madrasah, kami berusaha memfungsikan ruangan-ruangan tersebut secara maksimal dan menatanya agar kekurangan ruang yang ada terpenuhi meski terkadang alih fungsi.

2. Pertanyaan : **Bapak Melibatkan Guru-Guru Juga Mengatur Lingkungan ini?**

Jawaban :Ya iya lah pastinya. Saya menganggap bahwa diri saya bukan sebagai pemimpin madrasah tetapi sebagai mitra kerja. Bagi saya semua komponen madrasah (Guru, TU dan karyawan) adalah sama tidak membeda- bedakan satu sama lain, tidak ada yang mendapat perhatian lebih atau istimewa, Saya selalu bersikap terbuka, transparansi menjadi prinsip. Dan saya selalu yang menyampaikan dengan segera apabila ada informasi yang menyangkut berbagai permasalahan untuk segera ditindaklanjuti bersama-sama.

Tanggal 11 Juni 2018

1. **Pertanyaan: Apakah Bapak Juga Memberikan Tugas dan Tanggung Jawab Kepada para Guru.**

Jawaban : Dalam rangka pemerataan tugas dan tanggung jawab yang dilakukan oleh guru dan karyawan sudah terlaksana. Semua guru dan karyawan masing-masing mempunyai tugas untuk dilaksanakan. Namun sebelum mereka melaksanakan tugas, terlebih dahulu diberikan pembinaan dan diberi kesempatan untuk bertanya ataupun mengemukakan pendapat tentang tugas yang harus dikerjakan, walaupun masing-masing guru sudah menerima tugas dan kewajiban yang harus dikerjakan. Pada awal bulan dalam rapat dinas semua guru dan karyawan diberi kesempatan untuk melaporkan kegiatan yang sudah dilaksanakan serta mengemukakan kendala yang ditemui untuk didiskusikan untuk mencari jalan keluarnya.

Tanggal 12 Juni 2018

1. **Perntanyaan : Apakah Bapak Bekerjasama dengan Pihak Lain atau Masyarakat untuk Menunjang Program Bapak?**

saya sebagai kepala madrasah tidak mungkin dapat menciptakan madrasah maju tanpa ada bantuan dan masukan dari luar. Maka dari itu saya beserta para wakil kepala madrasah dan para guru berkomitmen untuk membuka kerjasama dengan masyarakat luar madrasah, seperti pembentukan komite madrasah sesuai dengan undang-undang yang berlaku. Selain itu saya sebagai kepala madrasah bisa menempatkan para siswa untuk bisa mencari pengalaman bekerja di Dinas-dinas pemerintah kabupaten Bondowoso atau Lembaga-lembaga lainnya.

saya sebagai kepala sekolah sangat butuh sekali kerjasama dengan masyarakat terutama wali murid. Seperti ketika MAN Bondowoso punya cita-cita untuk membangun Aula sebagai pelengkap sarana dan prasarana, agar mudah dan gampang untuk mengumpulkan biayanya tinggal kita share ke para wali murid, maka akan dengan mudah para wali murid untuk memberikan sumbangan secara sukarela, sehingga terbentuklah Aula sebagaimana anda lihat disebelah gedung komputer itu.

2. **Pertanyaan : Apakah Bapak Juga Membentuk Wakil Untuk Kelancaran Program – program di MAN Bondowoso?**

Saya membagi tugas sesuai dengan tupoksi (tugas pokok dan fungsi) bahwasanya tugas dan fungsi kepala madrasah itu memang ada tugas pengelolaan ada tugas pembinaan dan tugas peninalaian, pengeloaan secara administrasi kita kelola dengan baik sesuai dengan kemampuan dan kebutuhan madrasah ini.

Di MAN Bondowoso ini besar bukan atas kerja sendiri, kami melakukan pembentukan wakil kepala madrasah yang memiliki kompetensi mumpuni dalam menjalankan tugasnya yang akan dipikulnya nanti, baik itu sebagai waka kesiswaan, waka humas, waka kurikulum, dan waka sarana prasarana. Hal ini dimaksudkan agar kerja madrasah dapat berjalan dengan selaras bersama sesuai dengan keinginan bersama tentunya sesuai dengan visi dan misi madrasah. Selain itu kami melakukan pemilihan wakil tersebut dikarenakan kami ingin membuat sesuatu yang dapat dilihat oleh masyarakat, dan itu sudah kami buktikan dengan adanya kelas bina prestasi, pavingisasi, aula serba guna yang dapat dipergunakan untuk sholat duhur berjamaah mengingat musholla yang ada di madrasah ini sangat kecil dan tidak mampu menampung jumlah siswa yang begitu banyak ketika akan melaksanakan sholat berjamaah dhuhur.

Selain itu, Guru di MAN Bondowoso selalu diikuti pelatihan, baik yang dilaksanakan oleh madrasah, atau lembaga lain yang berkaitan dengan pendidikan, kemampuan guru dalam mengajar, dan hal yang berkaitan dengan pendidikan secara umum. Guru harus mampu melaksanakan tugas-tugas keguruannya, demi lancarnya proses belajar mengajar.

Tanggal, 14 Juni 2018

1. Pertanyaan: **Apakah Bapak Juga Membentuk Kerja Tim (*Teamwork*) untuk meancarkan Program di MAN Bondowoso ini.**

Saya sebagai makhluk sosial manusia tidak dapat dipisahkan dari komunitasnya dan setiap orang di dunia ini tidak ada yang dapat berdiri sendiri melakukan segala aktivitas untuk memenuhi kebutuhannya, tanpa bantuan orang lain. Secara alamiah, manusia melakukan interaksi dengan lingkungannya, baik sesama manusia maupun dengan makhluk hidup lainnya. Begitu juga saya sebagai kepala madrasah dalam aktivitas manajerialnya selalu membutuhkan kehadiran dan peran orang lain. Tidak ada seorang kepala sekolah atau guru yang sukses karena hasil kerja atau usahanya sendiri. Karena dalam kesuksesan usahanya, pasti ada peran orang atau pihak lain. Oleh sebab itu, salah satu kunci sukses usaha seseorang yaitu sukses dalam bekerjasama. Ajaran Islam pada umumnya, dan ayat-ayat Al-Qur'an pada khususnya, berulang kali menekankan perlunya nilai kerja sama dan kerja kolektif. *Teamwork* (kerja sama tim) dalam menjalankan kebaikan sangat di perintahkan Allah dalam firman-firmanNya.

TRANSKRIP WAWANCARA

Informan II

Tanggal Wawancara : 1, dan 10 Juni 2018
Tempat/Waktu : Ruang Wakil Kepala Bagian Kurikulum MAN Bondowoso

Identitas Informan II

Nama : Mutaminnah, S.Pd.
Umur : 48 Tahun
Jenis Kelamin : Perempuan
Pendidikan Formal : S1
Pendidikan Non Formal : -
Pekerjaan : Wakil Kepala MAN Bondowoso Bagian Kurikulum

HASIL WAWANCARA

Tanggal 1 Juni 2018

- Pertanyaan : **Bagaimana Pendapat Ibu Tentang Kepala MAN Bondowoso dalam Rencana Penyusunan Program Madrasah?**

Jawaban : Pada setiap rapat madrasah yang membahas tentang rencana penyusunan program-program madrasah, kepala madrasah mengundang para guru, karyawan, dan komite madrasah. Dalam rapat tersebut kepala madrasah memberikan kesempatan kepada guru untuk menyampaikan gagasannya, terkait dengan pengelolaan madrasah ini, terkadang juga ada serap aspirasi dan informasi dari semua elemen madrasah.
- Pertanyaan : **Bagaimana Menurut Ibu tentang Pendayagunaan SDM di MAN Bondowoso ini?**

Jawaban : Kita sering kali mengirimkan delegasi keberbagai kegiatan seperti workshop, seminar, pelatihan dan pendidikan. Baru-baru ini kami dan madrasah mendelegasikan guru-guru untuk mengikuti pelatihan kurikulum 2013, mengingat kurikulum 2013 dianggap mampu untuk memberikan rangsangan yang positif kepada siswa. Dan yang terpenting dari kurikulum 2013 tersebut merupakan anjuran dari pemerintah dan kami sebagai pelaksana dilapangan harus mengikuti regulasi tersebut, oleh karena itu kami dan sekolah memberikan kesempatan kepada guru untuk mengikuti pelatihan kurikulum 2013 tersebut.

Tanggal 10 Juni 2018

- Pertanyaan : **Bagaimana Tentang Evaluasi dan Pelaporan di MAN Bondowoso ini?**

Jawaban : Kepala madrasah melakukan pengawasan atau evaluasi kepada kami selaku bawahan dengan mendatangi kami secara tiba-tiba. Jujur sebenarnya hal itu membuat kami khawatir. Oleh karena sebab kami para guru harus siap dengan segala kemungkinan yang akan terjadi

jika kepala madrasah tiba-tiba datang. Namun saya yakin itu semua demi kebaikan kami dan para guru.

2. **Pertanyaan : Apakah Kepala MAN Memahami Perilaku Para Guru dalam Proses Bekerjasama?**

Jawaban : Keterampilan kepala madrasah dalam memahami perilaku guru-guru dalam proses kerjasama untuk mencapai tujuan madrasah sudah baik. Hal ini sering dilakukan oleh kepala madrasah, baik dalam rapat dinas bulanan maupun pada rapat-rapat yang tidak terjadwal. selalu memberikan kesempatan kepada guru-guru dan karyawan untuk mengemukakan pendapat masing-masing terhadap rencana kegiatan yang akan dilaksanakan kemudian didiskusikan dan baru diambil keputusan berdasarkan suara yang terbanyak, sehingga guru-guru dan karyawan merasa dihargai dalam berpikir dan bertindak untuk bersama-sama dalam melaksanakan tugas-tugas di madrasah.



TRANSKRIP WAWANCARA

Informan III

Tanggal Wawancara : 1, dan 10 Juni 2018
Tempat/Waktu : Ruang Wakil Kepala Bagian Kesiswaa MAN Bondowoso

Identitas Informan III

Nama : Warai Efendi, S.Pd.
Umur : 48 Tahun
Jenis Kelamin : Laki-laki
Pendidikan Formal : S1
Pendidikan Non Formal : -
Pekerjaan : Wakil Kepala MAN Bondowoso Bagian Kesiswaan

HASIL WAWANCARA

Tanggal 1 Juni 2018

- Pertanyaan : **Bagaimana pendapat Bapak tentang penyusunan rencana program madrasah oleh kepala MAN Bondowoso dan apa Motivasinya terhadap para guru?**

Jawaban : Kepala madrasah selalu memberikan dorongan dan motivasi untuk melaksanakan berbagai kegiatan yang telah direncanakan dan memberikan imbalan atau penghargaan bagi guru berdidikasi tinggi dan semangat kerja, serta melahirkan prestasi yang terbaik dari setiap kegiatan yang dilaksanakan untuk kepentingan madrasah.
- Pertanyaan : **Apakah bapak sering diikuti pelatihan?**

Jawaban : Kami disini termasuk saya sering kali mengikuti pelatihan, diklat, seminar. Yang itu semua diperuntukan kepada guru, walaupun kegiatan tersebut bukan kepala madrasah langsung, artinya kepala madrasah mendatangkan orang mumpuni dalam bidangnya sehingga materi yang disampaikan tidak asal-asalan

Tanggal 10 Juni 2018

- Pertanyaan : **Bagaimana Evaluasi dan Pelaporan di MAN Bondowoso ini menurut Bapak, terutama Evaluasi dan Pelaporan yang dilakukan Kepala MAN Bondowoso?**

Jawaban : Kegiatan pelaporan untuk evaluasi siswa ini dilakukan setiap semester kan ada UTS, maka disitu juga kita melaporkan ke orang tua, kemudian setelah akhir semester kita juga melaporkan pada orang tua hasil kegiatan pembelajarannya melalui raport, kemudian ada mit semester genap juga begitu, kenaikan kelas juga begitu, itu bagian kita untuk melaporkan pada orang tua terkait dengan pendidikan, kemudian juga mengevaluasi program-program di acara awal seperti taaruf kemarin pertemuan komite dengan orang tua wali, di situ menyampaikan program-program dan nanti di akhir tahun di undang

lagi pada waktu pembagian raport kenaikan kelas disitu kita juga melaporkan untuk dievaluasi. Kemudian kalau untuk masing-masing pegawai dan guru pelaporannya sebenarnya pada saat kita melakukan kegiatan kita wajib membuat LPJ, karena itu bagian dari kita melaporkan di setiap bidang.

2. Perntanyaan : **Apakah kepala MAN Bondowoso sudah membagi tugasnya kepada wakil-wakil kepala Bidang?**

Jawaban : Kepala madrasah melakukan pembentukan wakil-wakilnya dengan tujuan agar tugas dan fungsi kepala sekolah dapat berjalan dengan baik. Karena memang dalam suatu instansi itu manajer tidak bisa berkerja sendiri, apalagi lembaga pendidikan seperti MAN Bondowoso ini, pasti membutuhkan kerjasama semua stakeholder yang ada di sini (MAN Bondowoso). Dari penglihatan saya selama ini banyak yang sudah dierjakan oleh kepala madrasah seperti pembangunan fisik dan membentuk siswa berprestasi dengan membuka kelas bina prestasi.

3. Pertanyaan : **Sesuai yang Bapak Ketahui, Apakah Kepala MAN Bondowoso mengikut sertakan para guru untuk mengikuti Pelatihan dan Diklat?**

Jawaban : Guru-guru di MAN Bondowoso aktif mengikuti pelatihan, sesuai dengan kompetensi masing-masing. Bahkan kepala sekolah selalu berkoordinasi dengan lembaga-lembaga kompeten dibidang pendidikan, atau rekanan agar selalu diberikan informasi tentang pelatihan-pelatihan yang berkaitan dengan pendidikan

4. Pertanyaan : **Apakah Kepala MAN Bondowoso membentuk Teamwork untuk mengembangkan motivasi para guru?**

Jawaban : Kerja tim sangat penting, Kepala madrasah selalu membuta Tim ketika menghadapi berbagai even-even penting di MAN Bondowoso, dengan melibatkan semua guru-guru yang dianggap berkomptoten dibidangnya. Hal ini menjadi guru lebih termotivasi karena dia diberikan ruang untuk berekspresi sesuai dengan kemampuannya, dan tentu akan merasa memiliki minimal punya empati untuk mensukseskan suatu kegiatan yang direncanakan.

5. Pertanyaan : **Apakah Kepala Sekolah Memahami Perilaku Para Guru dalam Proses Kerja sama untuk Mencapai Tujuan Madrasah?**

Jawaban : Keterampilan kepala madrasah dalam memahami perilaku guru-guru dalam proses kerjasama untuk mencapai tujuan madrasah sudah baik. Seperti tidak ada jarak antara guru dan kepala madrasah. Hal ini sering dilakukan oleh kepala madrasah dalam rapat-rapat dinas di madrasah untuk pembinaan terhadap guru-guru dan karyawan dalam melaksanakan tugas masing-masing. Kalau ada kegiatan yang akan dilaksanakan selalu menawarkan konsep dan dibahas pada rapat dinas tersebut dan selalu meminta pendapat terhadap guru-guru dan karyawan. Jika telah terjadi kesepakatan, baru kegiatan itu dilaksanakan.

Tanggal 11 Juni 2018

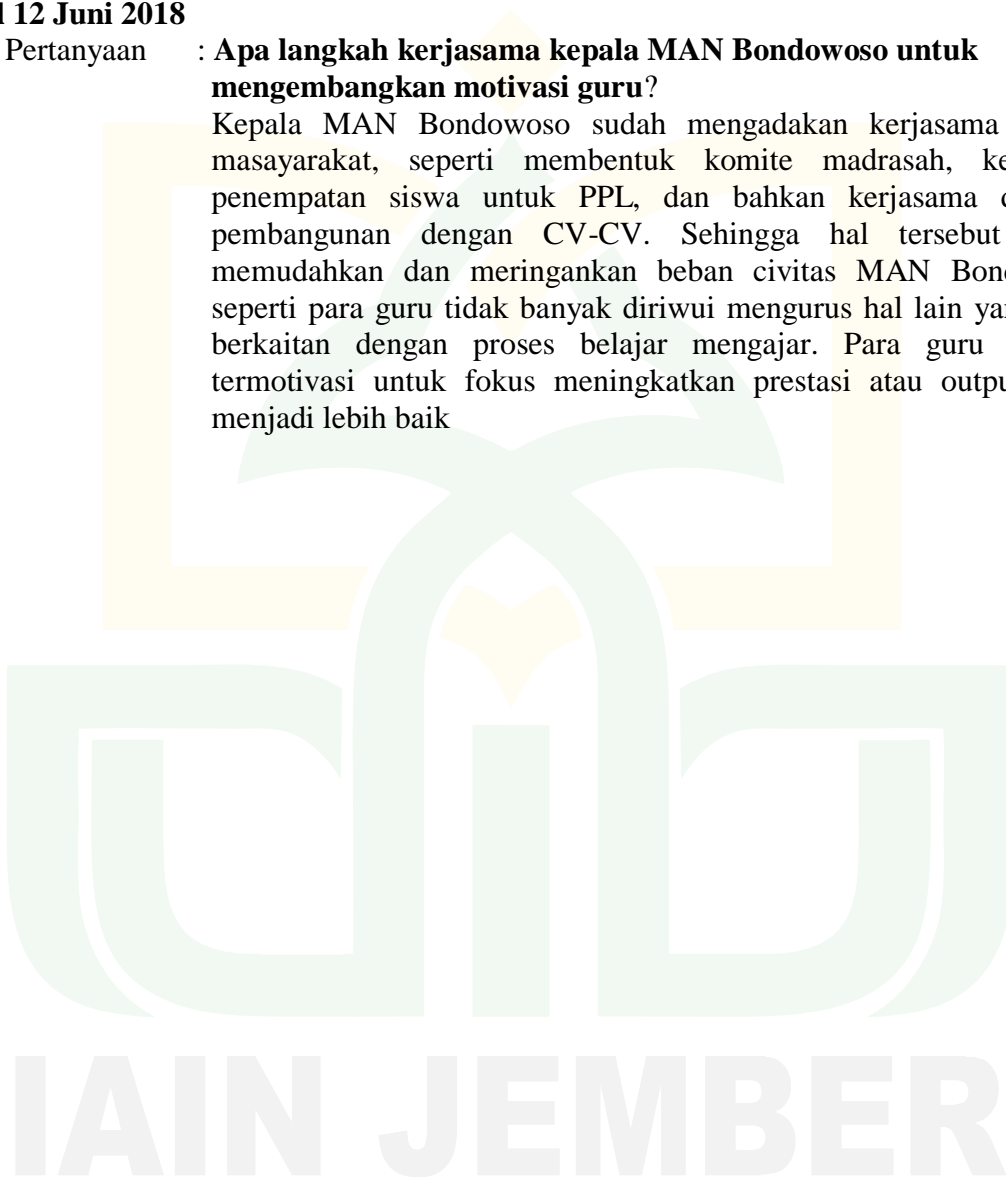
1. Pertanyaan : **Bagaimana Pendapat Bapak Tentang Pemerataan Tugas Oleh Kepala MAN Bondowoso?**

Jawaban : Dalam rangka melaksanakan tugas harus selalu berkoordinasi dengan kepala madrasah, wakabid lain, semua wali kelas, dan penyampaian informasi kepada seluruh peserta didik agar program kegiatan yang direncanakan dapat berlangsung sesuai dengan rencana yang telah dibuat

Tanggal 12 Juni 2018

1. Pertanyaan : **Apa langkah kerjasama kepala MAN Bondowoso untuk mengembangkan motivasi guru?**

Kepala MAN Bondowoso sudah mengadakan kerjasama dengan masyarakat, seperti membentuk komite madrasah, kerjasama penempatan siswa untuk PPL, dan bahkan kerjasama dibidang pembangunan dengan CV-CV. Sehingga hal tersebut sangat memudahkan dan meringankan beban civitas MAN Bondowoso, seperti para guru tidak banyak diriwui mengurus hal lain yang tidak berkaitan dengan proses belajar mengajar. Para guru menjadi termotivasi untuk fokus meningkatkan prestasi atau output siswa menjadi lebih baik



TRANSKRIP WAWANCARA

Informan IV

Tanggal Wawancara : 10 Juni 2018
Tempat/Waktu : Ruangan Wakil Kepala Bagian Humas MAN Bondowoso

Identitas Informan IV

Nama : H. Ruslani, S.Pd.I
Umur : 45 Tahun
Jenis Kelamin : Laki-laki
Pendidikan Formal : S1
Pendidikan Non Formal : -
Pekerjaan : Wakil Kepala MAN Bondowoso Bagian Humas

HASIL WAWANCARA

Tanggal 10 Juni 2018

1. Pertanyaan : **Bagaimana Pedapat Bapak Tentang Pembagian Tugas Oleh Kepala MAN Bondowoso?**
Jawaban : Dalam melaksanakan keterampilan manajerialnya, kepala madrasah membentuk wakil-wakil diberbagai posko pokok pendidikan, maksudnya kepala madrasah membentuk waka-waka seperti waka kesiswaan, waka humas, waka sarana, waka kurikulum dll. Hal tersebut bertujuan agar program madrasah berjalan sesuai dengan tujuan organisasi yang tentunya sesuai dengan visi misi madrasah dan juga sesuai dengan tujuan pendidikan nasional.
2. Pertanyaan : **Bagaimana Pendapat Bapak Pengaturan Lingkungan Kerja Oleh Kepala MAN Bondowoso dalam Mengembangkan Motivasi Guru?**
Jawaban : Agar terlihat menyenangkan ruangan tempat kita kerja dibuat ornament semenarik mungkin oleh pak kepala madrasah, hal tersebut dimaksudkan agar guru merasa betah dalam melaksanakan tugasnya dikantor guru. Dan juga memupuk persaudaraan antar satu guru dengan lainnya, sehingga akan memmuculkan kerja tim yang solid untuk mencapai tujuan MAN Bondowoso kedepan.

IAIN JEMBER

TRANSKRIP WAWANCARA

Informan V

Tanggal Wawancara : 10 Juni 2018
Tempat/Waktu : Ruangn Wakil Kepala Bagian Sarpras MAN Bondowoso

Identitas Informan V

Nama : Susi Hairiyanti, S.Pd.
Umur : 45 Tahun
Jenis Kelamin : Perempuan
Pendidikan Formal : S1
Pendidikan Non Formal : -
Pekerjaan : Wakil Kepala MAN Bondowoso Bagian Sarpras

HASIL WAWANCARA

Tanggal 10 Juni 2018

1. Pertanyaan

: Bagaimana Pendapat Ibu Tentang Eavaluasi dan Pelaporan oleh Kepala MAN Bondowoso?

