

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

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

Perubahan yang serba cepat dalam kehidupan masyarakat, akibat perkembangan ilmu dan teknologi, serta macam-macam tuntutan kebutuhan dari dan teknologi, serta macam-macam tuntutan kebutuhan dari berbagai sektor sangat berpengaruh terhadap kehidupan sekolah. Sekolah sebagai sistem terbuka, sebagai sistem sosial, dan sekolah sebagai agen perubahan, bukan hanya harus peka penyesuaian diri, melainkan seharusnya pula dapat mengantisipasi perkembangan-perkembangan yang akan terjadi dalam kurun waktu tertentu.

Bersamaan dengan lajunya arus reformasi dalam dunia pendidikan berbagai upaya pembenahan sistem pendidikan dan perangkatnya di Indonesia terus dilakukan, akibatnya muncul peraturan pendidikan untuk saling melengkapi dan penyempurnaan peraturan-peraturan yang sudah tidak relevan lagi dengan kebutuhan saat ini Pendidikan merupakan bagian integral dalam pembangunan, Proses pendidikan tak dapat dipisahkan dari proses pembangunan itu sendiri. Pembangunan diarahkan dan bertujuan untuk mengembangkan sumber daya manusia yang berkualitas dan pembangunan karakter pemimpin, yang satu dengan yang lainnya saling berkaitan dan berlangsung dengan berbarengan. Pendidikan dinilai sebagai salah satu sektor pembangunan yang potensial dalam upaya mempersiapkan sumber daya manusia yang berkualitas. Oleh karena itu, betapa pentingnya pendidikan menurut Rahim mengungkapkan bahwa pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses

pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara<sup>1</sup>.

Salah satu faktor yang ikut menentukan dalam menunjang keberhasilan peningkatan mutu pendidikan adalah kepala sekolah. Kepala sekolah merupakan sumber daya manusia yang berada di front terdepan dalam peningkatan mutu pendidikan di sekolah. Hal itu mengandung makna untuk meningkatkan mutu pendidikan harus dimulai dari kepala sekolah sebagai pimpinan di sekolah dan tenaga kependidikan lainnya.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa berhasil tidaknya suatu sekolah dalam mencapai tujuan serta mewujudkan visi, dan misinya terletak pada bagaimana manajemen dan kinerja kepala sekolah, khususnya dalam menggerakkan dan memberdayakan komponen sekolah agar tercipta interaksi yang berkualitas dan dinamis. Gibson dalam Danim “hasil penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan sekolah dalam meningkatkan mutu lulusan banyak ditentukan oleh kapasitas sekolahnya, disamping adanya guru-guru yang berkompeten di sekolah itu”<sup>2</sup>.

Kepala sekolah adalah motor penggerak, penentu arah kebijakan sekolah yang akan menentukan bagaimana tujuan-tujuan sekolah dan pendidikan pada umumnya direalisasikan. Dalam hal mengoptimalkan kinerja guru yakni dalam

---

<sup>1</sup>Rahmawati Rahim, *Manajemen Perguruan Tinggi Agama Islam, Profesionalitas Dosen, Budaya Akademik Dan Kualitas Lulusan* (Cetakan Ke Satu), (Yogyakarta: Idea Press, 2012), h. 1.

<sup>2</sup>Sudarwan Danim, *Inovasi Pendidikan, Dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan, cetakan ke dua*, (Bandung: CV. Pustaka Setia, 2010), h. 145.

rangka melaksanakan tugasnya, maka kepala sekolah harus mampu mempengaruhi, meggerakkan, memotivasi, mengajak, mengarahkan, menasehati, membimbing, menyuruh, memerintah, melarang dan bahkan memberi sanksi, serta membina dalam rangka mencapai kinerja sekolah secara efektif dan efesien.

Kepala sekolah sebagai penanggung jawab pendidikan dan pembelajaran disekolah hendaknya dapat meyakinkan kepada masyarakat bahwa segala sesuatunya telah berjalan dengan baik, termasuk perencanaan dan implementasi kurikulum, penyediaan dan pemanfaatan sumber daya guru, rekrutmen sumber daya siswa, kinerjasama sekolah dan orang tua serta sosok *outcome* sekolah yang prospektif.

Kepala sekolah sebagai pimpinan tertinggi yang sangat berpengaruh dan menentukan kemajuan sekolah harus memiliki kemampuan administrasi, memiliki komitmem tinggi, dan luwes dalam melaksanakan tugasnya. Kepala madrasah atau kepala sekolah yag baik harus dapat mengupayakan peningkatan kinerja dan profesionalisme guru mulai program pembinaan kemampuan tenaga kependidikan. Oleh karena itu, kepala sekolah harus mempunyai kepribadian atau sifat-sifat dan kemampuan serta keterampilan-keterampilan(*skills*) untuk memimpin sebuah lembaga pendidikan. Dalam perannya sebagai seorang pemimpin, kepal sekolah harus dapat memperhatikan kebutuhan dan senantiasa berkomunikasi serta menjaga perasaan orang-orang yang ada di bawahnya.

Kepala sekolah merupakan pemimpin pendidikan pada tingkat satuan pendidikan yang harus bertanggung jawab terhadap maju mundurnya sekolah yang dipimpinnya. Tidak jarang kepala sekolah menerima ancaman, jika dia tidak

dapat memajukan sekolahnya maka akan dimutasikan atau diberhentikan dari jabatannya. Oleh karena itu, kepala sekolah dituntut untuk memiliki berbagai kemampuan, baik baik berkaitan dengan masalah manajemen, maupun kepemimpinan, agar dapat mengembangkan dan memajukan sekolahnya secara efektif, efisien, mandiri, produktif, dan akuntabel. Kondisi tersebut menuntut berbagai tugas yang harus dikerjakan oleh para tenaga kepemimpinan sesuai dengan peran dan fungsinya masing-masing mulai dari level makro sampai level mikro, yaitu tenaga kependidikan tingkat sekolah. “paradigma pendidikan yang memberikan kewenangan luas kepada sekolah dalam mengemangkan berbagai potensinya memerlukan peningkatan kemampuan kepala sekolah dalam berbagai aspek manajerial, agar dapat mencapai tujuan sesuai dengan visi dan misi yang diemban sekolahnya”<sup>3</sup>.

Dalam Permendiknas Nomor 13 tahun 2007, tentang standar kepala sekolah/madrasah, berisikan kualifikasi dan kompetensi. Dalam dimensi kompetensi, terdapat dimensi manajerial kepala sekolah/madrasah diantaranya: (1) Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan, (2) Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan, (3) Memimpin sekolah/madrasah secara optimal, (4) Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif, (5) menciptakan budaya iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik, (6) Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal, (7) Mengelola

---

<sup>3</sup>E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Bumi aksara, 2012), h. 7.

sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal, (8) Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, pembiayaan sekolah/madrasah, (9) Mengelola peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik, (10) Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional, (11) Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan dan efisien, (12) Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah, (13) Mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah, (14) Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah, (15) Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah, (16) Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.

Salah satu kekuatan efektif dalam pengelolaan sekolah yang berperan bertanggung jawab menghadapi perubahan adalah kepemimpinan kepala sekolah, yaitu perilaku kepala sekolah yang mampu memprakasai pemikiran baru di dalam proses interaksi di lingkungan sekolah dengan melakukan perubahan atau penyesuaian tujuan, sasaran, konfigurasi, proses atau output dari suatu sekolah sesuai dengan tuntutan perkembangan.

Kepala Madrasah adalah sebagai pengelola institusi atau pelebagaan pendidikan tentu saja mempunyai peran yang teramat penting karena dia sebagai desainer, pengorganisasian, pelaksana pengelola tenaga kependidikan, pengawas, pengevaluasi program pendidikan dan pengajaran di lembaga yang dipimpinnya. Secara operasional kepala Madrasah memiliki standar kompetensi untuk menyusun perencanaan strategis, mengelola tenaga kependidikan, mengelola kesiswaan, mengelola fasilitas, mengelola sitem informasi manajemen, mengelola regulasi atau peraturan pendidikan, mengelola kelembagaan, mengelola kekompakan kinerja(*team work*) dan mengambil keputusan.

Kepala Sekolah/Madrasah merupakan tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu Sekolah/Madrasah, tempat diselenggarakannya proses belajar mengajar atau tempat terjadinya interaksi antar guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran. Keberhasilan pendidikan di Madrasah sangat ditentukan oleh keberhasilan Kepala Madrasah dalam mengelola tenaga kependidikan yang tersedia di Sekolah/Madrasah. Kepala Madrasah sebagai pemimpin tertinggi yang sangat berpengaruh dan menentukan kemajuan Madrasah harus memiliki kemampuan Administrasi, memiliki komitmen yang tinggi, dan luwes dalam melaksanakan tugasnya. Kepemimpinan Kepala Madrasah harus dapat mengupayakan peningkatan kinerja guru melalui program pembinaan kemampuan tenaga kependidikan.

Kepemimpinan Kepala Madrasah merupakan hal yang sangat signifikan dalam menggerakkan roda organisasi Madrasah terutama untuk meningkatkan dan motivasi kinerja staf dan bawahnya. Guru adalah salah satu bawahan Kepala

Madrasah yang sangat berperan dalam menggerakkan roda organisasi Madrasah. Arah dan langkah guru dapat termotivasi oleh kebijakan-kabijakan yang diambil oleh Kepala Madrasah. Oleh sebab itu kedudukan Kepala Madrasah selaku pimpinan sebenarnya merupakan inti dari penggerak motivasi kinerja pada Madrasah. Karena Kepala Madrasah merupakan motor penggerak bagi sumber-sumber dan alat-alat yang bersifat “*human resouces*” maupun “*non human resources*” dalam organisasi pada Madrasah.

Ula menyatakan kepemimpinan sangat berkaitan dengan pelaksanaan tugas dan hubungan antar manusia. Dalam dunia pendidikan, kepemimpinan diemban oleh Kepala Sekolah/Kepala Madrasah. Dan syarat minimalnya adalah harus mempunyai kemampuan dan menjalankan tugas, serta dalam membina hubungan baik dengan semua personal Sekolah dalam hal ini keterkaitan dengan kinerja guru”<sup>4</sup>

Pengarahan (*directing*) sangat perlu dilakukan oleh Kepala Madrasah dalam membimbing bawahan agar menjadi pegawai (*staf*) yang mempunyai kinerja yang bagus sehingga mampu bekerja secara efektif untuk mencapai tujuan yang telah di tetapkan oleh organisasi. Pada dasarnya pengarahan berkaitan dengan motivasi guna mendorong seorang guru memiliki kinerja yang tinggi. Ula menyatakan motivasi menjadi faktor yang sangat penting dalam mendukung prestasi kinerja. Oleh karena itu, pemimipin atau manajer harus memahami motivasi semua guru sehingga dapat mendorong mereka untuk bekinerja sesuai dengan tujuan yang ditetapkan. Kepala Madrasah selaku pimpinan tertinggi

---

<sup>4</sup>Shoimatul Ula, *Buku Pintar Teori-Teori Manajemen Pendidikan Efektif*, (Jogjakarta: berlian, 2013), h. 22.

selayaknya memahami dan memberi motivasi kepada guru-guru agar memiliki kinerja yang lebih efektif”<sup>5</sup>

Hasil-hasil penelitian menunjukkan bahwa salah satu faktor pendukung dan kunci keberhasilan bagi Sekolah/Madrasah berprestasi atau sukses adalah faktor kepemimpinan sebagaimana penelitian yang dilakukan oleh Edmons (1979) dalam Muhaimain dkk yang dikutip oleh M. Sobry Sutikno yang meneliti tentang Sekolah-Sekolah yang selalu meningkatkan prestasi kerjanya dipimpin oleh Kepala Sekolah/Kepala Madrasah yang baik, yaitu pemimpin yang selalu berupaya meningkatkan prestasinya. Kinerja seorang guru sangat menentukan keberhasilan proses belajar mengajar, hakikat mengajar adalah menghantarkan siswa untuk belajar, oleh karena itu kinerja seorang guru sangat urgen bagi tercapainya proses belajar mengajar yang baik”<sup>6</sup>

Upaya peningkatan mutu pendidikan khususnya yang berhubungan dengan kegiatan belajar-mengajar di suatu sekolah atau madrasah, selain ditentukan oleh kepemimpinan kepala sekolah juga harus didukung peningkatan kinerja (performance) guru”<sup>7</sup>. Sebagai figur sentral dalam proses pendidikan di sekolah atau madrasah, guru merupakan komponen ataupun unsur yang sangat menentukan keberhasilan suatu proses pendidikan.

Selain kepala madrasah, guru juga memegang peranan yang sangat penting, yaitu sebagai ujung tombak pelaksanaan proses kegiatan belajar mengajar, di lapangan guru berperan sebagai transformator (orang yang

---

<sup>5</sup>Ibid., h. 21.

<sup>6</sup>M. Sobry Sutikno, *Manajemen Pendidikan*, (Lombok: Holistica, 2012), h. 113.

<sup>7</sup>Sulistyorini, *Pengaruh Motivasi Terhadap Efektivitas Kinerja Dosen STAIN Malang*, Tesis, (UIN Malang, 2001), h. 2.



memindahkan) ilmu pengetahuan, teknologi, menanamkan keimanan, ketaqwaan dan membiasakan peserta didik berakhlakul kaarimah serta mandiri. peran itu dilaksanakan sebagai upaya untuk mencapai tujuan pendidikan yang diamanatkan dalam GBHN, bahwa pendidikan nasional bertujuan untuk meningkatkan kualitas manusia Indonesia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berbudu pekerti yang luhur, berkepribadian mandiri, maju, cerdas, kreatif, terampil, berdisiplin, beretos kinerja, dan produktif, sehat jasmani dan rohani. Tujuan yang hampir tidak berbeda dalam Undang-Undang RI NO. 20 Tahun 2013, tentang Sistem pendidikan Nasional bahwa pendidikan Nasional 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 dan bertanggung jawab.

Di samping mengajar, salah satu masalah yang menuntut perhatian guru adalah motivasi kinerja. Oleh karena itu, kemampuan profesional dan motivasi kinerja sering mempengaruhi pencapaian tujuan pendidikan, motivasi sangat penting dan dibutuhkan setiap orang dalam mengerjakan atau melaksanakan pekerjaannya, karena guru yang memiliki motivasi yang tinggi akan memiliki keterlibatan tinggi dalam aktivitas persekolahan.

Agar tercapai tujuan pendidikan diperlukan sistem kinerjasama yang baik antara kepala madrasah, guru, staf tata usaha dan semua pihak yang berkepentingan (stake holder) dengan pendidikan madrasah, kepala madrasah

dengan wewenang, kekuasaan dan fungsinya dapat mempengaruhi, memotivasi dan mengarahkan sumber daya yang ada di lembaga yang dipimpinnya.

Seorang pemimpin dalam hal ini Kepala Madrasah harus mampu membangkitkan kemauan yang kuat dengan penuh semangat dan percaya diri kepada guru dan karyawan dalam melaksanakan tugas masing-masing, seorang pemimpin yang baik senantiasa mencari cara yang terbaik dalam mempengaruhi anggota organisasinya. Lashway dalam Syafaruddin menjelaskan Strategi adalah pola perilaku yang di rancang untuk mencapai kerjasama dan para anggota dalam mencapai tujuan, cara yang dijalankan Kepala Madrasah sangat diperlukan untuk membantu kelancaran tugas sehingga kinerja guru meningkat<sup>8</sup>.

Kinerja guru di Madrasah Aliyah Al-Falaah Batumarta III Desa Lekis Rejo Kecamatan Lubuk Raja masih kurang maksimal menurut pengamatan penulis diantaranya: masih banyak guru-guru yang menunjukkan sikap tidak sungguh-sungguh dalam mengajar, mendidik dan melatih, guru masih banyak yang terlambat datang, guru tidak masuk kelas dan hanya memberikan tugas, guru mata pelajaran tidak sesuai dengan disiplin ilmu yang dia miliki, Guru cenderung bermalas-malasan, disamping itu Madrasah Aliyah Al-Falaah Batumarta III Desa Lekis Rejo Kecamatan Lubuk Raja merupakan lembaga pendidikan yang terbilang baru berdiri pada tahun 2004 sehingga harus terus melakukan pembenahan-pembenahan terkait kinerja guru. Dari gejala-gejala tersebut maka penulis tertarik untuk meneliti strategi atau langkah-langkah kepala madrasah untuk meningkatkan kualitas madrasah, strategi atau langkah-langkah kepala

---

<sup>8</sup>Syafaruddin, *Kepemimpinan Pendidikan*, (Ciputat: Kuantum Teaching Press Gurup, 2010), h. 97.

madrasah untuk hal ini meningkatkan motivasi kinerja. Dari banyaknya permasalahan yang kompleks ini sehingga peneliti membatasi penelitian ini pada:

1. Strategi apa yang digunakan Kepala Madrasah dalam meningkatkan motivasi kinerja guru di Madrasah Aliyah Al-Falaah.
2. Hambatan kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kinerja guru di Madrasah Aliyah Al Falaah.
3. Upaya Kepala Madrasah dalam meningkatkan motivasi kinerja guru di Madrasah Aliyah Al-Falaah.

## **B. Identifikasi Masalah**

Dari beberapa masalah diatas, maka identifikasi masalah hanya pada Strategi Kepala Madrasah dalam meningkatkan motivasi kinerja guru yaitu:

1. Guru masih banyak yang terlambat datang.
2. Guru tidak masuk kelas dan hanya memberikan tugas.
3. Guru mata pelajaran tidak sesuai dengan disiplin ilmu yang dia miliki.
4. Guru cenderung bermalas-malasan.
5. Banyak siswa yang merasa belum mendapatkan ilmu sepenuhnya

Melihat realita tersebut maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut tentang “STRATEGI KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN MOTIVASI KINERJA GURU DI MADRASAH ALIYAH AL-FALAAH BATUMATRA III DESA LEKIS REJO KECAMATAN LUBUK RAJA”.

### **C. Rumusan Masalah**

1. Bagaimana strategi yang dilakukan Kepala Madrasah dalam meningkatkan motivasi kinerja guru di madrasah Aliyah Al-Falaah Batumarta III?
2. Apa faktor penghambat Kepala Madrasah dalam meningkatkan motivasi kinerja guru di madrasah Aliyah Al-Falaah Batumarta III?
3. Upaya-upaya apa saja yang dilakukan kepala madrasah untuk mengatasi hambatan dalam peningkatan motivasi kinerja guru di Madrasah Aliyah Al-Falaah Batumarta III ?