Jawaban

: Disini saya selaku waka sarana prasarana melakukan pengecekan terhadap barang yang berkaitan dengan madrasah. Sebagai contoh misalnya media pembelajaran, madrasah ini membutuhkan LCD, papan tulis dan spidol. Maka kami melakukan pengecekan terhadap terhadap kebutuhan madrasah dan melakukan pendataan guna memberikan laporan kepada pihak atasan. Kemudian kami menginventarisir barang-barang yang berkaitan dengan sekolah karena barang-barang tersebut adalah milik negara yang pada akhirnya akan dimonitoring atau dievaluasi oleh pihak-pihak terkait. Oleh karena sebab itu kami melakukan evaluasi terhadap barang-barang (sarana) tersebut pada awal dan akhir semester

IAIN JEMBER

TRANSKRIP WAWANCARA

Informan VI

Tanggal Wawancara : 1, 4, dan 10 Juni 2018
Tempat/Waktu : Ruang Guru

Identitas Informan VI

Nama : Anita Suci Herawati, S.Pd., M.Pd.
Umur : 38 Tahun
Jenis Kelamin : Perempuan
Pendidikan Formal : S2
Pendidikan Non Formal : -
Pekerjaan : Guru Matematika MAN Bondowoso

HASIL WAWANCARA

Tanggal 1 Juni 2018

1. Pertanyaan : **Apa Pendapat Ibu Tentang Penyusunan Program Kerja Madrasah oleh Kepala MAN Bondowoso?**
Jawaban : Dalam hal perencanaan program madrasah, kepala madrasah melakukan rapat dengan guru pada awal tahun ajaran baru, atau ketika pertengahan semester dan kenaikan kelas.

Tanggal 4 Juni 2018

1. Pertanyaan : **Bagaimana Menurut Ibu Tentang Pendayagunaan SDM di MAN Bondowoso ini oleh Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Motivasi Guru?**
Jawaban : Alhamdulillah, saya sudah 3 kali selama bertugas di MAN Bondowoso ini untuk mengikuti pelatihan ataupun workshop, tentunya yang berkaitan dengan Pelajaran Matematika. Sehingga hal ini menjadikan saya mendapatkan ilmu baru tentang pengajaran Matematika, tentunya hal ini akan menjadi motivasi tersendiri bagi saya untuk lebih giat dan memberikan inovasi baru dalam mengajar matematika

Tanggal 10 Juni 2018

1. Pertanyaan : **Bagaimana Pendapat Ibu Tentang Pembentukan *Teamwork* dalam Mengembangkan Motivasi Guru Oleh Kepala MAN Bondowoso?**
Jawaban : Saya merasa dihargai dan merasa termotivasi jika kepala madrasah memberikan amanah tugas yang sesuai dengan kemampuan saya. Dan itu betul-betul dilaksanakan oleh kepala madrasah, semisal baru-baru ini MAN Bondowoso mengadakan lomba atau semacam Festival untuk menjangkau siswa baru. Jadi kami semua guru-guru yang dilibatkan merasa mempunyai motivasi untuk bereksistensi sesuai kemampuan kami

2. Pertanyaan

: Bagaimana Menurut Ibu Tentang Pemerataan Tugas dan Tanggung Jawab Kepala MAN Bondowoso?

Jawaban

: Keterampilan kepala madrasah dalam hKeterampilan kepala madrasah dalam hal pemerataan tugas dan tanggung jawab sudah terlaksana sesuai dengan apa yang guru- guru dan karyawan harapkan. Masing-masing guru sudah diberikan tugas dan tanggung jawab dan selalu diberikan arahan ataupun pembinaan terlebih dahulu. Biasanya dilakukan melalui rapat bulanan ataupun pada hari-hari yang lain. Kemudian tugas-tugas yang diberikan dilaporkan untuk di evaluasi, seandainya ada kendala maka diberikan solusinya, sehingga segala kegiatan yang dilaksanakan oleh guru-guru dan karyawan dapat dilaksanakan sesuai dengan rencana kegiatan yang telah ditetapkan bahkan terkadang menggunakan handphone untuk memberikan instruksi.



TRANSKRIP WAWANCARA

Informan VII

Tanggal Wawancara : 4, dan 10 Juni 2018
Tempat/Waktu : Ruang Guru

Identitas Informan VII

Nama : Najmil Laili, S.Pd.I
Umur : 41 Tahun
Jenis Kelamin : Perempuan
Pendidikan Formal : S1
Pendidikan Non Formal : -
Pekerjaan : Guru Bahasa Arab MAN Bondowoso

HASIL WAWANCARA

Tanggal 4 Juni 2018

1. Pertanyaan : **Bagaimana Pendapat Ibu Tentang Penyusunan Program Kerja Madrasah oleh Kepala MAN Bondowoso dalam Mengembangkan Motivasi Kerja Guru?**

Jawaban : Kami merasa termotivasi untuk lebih giat dalam memajukan MAN Bondowoso mencapai tujuan yang disepakati bersama dengan diajaknya kami mengikuti rapat penyusunan program MAN Bondowoso. Sehingga kami bisa turut andil memberikan ide-ide sesuai dengan kebutuhan para guru masing-masing mata pelajaran. Menurut kami juga sama seperti yang dirasakan oleh civitas MAN Bondowoso, mereka akan termotivasi untuk menjalankan program dengan baik jika mereka dilibatkan dalam pembuatannya.
2. Pertanyaan : **Bagaimana Pendapat Ibu Tentang Evaluasi dan Pelaporan Kegiatan Madrasah Oleh Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Motivasi Guru?**

Jawaban : Saya akui, kepala madrasah memang sering melakukan pengawasan dan evaluasi. Memang awalnya kami merasa takut dan was-was, namun akhirnya juga menjadikan kami terbiasa dengan kelengkapan perangkat mengajar. Diawal saya merasa berat, namun saya kira dengan hal ini saya tambah termotivasi untuk lebih lebih baik kedepannya, tanpa pengawasan dan evaluasi tentunya saya akan merasa aman dan akan leleh-leleh sehingga nantinya akan mengendorkan semangat kami. Kami sebagai guru disini sangat apresiatif terhadap kepala madrasah, evaluasi selalu dilakukan beliau secara rutin. Sehingga kami merasa diberikan motivasi untuk selalu memperbaiki diri dan bisa mengembangkan kemampuan kami dalam mendidik siswa

Tanggal 10 Juni 2018

1. Pertanyaan

: Bagaimana Pendapat Ibu Tentang Hubungan dengan Masyarakat Oleh Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Motivasi Kerja Guru?

Jawaban

: Kerjasama dengan masyarakat sudah dilakukan oleh kepala madrasah, sehingga kami sebagai guru tetap fokus untuk siswa yaitu bagaimana mengantarkan siswa kepada out put yang berkualitas. Kami tidak usah susah-susah mengurus tentang pembangunan, dan berbagai kegiatan diluar madrasah seperti maulid keliling dan sebagainya, walaupun sedikit kami memantau atau mengawasi dengan seksama kegiatan yang dilakukan oleh siswa diluar madrasah, sebagai bentuk tanggung jawab kepada wali murid. Ini menjadi motivasi tersendiri bagi para guru dan civitas MAN Bondowoso



TRANSKRIP WAWANCARA

Informan VIII

Tanggal Wawancara : 1 dan 10 Juni 2018
Tempat/Waktu : Ruang Tata Usaha

Identitas Informan VII I

Nama : Sri Maharani, S.Pd
Umur : 52 Tahun
Jenis Kelamin : Perempuan
Pendidikan Formal : S1
Pendidikan Non Formal : -
Pekerjaan : Kepala Tata Usaha MAN Bondowoso

HASIL WAWANCARA

Tanggal 1 Juni 2018

- Pertanyaan : **Bagaimana Menurut Ibu Tentang Pelaporan dan Evaluasi di Man Bondowoso oleh Kepala Madrasah?**

Jawaban : Jadi evaluasi dari TU sendiri, karena sistemnya di pemerintahan Negara kita ini misalnya kita, kita diberi uang muka kerja atau uang muka persediaan, Jadi misalnya Negara memberi dana atau uang untuk pembangunan sekolah, sebelum uang atau dana itu tadi habis dibelanjakan kita tidak akan bisa meminta lagi sebelum ada LPJ nya. Misalkan lagi ibu azizah mengambil TUP pada bulan Januari sebenarnya itu berhutang pada Negara, karena pada bulan januari dipa belum cair, jadi uang Negara yang sudah di ambil pada bulan januari oleh bendahara Negara itu harus di pertanggung jawabkan pada akhir bulan untuk minta TUP pada bulan Februari yaitu dengan cara membuat laporan pertanggung jawaban (LPJ), karena LPJ adalah benttuuk control bahwa kita sudah melaksanakan kegiatan dan uang rakyat telah kita manfaatkan. karena Negara tidak akan bisa memberikan dana lagi kecuali kita sudah membuat LPJ yaitu laporan terkait penggunaan dana tersebut.

Menurut saya kepala madrasah telah melakukan evaluasi secara individual terlebih dahulu artinya bukan global dari seluruh pelaksanaan itu sudah di laksanakan yaitu dengan cara bertanya atau meminta bukti laporan pelaksanaan. Jadi untuk melihat atau memonitoring hasil dari seluruh rangkaian proses pelaksanaan kita biasa melihatnya di akhir tahun setelah seluruh kegiatan usai dilaksanakan, sampai sejauh mana kegiatan yang telah dilaksanakan, dari itu kita bisa melihat apa kekurangannya dan penyebabnya dan faktor-faktornya.

Misalnya Si A targetnya sekian, terealisasi sekian dan tidak tercapainya sekian, apa penyebabnya? baru bisa diketahui faktornya misalnya karena kendala laporan masing-masing atau karena laporan dari petugas operatornya, karena masih banyak faktor, namun kalau masih individual ke masing-

masing pelaksana kegiatan sudah dilaksanakan, karena tidak mungkin bisa dimasukkan dalam silabi kalau tidak segera membuat laporan, misalnya katakanlah kegiatan baris berbaris, apa saja kebutuhannya nanti itu dimasukkan satu persatu dalam laporan, misalnya untuk ini sekian, konsumsi sekian dll



**RENCANA PENGEMBANGAN MADRASAH
(RENCANA STRATEGIS EMPAT TAHUNAN)
MAN BONDOWOSO
TAHUN 2018 S/D 2019**



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
MADRASAH ALIYAH NEGERI BONDOWOSO**

Jl. Khairil Anwar, Tegalbatu Utara, Badean, Kec. Bondowoso, Kabupaten Bondowoso, Jawa Timur
68214

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kami panjatkan kehadiran Allah SWT, karena berkat rahmat dan karuniaNya kami dapat menyelesaikan penyusunan Rencana Pengembangan Madrasah periode 2018-2019 sesuai dengan waktu yang telah direncanakan. Sholawat dan Salam senantiasa kami sampaikan kepada Uswah kita Nabi Muhammad SAW beserta keluarganya, sahabat-sahabatnya dan orang-orang yang senantiasa mengikuti jejaknya.

Rencana Pengembangan Madrasah ini disusun berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan (SNP) secara eksplisit dinyatakan bahwa setiap Madrasah pada semua satuan, jenis dan jenjang pendidikan termasuk harus memenuhi SNP tersebut. Salah satu upaya untuk mencapai SNP adalah setiap Madrasah wajib membuat Rencana Pengembangan Madrasah..

Kami mengucapkan terimakasih kepada semua pihak yang telah membantu tersusunnya Rencana Pengembangan Madrasah dan Rencana Kerja Madrasah ini :

1. Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso.
2. Pengawas Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso
3. Seksi Pendidikan Madrasah
4. Ketua Komite MAN Bondowoso
5. Team RPM dan RKM MAN Bondowoso
6. Semua pihak yang tidak dapat kami sebutkan satu persatu, semoga bantuan yang telah diberikan, baik tenaga ataupun pikiran mendapat balasan yang berlipat ganda dari Allah SWT.

Akhirnya kami berharap, semoga Rencana Pengembangan Madrasah dan Rencana Kerja Madrasah ini dapat menjadi acuan dalam meningkatkan mutu pendidikan di MAN Bondowoso.

Bondowoso, 20 Juni 2018

Team Penyusun

DAFTAR ISI

	<i>hal</i>
Halaman Judul.....	1
Halaman Pengesahan.....	2
Kata Pengantar	3
Daftar Isi	4
IDENTITAS MADRASAH	6
Bab I PENDAHULUAN.....	7
1.1 Pentingnya Rencana Pengembangan Madrasah	7
1.2 Istilah-istilah dalam Rencana Pengembangan Madrasah.....	8
1.3 Landasan Hukum	10
1.4 Tujuan Rencana Pengembangan Madrasah	10
1.5 Sistematika Penyusunan RPM	10
Bab II ANALISIS KONDISI EKSTERNAL DAN INTERNAL	12
2.1 Analisis lingkungan strategis Madrasah.....	12
2.1.1. Kondisi Sosial, Ekonomi, dan Budaya Masyarakat	12
2.1.2. Kondisi Geografis dan Demografis	12
2.1.3. Perkembangan IPTEK dan Globalisasi	12
2.2 Analisis situasi pendidikan Madrasah saat ini	13
2.2.1. Standar Isi (Kurikulum)	13
2.2.2. Standar Proses	14
2.2.3. Standar Kompetensi Lulusan	14
2.2.4. Standar Pendidikan dan Tenaga Kependidikan	16
2.2.5. Standar Sarana dan Prasarana	17
2.2.6. Standar Pengelolaan	18
2.2.7. Standar Pembiayaan	18
2.2.8. Standar Penilaian	18
2.3 Identifikasi Tantangan Nyata (Kesenjangan Kondisi) 5 Tahun ke Depan.....	19
Bab III VISI, MISI, TUJUAN DAN PELAKSANAAN	26
3.1 Visi Madrasah	26
3.2 Misi Madrasah	26
3.3 Tujuan Madrasah	26
3.4 Program-program Strategis	27
3.4.1. Pengembangan Standar Isi/Kurikulum.....	27
3.4.2. Pengembangan Standar Proses.....	27
3.4.3. Pengembangan Kompetensi Lulusan	27
3.4.4. Pengembangan Kualitas Pendidik dan Tenaga Kependidikan ...	27
3.4.5. Pengembangan Sarana Prasarana	28

	3.4.6. Peningkatan standar Pengelolaan Pendidikan	28
	3.4.7. Pengembangan Standar Pembiayaan.....	29
	3.4.8. Pengembangan Standar Penilaian Pendidikan	30
	3.4.9. Pengembangan Kultur / Budaya Madrasah	30
3.5	Strategi Pelaksanaan	30
3.6	Output dan Target Waktu	30
	3.6.1. Pengembangan Standar Isi/Kurikulum.....	30
	3.6.2. Pengembangan Standar Proses.....	30
	3.6.3. Pengembangan Kompetensi Lulusan	31
	3.6.4. Pengembangan Kualitas Pendidik dan Tenaga Kependidikan ...	31
	3.6.5. Pengembangan Sarana Prasarana	31
	3.6.6. Peningkatan standar Pengelolaan Pendidikan	31
	3.6.7. Pengembangan Standar Pembiayaan.....	31
	3.6.8. Pengembangan Standar Penilaian Pendidikan	31
	3.6.9. Pengembangan Kultur / Budaya Madrasah	31
Bab V	PEMBIYAAAN DAN MONITORING EVALUASI	39
	5.1 Rencana Pembiayaan	39
	5.1.1 Rencana Anggaran tahun 2018/2019	39
	5.2 Monitoring dan Evaluasi	49
Bab VI	PENUTUP.....	54
	6.1 Kesimpulan.....	54
	6.2 Saran – Saran.....	54



IDENTITAS MADRASAH

1. NSS/NDS : 204036309070/ C. 30092002
2. NIS/PSN : 20328956
3. Nama Madrasah : MAN Bondowoso
4. Alamat :
 - a. Jalan : Jl. Khoiril Anwar No.111
 - b. Kelurahan : Badean
 - c. Kecamatan : Bondowoso
 - d. Kota/Kabupaten : Bondowoso
 - e. Propinsi : Jawa Timur
 - f. Kode Pos : 68214
 - g. No. Telpon : (0332) 421032
 - h. No. Fax :
5. Madrasah didirikan :
 - a. Tanggal : 1970
 - b. SK Pendirian :
6. Lembaga Penyelenggara :
 - a. Nama Lembaga : Madrasah Aliyah Negeri Bondowoso
 - b. Alamat Kantor : Jl. Khoiril Anwar
7. Waktu Penyelenggaraan : Pagi
8. Tahun Terakhir Direnovasi : Tahun 2014
9. Status Madrasah :
 - a. Surat : Badan Akreditasi (BAN SM)
 - b. Nomor :
 - c. Keterangan : Terakreditasi "A"
10. Jumlah Guru : 36
11. Jumlah Tenaga Kependidikan : 5
12. Jumlah Rombongan Belajar : 18

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Pentingnya Rencana Pengembangan Madrasah (RPM)

Rencana Pengembangan Madrasah (RPM) merupakan salah satu wujud dari salah satu fungsi manajemen Madrasah yang amat penting yang harus dimiliki Madrasah. RPM berfungsi untuk memberi arah dan bimbingan bagi para pelaku Madrasah dalam rangka menuju tujuan Madrasah yang lebih baik (peningkatan, pengembangan) dengan resiko yang kecil dan untuk mengurangi ketidakpastian masa depan.

Berdasarkan pada ketentuan peraturan perundangan yang berlaku, khususnya pada Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan (SNP), mulai sekarang setiap Madrasah pada semua satuan, jenis dan jenjang pendidikan termasuk Sekolah Menengah Atas/ Madrasah Aliyah harus memenuhi SNP tersebut. Salah satu upaya untuk mencapai SNP, setiap Madrasah wajib membuat RPM.

RPM wajib dibuat untuk jangka waktu (4 tahun). Semua jenis kelompok Madrasah menggunakan format RPM yang sama. Perbedaannya terletak pada isi, kedalaman, dan luasan atau cakupan program sesuai dengan kondisi Madrasah dan tuntutan masyarakat sekitarnya. Perbedaan lainnya adalah lama waktu pencapaian SNP. Bagi Madrasah yang memiliki potensi lebih tinggi dari pada Madrasah lain akan dapat mencapai SNP relatif lebih cepat. Demikian sebaliknya, bagi Madrasah yang miskin potensi akan lebih lambat dalam mencapai SNP. Namun demikian harapannya adalah semua Madrasah tersebut dalam kurun waktu tertentu mencapai SNP yang ditentukan oleh pemerintah bahkan melampaui SNP.

Standar Nasional Pendidikan yang harus dicapai oleh tiap Madrasah tersebut meliputi standar kelulusan, kurikulum, proses, pendidikan dan tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, pembiayaan, pengelolaan, dan penilaian pendidikan. Sangat dimungkinkan suatu Madrasah telah memenuhi standar kelulusan tetapi fasilitasnya belum standar atau sebaliknya. Suatu Madrasah sekarang kondisinya kurang dalam standar fasilitas seperti ruang kelas, laboratorium, buku, dan sebagainya dan secara bertahap untuk dipenuhi selama kurun waktu tertentu. Sementara itu kondisi gurunya telah memenuhi SNP. Begitu seterusnya pada aspek-aspek lainnya. Suatu Madrasah dimungkinkan dalam waktu 4 tahun mampu mencapai SNP, sementara itu terdapat Madrasah untuk mencapai SNP memerlukan waktu 8 tahun. Semua itu sangat tergantung kepada unsur-unsur yang ada di Madrasah itu

sendiri. Dan apabila suatu Madrasah telah memenuhi SNP, maka diharapkan akan mampu menyelenggarakan pendidikan secara efektif, efisien, berkualitas, relevan, dan mampu mendukung tercapainya pemerataan pendidikan bagi masyarakat luas.

Oleh karena itu dipandang sangat penting adanya suatu pedoman pencapaian SNP yang mampu memberikan arah dan pegangan bagi tiap Madrasah dalam rangka pencapaian SNP tersebut. Rencana Pengembangan Madrasah (RPM) diharapkan menjadi salah satu cara untuk mengatasi permasalahan tersebut.

1.2 Istilah-istilah Dalam Rencana Pengembangan Madrasah (RPM)

Perencanaan Madrasah adalah suatu proses untuk menentukan tindakan masa depan Madrasah yang tepat, melalui urutan pilihan, dengan memperhitungkan sumberdaya yang tersedia. RPM adalah dokumen tentang gambaran kegiatan Madrasah di masa depan dalam rangka untuk mencapai perubahan/tujuan Madrasah yang telah ditetapkan.

Adapun istilah-istilah yang ada dalam Rencana Pengembangan Madrasah adalah sebagai berikut:

- 1) Visi adalah rumusan umum mengenai keadaan yang diinginkan pada akhir periode perencanaan.
- 2) Misi adalah rumusan umum mengenai tindakan (upaya-upaya) yang akan dilaksanakan untuk mewujudkan visi.
- 3) Tujuan (baku) adalah rumusan mengenai apa yang diinginkan pada kurun waktu tertentu (jangka panjang dan menengah).
- 4) Sasaran/tujuan situasional (tujuan jangka pendek) adalah rumusan spesifik mengenai apa yang diinginkan pada kurun waktu tertentu, yaitu satu tahun, dengan memperhitungkan tantangan nyata yang dihadapi (sasaran merupakanjabaran tujuan).
- 5) Identifikasi tantangan nyata: adalah mengidentifikasi kondisi nyata Madrasah saat ini dan yang akan datang. Tantangan nyata merupakan selisih (ketidaksesuaian) antara output (hasil pendidikan yang berupa keluaran) Madrasah saat ini dan output Madrasah yang diharapkan di masa yang akan datang (tujuan Madrasah). Besar kecilnya ketidaksesuaian antara output Madrasah saat ini (kenyataan) dengan output Madrasah yang diharapkan (idealnya) di masa yang akan datang memberitahukan besar kecilnya tantangan.
- 6) Identifikasi fungsi: adalah mengidentifikasi fungsi-fungsi yang perlu dilibatkan

untuk mencapai sasaran dan yang masih perlu diteliti tingkat kesiapannya. Fungsi-fungsi yang dimaksud, misalnya, fungsi proses belajar mengajar beserta fungsi-fungsi pendukungnya yaitu fungsi pengembangan kurikulum, fungsi perencanaan dan evaluasi, fungsi ketenagaan, fungsi keuangan, fungsi pelayanan kesiswaan, fungsi pengembangan iklim akademik Madrasah, fungsi hubungan Madrasah-masyarakat, dan fungsi pengembangan fasilitas.