### **D. Tujuan Dan Kegunaan Penelitian**

Sesuai dengan latar belakang masalah dan rumusan masalah diatas maka tujuan dari penulisan ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui strategi apa saja yang digunakan Kepala Madrasah Aliyah Al- Falaah dalam meningkatkan motivasi kinerja guru.
2. Untuk mengetahui faktor penghambat peningkatan motivasi kinerja guru di Madrasah Aliyah Al- Falaah Batumarta III.
3. Untuk mengetahui upaya-upaya kepala madrasah dalam mengatasi hambatan peningkatan motivasi kinerja guru di Madrasah Aliyah Al-Falaah batumarta III.

### **E. Kegunaan Penelitaian**

Hasil penelitian ini nanti di harapkan dapat berguna secara teoritis maupun praktis berikut ini:

1. Kegunaan secara teoretis adalah sebagai informasi ilmiah mengenai Strategi Kepala Madrasah dalam meningkatkan motivasi kinerja guru di Madrasah Aliyah Al-Falaah.
2. Kegunaan secara praktis, sebagai bahan masukan bagi Kepala Madrasah untuk meningkatkan motivasi kinerja guru di lembaga yang bersangkutan.
3. Bagi peneliti, untuk mengetahui dan menambah wawasan tentang bagaimana Strategi Kepala Madrasah dalam meningkatkan motivasi kinerja guru di Madrasah Aliyah Al-Falaah.

#### **F. Tinjauan Pustaka**

Dalam membicarakan masalah strategi Kepala Madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah/Sekolah sudah banyak para pakar dan ilmuan meneliti dan merumuskan masalah ini ke dalam karya tulisannya:

Win Hartan ( 2006 ) dalam karyanya kiat Kepala Madrasah negeri pagar Alam Dalam Meningkatkan Kinerja Guru,yang mengatakan bahwa berdasarkan hasil penelitian yang dilaksanakan baik data yang diambil dari metode wawancara, angket dan obsevasi maka dapat disimpulkan: kinerja guru pada umumnya memiliki berbagai macam tipe, ada guru bertipe demokratis, guru tua, guru pudar atau malas, guru otoriter, guru yang suka menentang dan lain-lain. Dengan melihat berbagai tipe diatas maka Kepala Madrasah harus dapat memahami dan memanfaatkan kepemimpinannya untuk dapat menggerakkan roda organisasi pada Madrasah yang ia pimpin. Agar semua tipe guru yang ada pada Madrasah itu dapat diberdayakan untuk menuju visi dan misi Madrasah yang telah ditetapkan bersama. Kiat Kepala MTS dalam memingkatkan kinerja guru adalah

sebagai berikut. Memberikan *reward* kepada guru yang berprestasi atau berhasil dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab dalam melaksanakan proses belajar dan mengajar ( PBM ). Memberikan *punishment* atau sanksi kepada guru yang kurang disiplin dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab baik PBM maupun pembinaan terhadap siswa: Memberikan pelayanan yang demokratis dan bersifat membimbing kepada guru yang mempunyai permasalahan dalam melaksanakan tugas dan sebagai pegawai negeri sipil.

Kepemimpinan Kepala Madrasah yang dapat meningkatkan kinerja guru adalah: Kepemimpinan yang demokratis, maksudnya kepemimpinan yang benar-benar menghargai dan mendengarkan semua aspirasi *stakeholders* yang menjadi bagian dari organisasi yang dipimpinnya, Kepemimpinan Kepala Madrasah yang memiliki ilmu, jiwa dan gaya kepemimpinan situasional agar dapat melaksanakan manajerial organisasi yang ada pada Madrasah, Kepala yang dapat menjadi pendorong bila ia berada di belakang, penggerak bila dia berada di depan.

Siti Maryam ( 2010 ) dalam karyanya Strategi Kepala Sekolah dalam peningkatan kinerja guru PAI di SMPN Kec Lawang Kidul Muara Enim. Dengan hasil penelitian Strategi Kepala Madrasah dalam peningkatan kinerja guru PAI di SMPN Kec Lawang Kiduk Muara Enim yaitu dengan supervisi.

Penelitian Murdini Taim (2008) berupa tesis yang berjudul pengaruh kepemimpinan Kepala Madrasah terhadap kinerja guru Madrasah Tsanawiyah Negeri Prabumulih. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan Kepala Madrasah sangat berpengaruh terhadap kinerja guru di Mts N, Prabumulih.

Penelitian Lukman A ( 2006 ) tesis yang berjudul hubungan pembinaan guru dengan peningkatan kinerja guru di lingkungan MAN 1 di Kabupaten Rejang Lebong, menyimpulkan bahwa ada hubungan yang positif antara pembinaan Kepala Sekolah dengan guru di MAN 1 Kabupaten Rejang Lebong.

Penelitian ini berbeda dengan penelitian terdahulu. Penekanan penelitian di tujukan kepada Stategi Kepala Madarasah dalam meningkatkan motivasi kinerja guru di Madrasah Aliyah Desa Lekis Rejo batumarta III. Untuk itu pembahasan dalam pembahasan ini lebih memfokuskan pada ruang lingkup apa yang dilakukan Kepala Madrasah dalam meningkatkan motivasi kinerja guru agar guru memiliki kinerja yang meningkat jika pada penelitian yang dilakukan Siti Maryam lebih menitik beratkan tugas Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja guru PAI di SMPN Kecamatan Lawang Kidul Muarua Enim.

### **G. Definisi Operasional**

Judul tesis ini adalah Strategi kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kinerja guru di Madrasah Aliyah Al-Falaah Batumarta III Desa Lekis Rejo Kecamatan Lubuk Raja Kabupaten OKU. Maksud judul tesis ini adalah:

1. Strategi Kepala Madrasah dalam meningkatkan motivasi kinerja guru.  
Adalah upaya apa yang akan dilakukan oleh Kapala Madrasah sebagai pimpinan untuk meningakan kinerja guru sehingga dapat menumbuhkan motivasi kinerja guru agar meningkat.
2. motivasi kinerja adalah keinginan yang terdapat pada diri seorang individu yang merangsangnya untuk melakuakan tindakan-tindakan, yang di

rincikan dengan disiplin, semangat kinerja, ambisi, kompetensi, dan kinerja keras.

## **H. Metodologi Penelitian**

### *1. Jenis Penelitian.*

Setiap penelitian dapat dilihat dari berbagai segi, yaitu tujuannya, pendekatannya, bidang ilmunya, tempat dan sebagainya”<sup>9</sup>

Penelitian terdiri dari beberapa tujuan yaitu verifikatif, eksploratif, developmental, diskriptif, yang tergambar dari variabelnya. Penelitian ini adalah diskriptif, yakni untuk membuat pencandraan secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai fakta-fakta dan sifat-sifat populasi atau daerah tertentu”<sup>10</sup>

### *Penelitian ditinjau dari pendekatannya*

Setiap penelitian harus menggunakan pendekatan yaitu pendekatan rasional, fenomenologi, deskriptif, dan pendekatan filsafat, adapun penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif. Pendekatan ini digunakan untuk memahami strategi kepala madrasah MA Al- Falaah Baturmarta III. Dengan pendekatan ini, penulis menilai berbagai upaya yang dilakukan kepala madrasah dalam pembinaan profesionalitas pendidik. Penelitian ini bersifat deskriptif dengan menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Arikunto penelitian deskriptif ini merupakan penelitian yang benar-benar hanya memaparkan apa yang terdapat terjadi dalam sebuah kancah, lapangan, atau

---

<sup>9</sup>Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Pendekatan Suatu Praktik*, (Jakarta: Renika Cipta, 2002), h. 6.

<sup>10</sup>Sumardi Suryabrata, *Metodologi Peneliiian*, (Jakarta: Renika Cipta, 2011), h. 175.



wilayah tertentu”<sup>11</sup>. Karena lebih banyak mendeskripsikan suatu teori dan mengkaji secara mendalam. Hal ini senada dengan apa yang diungkapkan oleh Moleong bahwa penelitian kualitatif berakar pada latar alamiah sebagai kebutuhan”<sup>12</sup>. Ia mengandalkan manusia sebagai alat penelitian, ia memanfaatkan metode kualitatif, analisis data seara induktif, ia mengarahkan sasaran penelitian pada usaha menemukan teori dasar, bersifat deskriptif, lebih mementingkan proses dari pada hasil, ia membatasi studi tentang fokus, ia memilih seperangkat kriteria untuk menulis keabsahan data, rancangan penelitian bersifat sementara dan hasil disepakati oleh peneliti dan subjek penelitian.

#### *Penelitian ditinjau dari Bidang Ilmunya*

Semua bidang ilmu memerlukan aktifitas penelitian untuk pengembangan ilmu yang bersangkutan, penelitian ini masuk dalam bidang ilmu Manajemen Pendidikan.

#### *Penelitian ditinjau dari hadirnya Variabel*

Berdasarkan dari hadirnya variabel (ubahan) : variabel adalah hal yang menjadi objek penelitian, yang ditetapkan, yang menunjukkan variasi baik kuantitatif maupun kualitatif. Variabel : masa lalu, sekarang, akan datang. Adapun penelitian ini menggunakan variabel masa lalu, yaitu Strategi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Motivasi Kinerja Guru di Aliyah Al- Falaah Batumarta III.

#### *Penelitian ditinjau dari tempat penelitiannya*

---

<sup>11</sup>Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Pendekatan Suatu Praktik*, (Jakarta: Renika Cipta, 2002)

<sup>12</sup>Lexy Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdayaka, 2001), h. 162.

Penelitian yang digunakan adalah penelitian lapangan (*field research*) yaitu melaksanakan penelitian pada tempat dan lokasi , yang menjadi sasaran dari penelitian Strategi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Motivasi Kinerja Guru di Aliyah Al-Falaah Batumarta III dalam rangka memperoleh data yang digunakan untuk permasalahan yang diangkat penulis dalam penelitian ini.

## 2. *Jenis dan Sumber data*

### a. Jenis Data

Jenis penelitian yang akan digunakan adalah penelitian kualitatif, yaitu dengan menggunakan data analisis deskriptif kualitatif, berupa kata-kata tertulis atau lisan kepala madrasah, semua masyarakat atau perilaku yang diamati. Dalam penelitian ini menekankan pada kenyataan-kenyataan yang terjadi dalam masyarakat yang dipandang sebagai keutuhan yang dapat di pahami jika dipisahkan dengan konteksnya<sup>13</sup>. metode penelitian deskriptif ini, yaitu prosedur pemecahan masalah dengan mengadakan keadaan objek penelitian pada saat tertentu (sebagaimana adanya) atau kegiatan penelitian terhadap aspek yang diteliti yaitu Strategi kepala madrasah aliyah Al- Falaah Batumarta III dalam meningkatkan motivasi kinerja guru, tanpa membuat atau menghubungkan dengan aspek lain. Metode deskriptif tidak diarahkan pengujian hipotesis, dari data hasil penelitian atau fakta-fakta yang dikumpulkan, akan tetapi agar bermakna harus diolah dan ditafsirkan.

### b. Sumber Data

---

<sup>13</sup> *ibid*

Sumber data penelitian ini terdiri dari sumber data primer dan data skunder, adapun sumber data primer adalah data yang hanya di peroleh dari sumber asli atau yang langsung di kumpulkan”<sup>14</sup>

Berdasarkan pandangan tersebut, sumber data terkait dalam penelitian ini adalah: (1) kepala madrasah MA Al-Falaah Batumarta III, (2) staf pendidik dan kependidikan Madrasah Aliyah Al-Falaah Batumarta III . Selain itu data berupa dokumen aturan, dan arsip-arsip resmi yang berkaitan langsung dengan masalah yang dibahas. Sedangkan sumber data skunder adalah data tidak langsung dikumpulkan hanya merupakan data pendukung. Sumber data skunder adalah semua bahan data tertulis : buku, artikel dalam jurnal, dokumen yang terkait dalam penelitian.

### **I. Objek Penelitian**

adalah keseluruhan gejala yang ada disekitar kehidupan manusia. Sedangkan menurut Spradley (Sugiyono 2007), merupakan situasi social yang terbagi dalam 3 elemen, yaitu tempat (*place*), pelaku (*actor*) dan aktifitas (*activity*)”<sup>15</sup>. Objek penelitian adalah apa yang akan diselidiki dalam kegiatan penelitian. Penelitian ini dilaksanakan di lapangan yaitu di MA Al- Falaah Batumarta III.

Unsur tempat penelitian yaitu: Madrasah Aliyah Al-Falaah Batumarta III, sedangkan unsur pelaku adalah kepala sekolah, staf akademik, guru dan unsur terkait lainnya. Penulis menggunakan tehnik *purpose sampling* pada guru, yang

<sup>14</sup>Sumardi Suryabrata, *Metodologi Peneliiian*, (Jakarta: Renika Cipta, 2010), h. 39.

<sup>15</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kualitatif Kuantitatif Dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2013), h. 40.

akan penulis pilih dengan mempertimbangkan tingkat usia/senioritas guru, jabatan/kedudukan di madrasah dan lain sebagainya.

#### **J. Subyek Penelitian**

Subjek penelitian penulis adalah kepala sekolah/madrasah, guru (pendidik) dan orang-orang yang terkait, serta dokumen-dokumen yang memberikan informasi bagi penelitian Strategi kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kinerja di Madrasah Aliyah Al- Falaah Batumarta III .

#### **K. Teknik Pengumpulan Data.**

##### **a. Wawancara Mendalam**

Wawancara adalah pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui Tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam topik tertentu (Sugiono, hlm.73). Dalam penelitian ini akan menggunakan jenis wawancara terstruktur, peneliti akan menyiapkan instrument berupa pertanyaan-pertanyaan tertulis, dan beberapa responden diberi pertanyaan yang sama.

Tehnik ini digunakan untuk menilai keadaan seseorang seperti mencari data tentang variabel Strategi kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kinerja kepada nara sumber sebagai informan. Tanya jawab secara mendalam dengan informan (nara sumber), yaitu kepala madrasah MA Al-Falaah Batumarta III, tenaga pendidik (guru), dan dua orang tenaga kependidikan (tata usaha). Wawancara ini dilakukan sebagai *Cross check* dan bahan pertimbangan tentang penilaian guru tentang pengawasan kepala sekolah terhadap disiplin kinerja, agar pelaksanaan wawancara ini dapat berjalan dengan baik, peneliti menyiapkan

pedoman wawancara. Selama wawancara dilakukan, peneliti juga menggunakan alat bantu perekam suara.

Menurut Lincoln dan Guba dalam Sanafiah Faisal, mengemukakan ada tujuh langkah dalam penggunaan wawancara untuk mengumpulkan data pada penelitian kualitatif, yaitu :

- a) Menetapkan kepada siapa wawancara ini dilakukan.
- b) Menyiapkan pokok-pokok masalah yang menjadi bahan pembicaraan.
- c) Mengawali atau membuka alur wawancara .
- d) Melangsung alur wawancara.
- e) Mengonfirmasikan ikhtisar hasil wawancara dan mengakhirinya.
- f) Menulis wawancara kedalam catatan lapangan.
- g) Mengidentifikasi tindak lanjut hasil wawancara yang telah diperoleh.

#### **b. Observasi**

Sugiono menyatakan bahwa observasi dalam penelitian ini akan menggunakan observasi parsitifatif pasif, yaitu: *means the research is present at the scene of action but does not interactor participate*<sup>16</sup>. Observasi juga disebut pengamatan, yang meliputi: kegiatan pemusatan perhatian terhadap suatu obyek yang menggunakan seluruh alat indra<sup>17</sup>. Tehnik ini digunakan untuk mendapatkan data awal melaluuai penggambaran pemandangan situasi pembinaan yang diawali oleh pengamatan berdasarkan instrument pengamatan, seperti datangnya kepala sekolah, datangnya guru kesekolah, menggunakan metode belajar, menyiapkan bahan ajar, guru masuk kelas, guru keluar dari kelas setelah jam pelajaran habis.

---

<sup>16</sup>*Ibid.*, h. 66.

<sup>17</sup>Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Pendekatan Suatu Praktik*, (Jakarta: Renika Cipta, 2010), h. 199.

Dari pendapat di atas dapat dijelaskan bahwa observasi atau pengamatan adalah suatu teknik atau cara dalam pengumpulan data secara langsung ke objek penelitian dengan menggunakan indera untuk mengamati fenomena-fenomena yang terjadi dilapangan jika diperlukan dengan merekam data yang dibutuhkan sesuai dengan variabel-variabel yang telah ditetapkan semula. Dengan cara ini peneliti berusaha untuk mengamati secara langsung, Strategi kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kinerja di Madrasah Aliyah Al-Falaah Batumarta III.

Tehnik observasi ini digunakan untuk mendapatkan data awal melalui penggambaran situasi manajemen kepala madrasah yang diawali oleh pengamatan berdasarkan instrument pengamatan, seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, dan program pembinaan yang dilakukan oleh kepala madrasah.

### **c. Dokumentasi**

Pengumpulan data dengan dokumentasi merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumentasi bisa berbentuk tertulis seperti sejarah sekolah, laporan, catatan program sekolah, gambar dan karya-karya menumental dari seseorang dan data atau teks pribadi, maupun data records lainnya yang sesuai dengan fokus peneliti<sup>18</sup>. dokumen sangat membantu melengkapi data dan pengecekan kebenaran informan atau data yang diperoleh melalui observasi dan wawancara. Tehnik ini di gunakan untuk menyelidiki benda-benda tertulis seperti daftar hadir guru, jadwal guru mengajar, daftar pengumpulan soal mid dan

---

<sup>18</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kualitatif Kuantitatif dan R&D* ,( Bandung: Alfabeta, 2005), h. 83.

semester serta daftar nilai oleh guru, data ini diminta dari wakil kepala sekolah bidang kurikulum dan guru piket.

Studi dokumentasi diadakan dengan cara melihat, mencari data dengan objek penelitian yang berkaitan dengan manajemen kepala madrasah dan profesionalitas tenaga pendidik. Salah satu alat yang peneliti pakai adalah program kepala madrasah. Dokumen sangat membantu melengkapi data dan pengecekan kebenaran informan atau data yang diperoleh melalui observasi, dan wawancara.

#### **L. Teknik Pengolahan dan Analisis Data**

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah tehnik analisis deskriptif kualitatif, mengikuti konsep yang diberikan Miles dan Huberman dalam Bungin yang terdiri dari tiga tahapan yaitu: reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*) dan penarikan kesimpulan atau verifikasi (*conclusion drawing verivication*). Ketiga tahapan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut.

- a. Reduksi Data, yaitu menuliskan semua data yang terkumpul dan merangkum data pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya.
- b. *Display* Data, yaitu upaya menyajikan data dalam bentuk uraian secara hirarki dan sisitematik, sehingga hubungan antara data yang satu dengan data yang lainnya dapat dilihat dengan jelas sebagai sesuatu keseluruhan yang utuh.
- c. Verifikasi Data dan Mengambil Kesimpulan, yaitu mencari dan menentukan makna terhadap data yang dikumpulkan, dengan mencari pola, hubungan persamaan, perbedaan dan sistemnya, kesimpulan dibuat dalam bentuk

pernyataan secara singkat dan jelas sehingga mudah dipahami. Kesimpulan dibuat berdasarkan dari intisari data hasil penelitian yang terkumpul dari lapangan.