7) Analisis SWOT:

Analisis SWOT adalah suatu teknik analisis untuk menentukan tingkat kesiapan setiap fungsi dan faktor-faktor Madrasah. Melalui analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, and Threat*) akan diketahui sejauhmana kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman tiap fungsi dan faktor Madrasah.

Analisis SWOT dilakukan dengan maksud untuk mengenali tingkat kesiapan setiap fungsi dari keseluruhan fungsi Madrasah yang diperlukan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Untuk mengetahui tingkat kesiapan setiap fungsi dan faktor-faktornya dicapai melalui membandingkan faktor dalam kondisi nyata dengan faktor dalam kriteria kesiapan. Yang dimaksud dengan kriteria kesiapan faktor adalah faktor yang memenuhi kriteria/standar untuk mencapai sasaran/tujuan situasional. Faktor yang memenuhi kriteria/standar ini ditemukan melalui perhitungan-perhitungan atau pertimbangan-pertimbangan yang bersumber pada pencapaian sasaran.

8) Langkah-langkah pemecahan persoalan: adalah memilih langkah-langkah pemecahan persoalan (peniadaan), yakni tindakan yang diperlukan untuk mengubah fungsi yang tidak siap menjadi fungsi yang siap. Selama masih ada persoalan, yang sama artinya dengan ada ketidaksiapan fungsi, maka sasaran yang telah ditetapkan tidak akan tercapai. Oleh karena itu, agar sasaran tercapai, perlu dilakukan tindakan-tindakan yang mengubah ketidaksiapan menjadi kesiapan fungsi. Tindakan yang dimaksud lazimnya disebut *langkah-langkah pemecahan persoalan*, yang hakekatnya merupakan tindakan mengatasi makna kelemahan dan/atau ancaman, agar menjadi kekuatan dan/atau peluang, yakni dengan memanfaatkan adanya satu/lebih faktor yang bermakna kekuatan dan/atau peluang.

9) Strategi adalah langkah-langkah berisikan program-program inovatif untuk mewujudkan visi dan misi;

- 10) Kebijakan adalah arah/tindakan yang diambil oleh Pemerintah Pusat/Daerah untuk mencapai tujuan;
- 11) Program adalah instrumen kebijakan yang berisi satu atau lebih kegiatan yang dilaksanakan oleh Madrasah untuk mencapai tujuan.
- 12) Kegiatan adalah rincian langkah-langkah operasional yang berupa aktivitas/kerja untuk mewujudkan program Madrasah

1.3 Landasan Hukum

Rencana Pengembangan Madrasah dibuat berdasarkan peraturan-perundangan yang berlaku yaitu:

- 1) UU No 25 th 2005 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional,
- 2) UU No 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, dan
- 3) PP. nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan
- 4) Permendiknas nomor 19 tahun 2007 tentang standar pengelolaan pendidikan oleh satuan pendidikan dasar dan menengah

1.4 Tujuan Rencana Pengembangan Madrasah

Rencana Pengembangan Madrasah (RPM) MAN Bondowoso ini disusun dengan tujuan untuk;

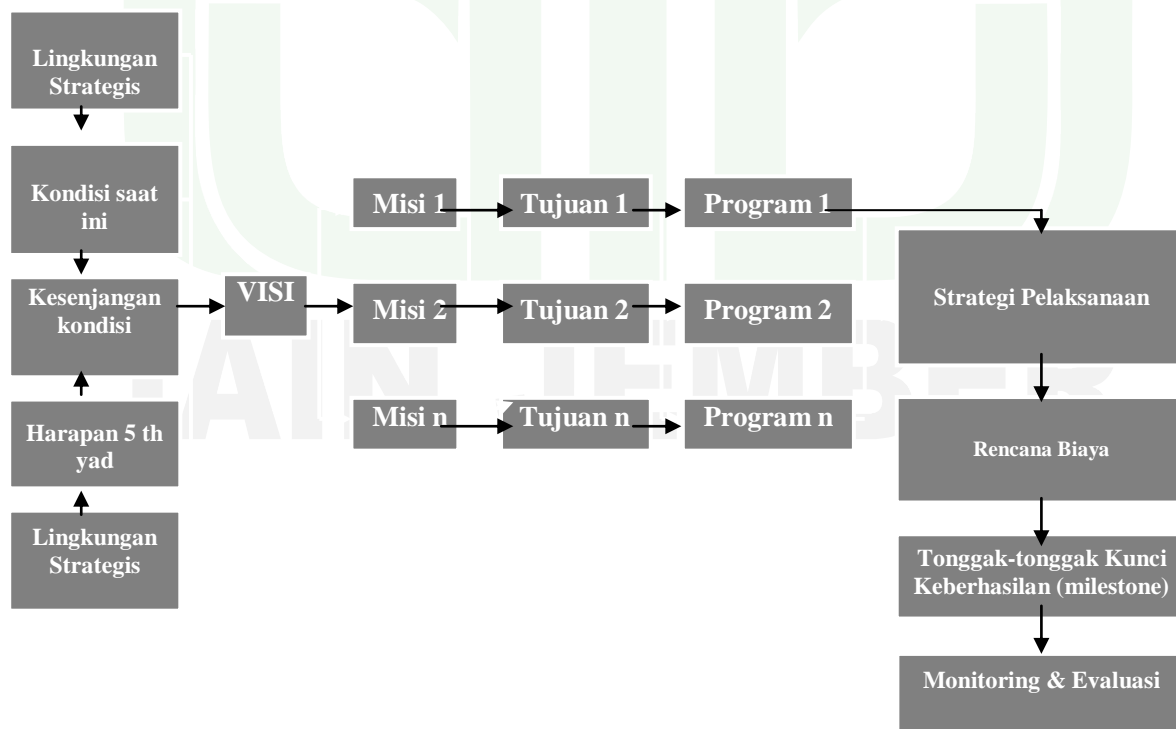
- 1) Menjamin agar perubahan/tujuan Madrasah yang telah ditetapkan dapat dicapai dengan tingkat kepastian dan keberhasilan yang tinggi serta resiko yang kecil.
- 2) Mendukung koordinasi antar pelaksana di Madrasah
- 3) Menjamin keterkaitan dan konsistensi antara perencanaan, penganggaran, pelaksanaan dan pengawasan di MAN Bondowoso Semarang
- 4) Mengoptimalkan partisipasi warga Madrasah dan masyarakat
- 5) Menjamin ketercapaian penggunaan sumber daya dan dana secara efisien, efektif, berkeadilan dan berkelanjutan
- 6) Sebagai dasar dan pijakan dalam melaksanakan monitoring dan evaluasi pada akhir program
- 7) Mendukung kebijakan/misi dalam pengembangan Madrasah, yaitu MAN Bondowoso Semarang menjadi Madrasah Islam unggulan .

1.5 Sistematika Penyusunan Rencana Pengembangan Madrasah

Rencana Pengembangan Madrasah (RPM) MAN Bondowoso Semarang ini disusun dengan sistematika/garis besar langkah sebagai berikut:

- 1) Melakukan analisis lingkungan strategis Madrasah
- 2) Melakukan analisis situasi pendidikan Madrasah saat ini
- 3) Melakukan analisis situasi pendidikan Madrasah yang diharapkan 4 tahun ke depan
- 4) Menentukan kesenjangan antara situasi pendidikan Madrasah saat ini dan yang diharapkan empat tahun ke depan.
- 5) Merumuskan visi Madrasah
- 6) Merumuskan misi Madrasah
- 7) Merumuskan tujuan Madrasah selama empat tahun ke depan
- 8) Merumuskan program-program strategis untuk mencapai tujuan jangka menengah(empat tahun)
- 9) Menentukan strategi pelaksanaan
- 10) Menentukan *milestone* (output apa dan kapan dicapainya)
- 11) Menentukan rencana biaya (alokasi dana)
- 12) Membuat rencana monitoring dan evaluasi

Secara sistimatis, penyusunan Renstra MAN Bondowoso dapat dilihat pada gambar I



BAB II

ANALISIS KONDISI EKSTERNAL DAN INTERNAL

2.1 Analisis Lingkungan Strategis Madrasah

2.1.1. Analisis Lingkungan Eksternal

1. Keberadaan tempat belajar di Jalan Khoiril Anwar Bondowoso serta banyak wali murid domisili Semarang terdapat kebijakan-kebijakan yang terkait dengan otonomi daerah yang berimbas ke Madrasah. Misalnya program Madrasah Gratis untuk Madrasah Negeri, program Madrasah murah untuk Madrasah Swasta, UKM dan lain-lain.
2. Harapan wali murid yang tinggi terhadap kualitas layanan yang diberikan Madrasah.
3. Persaingan yang semakin kompetitif dengan tumbuhnya Madrasah Islam yang mempunyai konsep yang sejenis baik dari lokal maupun internasional.
4. Kondisi ekonomi regional/nasional mempengaruhi daya beli masyarakat (terhadap pendidikan) menjadi terbatas.
5. Mudahnya penerimaan informasi (media cetak/elektronik) dan perubahan nilai di masyarakat menjadi beban terhadap perkembangan jiwa murid (anak/remaja); Era global yang serba kompetitif, sehingga SDM yang unggul dan memiliki daya saing tinggi merupakan SDM yang tetap bertahan.

2.1.2. Analisis Lingkungan Internal

1. Madrasah yang mempunyai ciri Islam dan menerapkan integrasi nilai-nilai Islam dalam berdakwah melalui pendidikan. Selain mengedepankan penanaman nilai-nilai akidah dan akhlak yang mulia, MAN Bondowoso Semarang tetap mempertahankan prestasi di bidang lainnya, seperti rata-rata nilai UN, Pramuka, dan prestasi olah raga.

2. Karakteristik guru dan tenaga kependidikan yang muda, energik, punya kemauan dan komitmen yang tinggi untuk berkembang, sehingga dengan modal ini Madrasah lebih mudah melaksanakan beberapa inovasi pembelajaran sebagai upaya peningkatan efektivitas pembelajaran.
3. Sistem pendidikan yang direncanakan menuju *Boarding school* yang memberikan lebih banyak waktu dalam menanamkan praktik ibadah, akidah dan akhlak siswa, sekaligus mengeliminir kegiatan-kegiatan atau pengaruh yang negatif yang biasa terjadi di Madrasah lain selepas pulang di siang hari.
4. Sarana dan prasarana yang cukup memadai dalam mendukung program-program Madrasah, sehingga untuk mengembangkan mata pelajaran ciri khusus dan kurikulum sangat dimungkinkan dilakukan di MAN Bondowoso Semarang
5. Dukungan wali murid/orang tua dan semua *stakeholder* yang cukup mendukung terlaksananya program Madrasah.

2.2 Analisis Situasi Pendidikan Madrasah Saat ini

Kondisi pendidikan Indonesia pada saat ini banyak mengalami kemajuan dibandingkan dengan beberapa tahun lalu. Perhatian pemerintah pusat maupun pemerintah daerah terhadap bidang pendidikan cukup tinggi, baik dalam hal upaya pemerataan memperoleh pendidikan, peningkatan sarana prasarana pendidikan, peningkatan kualitas guru, dsb.

Namun mutu pendidikan (Madrasah) secara umum masih rendah. Hal itu bisa dilihat dari batas standar lulus yang masih rendah, tingginya angka putus Madrasah, serta kompetensi lulusan yang tidak siap kerja.

Di sisi lain, pendidikan dituntut untuk senantiasa mengikuti dinamika yang terjadi dalam kehidupan sosial, ekonomi, informasi dan teknologi. Untuk itu pemerintah menetapkan standar nasional minimal yang harus dipenuhi oleh penyelenggara pendidikan/Madrasah.

Sejalan dengan tuntutan perkembangan jaman dan harapan pemerintah / masyarakat serta peluang dan kesempatan untuk meningkatkan diri, MAN Bondowoso Semarang berupaya semaksimal mungkin untuk dapat mencapai Madrasah yang searah dengan visi, misi dan tujuan.

Adapun kondisi Madrasah saat ini adalah sbb :

NO	Aspek	Kondisi Saat Ini
1	Standar Isi	
	a. Kepemilikan Dokumen Kurikulum 2013 1) Pengembangan Dokumen Kurikulum 2013 (Dokumen I) Madrasah sudah memiliki Dokumen Kurikulum 2013 yang telah disahkan oleh Dinas Pendidikan Kota Semarang 2) Pengembangan Silabus (Dokumen 2) 3) Dokumen Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP)	Lengkap 100 % Lengkap 100 % Lengkap 100 % Lengkap 100 %
	b. Pengembangan Bahan Ajar 1) Pengembangan LKS 2) Pengembangan Power Point	75 % 100 %
	c. Pengembangan Buku Referensi	80 %
2	Standar Proses	
	a. Persiapan Guru : 1) Kepemilikan Silabus 2) Kepemilikan RPP 3) Kepemilikan pedoman pembelajaran 4) Kepemilikan pedomanan penilaian	100 % 100 % 100 % 100 %
	b. Pengelolaan Kelas : 1) Penerapan Mapping Kelas 2) Pelaksanaan Remedial dan terjadwal 3) Pelaksanaan Pengayaan dan terjadwal 4) Penerapan Metode pembelajaran 5) Penerapan CTL 6) Penerapan <i>Life Skill</i>	85 % 90 % 90 % 80 % 80 % 75 %

	7) Pengembangan Media Pembelajaran	75 %
3	<i>Standar Kompetensi Kelulusan</i>	
	a. Prestasi Akademik	
	1. Ujian Nasional	
	❖ Rata – rata Bahasa Indonesia	85,65
	❖ Rata – rata Bahasa Inggris	87,75
	❖ Rata – rata Matematika	83,45
	❖ Rata – rata IPA	86,56
	❖ Nilai Rata – Rata Seluruhnya	84,73
	❖ Rangking (N + S / S)	
	2) Ujian Madrasah	
	❖ Rata – rata PAI	82,35
	❖ Rata – rata PKn	80,26
	❖ Rata – rata IPS	81,27
	❖ Rata – rata Seni Budaya	78,65
	❖ Rata – rata Penjasorkes	76,75
	❖ Rata – rata TIK	80,25
	❖ Rata – rata Bahasa Jawa	76,25
	❖ Rata – rata Fiqih	82,56
	❖ Rata – rata Aqidah Akhlaq	83,75
	❖ Rata – rata Al-Qur'an Hadist	81,27
	❖ Rata – rata SKI	83,56
	❖ Rata – rata Bahasa Arab	80,81
	3) Prosentase Kelulusan	100 %
	4) Lulusan di terima di PTN Akreditasi A	80 %
	b. Prestasi Non Akademik (Lomba – lomba)	
	1) Lomba Olympiade Matematika	2
	2) Lomba IPA	1
	3) Lomba IPS	2
	4) Lomba Bahasa Inggris	3
	5) Lomba Pencak Silat	6
	6) Lomba Futsal	12
	7) Lomba Pramuka	2

	c. Pembinaan Kesiswaan	
	1) Wawasan Wiyata mandala	1
	2) LDK	1
	3) Ke – OSIS an	1
	4) Bakti Sosial	1
	5) Study Tour	1
	6) Seminar	1
	d. Kedisiplinan	
	1) Kehadiran Siswa	98 %
	2) Ketaatan pada tata tertib	96 %
	3) Peduli Lingkungan	93 %
4	<i>Standar Pendidik dan Kependidikan</i>	
	a. Pendidik	
	1) Rasio guru dengan rombel	1 : 3
	2) Guru sesuai dengan disiplin ilmu	96 %
	3) Penguasaan TIK	80 %
	4) Jumlah Jam mengajar	24 jam/Guru
	5) Kedisiplinan Guru	95 %
	b. Kepala Madrasah	
	1) Kualitas Kepala Madrasah	Baik
	2) Kepemilikan Sertifikat IT	Ia
	3) Kepemilikan Sertifikat Toofel	Ia
	4) Kepemilikan sertifikat profesi	Ia
	5) Kompetensi Kepala Madrasah	Baik
	c. Wakil Kepala Madrasah	
	1) Kualitas Kepala Madrasah	Baik
	2) Kepemilikan Sertifikat IT	Ia
	3) Kepemilikan serrtifkat Toofel	Ia
	4) Kepemilikan sertifikat profesi	Ia
	5) Kompetensi wakasek	Baik
	d. PP. Kurikulum	
	1) Kualitas PP. Kurikulum	Baik
	2) Pemahaman KURIKULUM 2013	90 %

	3) Pemahaman Tupoksi	93 %
	4) Penguasaan IT	98 %
	5) Kompetensi PP. Kurikulum	95 %
	e. PP. Kesiswaan	
	1) Kulaitas PP. Kesiswaa	Baik
	2) Pemahaman Pembinaan Kesiswaan	93 %
	3) Pemahaman Tupoksi	95 %
	4) Penguasaan IT	90 %
	5) Kompetensi PP. Kesiswaan	95 %
	f. PP. Sarana Prasarana	
	1) Kualitas PP. Sarana Prasarana	Baik
	2) Pemahaman pemetaasn Sarpras	90 %
	3) Pemahaman Tupoksi	95 %
	4) Penguasaan IT	95 %
	5) Kompetensi PP. Sarana Prasarana	95 %
	g. Kepala Tata Usaha	
	1) Berijazah	S1
	2) Memahami Tupoksi	95 %
	3) Memberikan pelayanan dengan baik	Baik
	4) Dapat bekerjasama dengan stakeholder	Ia
	5) Kompetensi Kepala TU	Baik
	h. Laboran IPA	3
	i. Laboran Bahasa	3
	j. Pustakawan	2
	k. Tenaga Kebersihan	12
	l. Tenaga Keamanan	4
5	Standar Sarana Prasarana	
	a. Tanah	2.5 H
	b. Ruang Kelas	21
	c. Ruang Lab. IPA	2
	d. Ruang Lab. Komputer	2
	e. Ruang Lab. Bahasa	2
	f. Ruang Perpustakaan	1

	g. Ruang Kepala Madrasah	1
	h. Ruuang Tata usaha	1
	i. Ruang Guru	2
	j. Ruang BK	1
	k. Ruang Osis	1
	l. Ruang UKS	1
	m. Ruang WC	6
	n. Ruang Multimedia	1
	o. Ruang PMR	1
	p. Ruang Koperasi	1
	q. Ruang Gudang	1
	r. Ruang Dapur	1
	s. Ruang Ketrampilan	1
	t. Ruang kesenian	1
	u. Ruang Serbaguna	1
	v. Ruang Mushola	1
	w. Ruang Pramuka	1
	x. Pos Satpam	2
6	<i>Standar Pengelolaan</i>	
	a. Visi, Misi dan Tujuan	95 %
	b. Rencana kerja empat tahunan	96 %
	c. Pedoman Pengelolaan Madrasah	95 %
	d. Keterlibatan Warga Madrasah	90 %
	e. Kepengawasan Money	98 %
	f. Implementasi Program	95 %
	g. Kepemimpinan	95 %
7	<i>Standar Pembiayaan</i>	
	a. Jumlah Dana	650 jt
	b. Sumber Dana	3 sumber
	c. Alokasi Penggunaan dana	95 %
8	<i>Standar Penilaian</i>	
	a. Kesiapan Penilaian oleh Guru	80 %
	b. Kepemilikan Dokumen /Instruumen Penilaian	96 %

	c. Implementasi Penilaian	95 %
	d. Pemanfaatan Hasil Penilaian	90 %
9	<i>Pembiasaan</i>	
	a. Terwujudnya Sholat dhuhur berjama'ah	98 %
	b. Terwujudnya pengamalan 10 standar Akhlaqul Karimah	90 %
	c. Terlaksananya Buda Malu	95 %
	d. Terlaksananya Tadarus dan Asma'ul Husna pada pagi hari warga Madrasah	98 %
	e. Terwujudnya Kedisiplinan Warga Madrasah	95 %
	f. Terwujudnya lingkungan yang asri	95 %

2.3 Identifikasi Tantangan Nyata (Kesenjangan Kondisi) 4 Th ke Depan

Tantangan nyata yang dihadapi dunia pendidikan/Madrasah 4 tahun ke depan, secara umum adalah peningkatan mutu lulusan baik dalam bidang akademi maupun non akademi. Untuk dapat meningkatkan mutu lulusan dibutuhkan antara lain ; isi kurikulum yang relevan dengan kebutuhan dan tuntutan perkembangan jaman, proses pembelajaran yang efektif, validitas sistem penilaian, sarana dan prasarana pembelajaran yang memadai, pengelolaan manajemen pendidikan yang sistemik, tenaga-tenaga pendidik yang berkompeten dalam bidangnya, dan terpenuhinya anggaran yang dibutuhkan.

Adapun kesenjangan yang terjadi antara kondisi saat ini dengan kondisi 4 tahun ke depan adalah sbb :

NO	Aspek	Perbandingan Kondisi		Besartantangan
		Saat Ini	4 th yad	
1	Standar Isi			
	a. Kepemilikan Dokumen Kurikulum 2013	Lengkap 100 %	100 %	0,1 %
	1) Pengembangan Dokumen Kurikulum 2013 (Dokumen I)Madrasah sudah memiliki Dokumen Kurikulum 2013 yang telah	Lengkap 100 %	100 %	0,1%

	disahkan oleh Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso			
	2) Pengembangan Silabus (Dokumen 2)	Lengkap 100 %	100 %	0,1 %
	3) Dokumen Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP)	Lengkap 100 %	100 %	0,1%
	b.Pengembangan Bahan Ajar			
	1) Pengembangan LKS	75 %	95 %	20 %
	2) Pengembangan Power Point	100 %	100%	0,1 %
	3) Pengembangan Buku Referensi	80 %	95%	15 %
2	Standar Proses			
	a. Persiapan Guru :			
	1) Kepemilikan Silabus	100 %	100 %	0,1 %
	2) Kepemilikan RPP	100 %	100 %	0,1 %
	3) Kepemilikan pedoman pembelajaran	100 %	100 %	0,1 %
	4) Kepemilikan pedomanan penilaian	100 %	100 %	0,1 %
	b. Pengelolaan Kelas :			
	1) Mapping Kelas	85 %	95%	10 %
	2) Penerapan Pelaksanaan Remedial dan terjadwal	90 %	95%	15 %
	3) Pelaksanaan Pengayaan dan terjadwal	90 %	95 %	5 %
	4) Penerapan Metode pembelajaran	90 %	95 %	5%
	5) Penerapan CTL	80 %	95 %	15 %
	6) Penerapan <i>Life Skill</i>	75 %	85 %	10 %
	7) Pengembangan Media Pembelajaran	75 %	85 %	10%
3	Standar Kompetensi Kelulusan			
	a.Prestasi Akademik			
	1. Ujian Nasional			
	❖ Rata – rata Bahasa Indonesia	85,65	90.00	4,4 %
	❖ Rata – rata Bahasa Inggris	87,75	90.00	2,2 %
	❖ Rata – rata Matematika	83,45	90.00	6,5 %
	❖ Rata – rata IPA	86,56	90.00	3,4 %
	❖ Nilai Rata – Rata Seluruhnya	84,73	90.00	5,3 %
	❖ Rangking (N + S / S)			

	2) Ujian Madrasah			
	❖ Rata – rata PAI	82,35	90.00	7,7 %
	❖ Rata – rata PKn	80,26	90.00	9,8 %
	❖ Rata – rata IPS	81,27	90.00	8,73 %
	❖ Rata – rata Seni Budaya	78,65	90.00	11,4 %
	❖ Rata – rata Penjasorkes	76,75	90.00	13,2 %
	❖ Rata – rata TIK	80,25	90.00	9,8 %
	❖ Rata – rata Bahasa Jawa	76,25	90.00	13,7 %
	❖ Rata – rata Fiqih	82,56	90.00	7,5 %
	❖ Rata – rata Aqidah Akhlaq	83,75	90.00	6,3 %
	❖ Rata – rata Al-Qur'an Hadist	81,27	90.00	8,8 %
	❖ Rata – rata SKI	83,56	90.00	7,4 %
	❖ Rata – rata Bahasa Arab	80,81	90.00	9,2 %
	3) Prosentase Kelulusan	100 %	100 %	0,1 %
	4) Lulusan di terima di PTN Akreditasi A	80 %	100 %	20 %
	b. Prestasi Non Akademik (Lomba – lomb)			
	1) Lomba Olympiade Matematika	2	5	3
	2) Lomba IPA	1	5	4
	3) Lomba IPS	2	5	3
	4) Lomba Bahasa Inggris	3	5	2
	5) Lomba Pencak Silat	6	10	4
	6) Lomba Futsal	12	15	3
	7) Lomba Pramuka	2	5	3
	c. Pembinaan Kesiswaan			
	1) Wawasan Wiyata mandala	1	5	4
	2) LDK	1	5	4
	3) Ke – OSIS an	1	5	4
	4) Bakti Sosial	1	5	4
	5) Study Tour	1	5	4
	6) Seminar	1	5	4
	d. Kedisiplinan			
	1) Kehadiran Siswa	98 %	100 %	2 %
	2) Ketaatan pada tata tertib	96 %	100 %	4 %

	3) Peduli Lingkungan	93 %	100 %	7 %
4	<i>Standar Pendidik dan Kependidikan</i>			
	a. Pendidik			
	1) Rasio guru dengan rombel	1 : 3	1 : 2	1
	2) Guru sesuai dengan disiplin ilmu	96 %	100 %	4 %
	3) Penguasaan TIK	80 %	100 %	20 %
	4) Jumlah Jam mengajar	24 jam/Guru	24 Jam/Guru	0,1 %
	5) Kedisiplinan Guru	95 %	100 %	5 %
	b. Kepala Madrasah			
	1) Kualitas Kepala Madrasah	Baik	Amat Baik	
	2) Kepemilikan Sertifikat IT	Ia	Ia	
	3) Kepemilikan Sertifikat Toofel	Ia	Ia	
	4) Kepemilikan sertifikat profesi	Ia	Ia	
	5) Kompetensi Kepala Madrasah	Baik	Amat Baik	
	c. Wakil Kepala Madrasah			
	1) Kualitas Kepala Madrasah	Baik	Amat Baik	
	2) Kepemilikan Sertifikat IT	Ia	Ia	
	3) Kepemilikan serttifikat Toofel	Ia	Ia	
	4) Kepemilikan sertifikat profesi	Ia	Ia	
	5) Kompetensi wakasek	Baik	Amat Baik	
	d. PP. Kurikulum			
	1) Kualitas PP. Kurikulum	Baik	Amat Baik	
	2) Pemahaman KURIKULUM 2013	90 %	100 %	10%
	3) Pemahaman Tupoksi	93 %	100 %	7%
	4) Penguasaan IT	98 %	100 %	2%
	5) Kompetensi PP. Kurikulum	95 %	100 %	5%
	e. PP. Kesiswaan			
	1) Kulaitas PP. Kesiswaa	Baik	Amat Baik	
	2) Pemahaman Pembinaan Kesiswaan	93 %	100 %	7%
	3) Pemahaman Tupoksi	95 %	100 %	5%
	4) Penguasaan IT	90 %	100 %	10%
	5) Kompetensi PP. Kesiswaan	95 %	100 %	5%

	f. PP. Sarana Prasarana			
	1) Kualitas PP. Sarana Prasarana	Baik	Amat Baik	
	2) Pemahaman pemetaan Sarpras	90 %	100%	10%
	3) Pemahaman Tupoksi	95 %	100%	5%
	4) Penguasaan IT	95 %	100%	5%
	5) Kompetensi PP. Sarana Prasarana	95 %	100%	5%
	g. Kepala Tata Usaha			
	1) Berijazah	S1	S2	50 %
	2) Memahami Tupoksi	95 %	100%	5%
	3) Memberikan pelayanan dengan baik	Baik	Amat Baik	
	4) Dapat bekerjasama dengan stakeholder	Ia	Bisa	
	5) Kompetensi Kepala TU	Baik	Amat Baik	
	h. Laboran IPA	3	6	50%
	i. Laboran Bahasa	3	6	50%
	j. Pustakawan	2	4	50%
	k. Tenaga Kebersihan	12	24	50%
	l. Tenaga Keamanan	4	8	50%
5	Standar Sarana Prasarana			
	a. Tanah	2.5 H	3 H	15 %
	b. Ruang Kelas	21	30	45 %
	c. Ruang Lab. IPA	2	3	50%
	d. Ruang Lab. Komputer	2	3	50%
	e. Ruang Lab. Bahasa	2	3	50%
	f. Ruang Perpustakaan	1	2	50%
	g. Ruang Kepala Madrasah	1	2	50%
	h. Ruuag Tata usaha	1	2	50%
	i. Ruang Guru	2	4	50%
	j. Ruang BK	1	2	50%
	k. Ruang Osis	1	2	50%
	l. Ruang UKS	1	2	50%
	m. Ruang WC	6	12	50%
	n. Ruang Multimedia	1	2	50%
	o. Ruang PMR	1	2	50%

	p. Ruang Koperasi	1	2	50%
	q. Ruang Gudang	1	2	50%
	r. Ruang Dapur	1	2	50%
	s. Ruang Ketrampilan	1	2	50%
	t. Ruang kesenian	1	2	50%
	u. Ruang Serbaguna	1	2	50%
	v. Ruang Mushola	1	2	50%
	w. Ruang Pramuka	1	2	50%
	x. Pos Satpam	2	4	50%
6	Standar Pengelolaan			
	a. Visi, Misi dan Tujuan	95 %	100%	5%
	b. Rencana kerja empat tahunan	96 %	100%	4%
	c. Pedoman Pengelolaan Madrasah	95 %	100%	5%
	d. Keterlibatan Warga Madrasah	90 %	100%	10%
	e. Kepengawasan Money	98 %	100%	2%
	f. Implentasi Program	95 %	100%	5%
	g. Kepemimpinan	95 %	100%	5%
7	Standar Pembiayaan			
	a. Jumlah Dana	650 jt	1.3 Milyas	50 %
	b. Sumber Dana	3 sumber	Lebih dari 6 Sumber	50 %
	c. Alokasi Penggunaan dana	95 %	100%	5%
8	Standar Penilaian			
	a. Kesiapan Penilaian oleh Guru	80 %	100%	20%
	b. Kepemilikan Dokumen /Instruumen Penilaian	96 %	100%	4%
	c. Implementasi Penilaian	95 %	100%	5%
	d. Pemanfaatan Hasil Penilaian	90 %	100%	10%
9	Pembiasaan			
	a. Terwujudnya Sholat dhuhur berjama'ah	98 %	100%	2%
	b. Terwujudnya pengamalan 10 standar	90 %	100%	10%

Akhlaqul Karimah			
c. Terlaksananya Buda Malu	95 %	100%	5%
d. Terlaksananya Tadarus dan Asma'ul Husna pada pagi hari warga Madrasah	98 %	100%	2%
e. Terwujudnya Kedisiplinan Warga Madrasah	95 %	100%	5%
f. Terwujudnya lingkungan yang asri	95 %	100%	5%



BAB III

VISI, MISI, TUJUAN MADRASAH DAN PELAKSANAAN

1.1 Visi Madrasah

Visi Madrasah Aliyah Negeri Bondowoso sebagai berikut.

“UNGGUL DALAM RESTASI, SIAP BERKOMPETISI, BERJIWA ISLAMI”

1.2 Misi Madrasah

Misi dari Madrasah Aliyah Negeri Bondowoso adalah sebagai berikut.

1. Meningkatkan dan mengembangkan isi kurikulum
2. Meningkatkan kedisiplinan dan berahlaqul karimah
3. Meningkatkan mutu kelembagan dan manajemen Madrasah
4. Meningkatkan dan mengembangkan fasilitas Madrasah
5. Meningkatkan penggalangan pembiayaan pendidikan
6. Meningkatkan dan mengembangkan proses pembelajaran dengan pendekatan CTL
7. Mengembangkan standar penilaian
8. Meningkatkan pelatihan dan ketrampilan

1.3 Tujuan Madrasah

Tujuan MAN Bondowoso adalah sbb :

1. Semua kelas melaksanakan pendekatan “pembelajaran aktif” pada semua mata pelajaran.
2. Mengembangkan berbagai kegiatan dalam proses belajar di kelas berbasis pendidikan budaya dan karakter bangsa.
3. Mengembangkan budaya Madrasah yang kondusif untuk mencapai tujuan pendidikan dasar.
4. Menyelenggarakan berbagai kegiatan sosial yang menjadi bagian dari pendidikan budaya dan karakter bangsa.

5. Menjalani kerja sama lembaga pendidikan dengan media dalam memublikasikan program Madrasah.
6. Memanfaatkan dan memelihara fasilitas untuk sebesar-besarnya dalam proses pembelajaran.

1.4 Program-program Strategis

1.4.1 Standar Isi / Kurikulum

Program-program yang dapat dikembangkan dalam standar isi (kurikulum) ini antara lain:

- a) Pengembangan kurikulum satuan pendidikan (dengan berbagai jenis muatan kurikulum sesuai dengan ketentuan SNP)
- b) Penyusunan kalender pendidikan
- c) Pengembangan pemetaan KBK untuk semua mata pelajaran
- d) Pengembangan silabus untuk semua mata pelajaran
- e) Pengembangan sistem penilaian untuk semua mata pelajaran
- f) Pengembangan rencana pelaksanaan pembelajaran untuk semua mata pelajaran
- g) Penyusunan beban belajar

1.4.2 Standar Proses

- a) Pengembangan dan inovasi-inovasi metode pengajaran pada semua mata pelajaran, khususnya penerapan metode atau strategi pembelajaran kontekstual atau CTL (*Contextual Teaching and Learning*)
- b) Pengembangan dan inovasi-inovasi bahan pembelajaran
- c) Pengembangan dan inovasi-inovasi sumber pembelajaran
- d) Pengembangan dan inovasi-inovasi model-model pengelolaan atau manajemen kelas
- e) Pengembangan mapping kelas

1.4.3 Standar Kompetensi Kelulusan

- a) Pengembangan standar kelulusan pada setiap tahunnya
- b) Pengembangan standar pencapaian ketuntasan kompetensi pada tiap tahun atau semester
- c) Pengembangan kejuaraan lomba-lomba bidang akademik
- d) Pengembangan kejuaraan lomba-lomba bidang non akademik

1.4.4 Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan

- a) Pengembangan atau peningkatan kompetensi pendidik aspek profesionalisme
- b) Pengembangan atau peningkatan kompetensi pendidik aspek pedagogik
- c) Pengembangan atau peningkatan kompetensi pendidik aspek sosial
- d) Pengembangan atau peningkatan kompetensi pendidik aspek kepribadian
- e) Pengembangan atau peningkatan kompetensi tenaga TU dan lainnya
- f) Pengembangan atau peningkatan kompetensi kepala Madrasah
- g) Pelaksanaan monitoring dan evaluasi oleh kepala Madrasah terhadap kinerja pendidik dan tenaga TU atau lainnya, dan
- h) Peningkatan kuantitas tenaga pendidik dan tenaga kependidikan

1.4.5 Standar Sarana Prasarana

- a) Peningkatan dan pengembangan serta inovasi-inovasi media pembelajaran untuk semua mata pelajaran
- b) Peningkatan dan pengembangan serta inovasi-inovasi peralatan pembelajaran untuk semua mata pelajaran
- c) Pengembangan prasarana (ruang, laboratorium, dll) pendidikan dan atau pembelajaran
- d) Penciptaan atau pengembangan lingkungan belajar yang kondusif
- e) Peningkatan dan pengembangan peralatan laboratorium komputer, IPA, Bahasa, dan laboratorium lainnya
- f) Pengembangan jaringan internet, baik bagi peserta didik, pendidik maupun tenaga kependidikan
- g) Pengembangan atau peningkatan peralatan/bahan perawatan sarana dan prasarana pendidikan, dan
- h) Pengembangan peralatan dan inovasi-inovasi pusat-pusat sumber belajar.

1.4.6 Standar Pengelolaan Pendidikan

- a) Pengembangan atau pembuatan RPM tiap tahun, baik untuk jangka pendek, menengah maupun panjang

- b) Pengembangan pendayagunaan SDM Madrasah dengan cara membuat dan pembagian tugas-tugas secara jelas
- c) Pengembangan struktur dan keorganisasian Madrasah sesuai dengan kebutuhan Madrasah
- d) Melaksanakan pembelajaran secara efektif dan efisien
- e) Mendukung pengembangan perangkat penilaian
- f) Pengembangan dan melengkapi administrasi Madrasah
- g) Implementasi MBS mengenai kemandirian/otonomi Madrasah, transparansi, akuntabilitas, partisipasi/kerjasama, fleksibilitas, dan kontinuitas baik mengenai program, keuangan, hasil-hasil program serta lainnya oleh pihak manajemen Madrasah (lihat pedoman pelaksanaan MBS)
- h) Pelaksanaan monitoring dan evaluasi oleh Madrasah tentang kinerja Madrasah
- i) Pelaksanaan supervisi klinis oleh kepala Madrasah
- j) Penggalangan partisipasi masyarakat (komite Madrasah)
- k) Membuat jaringan informasi akademik di internal maupun eksternal Madrasah (SIM)
- l) Membuat atau menciptakan jaringan kerja yang efektif dan efisien baik secara vertikal dan horisontal
- m) Implementasi model-model manajemen: POAC, PDCA, dan model lain yang pada dasarnya mengembangkan aspek-aspek manajemen untuk pengembangan standar-standar pendidikan
- n) Mengembangkan Income Generating Activities atau unit-unit produksi/usaha di Madrasah maupun kerjasama dengan pihak lain untuk menggalang partisipasi masyarakat, dan
- o) Melaksanakan dan membuat pelaporan-pelaporan kepada berbagai pihak yang relevan, baik menyangkut bidang akademik, non akademik atau manajemen Madrasah lainnya.

1.4.7 Standar Pembiayaan Pendidikan

- a) Pengembangan jalinan kerja dengan penyandang dana, baik donatur tetap maupun tidak tetap
- b) Penggalangan dana dari berbagai sumber termasuk dari sponsor

- c) Penciptaan usaha-usaha di Madrasah atau di luar Madrasah sebagai Income Generating Activities
- d) Pendayagunaan potensi Madrasah dan lingkungan yang menghasilkan keuntungan ekonomik
- e) Menjalin kerjasama dengan alumni, khususnya untuk penggalangan dana pendidikan

1.4.8 Standar Sistem Penilaian

- a) Pengembangan perangkat model-model penilaian pembelajaran
- b) Implementasi model evaluasi pembelajaran: ulangan harian, ulangan tengah semester, ulangan akhir semester, ulangan kenaikan kelas, dll
- c) Pengembangan instrumen atau perangkat soal-soal untuk berbagai model evaluasi
- d) Pengembangan pedoman-pedoman evaluasi sesuai dengan pedoman yang telah ditetapkan oleh pemerintah atau BSNP
- e) Pengembangan lomba-lomba, uji coba, dan sejenisnya dalam upaya peningkatan standar nilai atau ketuntasan kompetensi
- f) Menjalin kerjasama dengan pihak-pihak terkait untuk melaksanakan penilaian dalam rangka pengembangan perangkat penilaian sampai dengan analisa dan pelaporan hasil belajar peserta didik, dan
- g) Melaksanakan kerjasama dengan pihak lain untuk melaksanakan tes atau uji coba prestasi peserta didik secara periodik

1.4.9 Pengembangan Budaya Madrasah Islami

- a) Pengembangan kegiatan bidang keagamaan setiap tahun
- b) Pengembangan konsep budaya Madrasah Islami
- c) Pengembangan Prosedur Operasi standar (SOP) Budaya Madrasah Islami

1.5 Strategi Pelaksanaan

Strategi Pelaksanaan merupakan cara, teknik, seni, metode dll dalam melaksanakan program-program strategis

Strategi Pelaksanaan/Pencapaian:

1.5.1 Standar Isi / Kurikulum

- a) Sosialisasi Kurikulum 2013
- b) Pelatihan Penyusunan Kurikulum 2013

- c) Penyusunan Kurikulum 2013, Sylabus, RPP
- d) Pengembangan Sylabus dan RPP

1.5.2 Standar Proses

- a) Penguasaan Kurikulum 2013 dan model pembelajaran
- b) Penguasaan penggunaan media pembelajaran
- c) Pelatihan inovasi model pembelajaran
- d) Pelatihan pembuatan dan penggunaan media pembelajaran.

1.5.3 Standar Kompetensi Kelulusan

- a) Peningkatan kualitas Penerimaan Siswa Baru
- b) Peningkatan kualitas proses pembelajaran
- c) Peningkatan kualitas penilaian dalam proses belajar dan hasil belajar
- d) Penyelenggaraan tambahan jam pelajaran untuk semua jenjang kelas
- e) Peningkatan frekwensi dalam lomba akademis dan non akademis
- f) Bimbingan khusus siswa berprestasi untuk semua jenjang kelas
- g) Bimbingan khusus siswa yang belum tuntas untuk semua jenjang kelas
- h) Peningkatan kualitas kegiatan ekstra kurikuler

1.5.4 Standar Pendidik dan Kependidikan

- a) Mengikuti pendidikan serendah-rendahnya S1
- b) Menyelenggarakan/mengikuti pelatihan, seminar, workshop,
- c) Peningkatan penguasaan multi media, internet,
- d) Peningkatan penguasaan tentang IT

1.5.5 Standar Sarana Prasarana

- a) Pemeliharaan sarana dan prasarana Madrasah yang ada
- b) Penambahan sarana dan prasarana sesuai kebutuhan
- c) Peningkatan kelengkapan sarana dan prasarana

1.5.6 Standar Pengelolaan

- a) Pemahaman Managemen Berbasis Madrasah
- b) Merencanakan, melaksanakan pengelolaan Madrasah sesuai standar MBS
- c) Menjalin kerjasama antara Madrasah dengan komite Madrasah, dan pihak lain yang terkait.

1.5.7 *Standar Pembiayaan*

- a) Perencanaan dan penggalian sumber dana
- b) Pemanfaatan sumber dana
- c) Monitoring dan evaluasi pengelolaan dana

1.5.8 *Standar Penilaian*

- a) Penguasaan jenis-jenis penilaian
- b) Penguasaan penskoran penilaian
- c) Penguasaan pembuatan perangkat penilaian
- d) Penguasaan pelaksanaan penilaian
- e) Penguasaan analisis butir soal dan analisis hasil tes siswa.
- f) Melaksanakan tindak lanjut dari hasil penilaian.

1.5.9 *Pembiasaan*

- a) Mempunyai SOP tentang standar akhlaqul karimah
- b) Melaksanakan dan mengembangkan kegiatan Keagamaan.
- c) Melaksanakan dokumentasi.

1.6 Output dan target Waktu / Hasil Yang Diharapkan 4 Tahun ke Depan

Merupakan hasil-hasil pencapaian pelaksanaan program, baik kuantitas maupun kualitas yaitu dari program-program strategis yang direncanakan sesuai dengan standar nasional pendidikan.