#### d. Triangulasi

Triangulasi yaitu penyilangan informasi yang diperoleh dari sumber sehingga pada akhirnya hanya data yang abasah saja yang digunakan untuk mencapai hasil penelitian<sup>19</sup>.

### M. Jadwal dan Langkah

#### a. Jadwal Penelitian

Penelitian ini direncanakan pada bulan Juni sampai November 2015 di Madrasah Aliyah Al-Falaah Batumarta III

b. Langkah pertama yang dilakukan dalam penelitian ini yaitu dengan melakukan observasi, wawancara dan dokumentasi.

### N. Sistematika Tesis

Bab satu pendahuluan antara lain berisikan Latar Belakang Masalah, Batasan Masalah Rumusan Masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, tinjauan pustaka, kerangka teori, definisi Konseptual, metodologi penelitian dan sistematika Tesis.

Bab dua landasan teori, meliputi Kepemimpinan kepala Madrasah, Pengertian kepala madrasah, Syarat-syarat kepala madrasah, Peran dan tanggung jawab Kepala madrasah, Fungsi dan Tugas Kepala Madrasah, Pengertian Motivasi, Macam-macam Motivasi, Definisi Motivasi Kinerja, Teori-teori Motivasi, Teori Motivasi

---

<sup>19</sup>Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Pendekatan Suatu Praktik*, (Jakarta: Renika Cipta, 2010), h. 34.



Kinerja,Fungsi Motivasi,Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kinerja  
,Strategi peningkatan motivasi

Bab tiga gambaran umum Madrasah Aliyah Al-Falaah Batumarta III, membahas historis dan geografis sekolah, profil sekolah, keadaan guru, siswa, sarana dan prasarana.

Bab empat merupakan pemaparan hasil penelitian berupa Strategi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Motivasi Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Al-Falaah Batumarta III.

Bab lima merupakan penutup dan saran.

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Kepemimpinan Kepala Madrasah

Menurut Stogdil dalam Wahjosumidjo bahwa kepemimpinan diterjemahkan ke dalam sifat-sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan kinerjasama antar peran, kedudukan dari satu jabatan administratif, persepsi dari lain-lain tentang legitimasi pengaruh<sup>20</sup>. Pendapat yang hampir sama diungkapkan pula oleh Fred E.Fiedler dan Martin M.Chamers dalam Wahjosumidjo<sup>21</sup> bahwa persoalan utama kepemimpinan secara kasar dapat dibagi ke dalam tiga pertanyaan pokok, yaitu:

- a. Bagaimana seseorang dapat menjadi seorang pemimpin (*how one become a leader*)
- b. Bagaimana seorang pemimpin itu berperilaku (*how leader behave*)
- c. Apa yang membuat pemimpin itu berhasil (*what makes the leader effective*)

Pada dasarnya kedua pendapat ahli di atas, baik menurut Stogdil maupun Fred E.Fiedler dan Martin M.Chamers, mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan sikap kejiwaan dan sifat yang ditunjukkan oleh seseorang yang memimpin dalam memberlakukan orang-orang yang dipimpin, organisasi serta keseluruhan aspek yang mendukungnya menjadi tersebut baik pada suatu institusi

---

<sup>20</sup>Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah tinjauan teoritik dan permasalahannya*, (Jakarta: PT Raja Grindo Persada, 2011), h. 17.

<sup>21</sup>*Ibid.*, h. 19.

pendidikan maupun organisasi sosial dan lain-lainnya. Karena sebagian besar keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi ditentukan oleh kepemimpinan dalam organisasi tersebut.

Menurut Hadari Nawawi<sup>22</sup> kepemimpinan berarti menggerakkan, memberi motivasi dan mempengaruhi orang-orang agar bersedia melakukan tindakan-tindakan yang terarah pada pencapaian tujuan melalui keberanian mengambil keputusan tentang kegiatan yang harus dilakukan. Sementara Rohman Natawidjaja<sup>23</sup> mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah usaha untuk menggerakkan bawahan atau orang yang dipimpin supaya mereka dapat bekerja bersama-sama menuju suatu tujuan yang diinginkan bersama, dan yang dianggap penting bagi mereka guna dapat menyatakan dirinya.

Menurut Danim Kepala madrasah adalah orang yang paling bertanggung jawab dalam melaksanakan perjalanan sekolah dari waktu ke waktu pada tingkat operasional, kepala madrasah adalah orang yang berada di garis terdepan yang mengkoordinasikan upaya peningkatan pembelajaran yang bermutu<sup>24</sup>. Kepala sekolah diangkat untuk menduduki jabatan yang bertanggung jawab mengkoordinasikan upaya bersama mencapai tujuan pendidikan pada level sekolah masing-masing.

Kepala madrasah identik dengan pemimpin pendidikan yang berarti kemampuan mengajak, menuntun menggerakkan untuk berbuat sesuatu dan

---

<sup>22</sup>Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: PT.Gunung Agung, 1983), h. 81

<sup>23</sup>Rochman Natawidjaja, *Memahami Tingkah Laku Sosial*, (Jakarta: Firma Hasmar, 1978), h. 62.

<sup>24</sup>Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah*, (Jakarta: PT Bumi aksara, 2003), h. 77.

tujuan-tujuan tertentu. Dan keberhasilan suatu lembaga pendidikan sangat tergantung pada kepemimpinan kepala sekolah.

Untuk itu esensi kepala madrasah adalah kepemimpinan pengajaran. Seorang kepala madrasah adalah orang yang benar-benar seorang pemimpin, dan sekaligus sebagai seorang innovator. Oleh sebab itu, kualitas kepemimpinan kepala madrasah sangat signifikan sebagai kunci keberhasilan sekolah/madrasah. Kepemimpinan sebagai salah satu fungsi manajemen merupakan hal yang sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi (madrasah). kepemimpinan adalah suatu kekuatan penting dalam rangka pengelolaan, oleh sebab itu kemampuan memimpin secara efektif (*effective leader*) merupakan kunci keberhasilan organisasi madrasah. Menurut interpretasi penulis, keberhasilan madrasah adalah keberhasilan kepala madrasah.

Seorang kepala madrasah selaku pemimpin disebuah lembaga pendidikan yang bersifat kompleks, memerlukan :

- a. Kemampuan memimpin (kompetensi);
- b. Kompetensi administratif dan pengawasan;
- c. Pemahaman terhadap tugas dan fungsi kepala madrasah;
- d. Tugas pokok kepala madrasah dalam rangka pembinaan program pengajaran, SDM, kesiswaan, dana, sarana prasarana serta hubungan kerja madrasah dan masyarakat.

Kehadiran pemimpin merupakan salah satu yang sangat esensial mengingat pemimpin merupakan motor penggerak bagi sumber daya yang dimiliki oleh suatu lembaga. Oleh karena itu kepemimpinan disebut sebagai

fungsi organik dalam proses manajemen. Terkait dengan kepemimpinan, madrasah suatu lembaga dalam bentuk organisasi, maka peran seorang pimpinan menjadi bagian penting dari keefektifan lembaga dalam mencapai tujuan yang diterapkan.

Kepala madrasah sebagai pimpinan *top level managemen* disekolah berperan penting dalam memegang kunci keberhasilan. Untuk mewujudkan harapan tersebut kepala sekolah harus kompeten. Secara umum harus memiliki pengetahuan, keterampilan, sikap, performance dan etika kinerja sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya sebagai kepala sekoalah yang diuraikan kompetensi profesionalisme, kompetensi wawasan pendidikan dan manajemen, kompetensi personal, dan kompetensi social Dharma. Kepala sekolah juga harus memiliki jiwa kepemimpinan sesuai dengan konsep dari Kihajar Dewantara yaitu, "*Ing ngarsa sung tuladha, Ing madya mangun karsa, tut wuri handayani.*" Namun tidak demikian dalam kenyataan. Dalam peraktek pendidikan sehari-hari masih banyak kepala sekolah yang melakukan kesalahan-kesalahan dalam menunaikan tugas dan fungsinya.

### **1. Pengertian Kepala Madrasah**

Menurut kamus besar Bahasa Indonesia, kepala madrasah terdiri dari dua kata yaitu: "kepala" dan "madrasah". Kata "kepala" dapat diartikan ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau lembaga. Sedang "madrasah" adalah sebuah lembaga dimana tempat menerima dan memberi pelajaran. Dengan demikian secara sederhana kepala madrasah dapat kita definisikan sebagai

“sebagai tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah dimana berlangsungnya pembelajaran”.

Menurut Muhaimin<sup>25</sup> Kepala Madrasah harus memiliki empat unsur. Unsur pertama yang harus dimiliki Kepala Madrasah adalah visi (*vision*). Untuk memiliki visi yang baik, seorang Kepala Madrasah harus memiliki pikiran yang terbuka. Unsur kedua adalah keberanian (*courageness*). Kepala Madrasah yang mencintai pekerjaannya akan memiliki keberanian yang tinggi. Dengan keberaniannya akan mampu mengambil inisiatif untuk mencari terobosan baru yang terkadang kala penuh resiko. Dengan keberanian dan dedikasinya Kepala Madrasah akan mampu memberikan motivasi kepada bawahannya atau memberikan arah yang jelas. Unsur ketiga adalah kemampuan untuk bekerja dalam alam yang realitas (*reality*). Kepala Madrasah harus mampu membedakan mana opini dan mana yang fakta. Unsur yang keempat adalah Etika (*ethics*).

Kepala madrasah merupakan salah satu komponen pendidikan yang berpengaruh dalam meningkatkan motivasi kinerja pendidik. Kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi madrasah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana. Hal tersebut menjadi lebih penting sejalan dengan semakin kompleksnya tuntutan tugas kepala sekolah, yang menghendaki dukungan kinerja yang semakin efektif dan efisien.

Kepala sekolah/madrasah adalah sosok pemimpin yang dituntut untuk profesional dalam kepemimpinannya. Adapun kepemimpinan berasal dari kata

---

<sup>25</sup>Muhaimin, *Manajemen pendidikan*, (Jakarta: Prenada Media Gurup, 2011), h. 31.

“pemimpin” yaitu orang yang dikenal oleh dan berusaha mempengaruhi pengikutnya untuk merealisasikan visinya<sup>26</sup>.

Menurut penulis kepala sekolah/madrasah sebagai pemimpin harus mampu:

1. Mendorong timbulnya kemauan yang kuat yang penuh semangat dan percaya diri pada guru, staf, dan siswa dalam melaksanakan tugas masing-masing.
2. Memberikan bimbingan dan mengarahkan para guru, staf dan siswa, serta memberikan dorongan memacu untuk maju dan memberikan inspirasi sekolah dalam mencapai tujuan.

Menurut Tiong, kepala sekolah yang efektif meliputi:

- a. Adil dan tegas dalam mengambil keputusan.
- b. Membagi tugas secara adil kepada guru.
- c. Menghargai partisipasi staf.
- d. Yang memahami perasaan guru.
- e. Memiliki visi dan berupaya melakukan perubahan.
- f. Terampil dan gesit.
- g. Berkemampuan dan efisien.
- h. Memiliki dedikasi dan rajin.
- i. Tulus dan ikhlas.
- j. Percaya diri<sup>27</sup>.

Menurut Davis dan Thomas , selain ciri atau karakteristik kepemimpinan kepala sekolah yang efektif, meliputi:

---

<sup>26</sup>Syaiful Sagala, *Memahami Organisasi Pendidikan*, (Bandung, Alfabeta, 2009), h. 114.

<sup>27</sup>Ibid., h. 120.

- 1). Sifat dan keterampilan kepemimpinan.
- 2). Kemampuan pemecahan masalah.
- 3). Kecakapan sosial, dan
- 4). Pengetahuan dan kompetensi profesional

## **2.Syarat-Syarat Kepala Madrasah**

Dalam dunia pendidikan adanya sebuah reformasi untuk menciptakan masyarakat yang madani dalam kehidupan pemerintahan, bermasyarakat dan bernegara yang memiliki nilai-nilai “*Good Governance*” yang menuntun nilai demokrasi dan sikap keterbukaan, kejujuran, keadilan, berorientasi pada kepentingan rakyat, serta bertanggung jawab (*accountable*) kepada rakyat.

Keinginan pemerintah untuk melaksanakan reformasi dalam kehidupan berbangsa dan bernegara di bidang pendidikan lebih nampak lagi dengan dikeluarkannya Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan Nasional (Sisdiknas). Adapun substansi dari Undang-Undang Sisdiknas yang baru tersebut nampak dari visinya: “terwujudnya system pendidikan sebagai pranata sosial yang kuat dan berwibawa untuk memperdayakan semua warga negara Indonesia berkembang menjadi manusia yang berkualitas sehingga mampu proaktif menjawab tantangan zaman”. Salah satu upaya meningkatkan mutu pendidikan yang ada adalah melakukan pemberdayaan kepala sekolah/madrasah.

Hal ini karena kepala sekolah/madrasah merupakan motor penggerak bagi sumber daya sekolah/madrasah dalam proses pencapaian tujuan pendidikan, sehingga dapat dikatakan bahwa sukses tidaknya kegiatan sekolah/madrasah



sebagian besar ditentukan oleh kualitas kepala sekolah/madrasah itu sendiri. Segenap sumber daya harus didayagunakan sedemikian rupa. Para pendidik/guru perlu digerakkan ke arah suasana kinerja yang positif, menggairahkan dan produktif. Bagaimanapun guru merupakan input yang pengaruhnya sangat besar pada proses belajar. Demikian pula penataan fisik dan administrasi atau ketataklasanan perlu dibina agar disiplin dan semangat belajar yang tinggi bagi siswa. Ini mensyaratkan perlunya penerapan kepemimpinan pendidikan oleh seorang kepala sekolah/madrasah.

Sebagai seorang pemimpin dalam organisasi pendidikan disekolah, kepala sekolah/madrasah harus memiliki berbagai persyaratan tertentu agar ia dapat menjalankan tugas dengan baik. Persyaratan yang dimaksud adalah:

- a. Memiliki usaha yang sesuai dengan ketentuan atau peraturan yang ditetapkan pemerintah.
- b. Mempunyai pengalaman kinerja yang cukup, terutama disekolah yang sejenis dengan sekolah dipimpinnya.
- c. Mempunyai sifat kepribadian yang baik, terutama sikap dan sifat-sifat kepribadian yang diperlukan bagi kepentingan pendidikan.
- d. Mempunyai keahlian dan pengetahuan yang luas, terutama mengenai bidang-bidang pengetahuan pekerجاannya yang diperlukan bagi sekolah yang dipimpinnya.
- e. Mempunyai ide dan inisiatif yang baik untuk kemajuan dan pengembangan sekolah.

Sedangkan Charles W. Boardman dkk, dalam bukunya "*Democratic Supervision in Secondary School*". menulis tentang syarat-syarat kemampuan pribadi yang diperlukan oleh kepala sekolah/madrasah antara lain sebagai berikut:

1. Kemampuan mengorganisir dan membantu staf di dalam merumuskan perbaikan pelajaran disekolah dalam bentuk program yang lengkap.
2. Kemampuan untuk membangkitkan dan memupuk kepercayaan pada diri sendiri dari guru-guru dan anggota staf sekolah lainnya.
3. Kemampuan untuk membina dan memupuk kinerjajasma dalam memajukan dan melaksanakan program-program supervisi.
4. Kemampuan untuk mendorong dan membimbing guru-guru serta segenap staf sekolah lainnya agar mereka dengan penuh kerelaan dan tanggung jawab berpartisipasi secara aktif pada usaha-usaha sekolah untuk mencapai tujuan sekolah itu sebaik-baiknya.

Dari pendapat diatas dapat diambil kesimpulan, bahwa bagi jabatan sekolah/madrasah di butuhkan orang-orang yang memenuhi persyaratan-persyaratan yang meliputi pengetahuan, skill, dan kepribadian yang berkualitas tinggi, persyaratan hanya dapat dimiliki oleh seseorang karena adanya perpaduan yang harmonis antara bakat, pendidikan dan latihan khusus serta pengalaman dan program pertumbuhan jabatan yang berlangsung secara kontinyu dan sistematis.

### **3. Peran dan Tanggungjawab Kepala Madrasah**

Kemajuan madrasah/sekolah sangat bergantung pada sosok kepemimpinannya, yakni Kepala Madrasah. Sebab, kepala Madrasahlah yang

berada di garda terdepan untuk menggerakkan kegiatan dan menetapkan target sekolah. Keputusan-keputusan penting yang berdampak besar bagi organisasi(madrasah) lahir dari kepala Madrasah.

Kepala Madrasah yang diberi kepercayaan lembaga untuk memimpin Madrasah, Kepala Madrasah mempunyai tanggung jawab yang besar mengelola Madrasah dengan baik agar menghasilkan lulusan yang berkualitas serta bermanfaat bagi masyarakat, bangsa dan negara. Dengan kata lain, mengelola Madrasah secara baik adalah tanggung jawab utama Kepala Madrasah. Di sinilah, Kepala Madrasah berposisi sebagai manajer sekaligus pemimpin. Sebagai manajer, kepala Madrasah berperan dalam perencanaan, perorganisasian, pengawasan, evaluasi, dan usaha perbaikan terus menerus. Dan sebagai pimpinan kepala Madrasah harus memberikan keteladanan, motivasi, spirit pantang menyerah, dan selalu menggerakkan inovasi untuk kemajuan organisasi.

Drucker yang dikutip Made Pidarta dalam Jamal Ma'mur<sup>28</sup> menemukan tugas manajer di masa depan, antara lain mampu menangani organisasi berdasarkan tujuan, dapat mengambil resiko yang lebih besar dan untuk waktu yang lebih panjang, karena seorang Kepala Madrasah harus memutuskan alternatif –alternatif pemecahan masalah beserta kontrolnya, mampu membuat keputusan strategi, dapat membangun teori yang terintegrasi/terpadu, bisa mengomunikasikan informasi secara jelas dan cepat, dapat melihat organisasi bagi keseluruhan dan mengintegrasikan fungsi-fungsinya, mampu menghubungkan hasil kinerja dengan organisasi dan lingkungan, serta bisa menemukan hal-hal yang berarti sebagai

---

<sup>28</sup>Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Jogjakarta: Diva Press, 2012), h. 22.

bahan pengambilan keputusan dan tindakan. Kepala Madrasah harus berani mengambil resiko sebagai strategi untuk memecahkan masalah dalam rangka menyongsong era globalisasi. Menurut Daily yang dikutip oleh Ma'mur Jamal mengemukakan, sikap manajer perlu ditingkatkan untuk berani mengambil resiko dalam perhitungan yang matang dan meminimalkan masalah-masalah dalam organisasi.