Hasil yang diharapkan tercapai atau terpenuhi dari program-program di atas antara lain:

NO	Aspek	<i>Tonggak Keberhasilan</i>			
		<i>2018 / 2019</i>	<i>2019 / 2020</i>	<i>2020 / 2021</i>	<i>2021 / 2022</i>
1	Standar Isi				
	a. Kepemilikan Dokumen KURIKULUM 2013	Lengkap 100 %	100 %	100 %	100 %
	1) Pengembangan Dokumen KURIKULUM 2013 (Dokumen I) Madrasah sudah memiliki Dokumen KURIKULUM 2013 yang telah disahkan oleh	Lengkap 100 %	100 %	100 %	100 %

	Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso				
	2) Pengembangan Silabus (Dokumen 2)	Lengkap 100 %	100 %	100 %	100 %
	3) Dokumen Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP)	Lengkap 100 %	100 %	100 %	100 %
	b. Pengembangan Bahan Ajar				
	1) Pengembangan LKS	80 %	85 %	90 %	95 %
	2) Pengembangan Power Point	100 %	100%	100%	100%
	c. Pengembangan Buku Referensi	75 %	80%	90%	95%
2	<i>Standar Proses</i>				
	a. Persiapan Guru :				
	1) Kepemilikan Silabus	100 %	100 %	100 %	100 %
	2) Kepemilikan RPP	100 %	100 %	100 %	100 %
	3) Kepemilikan pedoman pembelajaran	100 %	100 %	100 %	100 %
	4) Kepemilikan pedomanan penilaian	100 %	100 %	100 %	100 %
	b. Pengelolaan Kelas :				
	1) Penerapan Mapping Kelas	100 %	100 %	100 %	100 %
	2) Pelaksanaan Remedial dan terjadwal	100 %	100 %	100 %	100 %
	3) Pelaksanaan Pengayaan dan terjadwal	100 %	100 %	100 %	100 %
	4) Penerapan Metode pembelajaran	85 %	88 %	92 %	95 %
	5) Penerapan CTL	85 %	88 %	92 %	95 %
	6) Penerapan <i>Life Skill</i>	85 %	87 %	90 %	95 %
	7) Pengembangan Media Pembelajaran	85 %	88 %	92 %	95 %
3	<i>Standar Kompetensi Kelulusan</i>				
	a.Prestasi Akademik				

	1. Ujian Nasional				
	❖ Rata – rata Bahasa Indonesia	85,65	87.00	88.00	90.00
	❖ Rata – rata Bahasa Inggris	87,75	80.00	85.00	90.00
	❖ Rata – rata Matematika	83,45	85.00	87.00	90.00
	❖ Rata – rata IPA	86,56	87.00	88.00	90.00
	❖ Nilai Rata – Rata Seluruhnya	84,73	86.00	88.00	90.00
	❖ Rangking (N + S / S)				
	2) Ujian Madrasah				
	❖ Rata – rata PAI	82,35	87.00	88.00	90.00
	❖ Rata – rata PKn	80,26	82.00	85.00	90.00
	❖ Rata – rata IPS	81,27	83.00	87.00	90.00
	❖ Rata – rata Seni Budaya	76,75	85.00	87.00	90.00
	❖ Rata – rata Penjasorkes	80,25	87.00	88.00	90.00
	❖ Rata – rata TIK	76,25	86.00	88.00	90.00
	❖ Rata – rata Bahasa Jawa	82,56	87.00	88.00	90.00
	❖ Rata – rata Fiqih	83,75	80.00	85.00	90.00
	❖ Rata – rata Aqidah Akhlaq	81,27	85.00	87.00	90.00
	❖ Rata – rata Al-Qur'an Hadist	83,56	87.00	88.00	90.00
	❖ Rata – rata SKI	80,81	86.00	88.00	90.00
	❖ Rata – rata Bahasa Arab	85.23 %	87.00	88.00	90.00
	3) Prosentase Kelulusan	80 %	88 %	95 %	100 %
	4) Lulusan di terima di PTN Akreditasi A	80 %	85 %	90 %	100 %
	b. Prestasi Non Akademik (Lomba – lomba)	2	4	6	8
	1) Lomba Olympiade Matematika	1	2	4	5
	2) Lomba IPA	2	3	4	5
	3) Lomba IPS	3	4	5	5
	4) Lomba Bahasa Inggris	6	8	9	10
	5) Lomba Pencak Silat	12	16	20	24
	6) Lomba Futsal	2	3	4	5
	7) Lomba Pramuka	2	3	4	5

	c. Pembinaan Kesiswaan	1			
	1) Wawasan Wiyata mandala	1	3	4	5
	2) LDK	1	3	4	5
	3) Ke – OSIS an	1	2	3	5
	4) Bakti Sosial	1	2	3	5
	5) Study Tour	1	2	4	5
	6) Seminar	1	2	3	5
	d. Kedisiplinan	98 %	99%	100 %	100%
	1) Kehadiran Siswa	96 %	97 %	98 %	100 %
	2) Ketaatan pada tata tertib	93 %	95 %	98 %	100 %
	3) Peduli Lingkungan	95 %	97 %	98 %	100 %
4	<i>Standar Pendidik dan Kependidikan</i>				
	a. Pendidik				
	1) Rasio guru dengan rombel	1:3	1 : 2	1 : 2	1 : 1
	2) Guru sesuai dengan disiplin ilmu	96 %	97 %	98 %	100 %
	3) Penguasaan TIK	80 %	90 %	95 %	100 %
	4) Jumlah Jam mengajar	24 jam/Guru	24 Jam/Guru	24 Jam/Guru	24 Jam/Guru
	5) Kedisiplinan Guru	95 %	96 %	98 %	100 %
	b. Kepala Madrasah				
	1) Kualitas Kepala Madrasah	Baik	Amat Baik	Amat Baik	Amat Baik
	2) Kepemilikan Sertifikat IT	Ia	Ia	Ia	Ia
	3) Kepemilikan Sertifikat Toofel	Ia	Ia	Ia	Ia
	4) Kepemilikan sertifikat profesi	Ia	Ia	Ia	Ia
	5) Kompetensi Kepala Madrasah	Baik	Amat Baik	Amat Baik	Amat Baik
	c. Wakil Kepala Madrasah				
	1) Kualitas Kepala Madrasah	Baik	Amat Baik	Amat Baik	Amat Baik
	2) Kepemilikan Sertifikat IT	Ia	Ia	Ia	Ia
	3) Kepemilikan serrtifikat Toofel	Ia	Ia	Ia	Ia
	4) Kepemilikan sertifikat profesi	Ia	Ia	Ia	Ia
	5) Kompetensi wakasek	Baik	Amat Baik	Amat Baik	Amat Baik
	d. PP. Kurikulum				

	1) Kualitas PP. Kurikulum	Baik	Amat Baik	Amat Baik	Amat Baik
	2) Pemahaman KURIKULUM 2013	90 %	100 %	100 %	100 %
	3) Pemahaman Tupoksi	93 %	100 %	100 %	100 %
	4) Penguasaan IT	98 %	100 %	100 %	100 %
	5) Kompetensi PP. Kurikulum	95 %	100 %	100 %	100 %
e. PP. Kesiswaan					
	1) Kualitas PP. Kesiswaan	Baik	Amat Baik	Amat Baik	Amat Baik
	2) Pemahaman Pembinaan Kesiswaan	93 %	100 %	100 %	100 %
	3) Pemahaman Tupoksi	95 %	100 %	100 %	100 %
	4) Penguasaan IT	95 %	100 %	100 %	100 %
	5) Kompetensi PP. Kesiswaan	95 %	100 %	100 %	100 %
f. PP. Sarana Prasarana					
	1) Kualitas PP. Sarana Prasarana	Baik	Amat Baik	Amat Baik	Amat Baik
	2) Pemahaman pemetaan Sarpras	90 %	100%	100%	100%
	3) Pemahaman Tupoksi	95 %	100%	100%	100%
	4) Penguasaan IT	95 %	100%	100%	100%
	5) Kompetensi PP. Sarana Prasarana	95 %	100%	100%	100%
g. Kepala Tata Usaha					
	1) Berijazah	S1	S2	S2	S2
	2) Memahami Tupoksi	95 %	100%	100%	100%
	3) Memberikan pelayanan dengan baik	Baik	Amat Baik	Amat Baik	Amat Baik
	4) Dapat bekerjasama dengan stakeholder	Ia	Bisa	Bisa	Bisa
	5) Kompetensi Kepala TU	Baik	Amat Baik	Amat Baik	Amat Baik
h. Laboran IPA					
		3	6	6	6
i. Laboran Bahasa					
		3	6	6	6
j. Pustakawan					
		2	4	4	4
k. Tenaga Kebersihan					
		12	24	24	24

	1. Tenaga Keamanan	4	8	8	8
5	<i>Standar Sarana Prasarana</i>				
	a. Tanah	2.5 H	3 H	3 H	3 H
	b. Ruang Kelas	21	30	30	30
	c. Ruang Lab. IPA	2	3	3	3
	d. Ruang Lab. Komputer	2	3	3	3
	e. Ruang Lab. Bahasa	2	3	3	3
	f. Ruang Perpustakaan	1	2	2	2
	g. Ruang Kepala Madrasah	1	1	1	1
	h. Ruuang Tata usaha	2	3	4	5
	i. Ruang Guru	2	3	4	5
	j. Ruang BK	1	2	2	2
	k. Ruang Osis	1	2	2	2
	l. Ruang UKS	1	2	2	2
	m. Ruang WC	6	12	12	12
	n. Ruang Multimedia	1	2	2	2
	o. Ruang PMR	1	2	2	2
	p. Ruang Koperasi	1	2	2	2
	q. Ruang Gudang	1	2	2	2
	r. Ruang Dapur	1	2	2	2
	s. Ruang Ketrampilan	1	2	2	2
	t. Ruang kesenian	1	2	2	2
	u. Ruang Serbaguna	1	2	2	2
	v. Ruang Mushola	1	2	2	2
	w. Ruang Pramuka	2	2	2	2
	x. Pos Satpam	2	4	4	4
6	<i>Standar Pengelolaan</i>				
	a. Visi, Misi dan Tujuan	96 %	100%	100%	100%
	b. Rencana kerja empat tahunan	95 %	100%	100%	100%
	c. Pedoman Pengelolaan Madrasah	90 %	100%	100%	100%
	d. Keterlibatan Warga Madrasah	98 %	100%	100%	100%
	e. Kepengawasan Money	95 %	100%	100%	100%
	f. Implentasi Program	95 %	100%	100%	100%

	g. Kepemimpinan		100%	100%	100%
7	Standar Pembiayaan				
	a. Jumlah Dana	650 jt	750 Jt	1 Milyar	1.3 Milyar
	b. Sumber Dana	3 sumber	Lebih dari 6 Sumber	Lebih dari 6 Sumber	Lebih dari 6 Sumber
	c. Alokasi Penggunaan dana	95 %	100%	100%	100%
8	Standar Penilaian				
	a. Kesiapan Penilaian oleh Guru	80 %	100%	100%	100%
	b. Kepemilikan Dokumen /Instrumen Penilaian	96 %	100%	100%	100%
	c. Implementasi Penilaian	95 %	100%	100%	100%
	d. Pemanfaatan Hasil Penilaian	90 %	100%	100%	100%
9	Pembiasaan				
	a. Terwujudnya Sholat dhuhur berjama'ah	98 %	100%	100%	100%
	b. Terwujudnya pengamalan 10 standar Akhlaqul Karimah	98 %	100%	100%	100%
	c. Terlaksananya Buda Malu	98 %	100%	100%	100%
	d. Terlaksananya Tadarus dan Asma'ul Husna pada pagi hari warga Madrasah	98 %	100%	100%	100%
	e. Terwujudnya Kedisiplinan Warga Madrasah	98 %	100%	100%	100%
	f. Terwujudnya lingkungan yang asri	98 %	100%	100%	100%

BAB IV
PEMBIAYAAN DAN MONITORING EVALUASI

5.1 Rencana Anggaran

No	Program-Program Strategis	Kode Anggaran	Alokasi Dana	Tahun I 2018-2019				
				Sumber Dana				
				Kemendiknas Pusat	BO S	BPP	School Grant	Sumber lain
1	Standar Isi							
	a. Kepemilikan Dokumen KURIKULUM 2013 b. Pengembangan Bahan Ajar c. Pengembangan Buku referensi.			V	V			
2	Standar Proses							
	a. Pelatihan Inovasi model pembelajaran b. Pelatihan pembuatan dan penggunaan media pembelajaran				V			
3	Standar Kompetensi Kelulusan							

	<ul style="list-style-type: none"> a. Tambahan Jam tambahan. b. Mengadakan pengayaan siswa berprestasi. c. Mengadakan remedial bagi siswa yang belum tuntas d. Mengadakan Ekstrakurikuler e. Mengikuti lomba akademik dan non akademik. f. LDK g. Seminar 			V				
					V			
					V			
				V	V			
					V			
				V	V			
				V	V			
4	Standar Pendidik dan Kependidikan							
	<ul style="list-style-type: none"> a. Mengikuti / MGMP / pelatihan/ seminar b. Penguasaan multi media c. Penguasaan IT d. Tersedianya laboran Lab. IPA e. Tersedianya Laboran Lab. Bahasa f. Tersedian Tenaga khusus taman 					V		
						V		
						V		
				V				
				V				
5	Standar Sarpras							
	<ul style="list-style-type: none"> a. Pemeliharaan sarpras b. Penambahan sarpras sesuai kebutuhan 			V	V		V	
				V	V			

	c. Peningkatan kelengkapan sarpras			V	V		V	
6	Standar Pengelolaan							
	a. Pembuatan RPM tahunan b. Pengembangan SDM c. Supervisi d. Membuat Jaringan internal atau external e. Mengembangkan usaha Madrasah.			V V V V	V			
7	Standar Pembiayaan							
	a. Penggalian dana b. Mencari donator c. Monitoring dan evaluasi pengelolaan dana							V V V
8	Standar Penilaian							
	a. Ulangan Mid Semester b. Ulangan Semester c. Ujian			V V V	V V V			
9	Pembiasaan							
	a. Penyusunan SOP b. Kegiatan Keagamaan			V V				

No	Program-Program Strategis	Kode Anggaran	Alokasi Dana	Tahun II 2019-2020	
				Sumber Dana	

				Kem enag	BOS	BPP	School Grant	Sumber lain
1	Standar Isi							
	a. Kepemilikan Dokumen KURIKULUM 2013			V				
	b. Pengembangan Bahan Ajar				V			
	c. Pengembangan Buku referensi.				V			
2	Standar Proses							
	a. Pelatihan Inovasi model pembelajaran				V			
	b. Pelatihan pembuatan dan penggunaan media pembelajaran				V			
3	Standar Kompetensi Kelulusan							
	a. Tambahan Jam tambahan.			V				
	b. Mengadakan pengayaan siswa berprestasi.				V			
	c. Mengadakan remedial bagi siswa yang belum tuntas				V			
	d. Mengadakan Ekstrakurikuler			V	V			
	e. Mengikuti lomba akademik dan non akademik.				V			
	f. LDK			V	V			

	g. Seminar				V			
4	Standar Pendidik dan Kependidikan							
	a. Mengikuti / MGMP / pelatihan/ seminar				V			
	b. Penguasaan multi media				V			
	c. Penguasaan IT				V			
	d. Tersedianya laboran Lab. IPA			V				
	e. Tersedianya Laboran Lab. Bahasa			V				
	f. Tersedian Tenaga khusus taman			V				
5	Standar Sarpras							
	a. Pemeliharaan sarpras			V	V			
	b. Penambahan sarpras sesuai kebutuhan			V	V		V	
	c. Peningkatan kelengkapan sarpras			V	V		V	
6	Standar Pengelolaan							
	a. Pembuatan RPM tahunan			V				
	b. Pengembangan SDM			V	V			
	c. Supervisi							
	d. Membuat Jaringan internal atau external			V				
	e. Mengembangkan usaha Madrasah.			V				

7	Standar Pembiayaan							
	a. Penggalian dana b. Mencari donator c. Monitoring dan evaluasi pengelolaan dana							V V V
8	Standar Penilaian							
	a. Ulangan Mid Semester b. Ulangan Semester c. Ujian			V V V	V V V			
9	Pembiasaan							
	a. Penyusunan SOP b. Kegiatan Keagamaan			V V				

No	Program-Program Strategis	Kode Anggaran	Alokasi Dana	Tahun III 2020-2021				
				Sumber Dana				
				Kem enag	BOS	BPP	School Grant	Sumber lain
1	Standar Isi							
	a. Kepemilikan Dokumen KURIKULUM 2013 b. Pengembangan Bahan Ajar c. Pengembangan Buku referensi.			V	V V			
2	Standar Proses							
	a. Pelatihan Inovasi model pembelajaran				V			

	b. Pelatihan pembuatan dan penggunaan media pembelajaran				V			
3	Standar Kompetensi Kelulusan							
	a. Tambahan Jam tambahan.			V				
	b. Mengadakan pengayaan siswa berprestasi.				V			
	c. Mengadakan remedial bagi siswa yang belum tuntas				V			
	d. Mengadakan Ekstrakurikuler			V	V			
	e. Mengikuti lomba akademik dan non akademik.				V			
	f. LDK			V	V			
	g. Seminar				V			
4	Standar Pendidik dan Kependidikan							
	a. Mengikuti / MGMP / pelatihan/ seminar				V			
	b. Penguasaan multi media				V			
	c. Penguasaan IT				V			
	d. Tersedianya laboran Lab. IPA			V				
	e. Tersedianya Laboran Lab. Bahasa			V				
	f. Tersedian Tenaga			V				

	khusus taman							
5	Standar Sarpras							
	a. Pemeliharaan sarpras			V	V			
	b. Penambahan sarpras sesuai kebutuhan			V	V		V	
	c. Peningkatan kelengkapan sarpras			V	V		V	
6	Standar Pengelolaan							
	a. Pembuatan RPM tahunan			V				
	b. Pengembangan SDM			V	V			
	c. Supervisi							
	d. Membuat Jaringan internal atau external			V				
	e. Mengembangkan usaha Madrasah.			V				
7	Standar Pembiayaan							
	a. Penggalian dana							V
	b. Mencari donator							V
	c. Monitoring dan evaluasi pengelolaan dana							V
8	Standar Penilaian							
	a. Ulangan Mids Semester			V	V			
	b. Ulangan Semester			V	V			
	c. Ujian			V	V			
9	Pembiasaan							

	a. Penyusunan SOP			V				
	b. Kegiatan Keagamaan			V				

No	Program-Program Strategis	Kode Anggaran	Alokasi Dana	Tahun IV 2021-2022				
				Sumber Dana				
				KEMENAG	BOS	BPP	School Grant	Sumber lain
1	Standar Isi							
	a. Kepemilikan Dokumen KURIKULUM 2013			V				
	b. Pengembangan Bahan Ajar				V			
	c. Pengembangan Buku referensi.				V			
2	Standar Proses							
	a. Pelatihan Inovasi model pembelajaran				V			
	b. Pelatihan pembuatan dan penggunaan media pembelajaran				V			
3	Standar Kompetensi Kelulusan							
	a. Tambahan Jam tambahan.			V				
	b. Mengadakan				V			

	<p>pengayaan siswa berprestasi.</p> <p>c. Mengadakan remedial bagi siswa yang belum tuntas</p> <p>d. Mengadakan Ekstrakurikuler</p> <p>e. Mengikuti lomba akademik dan non akademik.</p> <p>f. LDK</p> <p>g. Seminar</p>								
4	Standar Pendidik dan Kependidikan								
	<p>a. Mengikuti / MGMP / pelatihan/ seminar</p> <p>b. Penguasaan multi media</p> <p>c. Penguasaan IT</p> <p>d. Tersedianya laboran Lab. IPA</p> <p>e. Tersedianya Laboran Lab. Bahasa</p> <p>f. Tersedian Tenaga khusus taman</p>								
5	Standar Sarpras								
	<p>a. Pemeliharaan sarpras</p> <p>b. Penambahan sarpras sesuai kebutuhan</p> <p>c. Peningkatan kelengkapan sarpras</p>								

6	Standar Pengelolaan							
	a. Pembuatan RPM tahunan			V				
	b. Pengembangan SDM			V	V			
	c. Supervisi							
	d. Membuat Jaringan internal atau external			V				
	e. Mengembangkan usaha Madrasah.			V				
7	Standar Pembiayaan							
	a. Penggalian dana							V
	b. Mencari donator							V
	c. Monitoring dan evaluasi pengelolaan dana							V
8	Standar Penilaian							
	a. Ulangan Mid Semester			V	V			
	b. Ulangan Semester			V	V			
	c. Ujian			V	V			
9	Pembiasaan							
	a. Penyusunan SOP			V				
	b. Kegiatan Keagamaan			V				

5.2. RENCANA MONITORING DAN EVALUASI (MONEV)

a. Tujuan Monitoring dan Evaluasi

Monitoring merupakan kegiatan yang bertujuan untuk mengetahui apakah program Madrasah berjalan sebagaimana yang direncanakan, apa hambatan yang terjadi dan bagaimana cara mengatasi masalah tersebut. Jadi menekankan pada pemantauan proses pelaksanaan program.

Evaluasi merupakan kegiatan yang bertujuan untuk mengetahui apakah program Madrasah mencapai sasaran yang diharapkan. Jadi menekankan pada aspek hasil.

b. Komponen Utama Monitoring dan Evaluasi

- 1) Komponen Input
 - a) Aspek tenaga kependidikan : Kepala Madrasah, Guru dan Karyawan
 - b) Aspek Kesiswaan : Kondisi siswa dan prestasi siswa
 - c) Aspek sarana prasarana
 - d) Aspek peran masyarakat
- 2) Komponen proses
 - a) Aspek Kurikulum dan bahan ajar
 - b) Aspek proses belajar mengajar
 - c) Aspek penilaian
 - d) Aspek manajemen dan kepemimpinan
- 3) Komponen Output
 - a) Aspek prestasi belajar siswa
 - b) Aspek prestasi Guru dan Kepala Madrasah
 - c) Aspek prestasi Madrasah

c. Pelaksana Monitoring dan Evaluasi

- 1) Internal
 - a) Tim Monev Kementerian Agama kabupaten Bondowoso
 - b) Kepala Madrasah dan Wakil Kepala Madrasah
- 2) Eksternal
 - a) Komite
 - b) Dinas Pendidikan Kota Semarang
 - c) Kementerian Agama kabupaten Bondowoso
 - d) Bawasda
 - e) Direktorat Pembinaan Madrasah Aliyah
 - f) Irjen Depdiknas, BPKP dan BPK

d. Waktu Pelaksanaan

- 1) Monitoring
 - a. Internal : dilaksanakan setiap semester sekali
 - b. Eksternal : sesuai jadwal monitoring
- 2) Evaluasi
 - a. Internal : dilaksanakan diakhir semester

b. Eksternal : sesuai jadwal evaluasi

e. Sumber Data

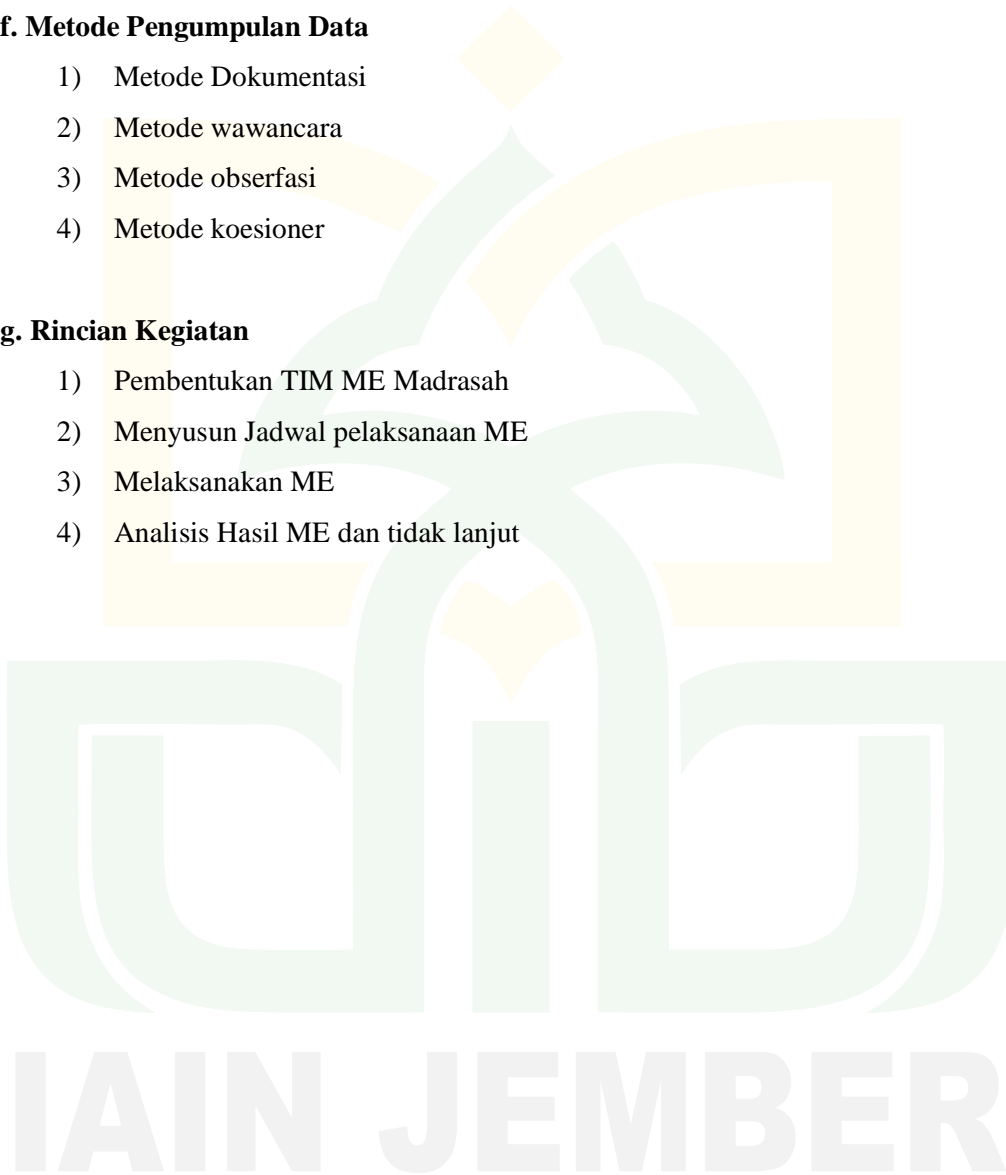
- 1) Dokumen
- 2) Hasil Pengamatan
- 3) Instrumen ME

f. Metode Pengumpulan Data

- 1) Metode Dokumentasi
- 2) Metode wawancara
- 3) Metode obserfasi
- 4) Metode koesioner

g. Rincian Kegiatan

- 1) Pembentukan TIM ME Madrasah
- 2) Menyusun Jadwal pelaksanaan ME
- 3) Melaksanakan ME
- 4) Analisis Hasil ME dan tidak lanjut



RENCANA MONITORING DAN EVALUASI

STANDAR/KEGIATAN	2018												2019												KET																											
	JULI				AGT				SEP				OKT				NOP				DES					JAN				PEB				MAR				APR				MEI				JUN						
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4							
1 Standar Kelulusan																																																				
2 Standar Isi																																																				
3 Standar Proses Belajar Mengajar																																																				
4 Standar Penilaian																																																				
5 Standar Pendidik dan K																																																				
6 Standar Sarana Prasarana																																																				
7 Standar Pengelolaan																																																				
8 Standar Pembeayaan																																																				

Bondowoso 15 Juni 2018
Kepala Madrasah

H. Ibrahim, S.Ag., M.Pd.I

RENCANA MONITORING DAN EVALUASI

STANDAR/KEGIATAN	2020																								2021																								KET			
	JULI				AGT				SEP				OKT				NOP				DES				JAN				PEB				MAR				APR				MEI				JUN							
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4								
1 Standar Kelulusan																																																				
2 Standar Isi																																																				
3 Standar Proses Belajar Mengajar																																																				
4 Standar Penilaian																																																				
5 Standar Pendidik dan K																																																				
6 Standar Sarana Prasarana																																																				
7 Standar Pengelolaan																																																				
8 Standar Pembiayaan																																																				

Bondowoso, 15 Juni 2018

Kepala Sekolah

H. Ibrohim , S.Ag. M.Pd.I

RENCANA MONITORING DAN EVALUASI

STANDAR/KEGIATAN	2021												2022												KET																			
	JULI			AGT			SEP			OKT			NOP			DES			JAN			PEB				MAR			APR			MEI			JUN									
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4							
1 Standar Kelulusan																																												
2 Standar Isi																																												
3 Standar Proses Belajar Mengajar																																												
4 Standar Penilaian																																												
5 Standar Pendidik dan K																																												
6 Standar Sarana Prasarana																																												
7 Standar Pengelolaan																																												
8 Standar Pembeayaan																																												

Bondowoso 15 Juni 2018
Kepala Sekolah

H. Ibrohim, S.Ag, M.Pd.I

BAB V

PENUTUP / KESIMPULAN

Rencana Pengembangan Madrasah (RPM) merupakan suatu hal yang sangat penting, Pentingnya RPM adalah untuk memberi arah dan bimbingan para pelaku Madrasah dalam rangka menuju perubahan atau tujuan Madrasah yang lebih baik (peningkatan, pengembangan) dengan resiko yang kecil dan untuk mengurangi ketidakpastian masa depan, selain hal tersebut RPM dapat digunakan sebagai :

1. Pedoman kerja (kerangka acuan) dalam pengembangan Madrasah
2. Dasar untuk melakukan monitoring dan evaluasi pelaksanaan pengembangan Madrasah
3. Bahan acuan untuk pengidentifikasi dan mengajukan sumber daya pendidikan yang diperlukan untuk pengembangan Madrasah

Perumusan Rencana Pengembangan Madrasah MAN Bondowoso Semarang Semarang disusun untuk mengetahui secara rinci tindakan-tindakan yang harus dilakukan agar tujuan, kewajiban dan sasaran pengembangan Madrasah dapat tercapai.

Diharapkan gambaran kebutuhan Madrasah dalam meningkatkan kualitas dapat terlihat dalam jangka waktu 4 tahun ke depan dan menjadi satu motivasi agar dapat mewujudkannya.

Kerja sama yang baik dari semua pihak sangat kami harapkan agar Rencana Pengembangan Madrasah (RPM) ini dapat terwujud yaitu mencetak generasi *yang berakhlaqul Karimah*, dan meningkatnya sumber Daya manusia di kota Semarang pada khususnya serta melahirkan pemimpin-pemimpin yang amanah di Indonesia pada umumnya.

Bondowoso , 15 Juni 2018

Penyusun Tim RPM
MAN Bondowoso

DOKUMENTASI



Rapat Penyusunan Program Madrasah



Pendayagunaan SDM Secara Optimal
Para Guru Mendampingi Siswa Ikut Lomba Kacong Cebbing Bondowoso



Pendayagunaan SDM Secara Optimal
Para Guru Mengikuti Lomba Paduan Suara



Kerjasama dengan masyarakat (*stakeholders*) atau tokoh masyarakat



Pelepasan Kirab Siswa MAN Bondowoso dalam rangka Tahun Baru Islam (Bentuk Kerjasama dengan masyarakat)



Manasik Haji Siswa MAN Bondowoso bekerjasama dengan KBIH AT Taqwa Bondowoso



Laboratorium Komputer MAN Bondowoso



Pelaksanaan Sholat Dhuha di Musholla MAN Bondowoso

RIWAYAT HIDUP



Hanip dilahirkan di Bondowoso, Jawa Timur tanggal 28 Desember 1981, anak kesatu dari dua bersaudara, pasangan Bapak Arjo dan Ibu Mestina. Alamat: Jl. KH. Abd. Muiz Tr, Dusun Sekolah RT 14 RW 05 Desa Koncer Kidul Kecamatan Tenggarang Kabupaten Bondowoso Jawa Timur, HP. 081 336 096 116, *e-mail*: hanifbws@gmail.com.

Pendidikan dasar ditempuh di kampung halamannya di Gading Sari Kecamatan Binakal Kabupaten Bondowoso. Tamat Madrasah Ibtidaiyah al-Huda tahun 1992, MTs Nurul Huda tahun 1997, dan MAK Nurul Huda pada tahun 2000. Pendidikan berikutnya di tempuh di STAI At Taqwa Bondowoso dari tahun 2009 sampai lulus tahun 2013.

Selepas lulus MAK Nurul Huda, penulis mengabdikan diri di lembaga al-madaniyah yaitu di MAK. Nurul Huda dari tahun 2000 sampai tahun 2007, mengabdikan diri di MTs. Nurul Huda dari tahun 2001 sampai sekarang, dan mengabdikan diri di MI. Nurul Huda dari tahun 2001 sampai dengan sekarang. Selain itu, pada tahun 2007 mengabdikan diri di Ma'had Aly Almaliki Bondowoso dan STIS Al Maliki sampai sekarang sebagai tenaga administrasi.

Sepanjang perjalanan masa pendidikan penulis banyak berkecimpung di dunia Organisasi, yang mana semasa di MTS dan MAK aktif di Organisasi Intra Madrasah (OSIM) dan FORDISMA (Forum Diskusi Madrasah Aliyah).



**KETERAMPILAN MANAJERIAL KEPALA MADRASAH
DALAM MENGEMBANGKAN MOTIVASI KERJA GURU
DI MADRASAH ALIYAH NEGERI BONDOWOSO
TAHUN PELAJARAN 2018-2019**

Oleh:

HANIP

Prodi: Manajemen Pendidikan Islam

Pasca Sarjana IAIN Jember

Email: hanifbws@gmail.com

ABSTRACT

The purpose of this study are: 1) Describe the headmaster applying conceptual ability in developing teacher work motivation in MAN Bondowoso Years 2018-2019, 2) Describing the headmaster applying managerial engineering skills in developing teacher work motivation in MAN Bondowoso Years 2018-2019, 3) Describing the head of the madrasah to apply human skills in developing teacher work motivation at MAN Bondowoso Years 2018-2019. This study uses descriptive qualitative research with the type of field research conducted in MAN Bondowoso. Data collection techniques used (1) Observation, (2) Interview (3) Documentation. In this study the determination of research subjects using purposive sampling technique. In data collection, this research is; data reduction, data presentation, conclusion drawing. In the data validity test, the researcher used triangulation, namely source circulation, method triangulation. Researchers found various activities related to various Managerial Skills of Headmaster in Developing Work Motivation for Teachers in Madrasah Aliyah Negeri Bondowoso Years 2018-2019, namely: 1) The Head Master Conceptual ability to improve teacher's work motivation, namely; (a) the preparation of madrasa programs, (b) optimal utilization of human resources, (c) evaluation of madrasa activities. 2) The Head Master ability of managerial techniques in developing teacher work motivation, namely; (a) cooperation with the community (stakeholders), (b) the formation of madrasah deputy heads and work units, (c) forming madrasah is team work. 3) The Head Master ability of human skills to increase teacher motivation, namely; (a) conducive environment and working conditions, (b) understanding the character and behavior of teachers in working together to achieve madrasah goals, (c) equal distribution of tasks and responsibilities (power sharing).

Keywords: Managerial Skills of Headmaster, Teacher's Work Motivation

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah: 1) Mendeskripsikan kepala madrasah menerapkan kemampuan konseptual dalam mengembangkan motivasi kerja guru di MAN Bondowoso Tahun Pelajaran 2018-2019, 2) Mendeskripsikan kepala madrasah menerapkan kemampuan teknik manajerial dalam mengembangkan motivasi kerja guru di MAN Bondowoso Tahun Pelajaran 2018-2019, 3) Mendeskripsikan kepala madrasah menerapkan kemampuan *human skill* Dalam mengembangkan motivasi kerja guru di MAN Bondowoso Tahun Pelajaran 2018-2019. Penelitian ini menggunakan kualitatif deskriptif dengan jenis penelitian yang bersifat studi kasus yang dilakukan di MAN Bondowoso. Teknik pengumpulan data yang digunakan (1) Observasi, (2) Wawancara (3) Dokumentasi. Dalam penelitian ini penentuan subjek penelitian menggunakan teknik *purposive sampling*. Dalam pengumpulan data, penelitian ini yaitu; reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan. Dalam uji keabsahaan data, peneliti menggunakan triangulasi, yaitu tringulasi sumber, triangulasi metode. Peneliti menemukan berbagai aktivitas yang berkaitan dengan berbagai Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru Di Madrasah Aliyah Negeri Bondowoso yaitu: 1) Kemampuan konseptual Kepala Madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru yaitu; (a) penyusunan program madrasah, (b) pendayagunaan SDM secara optimal, (c) evaluasi kegiatan madrasah. 2) Kemampuan teknik manajerial Kepala Madrasah dalam mengembangkan motivasi kerja guru yaitu; (a) kerjasama dengan masyarakat (*stakeholders*), (b) pembentukan wakil kepala madrasah dan unit-unit kerja, (c) membentuk *team work* (kerja tim) madrasah. 3) Kemampuan *human skill* Kepala Madrasah dalam meningkatkan motivasi guru yaitu; (a) pengaturan lingkungan dan kondisi kerja yang kondusif, (b) memahami karakter dan perilaku guru dalam bekerjasama untuk mencapai tujuan madrasah, (c) pemerataan tugas dan tanggung jawab (*power sharing*).

Kata Kunci : Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah, Motivasi Kerja Guru

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pendidikan menjadi ujung tombak sesuai dengan tuntutan dan perubahan maju mundurnya suatu bangsa. Ketika zaman. bangsa mempunyai kualitas pendidikan Indonesia sebagai bangsa yang yang baik, maka proses pembangunan menjunjung tinggi pendidikan telah menjadi baik pula perkembangannya. mempunyai tujuan sebagaimana tertulis Karena melalui proses pendidikan dalam Undang-Undang RI No. 20 Tahun manusia dengan segala potensi yang 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dimiliki akan tumbuh dan berkembang Pasal 3 yang berbunyi:

Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman bertaqwa kepada Tuhan yang maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

Pendidikan di Indonesia sangatlah penting dan hal ini diselenggarakan dalam rangka untuk meningkatkan kualitas pendidikan melalui pendidikan jalur madrasaah. Pembangunan di bidang pendidikan mengemban misi pemerataan pendidikan yang menimbulkan peningkatan pendidikan (*education explosion*). Hal itu memberikan peningkatan mutu secara sangat signifikan dalam pengembangan sumber daya manusia (*human resources development*) bangsa Indonesia. Strategi pendidikan Nasional adalah popularisasi pendidikan yang mengakar pada pemerataan pendidikan. Semakin lebih dirasakan bahwa pembangunan

madrasah-madrasah memiliki fungsi strategis bagi kualitas warga negara, harkat dan martabat bangsa Indonesia.

Mutu pendidikan di tingkat satuan pendidikan dapat ditunjukkan dengan adanya fenomena madrasah-madrasah yang memiliki keunggulan dan kompetitif. Salah satu indikasi madrasah yang memiliki keunggulan dan kompetitif adalah adanya tampilan sikap dan perilaku para siswanya sesuai dengan norma yang berlaku dan adanya peningkatan prestasi belajar siswa yang salah satunya dapat dilihat dari persentase kelulusan di atas standar nasional.

Dalam ranah pendidikan kepala madrasah adalah ujung tombak dalam peningkatan mutu, sudah seharusnya memiliki keterampilan manajerial, mengingat kemampuan manajerial merupakan bagian dari maju atau tidaknya suatu lembaga yang dikelolanya.

Seorang manajer (kepala madrasah) dituntut memiliki keterampilan manajerial agar dapat menjalankan

fungsi-fungsi manajemen yang diperlukan. Menurut Kast keterampilan manajerial tersebut diantaranya keterampilan konseptual, keterampilan hubungan dengan manusia dan keterampilan teknik.

Kepemimpinan yang baik akan menjadikan kondisi kerja yang baik, dan mendukung terciptanya mitra kerja yang baik pula. Dengan demikian maka para guru akan termotivasi untuk melaksanakan tugas dengan motivasi kerja yang tinggi, dan mereka akan memperoleh kepuasan dalam menjalankan aktivitasnya sebagai pendidik. Hal ini sejalan dengan pandangan Robin, bahwa kondisi kerja dan mitra kerja yang mendukung akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian Ardansyah, menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala madrasah berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru dan berpengaruh pula terhadap motivasi kerja guru. Hal senada

dikemukakan oleh Farisi, bahwa hasil penelitiannya menunjukkan dengan adanya peran kepala madrasah maka akan terjadi peningkatan motivasi kerja guru.

Kepala Madrasah dalam melaksanakan tugas dan fungsinya tentu harus melibatkan semua guru dalam mengembangkan pendidikan madrasah agar setiap individu yang berada dalam satu lembaga merasa dipergunakan. Hal tersebut dilakukan oleh kepala madrasah dalam rangka memupuk motivasi kerja sekaligus sebagai bentuk perhatian kepala madrasah kepada seluruh *stakeholder* yang ada dilembaga MAN Bondowoso khususnya kepada guru agar termotivasi.

Hal menarik yang dilakukan Kepala MAN Bondowoso yaitu membuat terobosan baru dengan membuka kelas bina prestasi dan Tahfidz dengan asumsi bahwa ketika madrasah dengan siswa memiliki banyak prestasi, terobosan tersebut tentunya akan menambah motivasi guru dalam berkarya. Selain itu,

hal menarik bagi peneliti juga adalah MAN Bondowoso merupakan lembaga pendidikan bonafit yang menjadi idola bagi siswa-siswi yang berkeinginan untuk belajar dilambaga Islam tersebut, karena melihat lulusan dari MAN Bondowoso banyak diterima di Perguruan-Perguruan Tinggi ternama, sehingga terbukti dengan adanya pelaksanaan penerimaan siswa baru pada pertengahan bulan Mei 2018, pada gelombang pertama antusias orang tua untuk mendaftarkan putra-putrinya ke MAN Bondowoso begitu besar. Pendaftaran gelombang pertama sudah melampaui target, jumlah siswa yang mendapatkan pagu 238 siswa dari 395 siswa yang mendaftar, sehingga MAN Bondowoso menerima 238 siswa untuk dibina di madrasah tersebut.

Dari fenomena dan alasan diatas, maka peneliti tertarik untuk meneliti tentang “*Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Motivasi Kerja Guru di*

MAN Bondowoso Tahun Pelajaran 2018-2019”, dengan harapan dapat mengetahui lebih jauh bagaimana langkah-langkah keterampilan Manajerial Kepala madrasah MAN Bondowoso.

B. Rumusan Masalah

Adapun rumusan masalah yang kami rumuskan dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana kepala madrasah menerapkan kemampuan konseptual dalam mengembangkan motivasi kerja guru di MAN Bondowoso Tahun Pelajaran 2018-2019 ?
2. Bagaimana kepala madrasah menerapkan kemampuan teknik manajerial Dalam mengembangkan motivasi kerja guru di MAN Bondowoso Tahun Pelajaran 2018-2019 ?
3. Bagaimana kepala madrasah menerapkan kemampuan *human skill* Dalam mengembangkan motivasi kerja guru di MAN Bondowoso Tahun Pelajaran 2018-2019?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut di atas maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Mendeskripsikan kepala madrasah menerapkan kemampuan konseptual dalam mengembangkan motivasi kerja guru di MAN Bondowoso
2. Mendeskripsikan kepala madrasah menerapkan kemampuan teknik manajerial dalam mengembangkan motivasi kerja guru di MAN Bondowoso
3. Mendeskripsikan kepala madrasah menerapkan kemampuan *human skill* Dalam mengembangkan motivasi kerja guru di MAN Bondowoso

KAJIAN PUSTAKA

A. Pengertian Keterampilan Manajerial

Manajer dalam dunia pendidikan adalah kepala madrasah. Untuk dapat mencapai tujuan organisasi atau lembaga pendidikan, seorang manajer (kepala madrasah) dituntut memiliki keterampilan manajerial agar dapat menjalankan fungsi-fungsi manajemen yang diperlukan.

Menurut Ndraha keterampilan Manajerial adalah kemampuan melaksanakan tugas. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa keterampilan adalah kemampuan dalam melaksanakan tugas berdasarkan kompetensi pekerjaan (1989:150) Manajerial artinya yang berhubungan dengan manajer. Keterampilan manajerial dapat diartikan kemampuan untuk melaksanakan tugas berdasarkan kompetensi yang dilakukan oleh seorang manajer dalam mencapai

tujuan, bekerjasama dengan orang lain. Menurut Kast dalam Wahyudi (2009:68), keterampilan manajerial tersebut diantaranya keterampilan konseptual, keterampilan hubungan dengan manusia dan keterampilan teknik.

Kemampuan manajerial tersebut meminta penguasaan akan sejumlah ilmu pengetahuan manajemen khususnya manajemen pendidikan. Selain itu suatu strategi yang mantap hanya dapat dilaksanakan di dalam suatu organisasi yang efisien. Oleh sebab itu, seorang pemimpin yang professional harus menguasai dan mengembangkan struktur organisasi pendidikan yang efisien, sehingga sumber daya yang tersedia baik sumber daya manusia maupun sumber dana serta instruktur lainnya dapat dimanfaatkan seoptimal mungkin, sehingga para pelaksana di dalam organisasi baik pada tingkat mikro yaitu

sekolah, maupun pada tingkat masyarakat lokal dapat memanfaatkan berbagai sumber daya yang tersedia sebaik-baiknya untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Peningkatan kualitas kepemimpinan pendidikan meliputi pengetahuan mengenai konsep-konsep kepemimpinan (*conceptual skills*), keterampilan kemanusiaan (*human skills*) yang meliputi pengetahuan mengenai kerjasama (*teamwork*), hubungan intermanusia yang menuntut inteligensi interpersonal, kemampuan administrasi dan evaluasi tingkah laku. Keterampilan teknis (*technical skills*) meliputi antara lain pengetahuan mengenai gaya-gaya kepemimpinan yang sesuai untuk meningkatkan inisiatif dan inovasi dari para petugas dan pengelola pendidikan, serta kepemimpinan yang menghidupkan partisipasi dari semua komponen yang bergerak di dalam kegiatan pendidikan.