Menurut Oding Supriadi, mengutip pendapat Verma (1996) dalam Jamal seorang manajer harus fokus pada beberapa hal berikut:

1. Tujuan
2. Banyak mengatakan bagaimana dan kapan,
3. Berpikir dan bertindak jangka pendek,
4. Organisasi dan struktur
5. Tindakan otoriter
6. Kemampuan memberi perintah,
7. Kesanggupan memberikan pemeliharaan
8. Siap berkompromi
9. Tak segan menirukan peniruan
10. Cakap dalam hal pengadministrasian
11. Pawai melakukan pengawasan,
12. Taat pada prosedur,
13. Menjunjung tinggi konsistensi
14. Menghindari resiko,
15. Bawahan, dan

16. Kesiapan menjadi manajer yang baik dengan *kredo do things* (efesien)<sup>29</sup>.

Secara aplikatif, Kepala Madrasah sebagai manajer harus memahami tugas-tugas manajer yang berkaitan dengan kurikulum, tenaga kependidikan/kepegawaian, kesiswaan, keuangan/pendanaan, serta prasarana, hubungan masyarakat, dan administrasi. Sebagai pimpinan Kepala Madrasah harus melakukan hal-hal berikut:

1. Banyak menawarkan apa dan mengapa,
2. Berpikir dan bertindak jangka panjang manusia,
3. Bersikap demokratis,
4. Membolehkan,
5. Mengembangkan,
6. Menentang,
7. Orisinal (autentik),
8. Inovasi,
9. Mengarahkan kebijakan,
10. Luwes,
11. Menganggap resiko sebagai peluang,
12. Menjadi atasan, dan
13. Mengerjakan sesuatu secara tepat: *do the right things* (keefektifan).

Agar suatu lembaga pendidikan dapat kreatif, orang-orang yang memimpinya atau para kepala seklah/madrasah atau manajer harus menghargai pembaharuan-pembaharuan yang terjadi dan adanya perubahan sepanjang hidup.

---

<sup>29</sup>Ibid., h. 24.

Sekolah/madrasah berkembang, artinya berubah menjadi lebih baik misalnya sekolah berubah menjadi lebih baik memiliki disiplin tinggi. Perubahan di sekolah selalu melibatkan banyak pihak, tenaga kependidikan, peserta didik, orangtua dan masyarakat sekitar<sup>30</sup>. Tugas kepala sekolah adalah menjadi agen perubahan yang mendorong dan mengelola agar semua pihak termotivasi dan berperan aktif dalam perubahan tersebut. Adapun ciri-ciri kepala sekolah/madrasah atau pemimpin yang mampu menciptakan organisasi yang kreatif<sup>31</sup> yaitu sebagai berikut :

1. Mau Menanggung Resiko

Kepala sekolah (pemimpin) yang mendorong kreatifitas memberikan kebebasan luas kepada orang-orangnya dan siap kalau terjadi kesalahan dan sanggup menanggung kegagalan yang tak terlelakan. Sebaliknya kepala sekolah (pemimpin) yang takut gagal akan membatasi kebebasan orang-orangnya dan tidak mengambil resiko.

2. Tenang dengan Ide yang Tegas

Kepala sekolah yang kreatif terbuka terhadap ide-ide, gagasan, atau pemikiran baru, mendengarkan, menerima dan mendukung gagasan, usul, impian orang-orangnya agar di kembangkan sampai masak untuk kemudian diolah bersama.

3. Mau Memperlonggar Kebijakan Organisasi

---

<sup>30</sup>E. Mulyasa, *Manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), h. 87.

<sup>31</sup>Ibid., h. 89.

Kepala sekolah kreatif memiliki untuk rasa itu. Ia tidak mudah tidak mempermudah aturan dan kebijakan organisasi, tetapi tahu kapan aturan itu dapat di perlonggarkan demi kebaikan organisasi yang besar.

4. Mampu Membantu Keputusan Cepat dan Tepat

Kalau kepada sekolah kreatif diajukan suatu ide atau gagasan baru ia mampu menanggapi dan mengambil keputusan dalam waktu yang relative singkat. Apabila kepala sekolah (madrasah) yang tidak kreatif akan lama mempelajari dan baru membawa ide atau gagasan itu dalam rapat sekolah, dengan hasil : tidak tahu apa-apa yang harus dibuat dengannya.

5. Pendengaran yang Baik

Kepala sekolah yang kreatif mendengarkan orang-orang dan mengembangkan usul-usul mereka. Ia tidak akan mencoba prosedur kinerja atau mengambil kebijakan baru tanpa mendengar dahulu pendapat orang-orangnya.

6. Tidak Terpaku Pada Kesalahan

Kepala sekolah yang kreatif lebih berorientasi ke masa depan dari pada ke masa lampau. Dia tidak tenggelam, terpaku, terus teringat, atau terus teringat, atau terus mengisi kesalahan-kesalahan yang sudah terjadi baik kesalahan sendiri maupun kesalahan orang lain.

7. Menyukai Pekerjaan

Kepala sekolah kreatif mempunyai pekerjaan mereka. Dia tidak merasa terpaksa dalam tugas. Dia dapat menyerahkan tugas kepada orang-orangnya dengan penuh. Pada umumnya, kepala sekolah/madrasah yang kreatif adalah

orang yang penuh gairah, member semangat kepada orag-orangnya dan member hidup kepada lingkungannya dari pada mengurangi, ia menambah kekuatan di medan kerjanya.

Setiap kepala sekolah dalam memimpin lembaga harus mempunyai sifat-sifat kreatif di atas, karena salah satu yang sangat berperan untuk memajukan sekolah adalah kepala sekolah, oleh karena itu kepala sekolah harus kreatif demi merealisasikan tujuan visi dan misinya.

Untuk menjadi seorang kepala sekolah/madrasah perlu dimulai pengangkatan secara benar dan sesuai dengan masa kerja menjadi kepala sekolah/madrasah. Berdasarkan permendiknas nomor 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah terdiri dari kualifikasi umum dan khusus. Mengingat untuk sekarang ini bukannya zamannya menjadi kepala sekolah/madrasah seumur hidup. Kepala sekolah dipilih dalam kurun waktu tertentu (3-5 tahun), dan setelah itu dilakukan lagi pemilihan yang baru, kepala sekolah/madrasah yang lama menjadi guru biasa. Menurut permendiknas tersebut syarat kepala sekolah/madrasah adalah kualifikasi akademik S1, usia pada saat diangkat maksimal 56 tahun, masa kinerja minimal 5 tahun dan pangkat minimal III/c bagi PNS dan non PNS disetarakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan oleh yayasan atau lembaga yang berwenang.<sup>32</sup>

#### 1. Kompetensi Kepala Sekolah/Madrasah

Faktor penting yang besar pengaruhnya terhadap mutu pendidikan adalah kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan. Kepala sekolah/madrasah adalah

---

<sup>32</sup>Peraturan Menteri Pendidikan Nasional ( Permendiknas) RI nomor 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kompetensi Guru, Jakarta: Depdiknas



pemimpin tunggal disekolah yang mempunyai tanggung jawab untuk mempengaruhi semua pihak yang terlibat dalam kegiatan pendidikan di sekolah untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan sekolah. Oleh karena itu kepala sekolah harus mempunyai kompetensi yang mumpuni.

Kompetensi kepala sekolah/madrasah adalah pengetahuan, keterampilan dan nilai-nilai dasar yang direfleksikan kepala sekolah/madrasah dalam kebiasaan berfikir dan bertindak secara konsisten yang memungkinkannya menjadi kompeten atau berkemampuan dalam mengambil keputusan tentang penyediaan, pemanfaatan dan pembinaan potensi sumber daya untuk meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah.

Pengetahuan, keterampilan dan nilai-nilai dasar yang direfleksikan kepala sekolah/madrasah dalam menjalankan tugas sebagai administrator tidak dapat dilepaskan dengan kompetensi manajerial yaitu, “*conceptual skill, human skill, and technical skill*”.<sup>33</sup>

a. Keterampilan konseptual kepala sekolah/madrasah

Kemampuan yang harus dimiliki oleh kepala sekolah untuk melihat sekolah sebagai suatu keseluruhan, merencanakan perubahan, merancang tujuan sekolah, membuat penilaian secara tepat tentang efektifitas kegiatan sekolah dan mengkoordinasikan program-program secara harmonis.

b. Keterampilan hubungan manusia kepala sekolah/madrasah

---

<sup>33</sup>Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Dalam Organisasi Pembelajaran Learning Organization*, (Bandung: CV Al-fabeta, 2009), hlm. 33.

Kemampuan kepala sekolah/madrasah dalam bekerjasama, memahami aspirasi dan memotivasi anggota organisasi guna memperoleh partisipasi yang optimal guna mencapai tujuan.

c. Keterampilan tekhnikal kepala sekolah/madrasah

Kemampuan kepala sekolah/madrasah dalam menanggapi dan memahami serta cakap menggunakan metode-metode termasuk yang bukan pengajaran, yaitu pengetahuan keuangan, pelaporan, penjadwalan dan pemeliharaan.

Kepala sekolah/madrasah membantu melakukan kegiatan yang bersifat teknis untuk mendukung kelancaran program-program sekolah/madrasah yang sebahagian tugas telah dilimpahkan pada guru ataupun tugas administrasi sekolah/madrasah.

2. Tugas Pokok Kepala Sekolah/Madrasah

Tugas kepala sekolah/madrasah dalam bidang manajerial berkaitan dengan pengelolaan sekolah/madrasah, sehingga semua sumber daya dapat disediakan dan dimanfaatkan secara optimal untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif dan efisien.

Dalam tesis ini tugas kepala sekolah/madrasah dibatasi hanya pada bidang manajerial dan bidang supervisi, bukan berarti tugas-tugas kepala sekolah/madrasah yang lain tidak penting. Tugas kepala sekolah/madrasah di bidang manajerial. Sebagaimana dikemukakan dalam pasal 12 ayat 1 PP nomor 28 tahun 1990 bahwa: “Kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggraan

kegiatan pendidik, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana”<sup>34</sup>

Selain tugas di bidang manajerial, kepala sekolah/madrasah juga memiliki tugas pokok melakukan supervisi terhadap pelaksanaan kinerja guru dan staf dengan tujuan untuk menjamin agar guru dan staf bekerja dengan baik serta menjaga mutu proses maupun hasil pendidikan di sekolah. Dalam tugas supervisi ini tercakup kegiatan-kegiatan:

- 1) Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru, 2) melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat, 3) menindaklanjuti hasil supervise akademik terhadap guru dalam peningkatan profesionalisme guru.

#### **4. Fungsi Kepala Sekolah/Madrasah**

Keberadaan peran dan fungsi kepala sekolah/madrasah merupakan salah satu factor yang sangat menentukan mutu sekolah. Dalam upaya peningkatan mutu pendidikan, tidak dapat dilepaskan dari berbagai hal yang berkaitan dengan eksistensi kepala sekolah. Kepala sekolah sebagai pemimpin tertinggi di sekolah, pola kepemimpinannya akan sangat berpengaruh bahkan sangat menentukan kemajuan sekolah.

Kemampuan yang harus dimiliki oleh kepala sekolah untuk melihat sekolah sebagai suatu keseluruhan, merencanakan perubahan, merancang tujuan sekolah,

---

<sup>34</sup>E. Mulyasa, *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), h. 25.

membuat penilaian secara tepat tentang efektifitas kegiatan sekolah dan mengkoordinasikan program program secara harmonis.

#### 5. Fungsi dan Tugas Kepala sekolah

Keberadaan peran dan fungsi kepala sekolah/madrasah merupakan salah satu factor yang sangat menentukan mutu sekolah. Dalam upaya peningkatan mutu pendidikan, tidak dapat dilepaskan dari berbagai hal yang berkaitan dengan eksistensi kepala sekolah. Kepala sekolah sebagai pemimpin tertinggi di sekolah, pola kepemimpinannya akan sangat berpengaruh bahkan sangat menentukan kemajuan sekolah.

Pihak sekolah di dalam mencapai visi dan misi pendidikan perlu ditunjang oleh kemampuan kepala sekolah dalam menjalankan kepemimpinannya. Dinas pendidikan (dulu:depdikbud) telah menetapkan bahwa kepala sekolah harus mampu melaksanakan pekerjanya sebagai educator, manajer, administrator, dan supervisor (EMAS). Dalam perkembangan selanjutnya,sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman, kepala sekolah juga harus mampu berperan sebagai leader, innovator, dan motivator di sekolahnya. Dengan demikian dalam paradig baru manajemen pendidikan, kepala sekolah sedikitnya harus mampu berfungsi sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator, motivator (EMASLIM)<sup>35</sup>

##### a. Kepala sekolah sebagai edukator (Pendidik)

---

<sup>35</sup>*Ibid.*, h. 97.

Kepala sekolah harus senantiasa berupaya meningkatkan kualitas pembelajaran yang dilakukan oleh para guru. Dalam hal ini faktor pengalaman akan sangat mempengaruhi profesionalisme kepala sekolah, terutama dalam mendukung terbentuknya pemahaman tenaga kependidikan terhadap pelaksanaan tugasnya. Kepala sekolah adalah pemimpin pendidikan, untuk menjadi seorang pemimpin yang baik mereka berani mengambil resiko atas kepemimpinannya, mereka rela mengorbankan segalanya yang di butuhkan agar mereka berkembang, pandangan semakin luas, kecakapan semakin meningkat, dan mereka terus belajar dalam meningkatkan profesionalisme. Melalui usaha-usaha tersebut, seorang pemimpin akan menjadi orang yang di kagumi oleh orang disekitarnya, terutama karyawan.

b. Kepala sebagai manajer

Kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kinerja sama kooperatif, member kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah. “Menurut Paul Hersey Cs. Dalam rangka pelaksanaan tugas-tugas manajerial paling tidak diperlukan tiga macam bidang keterampilan, yaitu *technical*, *human*, dan *conceptual*. Agar seorang kepala sekolah secara efektif dalam melaksanakan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus memahami dan mampu mewujudkannya ke dalam tindakan atau perilaku nilai-nilai yang terkandung di dalam keterampilan tersebut.

Dalam fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah/madrasah hendaknya dapat memanagerial dengan baik. Pengelolaan madrasah yang baik ditunjukkan dengan adanya managerial kepala madrasah yang baik pula. Kemampuan managerial dilihat dari : memiliki visi, koordinasi, interaksi, komunikasi dan akurasi dalam segala aspek pendidikan agar dapat mengembangkan sekolah dengan baik.

Kepala sekolah dituntut untuk senantiasa berusaha membina dan mengembangkan hubungan kerja sama yang baik antara sekolah dengan masyarakat guna mewujudkan sekolah yang efektif dan efisien. Hubungan yang harmonis ini akan membentuk saling pengertian antara sekolah, orang tua, masyarakat, dan lembaga-lembaga, saling membantu antara sekolah dan masyarakat karena mengetahui manfaat dan pentingnya peranan masing-masing, dan kinerja sama yang erat antara sekolah dengan berbagai pihak yang ada di masyarakat dan mereka merasa ikut bertanggung jawab atas suksesnya pendidikan di sekolah. Kepala sekolah juga tidak saja dituntut untuk melaksanakan berbagai tugasnya di sekolah, tetapi ia juga harus mampu menjalin hubungan kerja sama dengan masyarakat dalam rangka membina pribadi peserta didik secara optimal. Kepala sekolah dapat menerima tanggung jawab tersebut, namun ia belum tentu mengerti dengan jelas bagaimana ia dapat menyumbang ke arah perbaikan program.

Menciptakan sekolah yang baik lagi efektif tidaklah mudah tetapi tidak pula menjadi suatu hal yang mustahil, asal kepala sekolah memiliki pemahaman yang baik. Setidaknya ada beberapa aspek yang sering kita dengar untuk sekolah

yang efektif yaitu: perencanaan pengembangan sekolah, pengembangan tenaga didik atau guru dan staf, pengembangan anak atau peserta didik, pelibatan orang tua dan masyarakat, penghargaan dan insentif, tata-tertib dan disiplin, pengembangan kurikulum, manajemen keuangan dan pembiayaan, serta pendayagunaan sarana dan prasarana sekolah.

c. Kepala sekolah sebagai administrator

Kepala sekolah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktifitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan dan pendokumenan seluruh program sekolah.

Seorang kepala sekolah/madrasah dapat memperbaiki dan mengembangkan fasilitas sekolahnya misalnya gedung, pelengkapan atau peralatan dan lain-lain yang tercakup dalam bidang administrasi pendidikan.

d. Kepala sekolah sebagai supervisor

Salah satu tugas kepala sekolah adalah sebagai supervisor, yaitu mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan. Kepala sekolah supervisor harus mewujudkan dalam kemampuan menyusun, dan melaksanakan program supervisi pendidikan, serta memanfaatkan hasilnya.

Kepala sekolah/madrasah sebagai supervisor dituntut kecerdasan dan keuletannya dalam menghadapi berbagai permasalahan dalam proses pembelajaran. Sebagai seorang supervisor ia harus sanggup dan mampu memberikan berbagai bimbingan, pembinaan, atau solusi yang dihadapi mitra kerjanya yaitu para guru dalam menjalankan tugas-tugasnya dalam proses pembelajaran. Sifat kepemimpinan yang tegas namun penuh kasih sayang, sangat dibutuhkan dalam

pekerjaan supervisi. Kebijakan yang cerdas dan mengarah kepada perubahan juga perlu dilaksanakan agar sekolah berkembang dan dapat mencapai keberhasilan.

Sebagai supervisor, kepala sekolah/madrasah memiliki tugas pembinaan pendidik (guru) agar benar-benar menjadi professional dalam menjalankan tugasnya. Guru merupakan motor terdepan dalam penyelenggaraan pendidikan, utamanya dalam proses pembelajaran di kelas.

e. Kepala sekolah sebagai leader/pemimpin

Kepala sekolah sebagai leader harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas. Kepala sekolah harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan pendelegasian tugas, harus sadar bahwa keberhasilannya bergantung pada orang lain, seperti guru dan tenaga kependidikan. Oleh karena itu, karakteristik pribadi kepala sekolah memainkan peran penting dan merupakan rangkaian dalam keberhasilan atau kegagalannya.

f. Kepala sekolah/madrasah sebagai motivator dengan strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kinerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan berbagai sumber belajar lewat pengembangan pusat sumber belajar.

Ketujuh fungsi dan tugas ini akan mendorong kepala sekolah/madrasah meningkatkan kreativitas dalam mengembangkan sekolah/madrasah, sehingga



mampu memberikan inspirasi dan motivasi kepada jajaran bawahannya untuk bangkit mengejar ketertinggalan dan kemunduran di segala bidang.

Kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Dengan demikian motivasi yang diberikan oleh kepala sekolah kepada para tenaga kependidikan akan menimbulkan gairah di dalam melaksanakan tugasnya di sekolah bukan sebaliknya. “barang siapa yang bekinerja berdasar pada motivasi dalam yang kuat tidak akan lelah dan tidak cepat bosan.