Hani Handoko mengemukakan untuk menjadi pemimpin yang efektif manajer harus memiliki 4 keterampilan manajerial antara lain; (1) keterampilan konseptual, (2) Keterampilan kemanusiaan (human skill), (3) keterampilan administratif dan (keterampilan teknik) (2009:36).

B. Keterampilan-Keterampilan Manajerial

Keterampilan Manajerial merupakan hal pokok yang harus dimiliki oleh seorang Kepala Madrasah. Berikut adalah keterampilan-keterampilan manajerial Kepala Madrasah:

1. Keterampilan Konseptual
Kepala Madrasah selaku pemimpin dalam lembaga pendidikan perlu memiliki keterampilan manajerial sebagaimana yang telah diatur dalam permendiknas RI No 13 tahun 2007 tentang standar kepala madrasah.

Menurut Gery A. Yulk (1994:232) menyatakan Keterampilan konseptual merupakan kemampuan kognitif yang berupa kemampuan analitis, berfikir logis, memformasi konsep, pemikiran pemikiran yang induktif dan pemikiran yang deduktif. Salah satu keterampilan konseptual disebut *cognitive complexity*, termasuk kemampuan menggunakan isyarat-isyarat untuk membuat perbedaan dan mengembangkan kategori dalam mengklasifikasikan sesuatu, demikian juga berupa kemampuan mengidentifikasi hubungan yang kompleks dan mengembangkan solusi-solusi kreatif terhadap masalah.

Sergiovani (1992:178) menyatakan dalam organisasi pendidikan keterampilan konseptual adalah kemampuan yang dimiliki oleh administrator sekolah untuk melihat lingkungan sekolah dan program sekolah sebagai suatu keseluruhan,

kemampuan menjalankan secara efektif setiap komponen sekolah, program pendidikan sebagai suatu sistem pengajaran dan berfungsi mengorganisasikan manusia.

Kemudian secara rinci dijelaskan oleh Sergiovanni dalam Ubben dan Hughes, bahwa keterampilan konseptual meliputi kemampuan menyelenggarakan supervisi klinis, mengevaluasi program-program pendidikan, mengembangkan kurikulum melaksanakan aktivitas pengembangan staf dan mengembangkan program pendidikan secara individu bagi siswa. Huges, L.W & G.C Uben, *The Principal, Creatif Ledership for Efektive* (1992:167).

Pendapat yang hampir sama dikemukakan oleh Megginson, "*Conceptual Skills, are the mental abilities needed to acquire, analyze, and interpret information received from*

various source and to make complex dicisions". Artinya keterampilan konseptual adalah kemampuan mental yang diperlukan untuk mempelajari, menganalisa dan menginterpretasi informasi yang diterima dari berbagai sumber untuk membuat keputusan secara menyeluruh. (1992:30).

2. Keterampilan Teknik Kepala Madrasah

Kepala madrasah selain melakukan tugas yang bersifat konseptual yaitu merencanakan, mengorganisir, dan memecahkan masalah. George R. Terry dalam Handoko (1992:37) berpendapat bahwa keterampilan teknis adalah keahlian dalam hal menggunakan sesuatu aktifitas spesifik yang meliputi suatu proses, prosedur, dan teknik, keterampilan ketechnikal memungkinkan orang yang bersangkutan melaksanakan mekanisme yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan khusus. Handoko

mengemukakan bahwa keterampilan teknik adalah kemampuan untuk menggunakan peralatan-peralatan, prosedur-prosedur atau teknik-teknik dari suatu bidang tertentu seperti akuntansi, permesinan dan sebagainya.

Danim juga menjelaskan keterampilan teknik adalah keterampilan menerapkan pengetahuan teoritis kedalam tindakan praktis, kemampuan memecahkan masalah melalui taktik yang baik, atau kemampuan menyelesaikan tugas secara sistematis.

Keterampilan ini erat kaitannya dengan gerak motorik atau keterampilan tangan (manual). Menurut Danim keterampilan yang dimaksud antara lain adalah; (1) keterampilan menyusun laporan pertanggungjawaban, (2) keterampilan menyusun program tertulis, (3) keterampilan membuat data statistic, (4) keterampilan membuat keputusan dan merealisasikan, (5) keterampilan magnetik, (6)

keterampilan menata ruang, (7) keterampilan membuat surat.

Dalam bidang pendidikan, keterampilan teknik adalah kemampuan kepala madrasah dalam menanggapi dan memahami serta cakap menggunakan metode-metode yang bukan pengajaran, yaitu pengetahuan keuangan, pelaporan, penjadwalan, dan pemeliharaan. Menurut Pidarta dalam Wahyudi, keterampilan teknikal perlu dikuasai oleh kepala madrasah, sebab ia selalu berhadapan langsung dengan para petugas pendidikan, terutama para guru.

Dengan demikian, keterampilan teknik yang dibutuhkan oleh kepala madrasah meliputi kemampuan untuk menggunakan alat-alat pengajara, prosedur yang harus dilakukan untuk melaksanakan suatu proses pembelajaran. Pendapat yang sama dikemukakan oleh Terry bahwa keterampilan teknik meliputi keahlian dalam hal menggunakan suatu aktivitas

spesifik yang meliputi proses, prosedur dan teknik.

3. Keterampilan *Human Skill* Kepala madrasah

Menurut William dalam sebuah organisasi dibutuhkan rasa saling percaya, saling memperhatikan, memberi dukungan, dan tidak mementingkan kepentingan diri sendiri, dalam hidup kehidupan sosial, dengan demikian organisasi akan dapat berjalan secara bersamaan dan akan kokoh.(1987:15)

Keterampilan hubungan manusia adalah kemampuan seseorang dalam hal ini adalah manajer dalam bekerjasama, memahami aspirasi dan memotivasi anggota organisasi guna memperoleh partisipasi yang optimal guna mencapai tujuan. Stoner dalam Wahyudi menyatakan bahwa hubungan manusia adalah cara-cara manajer berhubungan dengan bawahannya, kalau karyawan bekerja lebih giat itu berarti organisasi

mempunyai hubungan dengan manusia yang efektif, sebaliknya kalau karyawan malas bekerja dan terjadi penurunan semangat kerja maka hubungan antar manusia dalam organisasi tidak efektif.

Hubungan antar individu dalam organisasi bersifat esensial terutama untuk mencapai tujuan. Hinggens dalam Wahyudi mendefinisikan hubungan manusia sebagai berikut; *“The term human relations refers literally to all intractions among two or more people, the primary concern of this text is with those interactions that occur among people within a formal organization”* artinya hubungan manusia adalah semua interaksi antara dua orang orang atau lebih, sedangkan perhatian utama pada hubungan manusia pada semua intraksi yang terjadi antara orang-orang didalam organisasi formal.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa, keterampilan hubungan manusia (*human skills*)

adalah kemampuan seseorang dalam bekerja sama, memahami aspirasi dan memotivasi anggota organisasi guna memperoleh partisipasi yang optimal guna mencapai tujuan. Untuk mencapai tujuan organisasi yang optimal diperlukan komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan.

C. Pengertian Motivasi Kerja Guru

Motivasi berasal dari kata motif yang dapat diartikan sebagai kekuatan yang terdapat dalam diri individu, yang menyebabkan individu tersebut bertindak atau berbuat. Motivasi tidak dapat diamati secara langsung, tetapi dapat diinterpretasikan dalam tingkah lakunya, berupa rangsangan, dorongan, atau pembangkit tenaga munculnya suatu tingkah laku.(2007:78)

Menurut Dale H. Schunk dan kawan-kawan istilah motivasi berasal dari kata kerja latin *movere* (menggerakkan). Ide tentang pergerakan ini tercermin dalam ide-ide common

sense mengenai motivasi, seperti sebagai sesuatu yang membuta diri kita memulai pengerjaan tugas, menjaga diri kita tetap mengerjakannya, dan membantu diri kita menyelesaikannya.(2012:6). Jadi, Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Sukmadinata juga berpendapat Motivasi adalah kekuatan dalam diri individu yang mendorong dan menggerakkan individu melakukan kegiatan mencapai suatu tujuan.(2007:180)

2. Fungsi Motivasi

Motivasi memiliki fungsi bagi seseorang, karena motivasi dapat menjadikan seseorang mengalami perubahan kearah yang lebih baik. Motivasi juga dapat mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu.

Oemar Hamalik, (2006:75) menjelaskan fungsi motivasi antara lain: mendorong timbulnya kelakuan atau suatu perbuatan. Perbuatan belajar akan terjadi apabila seseorang tersebut memiliki motivasi, sebagai pengarah, artinya dapat menjadi jalan agar mampu menuju arah yang ingin dicapai, sebagai penggerak, berfungsi sebagai mesin bagi mobil. Besar kecilnya motivasi akan menentukan cepat atau lambat suatu pekerjaan. Berdasarkan fungsi motivasi diatas dapat disimpulkan bahwa fungsi motivasi adalah memberikan arah dalam meraih apa yang diinginkan, menentukan sikap atau tingkah laku yang akan dilakukan untuk mendapatkan apa yang diinginkan dan juga sebagai mendorong seseorang untuk melakukan aktivitas.

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Pendekatan penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif deskriptif. Disebut kualitatif karena penelitian ini bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan dll secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan menggunakan metode khusus alamiah.

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian lapangan (*field research, field work*) yang merupakan studi terhadap realitas kehidupan sosial masyarakat secara langsung. Penelitian lapangan dapat juga dianggap juga sebagai pendekatan luas dalam penelitian kualitatif atau sebagai metode untuk mengumpulkan data kualitatif. Ide pentingnya adalah bahwa peneliti berangkat kelapangan untuk mengadakan

pengamatan tentang suatu fenomena dan suatu keadaan alamiah.

B. Lokasi Penelitian

Lokasi yang dijadikan tempat penelitian yaitu Madrasah Aliyah Negeri Bondowoso yang beralamat di Jalan Khoiril Awar Tegalbatu Utara Kelurahan Badean Kecamatan Bondowoso Kabupaten Bondowoso.

Alasan peneliti memilih lokasi penelitian pada Madrasah Aliyah Negeri Bondowoso tersebut sebagai lembaga alternatif bagi masyarakat untuk mendapatkan pendidikan dan merupakan salah satu lembaga pendidikan negeri Islam yang in-putnya selalu mengalami peningkatan setiap tahunnya serta banyak sekali meraih prestasi baik dalam bidang akademik maupun non akademik.

C. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data.

Metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Sedangkan menurut Sugiyono apabila dilihat dari segi cara maka tehnik pengumpulan data dapat dilakukan dengan wawancara (*interview*), angket pengamatan (*observasi*), dokumentasi, maupun gabungan keempatnya.

1. Metode Obsevasi Non Partisipan

Observasi adalah cara atau tehnik pengumpulan data yang dilakukan secara sadar dengan melakukan pengamatan. Dalam hal ini peneliti menggunakan observasi non partisipan (partisipasi pasif), yaitu tehnik pengumpulan data dimana peneliti hanya datang ditempat kegiatan orang yang diamati, akan tetapi tidak ikut terlibat dalam kegiatan tersebut.

Metode observasi non partisipan ini peneliti gunakan untuk mengumpulkan beberapa informasi dan data dengan

melihat dan memperhatikan segala hal yang terjadi yang berhubungan dengan implementasi manajemen tenaga pendidik dalam meningkatkan profesionalisme guru di Madrasah Aliyah Negeri Bondowoso.

2. Metode Interview Tidak Terstruktur

Interview merupakan kegiatan tanya jawab yang dilakukan untuk mendapatkan informasi atau data yang relevan secara langsung dengan melakukan pertanyaan kepada terwawancara.

Pada penelitian ini digunakan metode wawancara tidak terstruktur. Metode Interview Tidak Terstruktur ini peneliti gunakan untuk mempermudah peneliti dalam menggali dan mengumpulkan beberapa informasi dan data langsung dari informan yang bersangkutan yang berhubungan dengan implementasi manajemen tenaga pendidik dalam

meningkatkan profesionalisme guru di Madrasah Aliyah Negeri Bondowoso.

3. Metode Dokumenter

Metode dokumenter adalah mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, notulen, rapat, agenda, dan sebagainya.

Semua itu peneliti cari dan kumpulkan untuk mendukung pernyataan dan temuan hasil observasi dan interview yang sudah peneliti lakukan dengan informan yang bersangkutan yang ada kaitannya dengan Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru di Madrasah Aliyah Negeri Bondowoso.

D. Analisis Data

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data ke dalam

kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain.

Peneliti menggunakan analisis data model Miles *and* Huberman. Langkah-langkah analisa data model ini yaitu, reduksi data, penyajian data, kesimpulan.

1. Reduksi Data

Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang telah di reduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mecarinya bila di perlukan.

Langkah-langkah reduksi data adalah *pertama*, mengidentifikasi adanya satuan yaitu bagian terkecil

yang ditemukan dalam data yang memiliki makna bila dikaitkan dengan fokus dan masalah penelitian. *Kedua*, membuat ringkasan, mengkode, menggolongkan sesuai gugusan data dan membuat catatan-catatan.

2. Penyajian Data

Setelah data di reduksi, maka langkah selanjutnya adalah menyajikan data. Dalam penelitian kualitatif, penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, dan sejenisnya.

Langkah-langkah dalam penyajian data adalah dengan menyusun sekumpulan informasi menjadi pernyataan kemudian di klasifikasikan menurut pokok-pokok permasalahan.

3. Verification atau Kesimpulan

Langkah ketiga dalam analisis data kualitatif menurut Miles *and* Huberman adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan

dalam penelitian kualitatif merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu obyek yang sebelumnya masih remang-remang atau gelap sehingga setelah diteliti menjadi jelas, dapat berupa hubungan kausal atau interaktif, hipotesis atau teori.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Kepala Madrasah Menerapkan Kemampuan Konseptual Dalam Mengembangkan Motivasi Kerja Guru Di MAN Bondowoso Tahun Pelajaran 2018-2019

Kepala Madrasah merupakan manager dalam sebuah lembaga pendidikan, Kepala Madrasah bertanggung jawab terhadap kelancaran pelaksanaan pendidikan dan pengajaran dimadrasahnyanya, bahkan dituntut bisa memotivasi para gurunya untuk lebih

memberikan semangat dan giat dalam melaksanakan semua kegiatan. Hal tersebut sangat erat kaitannya dengan keterampilan manajerial seorang kepala madrasah. Oleh karena itu untuk dapat mengembangkan keterampilannya dengan baik, kepala madrasah hendaknya dapat memahami, menguasai dengan mampu melaksanakan kegiatan-kegiatan yang berkenaan dengan keterampilannya sebagai manejer pendidikan untuk mencapai tujuan yang dicita-citakan, karena semakin bagus pelaksanaan keterampilan manajerial kepala madrasah maka akan meningkat motivasi kinerja guru.

Dengan kemampuan manajerial yang baik dan didukung oleh personal madrasah khususnya guru yang berkompeten dan bermotivasi tinggi, diharapkan keterampilan manajerial kepala madrasah mampu berjalan dengan semestinya. Dalam keterampilan manajerial terdapat tiga macam

keterampilan yang diperlukan kepala madrasah dalam melaksanakan tugas-tugasnya yaitu keterampilan konseptual (*conseptual skills*), keterampilan hubungan manusia (*human skills*) dan keterampilan teknis menurut Winardi dalam Wahyudi.

Keterampilan konseptual merupakan keterampilan yang harus dimiliki oleh kepala madrasah untuk melihat arah strategis lembaga yang dikelolannya. Dengan memperhatikan konsep perencanaan yang matang dan terarah guna mencapai tujuan organisasi permadrasahan. Secara lebih khusus keterampilan konseptual adalah kemampuan yang harus dimiliki kepala madrasah untuk melihat madrasah sebagai suatu keseluruhan, merencanakan perubahan, merancang tujuan madrasah, membuat penilaian secara tepat tentang efektifitas kegiatan madrasah dan mengkoordinasikan program secara harmonis.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa, keterampilan konseptual adalah keterampilan untuk menentukan strategi, merencanakan, merumuskan kebijaksanaan, serta memutuskan sesuatu yang terjadi dalam organisasi termasuk madrasah sebagai lembaga pendidikan dan guru sebagai ujung tombaknya agar tetap termotivasi. Untuk itu para manajer pendidikan memerlukan konsep-konsep yang didasarkan pada pemahaman tentang organisasi, cara mengatasi masalah, dan mempertahankan serta meningkatkan perkembangan organisasi.

Penyusunan perencanaan pengelolaan di MAN Bondowoso disusun pada awal tahun pelajaran, dengan mengadakan rapat yang diikuti oleh kepala madrasah, wakil kepala madrasah, guru, komite madrasah, dan karyawan. Dalam rapat ini yang dibahas adalah seluruh program madrasah kedepannya, diantaranya adalah tentang

pengelolaan terkait dengan delapan standar pendidikan. Dalam rapat perencanaan pengelolaan tersebut kepala madrasah melibatkan seluruh guru, wakil kepala, dan komite madrasah.

Kepala MAN Bondowoso dalam melakukan pengelolaan ini mengacu pada Permendiknas Nomor 19 tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan oleh satuan Pendidikan Dasar dan menengah perencanaan pengelolaan program diselenggarakan oleh lembaga-lembaga harus mencerminkan adanya visi, misi, tujuan dan rencana kerja. Isi dari visi, misi, tujuan dan rencana kerja paling tidak berisi hal-hal dibawah ini.

1. Memiliki misi yang baik yang dijadikan sebagai:
 - a. Cita-cita bersama untuk kepentingan masa depan.
 - b. Mampu memberikan inspirasi, motivasi, dan kekuatan pada

warga madrasah dan segenap pihak yang berkepentingan.

- c. Dirumuskan berdasar masukan dari berbagai warga madrasah/madrasah dan pihak-pihak yang berkepentingan, selaras dengan visi institusi di atasnya serta visi pendidikan nasional
- d. Diputuskan oleh rapat dewan pendidik yang dipimpin oleh kepala madrasah/madrasah
- e. Disosialisasikan kepada warga madrasah dan segenap pihak yang berkepentingan
- f. Ditinjau dan dirumuskan kembali secara berkala sesuai perkembangan dan tantangan masyarakat.

2. Memiliki misi yang baik dan dijadikan sebagai:
 - a. Standar dalam mewujudkan misi
 - b. Tujuan yang akan dicapai dalam kurun waktu tertentu

- c. Dasar program pokok lembaga pendidikan
 - d. Standar kualitas layanan peserta didik dalam rangka mencapai mutu lulusan yang diharapkan
 - e. Memuat kegiatan-kegiatan satuan-satuan unit pendidikan yang terlibat.
 - f. Diruskan berdasarkan masukan dari segenap pihak yang berkepentingan dan diputuskan oleh dewan pendidik yang dipimpin oleh kepala madrasah/madrasah lembaga pendidikan
 - g. Disosialisasikan kepada segenap pihak yang berkepentingan
 - h. Ditinjau dan dirumuskan kembali secara berkala sesuai dengan perkembangan dan tantangan di masyarakat
3. Merumuskan dan menetapkan dan menetapkan tujuan serta mengembangkannya
- a. Mengembangkan tingkat kualitas yang perlu dicapai dalam jangka tertentu
 - b. Mengacu pada visi, misi dan tujuan pendidikan nasional serta relevan dengan kebutuhan masyarakat
 - c. Mengacu pada standar kompetensi lulusan yang sudah ditetapkan oleh pihak lembaga madrasah/madrasah dan pemerintah
 - d. Mengakomodasi masukan dari berbagai pihak yang berkepentingan dan diputuskan oleh rapat dewan pendidik yang dipimpin oleh kepala madrasah/madrasah
 - e. Disosialisasikan kepada segenap pihak yang berkepentingan
4. Membuat rencana kerja yang ditetapkan sebagai:
- a. Rencana jangka pendek, menengah, dan jangka panjang

- berkaitan dengan mutu lulusan yang ingin dicapai dan perbaikan komponen yang mendukung peningkatan mutu lulusan
- b. Rencana kerja tahunan yang dinyatakan dalam rencana kegiatan dan anggaran madrasah (RKA-S/M) berdasarkan rencana jangka menengah
- c. Disetujui rapat dengan pendidik setelah memperhatikan pertimbangan dari komite madrasah/madrasah dan disahkan berlakunya oleh Kementerian Agama Kabupaten/Kota. Pada madrasah swasta rencana kerja ini disahkan berlakunya oleh penyelenggara madrasah/madrasah
- d. Dituangkan dalam dokumen yang mudah dibaca oleh pihak-pihak terkait
- e. Rencana kerja tahunan memuat ketentuan yang jelas mengenai:
- 1) Kesiswaan
 - 2) Kurikulum dan kegiatan pembelajaran
 - 3) Pendidik dan tenaga kependidikan serta pengembangnya
 - 4) Sarana dan prasarana
 - 5) Keuangan dan pembiayaan
 - 6) Budaya dan lingkungan madrasah
 - 7) Peran serta masyarakat dan kemitraan
 - 8) Rencana-rencana lain yang mengarah kepada peningkatan dan pengembangan mutu.
- Madrasah pada hakekatnya terdiri dari struktur tenaga pendidik dan kependidikan, di mana setiap tenaga pendidik dan kependidikan memiliki spesifikasi tugas-tugas yang menuntut kompetensi pelakunya, dukungan fasilitas yang tepat dan memadai, dan kondisi yang kondusif bagi

terlaksananya tugas-tugas tenaga pendidik dan kependidikan itu. Spesifikasi tugas-tugas madrasah menggambarkan spesifikasi kemampuan tenaga pendidik dan kependidikan yang mendukung pelaksanaan tugas/tenaga pendidik dan kependidikan itu. Analisis seperti ini disebut analisis tenaga pendidik dan kependidikan (*job analysis*).

Untuk mengelola sumber daya pendidikan yang terlibat didalamnya para guru, dibutuhkan seorang pemimpin atau *manager* (kepala madrasah) yang bertanggung jawab untuk membantu ketercapaian tujuan. Keberadaan kepala madrasah di dalam lembaga pendidikan sangat penting, karena ia adalah penentu kebijakan yang diambil dan pengendali jalannya kegiatan pendidikan.

Selain itu, dalam hal mengembangkan kompetensi kemampuan dan motivasi tenaga

pendidik dan kependidikan, kepala madrasah memberikan pelatihan kepada sumber daya manusia yang ada di lembaga pendidikan tersebut. Pengembangan lembaga atau *organizational development*, menurut Megginson dkk dalam Baharuddin mengatakan, pengembangan adalah proses jangka panjang untuk menumbuhkan potensi-potensi yang dimiliki organisasi dan meningkatkan efektifitas kinerja. Hal yang sama juga diungkap oleh Schein pengembangan lembaga adalah kegiatan seluruh staf pimpinan (manajer), karyawan dan lain-lain yang diarahkan menuju pembuatan dan penjagaan kesehatan lembaga sebagai suatu sistem lokal.

Dalam upaya mengembangkan potensi yang dimiliki oleh sumber daya manusia, MAN Bondowoso mengikutsertakan tenaga pendidik dan kependidikan dalam berbagai pelatihan,

workshop dan lain sebagai bentuk pengembangan diri.

Pelatihan dan pengembangan tenaga pendidik dan kependidikan adalah upaya memperbaiki kinerja tenaga pendidik dan kependidikan di masa kini maupun di masa depan dengan meningkatkan kemampuan tenaga pendidik dan kependidikan untuk bertugas, melalui pembelajaran, biasanya dengan meningkatkan pengetahuan, mutu sikap dan keterampilan. Pelatihan adalah segala kegiatan yang dirancang untuk memperbaiki kinerja tenaga pendidik dan kependidikan dalam suatu tenaga pendidik dan kependidikan di mana tenaga pendidik dan kependidikan tersebut sedang atau akan diangkat menjabat tenaga pendidik dan kependidikan yang bersangkutan. Pengembangan adalah upaya membantu tenaga pendidik dan kependidikan

secara individual menangani tanggung jawabnya di masa depan.

Setelah pelatihan selesai, maka diharapkan kinerja tenaga pendidik dan kependidikan akan menjadi lebih baik, karena sudah termotivasi untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan sebaik mungkin. Tenaga pendidik yang sudah dilatih diharapkan memiliki sikap dan mental patriot yang memandang dari depan dengan optimis dan berakar pada keyakinan diri bahwa kehidupan hari ini adalah lebih baik dari hari kemarin dan hari esok adalah lebih baik dari hari ini, maka sifat ini mutlak dimiliki oleh tenaga pendidik atau guru dalam menjawab tantangan dalam meningkatkan mutu lembaganya.

Hal tersebut diatas dengan sendirinya akan menjadi stimulus yang baik untuk terus memotivasi para guru baik secara eksternal ataupun internal. Meningkatnya motivasi guru akan berdampak kepada suksesnya kegiatan

yang terselenggara di dalam sebuah Madrasah, sehingga tujuan yang ingin dicapai akan terlaksana sesuai Visi Misi yang sudah buat.

Dalam upaya pendayagunaan sumber daya manusia yang ada di MAN Bondowoso, Kepala Madrasah memberikan pelatihan sebagai bentuk pengembangan dan perubahan terhadap kompetensi yang dimiliki oleh tenaga pendidik dan kependidikan, hal ini dimaksudkan agar termotivasi untuk meningkatkan pelayanan terhadap lembaga pendidikan sehingga hasilnya semakin maksimal. Di MAN Bondowoso upaya-upaya tersebut terus digalakkan guna untuk memberikan dampak positif dimasyarakat terhadap keberadaan MAN Bondowoso itu sendiri.

Dari proses panjang pengelolaan lembaga pendidikan MAN Bondowoso, tentunya program-program tersebut tidak terlepas dari proses monitoring

atau pengawasan dan evaluasi secara kelembagaan. Hal tersebut dilakukan sebagai bentuk keberlangsungan suatu sistem pendidikan yang dinamis.

Dalam pengelolannya, Madrasah memerlukan adanya monitoring dan evaluasi guna mencapai tujuan dari pendidikan agar prosesnya dapat terlaksana dengan baik. Monitoring dan evaluasi merupakan bagian integral dari pengolahan pendidikan, baik di tingkat mikro (madrasah), meso (Kementerian Agama Kabupaten/Kota, dan Kementerian Agama Propinsi), maupun makro (Departemen). Hal ini didasari oleh pemikiran bahwa dengan monitoring dan evaluasi, kita dapat mengukur tingkat kemajuan pendidikan pada tingkat madrasah, Kementerian Agama Kabupaten/Kota, Kementerian Agama Propinsi.

Tanpa pengukuran, tidak ada alasan untuk mengatakan apakah suatu

madrasah mengalami kemajuan atau tidak. Monitoring dan evaluasi, pada umumnya menghasilkan informasi yang dapat digunakan untuk pengambilan keputusan. Oleh karena itu, monitoring dan evaluasi yang bermanfaat adalah monitoring dan evaluasi yang menghasilkan informasi yang cepat, tepat, dan cukup untuk pengambilan keputusan.

Monitoring dan Evaluasi memiliki peran penting, baik untuk penentuan kebijakan pendidikan pada umumnya maupun untuk tataran pengambilan keputusan dalam lembaga pendidikan. Hasil-hasil evaluasi dapat digunakan oleh para pemegang kebijakan pendidikan guna untuk kemajuan dalam pengelolaan pendidikan. Selain hal tersebut Monitoring dan Evaluasi sangat berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, sehingga adanya peningkatan pada kejelasan, keadilan,

feedback, dan dampak dari Monitoring dan Evaluasi akan meningkatkan motivasi kerja Guru.

Monitoring dan evaluasi madrasah dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu internal dan eksternal. Yang dimaksud dengan monitoring dan evaluasi internal adalah yang dilakukan oleh madrasah sendiri yaitu kepala madrasah, guru, siswa, orang tua siswa, dan warga madrasah lainnya. Tujuan utamanya adalah untuk mengetahui tingkat kemajuan dirinya sendiri (madrasah) sehubungan dengan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan. Dengan cara ini diharapkan madrasah memahami tingkat ketercapaian sasaran, menemukan kendala-kendala yang dihadapi dan catatan-catatan bagi penyusunan program selanjutnya. Sedangkan monitoring dan evaluasi eksternal dapat dilakukan oleh pihak luar madrasah, misalnya, pengawas Kementerian Agama yang hasilnya

dapat digunakan untuk rewards system terhadap individu, madrasah dalam rangka meningkatkan iklim kompetisi sehat antar madrasah, kepentingan akuntabilitas publik, bagi perbaikan sistem yang ada keseluruhan dan membantu madrasah dalam mengembangkan dirinya.

Dalam hal monitoring dan evaluasi kepala MAN Bondowoso selaku manajer melakukan pengecekan ataupun pengawasan terhadap guru, wakil kepala atau staf yang sedang bekerja dibidangnya masing-masing. Selain itu kepala madrasah melakukan monitoring dan evaluasi secara formal dan pribadi, artinya pengecekan dan pengawasan tersebut diberlakukan seluruh satakeholder yang berada di madrasah. Hal ini dimaksudkan supaya ada interaksi langsung antara kepala madrasah dengan guru, waka ataupun staf. selain itu evaluasi dilakukan secara mandiri oleh pihak satuan kerja yang

telah ditunjuk oleh pihak kepala madrasah, hal ini dimaksudkan agar mempermudah kinerja kepada madrasah dan tentunya akan dapat mengembangkan motivasi guru.

2. Kepala Madrasah Menerapkan Kemampuan Teknik Manajerial Dalam Mengembangkan Motivasi Kerja Guru Di MAN Bondowoso

Suatu lembaga pendidikan akan berhasil tergantung pada baik dan tidaknya kemampuan manajerial kepala madrasah dalam mengelola lembaganya. Kemampuan manajerial kepala madrasah merupakan kecakapan (*skills*) yang dimiliki oleh seorang kepala madrasah dalam melaksanakan tugas pengelolaan terhadap seluruh sumber daya yang ada di madrasah dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kemampuan manajerial

kepala madrasah ini erat kaitannya dengan tugas dan tanggung jawabnya di madrasah, baik sebagai administrator dan supervisor di madrasah yang dipimpinnya. Tugas dan tanggung jawab kepala madrasah tersebut dapat mencakup implementasi kegiatan atau pelaksanaan fungsi-fungsi manajerial, baik perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, maupun pengawasan terhadap seluruh bidang garapan lembaga madrasah yang bersangkutan.

Bidang garapan lembaga pendidikan di madrasah meliputi bidang kesiswaan, personalia, keuangan, ketatalaksanaan, kurikulum, hubungan madrasah dan masyarakat, dan unit-unit penunjang lainnya yang ada di madrasah tersebut. Untuk dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawab tersebut, kepala madrasah dituntut menguasai sejumlah kecakapan atau kemampuan manajerial. Kemampuan yang harus dimiliki oleh kepala madrasah dalam

melaksanakan tugas pengelolaan di madrasah dapat mencakup kemampuan teknis, kemampuan hubungan manusia, dan kemampuan konseptual. Kemampuan manajerial yang dimiliki oleh seorang kepala madrasah dalam mengelola institusinya secara keseluruhan, akan turut menentukan kinerja guru di madrasah yang bersangkutan.

Kepala MAN Bondowoso dalam melaksanakan tugasnya membentuk wakil-wakil kepala madrasah untuk bersama-sama menjalankan estafet pengelolaan lembaga yang diembannya. Sebagai manajer, kepala madrasah/madrasah harus mampu bekerja dengan dan melalui wakil-wakilnya itu, atau yang populer dengan istilah *“a good manager is doing the things by other people”* manajer yang baik bekerja dengan dan melalui dengan orang lain.

Kepala madrasah tidak hanya mengelola madrasah dalam makna statis, melainkan menggerakkan semua potensi yang berhubungan langsung atau tidak langsung bagi kepentingan proses pengelolaan pendidikan. Dengan membagi tugas kepada guru yang diangkat sebagai wakil-wakil tersebut akan mempermudah kinerja kepala madrasah. Kepala madrasah dalam menentukan para mitra kerjanya tidak sembarangan, terbukti MAN Bondowoso yang awalnya jarang berprestasi di tingkat Kabupaten, saat ini sudah mampu bersaing dengan madrasah-madrasah lain bahkan prestasi yang telah diraih sampai ke tingkat nasional. Secara prestasi saat ini MAN Bondowoso sudah mulai mampu bersaing dengan madrasah lain yang setingkat/sederajat, hal ini sesuai dengan keinginan dari kepala madrasah yang harus dilakukan adalah memperkenalkan MAN Bondowoso

kepada masyarakat luas, dengan demikian kalau MAN Bondowoso memiliki banyak prestasi maka masyarakat akan menyekolahkan anak-anaknya ke MAN Bondowoso.

Selain itu kepala MAN Bondowoso membuka kelas bina prestasi dengan maksud agar siswa yang berprestasi dapat menyalurkan bakat yang dimiliki, dalam kelas bina prestasi tersebut siswa MAN Bondowoso diberi pelajaran tambahan agar kemampuan yang dimiliki oleh siswa dapat diarahkan dengan baik oleh para dewan guru yang menjadi mentor dikelas tersebut.

Selain dari segi prestasi secara akademik dan non akademik, kepala MAN Bondowoso melakukan perbaikan secara fisik atau pembangunan, dengan maksud dapat membantu sarana belajar siswa, diantaranya adalah pembangunan aula serba guna yang fungsinya dipergunakan sebagai tempat belajar

dan tempat sholat dhuhur berjamaah mengingat musholla yang ada di MAN Bondowoso tidak mampu menampung siswa dan guru ketika melaksanakan sholat dhuhur. Selain itu kepala MAN Bondowoso merubah halaman madrasah dengan pavingisasi sehingga mempermudah sarana belajar bagi siswa-siswi MAN Bondowoso.

3. Kepala Madrasah Menerapkan Kemampuan *Human Skill* Dalam Mengembangkan Motivasi Kerja Guru Di MAN Bondowoso

Ada beberapa hal yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam menciptakan hubungan manusiawi dengan warga madrasah untuk menjaga kenyamanan dan keharmonisan dalam melaksanakan tugas, yakni: memahami karakter dan perilaku guru, baik dalam proses kerjasama, pengaturan disiplin kerja, komunikasi yang santun, tegas,

jas dan menjadi bagi guru-guru dan karyawan di madrasah.

Untuk dapat mengetahui keterampilan kepala madrasah dalam memahami karakter dan perilaku guru-guru dalam proses kerjasama dalam mencapai tujuan madrasah. Kepala madrasah menawarkan berbagai macam konsep untuk kemajuan madrasah. Langkah selanjutnya pembahasan bersama-sama dewan guru dan karyawan. Dengan menerapkan sikap keterbukaan atau transparansi terhadap guru dan karyawan menjadikan interaksi positif dalam jalinan kerjasama yang harmonis. Implikasinya terhadap masyarakat adalah tumbuhnya kepercayaan dan dukungan yang kuat terhadap eksistensi madrasah. Kepala madrasah memberikan kesempatan kepada dewan guru dan karyawan untuk menyampaikan gagasan dan koreksi kebijakan yang diambil oleh kepala madrasah. Dengan demikian tercipta

situasi dan kondisi seluruh warga madrasah dapat mengembangkan suasana bersahabat dalam melaksanakan tugas masing-masing di madrasah.

Dalam hal pengaturan disiplin kerja, kepala madrasah sangat serius menegakkan disiplin kerja kepada guru dan karyawan dengan cara memberikan keteladanan khususnya dalam melaksanakan tugas sehari-hari di madrasah. Misalnya datang ke madrasah, masuk kelas dan pulang tepat waktu serta dalam hal pembuatan perangkat pembelajaran. Bagi guru dan karyawan yang melanggar disiplin akan diberikan sanksi sesuai dengan peraturan yang sudah disepakati bersama. Dengan demikian pengaturan disiplin kerja bagi guru dan karyawan dapat diterapkan oleh kepala madrasah dengan sebaik-baiknya.

Kemudian berkaitan dengan keterampilan kepala madrasah dalam hal berkomunikasi, baik secara langsung

atau pun tidak langsung menunjukkan nilai positif edukatif. Secara jelas dan bernilai edukatif dapat terlihat pada pembagian tugas di madrasah. Tugas-tugas yang harus dilaksanakan oleh guru dan karyawan terlebih dahulu dijelaskan oleh kepala madrasah dengan bahasa yang arif dan bijaksana dan selalu bekerjasama antara kepala madrasah dalam menyusun tugas masing-masing serta memberikan pembinaan moral kepada guru dan warga madrasah lainnya.

Adanya strategi komunikasi yang diterapkan dan didukung dengan keterampilan sikap dan perilaku membangun motivasi kinerja guru dan semua warga madrasah. Dalam setiap kegiatan madrasah yang akan dilaksanakan bersama, kepala madrasah mengajukan berbagai konsep untuk dibahas secara bersama-sama serta memberikan kesempatan kepada guru-guru untuk menyampaikan gagasan atau

ide-ide untuk pengembangan dan peningkatan mutu madrasah agar keberadaan madrasah tetap eksis dan meningkatnya kepercayaan masyarakat.

Menurut Wahjosumitjo, bahwa keterampilan hubungan manusiawi seorang pemimpin meliputi: keterampilan untuk memahami perilaku manusia dan proses kerjasama, keterampilan untuk memahami isi hati, sikap dan motif orang lain, keterampilan untuk berkomunikasi secara jelas dan efektif, keterampilan menciptakan kerjasama yang efektif, kooperatif, praktis dan diplomatis dan terampil berperilaku yang dapat diterima khususnya oleh anggota organisasi.

PENUTUP

A. Kesimpulan

1. Kepala Madrasah Menerapkan Kemampuan Konseptual dalam Mengembangkan Motivasi Kerja Guru di MAN Bondowoso.

Kepala Madrasah menerapkan kemampuan konseptual dalam mengembangkan motivasi kerja guru di MAN Bondowoso diantaranya:

- 1) Penyusunan Program madrasah, 2) Pendayagunaan SDM secara optimal, dan 3) Evaluasi kegiatan madrasah.
2. Kepala Madrasah Menerapkan Kemampuan Teknik Manajerial Dalam Mengembangkan Motivasi Kerja Guru di MAN Bondowoso

Kepala Madrasah menerapkan kemampuan teknik manajerial dalam mengembangkan motivasi kerja guru di MAN Bondowoso diantaranya: 1)

Kerjasama dengan masyarakat (*stakeholders*), 2) Pembentukan wakil kepala madrasah dan unit-unit kerja, 3) Membentuk *team work* (kerja tim) madrasah.

3. Kepala Madrasah Menerapkan Kemampuan *Human Skill* Dalam

Mengembangkan Motivasi Kerja Guru Di MAN Bondowoso

Kepala Madrasah menerapkan kemampuan *human skill* dalam mengembangkan motivasi kerja guru di MAN Bondowoso diantaranya: 1) Pengaturan lingkungan dan kondisi kerja yang kondusif, 3) Memahami karakter dan perilaku guru dalam bekerjasama untuk mencapai tujuan madrasah, 3) Pemerataan Tugas dan Tanggungjawab (*power sharing*).

B. Saran-Saran

Berdasarkan hasil kesimpulan penelitian, bersama ini kami sarankan kepada:

1. Kepala MAN Bondowoso senantiasa mengembangkan keterampilan manajerial sebagai Kepala Madrasah supaya motivasi guru meningkat, sehingga tujuan penyelenggaraan pendidikan yang ada di MAN Bondowoso tercapai.

2. Kepala MAN Bondowoso harus secara terus menerus memberikan motivasi, bimbingan, bantuan kepada para wakil kepala sekolah, guru dan stafnya agar dapat melaksanakan tugas dan fungsinya dengan baik sehingga mereka dapat mengembangkan motivasi kerjanya di MAN Bondowoso.

3. Diharapkan kepala MAN Bondowoso memiliki banyak strategi khususnya ketrampilan manajerial sebagai kepala madrasah untuk mencapai tujuan Madrasah.

4. Diharapkan kepala MAN Bondowoso memiliki kecakapan berkomunikasi yang baik, agar tidak memunculkan ketimpangan sosial dalam organisasi MAN Bondowoso.

5. Diharapkan kepala MAN Bondowoso meningkatkan kejasama dengan masyarakat secara menyeluruh sehingga membuka arah baru pengembangan MAN Bondowoso.

DAFTAR PUSTAKA

- Abraham, H. Maslow. 1990. *Motivation and Personality*, New York: Parper and Row Publisher.
- Ardansyah, Muhammad. 2012. *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru SMK Negeri di kota Medan*. Medan:Universitas Medan.
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT Rieneka Cipta.
- B. Miles, Matthew dan a. Michael Huberman. 2007. *Analisis Data Kualitatif*. Jakarta: UI-Press.
- B. Uno, Hamzah. *Teori Kinerja dan Pengukurannya*. Jakarta: Bumi Aksara
- Danim, Sudarwan. 2009. *Visi Baru Manen Sekolah Dari Unit Birokrasi Ke Lembaga Akademik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Depenkap. 2003. *Indikator Kinerja Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah Jember*.
- E. Mulyasa. 2012. *Manajemen Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Edward E. Lawler. 2004. *Motivation in Work Organizations*, San Francisco: Josse-Bass
- Fremont E, Kast. 1990. *Organisasi dan Manajemen*, edisi ke 4 jilid 1 dan 2. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara
- Hamalik, Oemar . 2001. *Proses Belajar Mengajar*. Bandung: Bumi Aksara
- Handoko, T. 2009. Hani. *Manajemen Edisi 2*. Yogyakarta: Badan Penerbit Ekonomi UGM.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2009. *Manajemen: Dasar, Pengertian Dan Masalah* (Edisi revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- H. Schunk, Dale. 2012. *Motivasi dalam Pendidikan. Teori, Penelitian, dan Aplikasi*. Jakarta:PT. Indeks.
- Huges, L.W & G.C Uben. 1992. *The Principal, Creatif Ledership for Efektive* Boston: Allyn Bacon.
- J. Moleong, Lexy. 2010. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosda Karya Offset.
- L.C, Megginson, D.C Mosley & P.H Pitri. 1992. *Management : Consept and Application*. New York: Harper Collins Publisher.
- Margono, S. 2005. *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Moleong, Lexy. 2001 *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja.
- Mulyasa, 2004. *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi dan Implementasi*. Bandung:PT. Remaja Rosdakarya.

- Mulyasa, E. 2002. *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep dan Strategi Implementasi*. Bandung: Rosdakarya.
- Mulyasa, E. 2012. *Manajemen Dan Kepemimpinan Kepala madrasah* (Jakarta: Bumi Aksara.
- M Lipham, James. 1985. *The Participalship Conscept, Competent and Case*. New York and London: Logman Ndraha,
- T. 1989. *Budaya Organisasi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Ouchi, William. 1987. *Teori Z Bagaimana Amerika Menghadapi Jepang Dalam Bisnis Dunia*. Jakarta: Andamera Pustaka
- Pidarta, Made. 1980. *Majemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: Bina Aksara.
- Robbin, S.P & Judge. 2012. *Perilaku organisasi (Organizational Behavior)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sergiovani, T. J., Burligam, M. Coombs, F.S & P.W Thruston. 1992. *Educational Governence and administration (3rdED)*. Boston: Allyn and Bacon
- Suryabrata, Sumadi. 2000. *Psikologi Pendidikan*. Jakarta: Rajawali Press.
- Syafaruddin. 2002. *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan*. Jakarta: PT Grasindo.
- Terry, George R. 1987. *Principles of Management*. AS: Richard O. Irwin. Ic.
- Tilaar, H.A.R. *Permasalahan Pendidikan Indonesia Perlu Dipetakan Kembali*. Kompas 12 Oktober 2004
- W. A, Gerungan. 1988. *Psikologi Sosia*. Bandung: Eresco.
- Wahyudi. 2009. *Kepemimpinan Kepala madrasah Dalam Organisasi Pembelajar* Bandung: Alfabeta.
- Yulk, Gary A. 1994. *Ledership in Organization*. New Jersey: Printice-Hall