Apa yang dikemukakan di atas menjadi lebih penting sejalan dengan semakin kompleksnya tuntutan tanggung jawab kepala sekolah, yang menghendaki dukungan kerja yang semakin efektif dan efisien. Kepala sekolah bertanggung jawab atas lembaga yang dipimpinnya untuk melaksanakan berbagai kegiatan, mengelola berbagai masalah yang berhubungan dengan pelaksanaan administrasi sekolah, pembinaan tenaga pendidik (guru), sehingga kepala sekolah mampu menunjukkan kinerja (*work performance*) yang didukung oleh derajat penguasaan kompetensi yang memadai. Oleh karena itu, perlu adanya upaya yang komprehensif guna meningkatkan kompetensi kepala sekolah untuk mewujudkan sekolah yang bermutu.

“Tanggung jawab merupakan beban yang harus dipikul dan melekat pada seorang kepala sekolah. Segala tindakan yang dilakukan oleh semua staf sekolah merupakan tanggung jawab kepala sekolah. Memikul tanggung jawab adalah kewajiban seorang pemimpin dalam berbagai situasi dan kondisi. Tanggung jawab juga berkaitan dengan risiko yang dihadapi oleh pemimpin, baik berupa sanksi

dari atasan atau pihak lain yang berhubungan dengan perbuatan yang dilakukan oleh pihak kepala sekolah dan tenaga kependidikan”<sup>36</sup>.

Kepala sekolah/madrasah harus mampu menjadi pemandu, pengidentifikasi bakat, dan pengoptimal karakteristik guru untuk diikut sertakan dalam program pelatihan atau penataran. Perilaku kepala sekolah/madrasah mempengaruhi perilaku mengajar guru. Perilaku mengajar guru mempengaruhi perilaku peserta didik. Oleh karena itu kepala sekolah/madrasah dituntut memiliki kompetensi dalam mengoptimalkan karakteristik guru. “ada empat macam peran kepala sekolah/madrasah dalam mengoptimalkan karakteristik guru adalah sebagai *coordinator, consultant, group leader* dan *evaluator*”<sup>37</sup> Euis Karwati dan J Doni Priansa.

- a. Koordinator, berperan dalam mengkoordinasikan program dan bahan yang dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja guru dalam pembelajaran dan harus membuat laporan mengenai pelaksanaan programnya.
- b. Konsultan, kepala sekolah/madrasah harus memiliki kemampuan sebagai spesialis dalam masalah kurikulum, metodologi pembelajaran, dan pengembangan guru, sehingga kepala sekolah/madrasah dapat membantu guru baik secara individual maupun kelompok.
- c. Pemimpin kelompok, kepala sekolah harus memiliki kemampuan memimpin, memahami dinamika kelompok, dan menciptakan berbagai bentuk kegiatan kelompok.

---

<sup>36</sup>*Ibid.*, h. 27.

<sup>37</sup>Euis Karwati, dan Juni Donni, *Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah Membangun Kepala Sekolah yang Bermutu*, (Bandung: Alfabeta, 2013), h. 90.

- d. Evaluator, kepala sekolah harus dapat memberikan bantuan pada guru untuk dapat mengevaluasi pelaksanaan pembelajaran dan kurikulum, serta harus mampu membantu mengidentifikasi permasalahan yang dihadapi oleh guru, membantu melaksanakan penelitian dan pengembangan dalam pembelajaran dan sebagainya.

Sebagai seorang pemimpin, kewajiban menghidupkan madrasah melekat pada diri kepala Madrasah. Dedy mulyasana yang dikutip oleh Jamal Ma'mur<sup>38</sup> menungkapkan bahwa kewajiban kepala Madrasah sebagai berikut:

1. Menjabarkan visi ke dalam misi target mutu.
2. Merumuskan tujuan dan target mutu yang akan dicapai.
3. Menganalisis tantangan, peluang, kekuatan, dan kelemahan sekolah/madrasah.
4. Membuat rencana kerja strategis dan rencana kerja tahunan untuk pelaksanaan peningkatan mutu.
5. Bertanggung jawab dalam membuat keputusan anggaran madrasah.
6. Melibatkan guru dan komite sekolah/madrasah dalam pengambilan keputusan penting madrasah, dalam hal sekolah/madrasah swasta, pengambilan keputusan tersebut harus melibatkan penyelenggara sekolah/madrasah.
7. Berkomunikasi untuk menciptakan dukungan itensi dari orang tua/wali siswa dan masyarakat.

---

<sup>38</sup>Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Jogjakarta: Diva Press, 2012), h. 28.

8. Menjaga dan meningkatkan motivasi kinerja pendidik dan tenaga kependidikan, dengan menggunakan sistem pemberian penghargaan atas prestasi serta sanksi atas pelanggaran peraturan dan kode etik.
9. Menciptakan lingkungan pembelajaran yang efektif siswa.
10. Bertanggung jawab atas perencanaan partisipatif mengenai pelaksanaan kurikulum.
11. Melaksanakan dan merumuskan program supervisi, serta memanfaatkan hasil supervisi untuk meningkatkan sekolah/madrasah.
12. Meningkatkan mutu pendidikan.
13. Memberi teladan dan menjaga nama baik lembaga, profesi, dan kedudukan sesuai dengan kepercayaan yang diberikan kepadanya.
14. Memfasilitasi pengembangan, penyebarluasan, dan pelaksanaan visi pembelajaran yang dikomunikasikan dengan baik dan didukung oleh komunitas sekolah/madrasah.
15. Membantu, membina, dan mempertahankan lingkungan sekolah/madrasah serta program pembelajaran yang kondusif bagi proses belajar siswa dan pertumbuhan profesional para guru dan tenaga kependidikan.
16. Menjamin manajemen organisasi dan pengoperasian sumber daya sekolah/madrasah untuk menciptakan lingkungan belajar yang aman, sehat, efisien, dan efektif.
17. Menjamin kerjasama dengan orangtua/wali serta masyarakat, dan komite sekolah/madrasah untuk menanggapi kepentingan serta kebutuhan komunitas yang beragam, dan memobilisasi sumber daya masyarakat.

18. Kepala sekolah/madrasah dapat mendelegasikan sebagian tugas dan kewenangan kepada wakil kepala sekolah/madrasah sesuai dengan bidangnya.

## **B. Pengertian Motivasi**

Salah satu tantangan berat bagi organisasi adalah bagaimana motivasi karyawan agar bisa tumbuh dan terbina dengan baik. Motivasi merupakan suatu kekuatan yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu kegiatan. Dalam hal ini, motivasi dapat mempengaruhi prestasi seseorang dalam melakukan suatu kegiatan. Apabila para guru mempunyai motivasi kinerja yang tinggi, mereka akan terdorong dan berusaha untuk meningkatkan kemampuannya dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi kurikulum yang berlaku di sekolah/madrasah sehingga diperoleh hasil kerja yang maksimal.

Motif atau motivasi berasal dari kata latin “*moreve*” yang berarti dorongan-dorongan dari dalam diri manusia untuk bertindak atau berperilaku. Pengertian motivasi tidak lepas dari kata kebutuhan atau needs atau want. Kebutuhan adalah suatu potensi dalam diri manusia yang perlu ditanggapi atau diproses. Wibowo<sup>39</sup> mengatakan bahwa: motivasi adalah keinginan untuk bertindak. Menurut Sutikno<sup>40</sup> mengatakan bahwa motivasi merupakan suatu keadaan yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu kegiatan. Selanjutnya

---

39Wibowo, Prilaku Dalam Organisasi, (Jakarta: Rajawali pres, 2013), h.109.

40M. Sobry Sutikno, Manajemen Pendidikan, (Lombok: Holistica, 2012), h. 47.

Mc.Donald dalam Sardiman<sup>41</sup> mengatakan bahwa motivasi adalah perubahan energi dalam diri seseorang yang di tandai dengan munculnya felling dan didahului dengan tanggapan terhadap adanya tujuan.

Lebih lanjut Mc.Donald dalam Sardiman<sup>42</sup> mengatakan bahwa motivasi mengandung tiga elemen penting yaitu: pertama motivasi itu mengawali terjadinya perubahan energi pada diri setiap individu manusia, kedua motivasi ditandai dengan munculnya rasa/feeling, afeksi seseorang, ketiga motivasi dirangsang karena adanya tujuan, jadi motivasi sebenarnya merupakan respon dari suatu aksi, yakni tujuan.

### **1. Macam-macam motivasi**

Menurut Ranupandoyo dan Husnan motivasi dibedakan dua macam yaitu:

#### **a. Motivasi Positif**

Merupakan suatu proses mempengaruhi seseorang agar melakukan sesuatu yang kita inginkan dengan cara memberi harapan-harapan hadiah kepada para karyawan yang mempunyai prestasi tinggi atau mencapai lebih dari standar yang ditetapkan.

#### **b. Motivasi negatif**

Merupakan suatu proses mempengaruhi seseorang agar melakukan sesuatu yang kita inginkan dengan cara memberikan denda, hukuman, ancaman(sangsi) terhadap karyawan atau pegawai yang tidak memenuhi ketentuan-ketentuan perusahaan.

---

<sup>41</sup>Sardiman,A.M, *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*, (Jakarta: Rajawali press, 2011), h. 73.

<sup>42</sup> *Ibid.*, h. 74.

## 2. Definisi Motivasi Kinerja

Kunci keberhasilan seorang manajer dalam menggerakkan bawahannya terletak pada kemampuannya untuk memahami faktor-faktor motivasi tersebut sedemikian rupa, sehingga menjadi daya pendorong yang efektif. Guru merupakan pelaksana kegiatan pendidikan di sekolah, dalam melaksanakan tugas sangat tergantung pada motivasi yang dimilikinya. Dalam hubungan dengan organisasi, motivasi dapat diartikan sebagai sebuah dorongan yang diberikan oleh pimpinan kepada orang yang dipimpinya agar mau bekerja dengan semangat yang tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Semangat bekerja ini disebut dengan motivasi kinerja. Usman<sup>43</sup> mengatakan bahwa motivasi kinerja merupakan salah satu indikator keberhasilan seseorang dalam melaksanakan suatu kegiatan atau pekerjaan. Seseorang yang memiliki motivasi tinggi cenderung memiliki prestasi tinggi, sebaliknya, seseorang yang memiliki motivasi rendah akan memiliki prestasi yang rendah. Oleh karena itu pemimpin organisasi harus berusaha keras membangkitkan motivasi kinerja para personil, Sutermeister dalam Djatmiko<sup>44</sup> mengatakan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi motivasi kinerja personil terdiri dari tiga unsur, yaitu kondisi fisik lingkungan kinerja, kondisi sosial lingkungan kerja, dan keterpenuhan kebutuhan dasar individu.

Motivasi merupakan dorongan rangsangan yang diperoleh seorang pegawai untuk melakukan aktivitas atau kegiatan di tempatnya bekerja untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

---

<sup>43</sup> Usman Nasir, *Manajemen Peningkatan Mutu Kinerja Guru*, (Bandung: Cita Pustaka Media Perintis, 2012), h. 75.

<sup>44</sup> Djatmiko, Hayati, Yayat, *Prilaku Organisasi*, (Bandung: Alfabeta, 2008), h. 67.

Menurut Hasibuan<sup>45</sup> menyatakan bahwa motivasi kinerja adalah keinginan yang terdapat pada diri seorang individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan-tindakan, yang di rincikan dengan disiplin, semangat kinerja, ambisi, kompetensi, dan kerja keras.

Menilai kualitas kinerja ditinjau dari berbagai indikator yang meliputi: (a) unjuk kerja (b) penguasaan materi (c) penguasaan profesionali keguruan dan pendidikan,(d) penguasaan cara-cara penyesuaian diri,(e) kepribadian untuk menyelesaikan tugasnya dengan baik<sup>46</sup>.

Kinerja sangat penting untuk diperhatikan dan dievaluasi karena guru mengemban tugas profesional artinya tugas-tugas hanya dapat dikinerjakan dengan kompetensi khusus yang diperoleh melalui program pendidikan. Guru memiliki tanggung jawab yang secara garis besar dapat dikelompokkan yaitu: (1) guru sebagai pengajar (2) guru sebagai pembimbing (3) guru sebagai administrtor kelas<sup>47</sup>.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan indikator kinerja guru antara lain:

- a. Kemampuan membuat perencanaan dan persiapan mengajar
- b. Pengausaan materi
- c. Penguasaan metode dan strategi mengajar
- d. Kemampuan mengelola kelas
- e. Kemampuan melakukan penilaian dan evaluasi

---

<sup>45</sup> Hasibuan Melayu, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT.Bumi Aksara, 2001), h. 184.

<sup>46</sup> Sulistyorini, *Pengaruh Motivasi Terhadap Efektivitas Kinerja Dosen STAIN Malang*, Tesis, (UIN Malang, 2001)

<sup>47</sup> S. Danim, *Inovasi Pendidikan: Dalam Upaya Meningkatkan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*, (Bandung: Pustaka Setia, 2002)



- f. Datang tepat waktu
- g. Mengakhiri proses belajar mengajar tepat waktu.

Motivasi merupakan keadaan dalam diri seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan. Perilaku manusia ditimbulkan atau dimulai dengan adanya motivasi. Motivasi yang ada pada diri seseorang kan mewujudkan suatu perilaku yang diarahkan pada tujuan mencapai sasaran kepuasan.

Motivasi merupakan suatu kata yang sebenarnya tidak asing lagi dalam kehidupan karena akta ini sering di pakai dan digunakan oleh masyarakat. Penjabaran motivasi dalam penelitian dilatarbelakangi oleh alasan bahwa kinerja akan sangat dipengaruhi oleh motivasi kinerja. Pengertian motivasi kinerja didefinisikan oleh Hoy dan Miskel<sup>48</sup> yaitu:

*Contend that the challenge for administrators is to develov highly motivated theacher who are actively engaged in teaching and learning, open to news ideas snd approaches, and committed to student snd change over the lifetime of their teaching careers.*

Sedangkan menurut Nitisemito <sup>49</sup> yaitu motivasi adalah usaha atau kegiatan dari manajer untuk dapat meningkatkan semangat dan gairah kinerja dari para pekinerja-pekinerja atau karyawan-karyawannya. Dapat diartikan motivasi menunjukkan dorongan dari usaha untuk memenuhi atau memuaskan suatu kebutuhan, atau untuk mencapai tujuan tertentu.

---

<sup>48</sup>Hoy, Wyne K dan Miskel,Cecil G, *Educational Administrasion*, (McGrow, 2001)

<sup>49</sup>Nitisemito, Alex S, *Manajemen Personaliala(Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta, 2001)

Pegertian tersebut memandang bahwa motivasi merupakan suatu upaya yang dilakukan oleh sekolah dalam meningkatkan semangat dan gairah kinerja para guru. Sekolah harus berupaya untuk mengkondisikan para guru terangsang dan terdorong untuk melakukan pekerjaannya secara optimal. Maka dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan suatu motif atau rangsangan yang dimiliki seseorang dalam melakukan tugas dan tanggungjawabnya secara optimal.

Motivasi merupakan motif yang dimiliki seseorang untuk bertindak sehingga motif merupakan suatu yang menjadi dasar dari segala perilaku seseorang. Sementara Niti semito<sup>50</sup> mengartikan “motivasi merupakan usaha atau kegiatan dari manajer untuk dapat meningkatkan semangat dan gairah kinerja dari para pekerja-pekerja atau pegawainya”. Dapat diartikan motivasi menunjukkan dorongan dari usaha untuk memenuhi atau memuaskan suatu kebutuhan, atau untuk mencapai tujuan tertentu. Pengertian tersebut memandang bahwa motivasi suatu upaya yang dilakukan oleh organisasi harus berupaya untuk mengkondisikan para pegawainya terangsang dan terdorong untuk melakukan pekerjaannya secara optimal. Maka dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan motif atau rangsangan yang dimiliki seorang pegawai dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya secara optimal. Motivasi kinerja merupakan suatu upaya diberikan oleh seseorang dalam melakukan aktivitas kerjanya demi memenuhi kebutuhan hidupnya. Dimana setiap individu yang dapat dikategorikan sebagai pegawai yang memiliki kategori

---

<sup>50</sup> *Ibid.*, h. 40.

tertentu. Menurut Mahmudin yang mengategorikan karakteristik motivasi kinerja pegawai dari segi tinggi dan rendah yaitu:

Pegawai yang memiliki motivasi tinggi adalah berambisi, bersaing atau berkompetisi, berkinerja keras, tekun memperbaiki status sosialnya dan memberikan penilaian tinggi terhadap produktivitas dan kreativitas. Sementara itu pegawai yang memiliki motivasi rendah yaitu memberikan perilaku yang rendah terhadap hasil kreasi dan hasil yang diperoleh apatis dan cenderung memencilkan atau mengundurkan diri.

Berdasarkan pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa seorang pegawai harus memiliki ambisi artinya ada target yang rasional dan positif sesuai dengan kemampuan, sedangkan dalam kompetisi pegawai yaitu untuk pemenuhan kebutuhan, seorang pemimpin memegang andil yang cukup kuat untuk memotivasi pegawainya dan ini merupakan suatu dasar guna mencapai tujuan lembaga. Konsep karakteristik tersebut sekaligus menjadikan indikator dalam penelitian ini diantaranya semangat disiplin, semangat kerja, berambisi, kompetisi, dan penilaian tinggi terhadap produktivitas dan kreativitas.

Salah satu tantangan berat bagi organisasi adalah bagaimana motivasi karyawan agar bisa tumbuh dan terbina dengan baik. Motivasi merupakan suatu kekuatan yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu kegiatan. Dalam hal ini, motivasi dapat mempengaruhi prestasi seseorang dalam melakukan suatu kegiatan. Apabila para guru mempunyai motivasi kinerja yang tinggi, mereka akan terdorong dan berusaha untuk meningkatkan kemampuannya dalam

merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi kurikulum yang berlaku di sekolah/madrasah sehingga diperoleh hasil kinerja yang maksimal.

Dalam proses manajemen secara umum maupun manajemen pendidikan Islam, seorang pemimpin harus selalu dapat memotivasi (memelihara semangat, kesadaran dan kesungguhan dari anggotanya untuk terus bergerak menunjukkan kinerja yang optimal).

### 3. Teori-Teori Motivasi

Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang invisible, yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertingkah laku dalam mencapai tujuan.

Jerald Greenberg dan Robert A. Baron dalam Wibobo<sup>51</sup> mengatakan bahwa motivasi merupakan serangkaian proses yang membangkitkan (*arouse*), mengarahkan (*direct*), dan menjaga (*maintain*) perilaku manusia pada pencapaian tujuan. Motivasi merupakan konsep yang aktual dan tidak pernah berhenti dibahas jika membicarakan organisasi.

Menurut Robbins dalam Usman<sup>52</sup> teori motivasi dapat dibagi dalam dua kategori sebagai berikut:

#### 1. Teori Dini Motivasi

##### a) Teori Hierarki Kebutuhan

---

<sup>51</sup>Wibowo, *Prilaku Dalam Organisasi*, (Jakarta: Rajawali press, 2013), h.379.

<sup>52</sup>Usman Nasir, *Manajemen Peningkatan Mutu Kinerja Guru*, (Bandung: Cita Pustaka Media Perintis, 2012), h. 77.

- b) Teori Hierarki Kebutuhan yang dikemukakan A.H. Maslow dibagi dalam Kebutuhan fisiologis, yaitu kebutuhan seperti rasa lapar, haus, seks, perumahan.
- c) Kebutuhan sosial, yaitu kebutuhan akan rasa cinta dan kepuasan dalam menjalin hubungan dengan orang lain, kepuasan dan perasaan ingin memiliki serta diterima dalam kelompok.
- d) Kebutuhan kekeluargaan, persahabatan dan kasih sayang.
- e) Kebutuhan penghargaan, yaitu suatu kebutuhan akan status dan kedudukan serta kehormatan diri.
- f) Kebutuhan aktualisasi diri, yaitu suatu kebutuhan pemenuhan diri, untuk mempergunakan potensi yang ada pada diri sendiri, serta mengembangkan diri semaksimal mungkin, kreatifitas, ekspresi diri dan melakukan apa yang paling cocok serta menyelesaikan pekerjaan sendiri.

## 2. Teori X dan Y

Mc.Gregor dalam Mulyasa<sup>53</sup> mengemukakan teori X dan Teori Y menyimpulkan bahwa pandangan seorang manajer mengenai kodrat manusia dibagi dua yaitu negatif (teori X) dan positif (teori Y).

## 3. Teori dua faktor/ teori motivasi *hygiene*

Teori dua faktor yang dikemukakan Frederick Herzberg dalam Sadarmayanti ia mengemukakan bahwa ada dua faktor kepuasan yaitu sejumlah kondisi ekstrinsik pekerjaan yang apabila kondisi itu tidak ada maka menyebabkan ketidakpuasan diantara karyawan dan sejumlah kondisi

---

<sup>53</sup>E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Bumi aksara, 2011), h. 124.

intrinsik yang apabila dipenuhi bisa menjadi motivator yang dapat menghasilkan prestasi kinerja.

## 2. Teori kontemporer tentang motivasi

### 1) Teori ERG (*Existence – relatedness- growth Theory*)

Robins dalam Usman<sup>54</sup> menyebutkan :Teori ini dikemukakan oleh Clayton Aldefter, yang menganggap bahwa kebutuhan manusia tersusun dalam suatu hirarki. Aldefter dan Maslow sependapat bahwa orang cenderung meningkatkan hirarki kebutuhannya sejalan dengan terpenuhinya kebutuhan hirarki dibawahnya.

### 2) Teori kebutuhan Mc Clelland

Teori kebutuhan Mc Clelland dalam Usman<sup>55</sup> memfokuskan pada tiga kebutuhan:

- a) Kebutuhan untuk berprestasi, tercermin dari keinginan dia mengambil tugas yang dia dapat bertanggung jawab secara pribadi atas perbuatan-perbuatannya, dia menentukan tujuan yang wajar dengan memperhitungkan resiko-resikonya, dia ingin mendapatkan umpan balik atas perbuatan-perbuatannya dan dia berusaha melakukan segala hal secara kreatif dan inovatif.
- b) Kebutuhan untuk berafiliasi, kebutuhan ini didasarkan adanya keinginan untuk bersahabat, dimana dia lebih mementingkan aspek-aspek antar pribadi dari pekerjaannya, dia lebih senang bekerja sama, senang bergaul, dia berusaha mendapatkan persetujuan dari orang lain, dan dia

---

<sup>54</sup>Usman Nasir, Manajemen Peningkatan Mutu Kinerja Guru, (Bandung: Cita Pustaka Media Perintis, 2012), h. 78

<sup>55</sup>*ibid*

akan melaksanakan tugas-tugasnya secara lebih efektif bila bekinerja dengan orang lain dalam suasana kinerja sama.

- c) Kebutuhan untuk kekuasaan, kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara yang orang-orang itu (tanpa dipaksa) tidak akan berprestasi demikian.

### 3) Teori Evaluasi Kognitif

Teori ini menerangkan bagaimana memberi reward, ekstrinsik untuk perilaku yang sebelumnya secara intrinsik telah diberi hadiah, cenderung mengurangi tingkat motivasi keseluruhan.

### 4) Teori Penempatan Tujuan

Teori penempatan tujuan dikemukakan oleh Edwin Locke yang menguraikan hubungan antara tujuan yang ditempatkan dengan prestasi kinerja, konsep dasar dari teori ini adalah bahwa karyawan memahami tujuan (apa yang diharapkan organisasi terhadapnya) yang mempengaruhi perilaku keduanya.

### 5) Teori keadilan

Teori penempatan tujuan dikemukakan oleh J.S tacy Adam, bahwa manusia cenderung membandingkan antara (a) masukan-masukan yang mereka berikan pada pekerjanya dalam bentuk pendidikan, pengalaman, latihan dan usaha (b) hasil-hasil yang mereka terima atas pekerjanya, sebagaimana mereka membandingkan balas jasa yang diterima karyawan lain dengan yang diterima untuk dirinya atas

pekerjaan yang sama. Pada teori ini karyawan hanya mengandalkan imbalan yang mereka terima yang menyebabkan hasil kerjanya tidak maksimal.

#### 6) Teori Penghargaan

Teori ini dikembangkan oleh Victor Vroom, yang menjelaskan bahwa kekuatan dari suatu kecenderungan untuk bertindak dalam suatu cara tertentu tergantung pada kekuatan suatu penghargaan bahwa tindakan itu akan diikuti oleh keluaran tertentu dan pada daya tarik dari keluaran tersebut.

### **4. Teori Motivasi Kinerja**

Pendapat para ahli yang dikembangkan oleh Stoner, Freeman, dan Gilbert, yang menyatakan bahwa motivasi kinerja merupakan karakteristik psikologi yang ada pada diri manusia yang akan memberikan kontribusi pada tingkat komitmen seseorang dalam melakukan suatu aktivitas sehingga tercapainya suatu tujuan yang diinginkan, sedangkan pada bagian lain dikatakan juga bahwa motivasi kinerja adalah suatu proses manajemen untuk mempengaruhi perilaku seseorang berdasarkan pengetahuan terhadap "apa yang membuat orang bergerak untuk berbuat sesuatu". Oleh sebab itu, dalam sebuah organisasi atau perusahaan, para manajer harus memahami asumsi dasar tentang motivasi kinerja. Pertama, motivasi kinerja biasanya diasumsikan sebagai suatu hal yang baik bagi pengembangan organisasi, kedua, motivasi kinerja adalah satu dari beberapa faktor yang dapat mempengaruhi dan menentukan prestasi kinerja seseorang; ketiga, pasokan motivasi yang kurang banyak dalam diri karyawan perlu adanya



penggantian secara periodik; keempat, motivasi kinerja merupakan alat yang dipakai oleh manajer untuk mengatur hubungan pekerjaan dalam sebuah organisasi.

Menurut Robbins, motivasi adalah kemauan untuk berjuang untuk berusaha ketingkat yang lebih tinggi menuju tercapainya tujuan organisasi dengan syarat tidak mengabaikan kemampuan untuk memperoleh kepuasan dalam pemenuhan kebutuhan-kebutuhan pribadi. Menurut Sabri Alisuf motivasi adalah segala sesuatu yang menjadi pendorong tingkah laku yang menuntut atau mendorong orang untuk memenuhi kebutuhan.

Dengan demikian bahwa motivasi merupakan komponen penting dalam meraih keberhasilan suatu proses kinerja, karena memuat unsur pendorong bagi seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan sendiri maupun berkelompok.

Menurut Witting dan Williams yang dimaksud dengan motivasi kinerja adalah sejumlah kondisi yang ada dalam diri seseorang yang dipakai untuk mengaktifkan atau membentuk perilaku. Kemudian dari perilaku tersebut diarahkan pada pencapaian tujuan dan mempertahankannya hingga tercapainya tujuan yang diinginkan. Sementara itu, Luthan mengatakan bahwa motivasi kinerja adalah suatu proses yang mulai dilakukan oleh seseorang disebabkan adanya kebutuhan psikologi maupun kebutuhan fisiologi sehingga menggeakkan perilaku dan menimbulkan dorongan untuk mencapai suatu tujuan. Dalam hal itu, motivasi kinerja memiliki tiga unsur yang saling berkaitan satu sama lain. Ketiga unsur yang dimaksud adalah kebutuhan (*needs*), dorongan (*drives*) atau tujuan (*incentives*). Ketiga unsur ini pula yang menimbulkan suatu proses pada diri

seseorang. Oleh sebab itu, kunci utama untuk memahami proses motivasi kerja pada diri individu, sebenarnya terletak pada makna dan hubungan antara ketiga unsur diatas.

Seperti yang diungkapkan oleh Steers dan Porter bahwa fenomena motivasi kinerja dalam diri manusia mempunyai tiga karakteristik untuk diketahui, yaitu (1) apa yang menggerakkan perilaku manusia, (2) apa yang mngarahkan perilaku tersebut, dan (3) bagaimana perilaku tersebut bisa dipertahankan. Ketiga komponen ini merupakan faktor penting bagi perilaku manusia untuk bekerja. Pertama, konseptualisasi menitikberatkan pada kekuatan energi yang ada dalam diri individu sehingga individu tersebut terdorong untuk berperilaku dengan cara yang baik dan beradaptasi kepada lingkungan tertentu yang dihadapinya. Kedua, ada dugaan terhadap orientasi tujuan(*goal orientation*) bagi sebagian individu bahwa perilaku diarahkan atau ditujukan nkepada sesuatu. Ketiga, ada pandangan bahwa motivasi kerja merupakan sebuah orientasi sistem(*system orientation*) yang menganggap kekuatan yang ada dalam diri individu dan lingkungannya akan memberi umpan balik(*feedback*), baik untuk menguatkan intensitas dorongan maupun untuk menginginkan untuk tidak melakukan aksinya.

## **5. Dimensi-dimensi Motivasi**

Menurut sardiman<sup>56</sup> dimensi motivasi yang digunakan untuk mengukur motivasi kinerja ada dua yaitu:

---

<sup>56</sup>Sardiman, *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2001), h. 87.

1. Motivasi intrinsik yaitu kesetiaan untuk bertindak yang dikarenakan oleh kepuasan yang diharapkan diperoleh dari tindakan ini, jadi apa yang memotivasi seseorang individu untuk bekerja adalah pengakuan pembelajaran atau kesenangan yang merupakan hasil dari melakukan tugas tertentu.
2. Motivasi ekstrinsik, adalah kesediaan seseorang untuk bertindak karena penghargaan yang diharapkan akan diterima sebagai imbalan dari tindakan yang dilakukan itu.

Pada intinya Motivasi intrinsik adalah tanggungjawab, rasa memiliki, dan lain-lain. Sedangkan Motivasi ekstrinsik adalah bisa berupa gaji, upah, bonus, situasi kinerja, dan lain-lain, maka dalam penelitian ini penulis menggunakan dimensi Motivasi intrinsik dan Motivasi ekstrinsik untuk mengetahui motivasi kinerja guru didalam melaksanakan tugas yaitu melaksanakan KBM dengan baik yang berpengaruh pada kinerjanya.

## **6. Fungsi Motivasi**

Suatu fungsi motivasi adalah alat atau sasaran dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam kegiatan operasional lembaga, faktor manusia memegang peranan yang sangat penting, karena faktor manusia merupakan unsur pelaksana dari pada kebijaksanaan-kebijaksanaan lembaga. Sukses atau tidaknya suatu pencapaian tujuan lembaga sebagian besar tergantung pada orang-orang yang terlibat didalamnya.

Fungsi motivasi adalah untuk merealisasikan citra pribadi (*self concept*) yaitu untuk hidup dalam cara yang sesuai perasaan yang diinginkan. Untuk itu

diperlukan dengan cara yang sesuai dengan kedudukan dan untuk dihargai dengan cara mencerminkan tingkat kemampuan. Dengan demikian semua orang berada dalam upaya untuk menburu apapun yang dipandang sebagai peranan yang diinginkan Desseler(1993).

Dalam disiplin ilmu psikologi, motivasi mengacu pada konsep yang di gunakan untuk menerangkan kekuatan-kekuatan, yang ada dan bekinerja pada diri organisme atau individu yang menjadi prenggerak dan pengarah tingkah laku individu tersebut. Banyak teori yang mengungkapkan kajiannya terkait dengan pemahaman motivasi yang bisa ditimbulkan oleh faktor internal atau eksternal tergantung dari mana suatu kegiatan dimulai dimana kegiatan yang dilakukan seorang pasti didorong dari diri orang tersebut. Hal ini sebagaimana yang dikemukakan Menurut Mc.Donald yang dikutip oleh sardiman<sup>57</sup> menerangkan motivasi adalah perubahan energi dalam diri seseorang yang di tandai dengan munculnya “feeling” dan di dahului dengan tanggapan terhadap adanya tujuan. Dari pengertian yang di kemukakan Mc.Donald ini mengandung tiga elemen penting.

1. Bahwa motivasi itu mengawali terjadinya perubahan energi pada diri setiap individu manusia. Perkembangan motivasi akan membawa beberapa perubahan energi di dalam sistem “ neurophysiological” yang ada pada organisme manusia karena menyangkut perubahan energi manusai (walaupun motivasi itu muncul dari dalam diri manusia), penangakpannya akan menyangkut kegiatan nmanusia.

---

<sup>57</sup>Sardiman,A.M, *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*, (Jakarta: Rajawali press,2011), h. 74.

2. Motivasi ditandai munculnya, rasa/ “ felling” afeksi seseorang. Dalam hal ini motivasi relevan dengan persoalan-persoalan kejiwaan, afeksi dan emosi yang dapat menentukan tingkah-laku manusia.
3. Motivasi akan dirangsang karena adanya tujuan. Jadi motivasi dalam hal ini sebenarnya merupakan respon dari suatu aksi, yakni tujuan. Motivasi memang muncul dari dalam diri manusia , tetapi kemunculannya muncul terangsang /terdorong oleh adanya unsur lain, dalam hal ini adala *tujuan*. Tujuan ini akan menyangkut soal kebutuhan.

Dengan ke tiga elemen di atas, maka dapat dikatakan bahwa motivasi itu sebagai sesuatu yang kompleks. Motivasi akan menyebabkan terjadinya suatu perubahan energi yang ada pada diri manusia, sehingga akan bergayut dengan gejala kejiwaan , perasaan dan juga emosi, untuk kemudian bertindak atau melakukan sesuatu. Semua ini didorong karena adanya tujuan, kebutuhan atau keinginan.

Motivasi dapat juga diartikan serangkaian usaha untuk menyediakan kondisi-kondisi tertentu, sehingga seseorang mau dan ingin melakukan sesuatu, dan bila ia tidak suka, maka akan berusaha untuk meniadakan atau mengelakkan perasaan tidak suka itu. Jadi motivasi itu dapat dirangsang oleh faktor dari luar tetapi motivasi itu adalah tumbuh di dalam diri seseorang.

## **7. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kinerja**

Motivasi kinerja tidak dapat tumbuh dengan sendirinya, motivasi merupakan proses psikologi yang terjadi pada diri seseorang yang dipenuhi oleh

berbagai faktor. Menurut Lyman Porter dan Raymond Miles dalam Wahjo Sumijo<sup>58</sup> bahwa ada tiga faktor utama yang berpengaruh terhadap motivasi kinerja, yaitu:

1. Ciri-ciri pribadi seseorang (*individual characteristic*)

Terdapat tiga kategori utama karakteristik perbedaan individu yang mempengaruhi proses motivasional; kepentingan, sikap dan kebutuhan-kebutuhan.kepentingana dan sikap karyawan memainkan peran penting dalm motivasi karyawan untuk bekarja.invidu yang sangat tidak puas dengan pekejaannya atau dengan pengawasannya biasanya tidak banyakberusaha atau cenderung tidak bersemangat. Kebutuhan bisa didefinisikan sebagai bagian internal dari ketidak seimbangan yang menyebabkan individu mengejar bagian tindakan tertentu dalam usaha untuk mendapatkan kembali keseimbangan inrtlnalnya.

2. Tingkat dan jenis pekerjaan (*job characteristic*)

Faktor kedua yang dipertimbangkan ketika meninjau motivasi adalah berhubungan dengan atribut-atribut pekerjaan individual. Faktor-faktor seperti variasi yang diperlukan untuk bekerja, signifikan tugas dan jenis umpan balik sebagai suatu konsekuensi dari melakukan pekerjaan, semua memiliki peran penting dalam motivasi.

3. Lingkungan kerja (*work situation characteristic*)

---

<sup>58</sup>Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik Dan Permasalahannya*,(Jakarta: PT Raja Grindo Persada, 1992), h. 193.

Faktor lingkungan kerja bisa dibagi dalam dua kategori, digolongkan dengan lingkungan kinerja saat ini (kelompok) kinerja dan yang digolongkan dengan masalah-masalah tindakan organisasional yang lebih besar.

Ketiga faktor tersebut mempunyai pengaruh besar terhadap motivasi individu agar mampu mendorong tercapainya produktivitas kerja secara optimal. Oleh karena itu pemimpin harus mampu mengarahkan interaksi faktor-faktor karakteristik individu, karakteristik lingkungan kerja/organisasi dan karakteristik pekerjaan. Selain itu motivasi kinerja dapat timbul akibat faktor yang ada dalam diri orang tersebut yang dikenal dengan faktor intrinsik dan juga faktor dari luar yang disebut faktor ekstrinsik.

Sedangkan Peterson dan Plowan dalam Hisbuan<sup>59</sup> mengatakan bahwa seseorang mau melakukan pekerjaan karena faktor-faktor :

1. Keinginan untuk hidup (*The Desire to Live*)

Keinginan untuk hidup merupakan keinginan utama dari setiap orang, manusia bekerja untuk dapat makan dan makan untuk melanjutkan kehidupan.

2. Keinginan untuk suatu posisi (*the desire for position*)

Keinginan untuk suatu posisi dengan memiliki sesuatu merupakan keinginan manusia kedua dan hal ini salah satu sebab mengapa manusia mau bekerja.

3. Keinginan akan kekuasaan (*the desire for power*)

---

<sup>59</sup>Hasibuan Melayu, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT.Bumi Aksara, 2006), h. 142.

Keinginan akan kekuasaan merupakan keinginan selangkah diatas untuk memiliki, yang mendorong orang mau bekerja.

4. Keinginan akan pengakuan (*the desire for recognition*)

Keinginan akan pengakuan, penghormatan, dan status sosial, merupakan jenis terakhir dari kebutuhan yang mendorong orang untuk bekerja. Dengan demikian, setiap kinerja mempunyai motif keinginan (*want*) dan kebutuhan (*needs*) tertentu dan pengharapan kepuasan dari hasil kerjanya.

Adapun bermacam-macam alat yang digunakan oleh organisasi sebagai salah satu cara untuk membuat agar pegawainya mempunyai motivasi yang tinggi dalam bekerja. Alat-alat motivasi itu menurut Hasibuan<sup>60</sup>(2001:99) adalah:

- a) Material insentif, alat motivasi yang diberikan itu berupa uang atau barang yang mempunyai nilai pasar, jadi memberikan kebutuhan ekonomis.
- b) Non material insentif, alat motivasi yang diberikan itu berupa barang/benda yang tidak bernilai, jadi hanya memberikan kepuasan/kebanggaan rohani.
- c) Kombinasi materil dan non materil insentif, alat motivasi yang diberikan itu berupa/kebanggaan rohani.

Untuk lebih memberikan kontribusi yang tinggi dalam meningkatkan motivasi pegawai, maka lembaga tidak dapat menggunakan alat motivasi tersebut hanya satu aspek saja. Misalmya hanya materil insentif atau hanya non materil insentif tetapi kombinasi keduanya. Hal ini karena manusia merupakan kesatuan

---

<sup>60</sup>Hasibuan, Melayu, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT.Bumi Aksara,2001), h. 99.



fisiologis dan psikologis yang tidak dapat dipisahkan satu sama lainnya masing-masing mempunyai kebutuhan sendiri.

### **C. Strategi Peningkatan Motivasi**

Kepala sekolah adalah motor penggerak, penentu arah kebijakan sekolah yang akan menentukan bagaimana tujuan-tujuan sekolah dan pendidikan pada umumnya direalisasikan. Sehubungan dengan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), Kepala sekolah dituntut untuk senantiasa meningkatkan efektivitas kinerja. Dengan begitu Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) sebagai paradigma baru pendidikan dapat memberikan hasil yang memuaskan.

Dalam mencapai visi, misi dan tujuan sekolah yang telah ditetapkan bersama oleh semua warga sekolah, dibutuhkan kondisi sekolah yang kondusif dan adanya keharmonisan antara guru, tenaga administrasi, siswa dan masyarakat yang masing-masing mempunyai peran yang cukup besar dalam mencapai tujuan organisasi.

Untuk dapat mewujudkan hal tersebut, maka optimalisasi kinerja kepala sekolah dan kinerja guru sangat diharapkan. Produk yang dihasilkan oleh sekolah hendaknya jangan sama seperti pabrik yang hanya bisa menghasilkan lulusan, tetapi bagaimana lulusan itu lebih berkualitas.

Sejalan dengan tuntutan itu, maka kepala sekolah haruslah mereka yang betul-betul memenuhi persyaratan, baik itu persyaratan akademik, kecakapan dalam memimpin maupun persyaratan lainnya. Karena tujuan kemajuan sekolah, baik itu lulusan, maupun kualitas sumber daya manusianya, akan sangat ditentukan oleh kepala sekolahnya. Paradigma baru manajemen pendidikan yang

memberikan peran sangat besar terhadap pihak sekolah dalam menggapai visi dan misi pendidikan, perlu ditunjang kemampuan kepala sekolah dalam menjalankan roda kepemimpinannya,. Meskipun pegangkatan kepala sekolah tidak dilakukan secara sembarangan, bahkan diangkat dari guru yang sudah berpengalaman atau mungkin sudah lama menjabat sebagai kepala sekolah, namun tidak dengan sendirinya membuat kepala sekolah profesional dalam melakukan tugas dan fungsinya. Berbagai kasus menunjukkan masih banyak kepala sekolah yang terpaku dengan urusan-urusan administrasi, yang sebenarnya bisa dilimpahkan kepada tenaga administrasi. Dalam pelaksanaannya, pekerjaan kepala sekolah merupakan pekerjaan berat, yang menuntut kemampuan ekstra dalam melaksanakannya, karena tugasnya tidak terbatas pada urusan administrasi <sup>61</sup>.

Secara garis besar, tugas pokok kepala sekolah pada semua jenjang dan jenis pendidikan mencakup tiga bidang, yaitu bidang manajerial yang berhubungan dengan pengelolaan madrasaah, bidang supervisi yang berkenaan dengan pembinaan profesional tenaga kependidikan, dan bidang kewirausahaan yang bertujuan agar sekolah memiliki sumber daya yang mampu mendukung jalannya sekolah, khususnya dari segi finansial. Menurut Paul Hersey Cs. bahwa dalam rangka pelaksanaan tugas-tugas manajerial paling tidak diperlukan tiga macam bidang keterampilan, yaitu *technical*, *human* dan *conceptual* <sup>62</sup>. Sementara itu,

---

<sup>61</sup>E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Bumi aksara, 2012), h. 248.

<sup>62</sup>Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik Dan Permasalahannya*, ( Jakarta: PT Raja Grindo Persada, 2011), h. 99.

menurut Sigian diperlukan dua macam keterampilan (*skills*), yang harus dimiliki oleh kepala sekolah, yaitu : (1) *technical skills* dan (2) *manager skills*<sup>63</sup>.

Dalam dunia pendidikan, guru adalah seorang pendidik, pembimbing, pelatih dan pengembang kurikulum yang dapat menciptakan kondisi dan suasana belajar yang kondusif, yaitu dapat menciptakan kondisi dan suasana belajar yang menyenangkan, menarik, memberi rasa aman, memberikan ruang pada siswa untuk belajar aktif, kreatif dan inovatif dalam mengelaborasi kemampuannya.

Guru adalah pendidik profesional, karena secara implisit ia telah merelakan dirinya menerima dan memikul sebagian tanggung jawab pendidikan yang terpikul di pundak para orang tua. Para orang tua ketika menyerahkan anaknya ke sekolah, berarti telah melimpahkan pendidikan anaknya kepada guru. Hal ini mengisyaratkan bahwa mereka tidak mungkin menyerahkan anaknya kepada sembarang guru, guru yang profesional merupakan faktor penentu proses pendidikan yang berkualitas. Untuk dapat menjadi guru yang profesional, mereka harus mampu menentukan jati diri dan mengaktualisasikan diri sesuai dengan kemampuan dan kaidah-kaidah guru profesional<sup>64</sup>.

Guru memiliki peran yang sangat penting dalam pembelajaran. Peserta didik memerlukan peran seorang guru untuk membantunya dalam proses perembangannya diri dan pengoptimalan bakat dan kemampuan yang dimiliki oleh peserta didik. Tanpa adanya seorang guru, mustahil seorang peserta didik dapat

---

<sup>63</sup>S.P. Siagian, *Filsafat Administrasi*, cetakan ke sepuluh, (Jakarta: PT.Gunung Agung, 1981), h. 37.

<sup>64</sup>Rusman, *Seri Manajemen Bermutu, Model-Model Pembelajaran, Mengembangkan Profesionalisme Guru (Edisi Ke Satu) (Cetakan Ke Enam)*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2013), h. 19.

mewujudkan tujuan hidupnya secara optimal. Hal ini berdasar pada pemikiran bahwa manusia sebagai makhluk sosial yang selalu memerlukan bantuan orang lain untuk mencukupi semua kebutuhannya.

Peran guru yang dimaksudkan di sini adalah berkaitan dengan peran guru dalam proses pembelajaran. Peran guru adalah “*transfer of knowledge*” dan “*transfer of values*”. Ketika guru memindahkan berbagai ilmu pengetahuan serta nilai-nilai terjadi interaksi antara guru dan peserta didik. Namun demikian, tugas utama seorang guru adalah mengajar, dalam praktik pengajaran, guru melaksanakan kegiatan membimbing dan melatih siswa sehingga terjadi perubahan ke arah yang lebih baik dari aspek kognitif, afektif, dan psikomotornya. Usman mengungkapkan sebagai pengajar atau pendidik, guru merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan setiap upaya pendidikan. Itulah sebabnya setiap adanya inovasi pendidikan, khususnya dalam kurikulum dan peningkatan sumber daya manusia yang dihasilkan dari upaya pendidikan selalu bermuara pada faktor guru. Hal ini menunjukkan bahwa betapa eksisnya peran guru dalam dunia pendidikan<sup>65</sup>.

Rusman mengungkapkan” Guru merupakan faktor penentu yang sangat dominan dalam pendidikan pada umumnya, karena guru memegang peran dalam proses pembelajaran, dimana proses pembelajaran merupakan inti dari proses pendidikan secara keseluruhan “guru merupakan ujung tombak keberhasilan kegiatan pembelajaran di sekolah yang terlibat langsung dalam merencanakan dan

---

<sup>65</sup>Moh.Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional (Edisi Ke Dua) (Cetakan Ke Dua Puluh Tujuh)*, (Bandung: PT.Remaja Rosdakarya, 2013), h. 5.

melaksanakan kegiatan pembelajaran. Kualitas kegiatan pembelajaran yang dilakukan sangat bergantung pada perencanaan dan pelaksanaan proses pembelajaran yang dilakukan guru. Tugas guru bukan semata-mata mengajar (*teacher centered*), tapi lebih kepada membelajarkan siswa (*children centered*)<sup>66</sup>.

Tugas guru sesungguhnya sangatlah berat dan rumit karena menyangkut nasib dan masa depan generasi mausia, sehingga kita sering mendengar tututan dan harapan masyarakat agar guru ahrus mampu mencerminkan situasi dan kondisi ma masyarakat ideal di masa mendatang. Berdasarkan Peraturan Pemerintah RI.No.74 tahun 2008 tentang guru pada bab 1 ketentuan umum pasal 1 bahwa guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama pendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menillai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah<sup>67</sup>.

Mengingat sangat pentingnya tugas dan peran seorang guru dalam rangka peningkatan mutu pendidiakn oleh karena itu seorang kepala madrasah harus mampu memotivasi para guru untuk meningkatkan kinerjanya

Seorang kepala sekolah adalah pemimpin pekerjaan, tugasnya adalah melaksanakan dan mengawasi aktivitas sekolah dan menyusun tujuan, memelihara disiplin, mengevaluasi hasil pembelajaran dan pengajaran yang dicapai. Kepala sekolah didorong untuk menjadi pemimpin yang memudahkan

---

<sup>66</sup>Rusman, *Seri Manajemen Bermutu, Model-Model Pembelajaran, Mengembangkan Profesionalisme Guru (Edisi Ke Satu) (Cetakan Ke Enam)*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2013), h. 5.

<sup>67</sup>Zainal Aqib, *Menjadi Guru Profesional Berstandar Nasional (cetakan ke dua)*, (Bandung: Yrama Widya, 2010), .h. 56.

dengan membangun kerjasama, menciptakan jaringan kerja dan mengatur dengan konsekuensi yang baik. Kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang dalam menggerakkan, mengarahkan sekaligus mempengaruhi pola pikir, cara kerja setiap anggota agar bersikap mandiri dalam bekerja terutama dalam pengambilan keputusan untuk kepentingan percepatan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Danim mengungkapkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan mengambil keputusan dalam situasi krusial untuk menciptakan bentuk dan prosedur baru merancang dan mengatur perbuatan dengan berbuat begitu mengakibatkan kinerja kearah mencapai tujuan<sup>68</sup>.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah setiap kegiatan yang dilakukan oleh setiap individu atau kelompok untuk mengkoordinasikan, mempengaruhi, dan memberi arah kepada individu atau kelompok yang tergabung dalam wadah tertentu untuk menacapai tujuan yang telah ditetapkan. Ketercapaian tujuan yang telah ditetapkan tergantung kepemimpinan seorang pemimpin. Hal ini menggambarkan bahwa kepemimpinan sedikitnya mencakup tiga hal yaitu adanya pemimpin dan karakteristiknya, adanya pengikut dan adanya situasi kelompok tempat pemimpin dan pengikut berinteraksi.

Seorang pemimpin yang baik senantiasa mencari cara yang baik dalam upaya mempengaruhi anggotanya Syafaruddin<sup>69</sup> menjelaskan bahwa strategi adalah pola perilaku yang dirancang untuk mencapai kinerja dari para anggota

---

<sup>68</sup>Sudarwan Danim, Inovasi Pendidikan , Dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan, Cetakan Ke Dua, (Bandung CV.Pustaka Setia, 2010), h. 6.

<sup>69</sup>Syafaruddin, *Kepemimpinan Pendidikan, (Paradigma Baru Kepemimpinan Pendidikan Era Otonomi Daerah)* (Kuatum, 2010), h. 97.

dalam mencapai tujuan organisasi, dari uraian diatas jelas bahwa stiap strategi memandang sekolah melalui sudut pandang berbeda, pencerahan bentuk tertentu dan tindakan tertentu yang menyenangkan.

Selanjutnya Mulyasa<sup>70</sup> merumuskan strategi kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi seseorang atau kelompok dalam usaha-usaha kearah pencapaiant tujuan dalam situasi tertentu.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa strategi kepemimpinan dalam meningkatkan motivasi adalah suatu proses dengan tahapan-tahapan yang harus dilalui kepala sekolah untuk memotivasi guru dalam melaaksanakan tugas-tugas yang telah dibebankan kepadanya dengan penuh tanggung jawab, agar tujuan telah ditetapkan dan direncanakan dapat tercapai secara maksimal<sup>71</sup>. Strategi kepemimpinan kepala sekolah yang dinilai strategis dalam usaha meningkatkan motivasi guru dalam rangka mengaktualisasikan tujuan sekolah yang dipimpinya. Keberhasilan tindakan kepala sekolah tersebut selanjutnya akan membentuk suatu pola dalam suatu kesatuan yang integral. Dalam hal ini kemampuan kepala sekolah dalam merancang atau mendesain perencanaan suatu program sangat ditentukan dari kemampuan kepala sekolah dalam mengidentifikasi, menganalisa kebutuhan dalam meningkatkan motivasi kinerja guru dan dengan pendekatan prilaku guru dan staf supaya tujuan dari perencanaan tersebut dapat dicapai dengan baik dan maksimal sesuai dengan program yang telah dibuat.

---

<sup>70</sup>E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), h. 107.

<sup>71</sup>*Ibid.*,h. 107.

Sebagai motivator disyaratkan memiliki strategi tertentu untuk memotivasi guru dalam melaksanakan berbagai tugas dan fungsinya. Mulyasa menyatakan bahwa memotivasi merupakan bagian penting dalam setiap kegiatan, tanpa motivasi tidak akan ada kegiatan yang nyata<sup>72</sup>. Mengacu pada pendapat tersebut dapat dikemukakan bahwa motivasi merupakan suatu bagian yang sangat penting dalam suatu lembaga para pegawai akan bekinerja dengan sungguh-sungguh apabila memiliki motivasi yang tinggi.

Salah satu fungsi kepala sekolah sebagai motivator yang bertugas memotivasi guru dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Keberhasilan kepala sekolah sebagai motivator ditandai dengan keberhasilan mengatur lingkungan belajar yang baik dan nyaman pengaturan suasana yang kondusif dan komunikatif, disiplin yang sinergis sesama komponen warga sekolah. Sesuai dengan hal tersebut Murniati berpendapat bahwa dalam kontek kepala sekolah sebagai motivator ada beberapa aspek yang harus diukur yaitu:

1. Kemampuan mengatur lingkungan kerja non fisik yang diperlihatkan dengan eksistensinya dengan beberapa indikator berikut (a) mampu mengatur ruang kantor yang kondusif untuk bekinerja (b) mampu mengatur ruang kelas yang kondusif untuk kegiatan belajar mengajar dan konseling (c) mampu mengatur ruang laboratorium yang kondusif untuk praktikum (d) mampu mengatur halaman perpustakaan yang kondusif untuk belajar dan (e) mampu mengatur halaman sekolah yang sejuk dan tetratur.

---

<sup>72</sup>E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi dan Implementasi*, (Bandung: Rosdakarya, 2010), h. 121.



2. Kemampuan mengatur suasana kerja non fisik yang diperlihatkan dengan eksistensinya dengan beberapa indikator berikut (a) mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis sesama guru (b) mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis sesama karyawan (c) mampu menciptakan hubungan yang harmonis antara guru dan karyawan (d) mampu menciptakan hubungan yang harmonis antara sekolah dan lingkungan.
3. Kemampuan menerapkan prinsip-prinsip penghargaan dan hukuman yang diperlihatkan eksistensinya indikator berikut (a) menerapkan prinsip penghargaan (b) menerapkan prinsip hukuman.

Dari kutipan diatas dapat disimpulkan bahwa langkah yang dilakukan kepala sekolah melalui perencanaan dibuat dalam bentuk program pemotivasian untuk meningkatkan motivasi kinerja guru dan membangun lingkungan fisik sekolah dan memberikan pengawasan terhadap kerja guru, menerapkan prinsip disiplin dan memberi dorongan. Seorang pemimpin harus mengetahui bahwa yang dipimpinnya adalah makhluk sosial yang mempunyai kebutuhan-kebutuhan yang harus dipenuhi. Motivasi kerja karyawan akan timbul ketika kebutuhan-kebutuhan terpenuhi , seorang pemimpin dapat meningkatkan motivasi kerja karyawannya dengan berusaha memenuhi kebutuhan-kebutuhan dan keinginan-keinginannya.

Motif atau motivasi yang diinginkan oleh para karyawan, orang mau bekerja adalah untuk memenuhi kebutuhan, baik kebutuhan yang disadari, maupun kebutuhan yang tidak disadari, berbentuk materi atau non materi,

kebutuhan fisik atau rohani. Peterson dan plowman dalam Hasibuan<sup>73</sup> mengatakan orang mau bekerja karena faktor-faktor berikut:

1. Keinginan untuk hidup (*The Desire to Live*)

Keinginan untuk hidup merupakan keinginan utama dari setiap orang, manusia bekerja untuk dapat makan dan makan untuk melanjutkan kehidupan.

2. Keinginan untuk suatu posisi (*the desire for position*)

Keinginan untuk suatu posisi dengan memiliki sesuatu merupakan keinginan manusia kedua dan hal ini salah satu sebab mengapa manusia mau bekerja.

3. Keinginan akan kekuasaan (*the desire for power*)

Keinginan akan kekuasaan merupakan keinginan selangkah diatas untuk memiliki, yang mendorong orang mau bekerja.

4. Keinginan akan pengakuan (*the desire for recognition*)

Keinginan akan pengakuan, penghormatan, dan status sosial, merupakan jenis terakhir dari kebutuhan yang mendorong orang untuk bekerja. Dengan demikian, setiap kerja mempunyai motif keinginan (*want*) dan kebutuhan (*needs*) tertentu dan pengharapan kepuasan dari hasil kinerjanya.

Untuk dapat memotivasi bawahannya, seorang pemimpin harus mengetahui apa saja yang diinginkan dan butuhkan karyawan/bawahannya.

---

<sup>73</sup>Hasibuan Melayu,S.P, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT.Bumi Aksara, 2012), h. 142.

Dengan terpenuhi keinginan dan kebutuhannya mereka akan termotivasi untuk bekerja dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan bersama.

Dalam rangka melaksanakan peran dan fungsinya sebagai manajer kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk mendayagunakan guru melalui kerjasama, memberi kesempatan kepada guru untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong seluruh guru dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah sehingga motivasi kinerja guru terjadi peningkatan. Menurut pendapat Nitisemito mengungkapkan bahwa teknik memotivasi seseorang dapat dilakukan dengan berbagai cara agar tujuan dari lembaga tersebut dapat tercapai diantaranya: (a) pemberian gaji yang cukup (b) memperhatikan kebutuhan sosial (c) sekali-kali menciptakan suasana santai (d) memperhatikan harga diri (e) menempatkan pegawai pada posisi yang tepat (f) memberikan kesempatan untuk maju (g) memperhatikan perasaan aman para pegawainya (h) mengusahakan loyalitas pegawai (i) sekali-kali mengajak pegawai berunding (j) memberi insentif (k) fasilitas yang menyenangkan<sup>74</sup>. Untuk menjadi manajer yang efektif dan dapat memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi, menurut Sutikno<sup>75</sup> usaha-usaha yang harus dilakukan yaitu:

Ada tiga hal yang harus dilakukan pertama adalah harus meningkatkan inner motivation dari orang yang dipimpinnya dengan menetapkan berbagai misi atau sasaran yang akan dicapai. Motivasi yang benar akan tumbuh dengan sendirinya ketika seseorang telah dapat melihat visi yang jauh lebih besar dari sekedar pencapaian target, sehingga setiap orang dalam organisasi dapat

---

<sup>74</sup>Nitisemito, Alex S, *Manajemen Personalia (Manajemen Sumber Daya Manusia)*, (Ghalia Indonesia, 1996), h. 43.

<sup>75</sup>M. Sobry Sutikno, *Manajemen Pendidikan*, (Lombok: Holistica, 2012), h. 52.

bekinerja dengan lebih efektif karena didorong motivasi dari dalam dirinya. hal kedua dan ke tiga yang perlu dilakukan oleh seorang manajer efektif dalam memberikan pujian yang tulus dan teguran yang tepat. Manajer dapat membuat orang lain melakukan sesuatu efektif dengan cara memberikan pujian, dorongan dan kata-kata yang positif

Seorang pemimpin dapat memotivasi karyawannya dengan cara yang berbeda-beda dengan cara memberi pujian, dorongan, dan memberi teguran yang tepat, sesuai dengan pola masing-masing yang paling menonjol. Selanjutnya Sutikno<sup>76</sup> mengatakan seorang pemimpin yang ingin meningkatkan motivasi karyawannya dapat dilakukan dengan cara-cara sebagai berikut:

1. Menginspirasi, yaitu dengan memasukkan semangat kedalam diri orang agar bersedia melakukan sesuatu yang efektif. Orang diinspirasi melalui kepribadian pimpinan, keteladanannya, dan pekerjaan yang dilakukannya.
2. Meminta masukan dari karyawan dan melibatkan mereka dalam pembuatan keputusan.
3. Kenalilah kebutuhan-kebutuhan pribadi karyawan karena karyawan akan terdorong untuk bekerja bagi organisasi yang memperhatikan keperluan pribadinya.
4. Memberi insentif material kepada karyawan yang berprestasi baik
5. Tanggung jawab terhadap tugas, dengan tanggung jawab ini maka karyawan akan memiliki kebebasan untuk memutuskan sendiri apa yang

---

<sup>76</sup>*Ibid., h. 53.*

dihadapinyadan bagaimana menyelesaikan sendiri tugas-tugas yang diberikan kepadanya

6. Kompetisi, persaingan, baik yang individu atau kelompok dapat menjadi sarana untuk meningkatkan motivasi kinerja. Karena terkadang jika ada saingan, karyawan akan menjadi lebih bersemangat dalam mencapai kualitas kinerja
7. Pujian, apabila ada karyawan yang berhasil menyelesaikan tugas dengan baik, maka perlu diberikan pujian, pemberiannya juga harus pada waktu yang tepat sehingga akan memupuk suasana menyenangkan dan mempertinggi motivasi kinerja serta sekaligus akan membangkitkan harga diri
8. Memberikan semacam *finishment*

Bawahan perlu dimotivasi karena ada bawahan yang mau bekerja setelah dimotivasi atasannya. Dipihak lain ada juga karyawan yang bekerja atas motivasi dari dirinya sendiri. Menumbuhkan semangat atau motivasi yang kuat dari para karyawan bukan hal yang mudah, karena motivasi ini erat hubungannya dengan aspek kognitif dan emosi setiap karyawan. Seorang pemimpin dapat meningkatkan motivasi kinerja karyawan dengan berusaha memenuhi kebutuhan dan keinginan-keinginannya. Notoatmodjo<sup>77</sup> mengatakan bahwa:

Salah satu alat yang ampuh untuk meningkatkan motivasi kerja adalah gaji atau insentif, gaji bagi seorang pegawai merupakan motivator yang penting karena (a) dengan gaji yang diterima karyawan memungkinkan karyawan tersebut untuk

---

<sup>77</sup>Soekido Notoatmojo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Renika Cipta,2009), h. 125-126.

memenuhi kebutuhan-kebutuhannya dan keluarganya secara fisik (b) apabila gaji yang diterima tersebut melebihi untuk memenuhi kebutuhan dasar manusia, maka kelebihannya dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan sekundernya (c) dari gaji yang berlebih dapat digunakan oleh seseorang untuk meningkatkan kedudukan dalam masyarakat, untuk mencapai aktualisasi diri dan pretive dalam masyarakat.

Dari kutipan diatas dapat dipahami bahwa memperbaiki gaji pekerja atau karyawan adalah merupakan salah satu, cara atau upaya peningkatan motivasi kinerja, yang akhirnya dapat meningkatkan kinerja mereka. Untuk meningkatkan motivasi kinerja karyawan memperbaiki gaji bukan satu-satunya cara yang dapat dilakukan, namun banyak cara yang bisa ditempuh oleh pemimpin suatu organisasi atau perusahaan termasuk lembaga pendidikan dalam meningkatkan kinerja karyawan dalam rangka mencapai organisasi yang lebih baik, antara lain sebagaimana yang telah diungkapkan Notoatmodjo<sup>78</sup> sebagai berikut: 1) Komunikasi 2) Orientasi 3) Pengawasan, 4) Pengakuan, 5) Partisipasi, 6) kompetisi, 7) delegasi, dan 8) integritas, untuk lebih jelasnya diuraikan sebagai berikut:

#### 1. Komunikasi

Organisasi atau institusi kinerja adalah sebuah keluarga besar, dan pimpinan organisasi adalah sebagai kepala keluarga tersebut. Agar masing-masing anggota keluarga organisasi tersebut mengetahui peran setiap anggota atau karyawan antara satu dengan yang lain dalam rangka mencapai tujuan organisasi

---

<sup>78</sup>*Ibid.*, h.126.

perlu adanya komunikasi yang terbuka. Komunikasi dalam organisasi harus dibuka ke semua jalur atau kesemua arah.

Komunikasi organisasi bukan hanya anatra bawahan dan atasan dalam menyampaikan perintah-perintah kinerja atau respon terhadap perintah vertikal, namun juga komunikasi antar karyawan dengan karyawan itu sendiri(horizontal), kebijakan- kebijakan yang dikeluarkan oleh pemimpin organisasi tidak semata-mata harus dilakukan atau dipenuhi oleh setiap pegawai, tetapi yang penting adalah pemahaman setiap karyawan terhadap kebijakan tersebut dikeluarkan, dan dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Untuk itu komunikasi dalam organisasi dapat dilakukan melalui diskusi, seminar pertemuan-pertemuan rutin antara pimpinan dan karyawan adalah penting. Dengan adanya komunikasi organisasi yang baik akan menciptakan iklim yang kondusif dan dapat memotivasi para karyawan untuk berkinerja dengan baik.

## 2. Orientasi

Ada dua orientasi dalam meningkatkan kinerja, yakni orientasi kepada pegawai dan oorientasi kepada pekinerjaan atau tugas semata-mata, aliaran yang menekankan atau berorientasi kepada karyawan disebut aliran organistik, sedangkan aliran yang berorientasi pada tugas atau pekinerjaan disebut aliran mekanistik.

Dalam meningkatkan motivasi kinerja, kedua orintasi ini tidak boleh dipertentangkan tetapi justru diseimbangkan. Karena kalau terlalu berorientasi pada pegawai akan terjadi penyimpangan-penyimpangan dari ukuran-ukuran kinerja (tidak objektif), sebaliknya apabila terlalu berorientasi kepada tugas atau

pekerjaan akan terjadi penghilangan aspek-aspek kemanusiaan dalam menyelesaikan tugas (pekerjaan). Oleh karena itu dalam meningkatkan motivasi kinerja, kedua aliran dipakai atau diterapkan secara seimbang karena saling melengkapi.

### 3. Pengawasan

Pengawasan atau supervisi oleh atasan terhadap bawahan adalah alat untuk memotivasi kinerja karyawan apabila caranya tepat, tetapi apabila supervisi dilakukan dengan cara yang salah, misalnya dengan cara marah-marah, selalu memberi perintah-perintah atau intruksi, maka justru akan melemahkan semangat kinerja karyawan, supervisi yang baik adalah sambil melihat kinerja karyawan, atasan seyogianya memberikan bimbingan, arahan dan konsultasi terhadap tugas atau pekerjaan karyawan atau bawahannya. Karyawan didorong melaksanakan tugasnya atas dasar kemauan dan prakarsa sendiri, bukan karena diintruksikan oleh atasan.

### 4. Pengakuan

Pengakuan atau rekognasi berupa penghargaan pimpinan organisasi terhadap karyawan merupakan dorongan semangat kinerja, pengakuan atau rekognasi dalam suatu organisasi bukan hanya dalam bentuk materi saja, tetapi juga dalam bentuk non materi, seperti surat penghargaan, pujian secara lisan, kunjungan atasan kepada bawahan secara informal, dan sebagainya. Disamping itu pengakuan atau penghargaan yang diberikan kepada karyawan dapat menimbulkan rasa berhasil bagi yang bersangkutan, pengaruh-pengaruh



pemberian pengakuan dalam bentuk penghargaan-penghargaan tersebut selanjutnya akan meningkatkan motivasi karyawan.

#### 5. Partisipasi

Partisipasi suatu organisasi atau institusi adalah seorang demokrat yang baik. Seorang pemimpin organisasi dimanapun tidak baik kalau setiap mengambil keputusan organisasi hanya didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan beberapa orang saja, lebih-lebih hanya atas dasar kemauan sendiri saja. Setiap pengambilan keputusan lebih-lebih yang menyangkut karyawan atau bawahan hendaknya melibatkan karyawan sebanyak mungkin (tidak harus semua). Meskipun demikian, keikutsertaan atau partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan pemimpin tidak berarti mengurangi tanggung jawab kepemimpinan. Partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan ini penting, karena karyawan akan merasa ikut memiliki tanggung jawab terhadap organisasi tersebut dan selanjutnya dapat meningkatkan motivasi kinerja.

#### 6. Kompetisi

Kompetisi yang sehat perlu dikembangkan disuatu organisasi kerja. Melalui kompetisi ini setiap anggota organisasi atau karyawan berusaha memperbaiki kinerja atau prestasinya masing-masing. Dengan suasana kinerja yang kompetitif di dalam suatu organisasi kerja akan meningkatkan motivasi kinerja yang tinggi. Sebaliknya, jika kompetisi dikembangkan secara tidak sehat justru akan menimbulkan ketegangan di antara karyawan dan akhirnya, akan menurunkan motivasi dan melemahkan kinerja. Perlombaan-perlombaan pada hari-hari tertentu misalnya pada hari ulang tahun perusahaan, atau hari ulang tahun kemerdekaan

adalah momen yang baik untuk digunakan dalam meningkatkan motivasi kinerja karyawan melalui kompetisi.

#### 7. Delegasi

Pelimpahan wewenang tertentu oleh atasan kepada bawahan di dalam suatu organisasi adalah bentuk kepercayaan yang diberikan karyawan tertentu, dengan di perolehnya kepercayaan dari atasan ini seorang karyawan akan merasa ia mampu melakukan tugas yang di berikan, dan selanjutnya percaya diri. Dengan adanya percaya diri ini akan menimbulkan semangat kerja yang tinggi, oleh sebab itu pendelegasian wewenang pada karyawan adalah juga merupakan upaya untuk memotivasi kinerja karyawan. namun pemberian wewenang yang di berikan ini harus disertai pengawasan, sebab apabila tidak, wewenang tersebut di salah gunakan.

#### 8. Integritas

Suatu organisasi kerja di apapun mempunyai visi, misi, tujuan serta memiliki strategi untuk mencapai visi, tujuan tersebut. Pemimpin organisasi berkewajiban untuk mengorganisasikan, mengarahkan dan sebagainya semua sumber daya manusia atau karyawan untuk mencapai tujuan organisasi tersebut, kepentingan-kepentingan pribadi semua karyawan (pimpinan dan bawahan) harus diintegrasikan guna mencapai tujuan-tujuan organisasi. Oleh sebab itu pemimpin organisasi mempunyai kewajiban untuk menumbuhkan integritas yang tinggi pada semua karyawannya terhadap organisasi, apabila semua karyawan dalam organisasi mempunyai integritas organisasi yang tinggi maka akan mendorong kinerja semua karyawan. Teknik memotivasi harus dapat memastikan bahwa

lingkungan dimana mereka bekerja memenuhi sejumlah kebutuhan manusia yang penting.

Sebagai tenaga profesional dibidang kependidikan, guru hendaknya memiliki motivasi yang tinggi dalam melaksanakan tugas kependidikan dan keguruannya, motivasi guru yang tinggi akan dapat meningkatkan kepuasan kinerja guru. Kepala sekolah/madrasah perlu meningkatkan kemampuan keterampilan para pelaksana pendidikan. Sebagai pemimpin dalam lembaga pendidikan, kepala sekolah sudah semestinya memiliki pengetahuan yang luas dan keterampilan memimpin yang handal. Hal tersebut harus dimiliki agar Kepala Madrasah mampu, mengendalikan, mengpengaruhi, dan mendorong guru, staf dan pegawai lainnya untuk melaksanakan tugasnya dengan jujur, bertanggung jawab, efektif, serta efisien. Dedy mulyasana yang dikutip oleh ma'mur jamal<sup>79</sup> menungkapkan bahwa kewajiban kepala Madrasah sebagai berikut:

1. Membuat rencana kinerja strategis dan rencana kinerja tahunan untuk pelaksanaan peningkatan mutu,
2. Menjaga dan meningkatkan motivasi kinerja pendidik dan tenaga kependidikan, dengan menggunakan sistem pemberian penghargaan atas prestasi serta sanksi atas pelanggaran peraturan dan kode etik.
3. Menciptakan lingkungan pembelajaran yang efektif siswa, Membantu, membina, dan mempertahankan lingkungan sekolah/madrasah serta program pembelajaran yang kondusif bagi proses belajar siswa dan pertumbuhan profesional para guru dan tenaga kependidikan.

---

<sup>79</sup>Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Jogjakarta: Diva Press, 2012), h. 28.

4. Menjamin manajemen organisasi dan pengoprasian sumber daya sekolah/madrasah untuk menciptakan lingkungan belajar yang aman, sehat, efesien, dan efektif.
5. Kepala sekolah/madrasah dapat mendelegasikan sebagian tugas dan kewenangan kepada wakil kepada sekolah/madrasah sesuai dengan bidangnya

**BAB III**

**PROFIL MADRASAH ALIYAH AL-FALAAH LEKIS REJO**

**BATUMRTA III**

**A. Sejarah Singkat Berdirinya Madrasah Aliyah Al-Falaah lekis rejo Batumarta III**

Melalui wawancara dan observasi yang penulis lakukan, maka penulis mendapat gambaran tentang sejarah berdirinya Madrasah Aliyah Al- Falaah Lekis Rejo Batumarta III, Berdirinya Madrasah Aliyah Al- Falaah Lekis Rejo Batumarta III ini juga merupakan amanat bagi kita semua, dan dari sudut hukum yang diterbitkan oleh Undang-Undang RI Nomor 20 Tahun 2003, melengkapi kejelasan tujuan yang sebenarnya, yang bunyi pasal 1 ayat 1 yaitu “Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan Negara”.

Proses pendirian Madrasah Aliyah Al-Falaah Lekis Rejo dilakukan dengan proses musyawarah yang panjang bersama pemerintah desa yang dalam hal ini berperan sebagai dewan pendiri madrasah, dan tokoh masyarakat yang ada, dan akhirnya pada tahun 2004 MA Al-Falaah Lekis Rejo resmi berdiri, untuk lokasi awalnya menempati Madrasah Diniyah di Blok M Desa Lekis Rejo. Pada tahun pertama berdirinya madrasah tersebut tepatnya tahun ajaran 1996/1997 dengan

jumlah siswa 28 anak. Dengan dana operasional sekolah masih mengharapkan bantuan dari desa Lekis Rejo dan itu hanya digunakan untuk kebutuhan peralatan sekolah, sedangkan dewan guru untuk sementara waktu hanya menyumbangkan tenaga serta ilmu yang dimiliki demi terealisasinya pendidikan di madrasah Tsanawiyah. Dan saat itu Madrasah Aliyah Al-Falaah tersebut telah memiliki lokasi bangunan sendiri yang berdiri diatas tanah waqaf dari Desa dengan luas  $\pm$  1 Ha, tepatnya di jalan poros Blok D Batumarta III yang masih berstatus swasta.

Berikut dibawah ini nama-nama kepala madrasah yang telah memimpin Madrasah Aliyah Al-Falah antara lain:

1. Bapak cece komarudin (2004-2009)
2. Bapak Jafar sodiq (2009-2016).

(Sumber: Dokumentasi Madrasah Aliyah Al-Falaah 2015-2016)

Dari data tersebut Madrasah Aliyah Al-Falaah lekis rejo Batumarta III baru dua kali mengalami pergantian kepala sekolah/madrasah.

### **B. Visi dan Misi Madrasah Aliyah Al-Falaah Lekis Rejo Batumarta III**

Untuk menjadikan suatu lembaga menjadi lebih baik hendaknya mempunyai visi dan misi, dengan visi dan misi yang jelas menjadikan motivasi bagi kepala sekolah/madrasah, guru dan staf serta peserta didik bersama-sama mencapai tujuan pendidikan yang diinginkan.

Madrasah Aliyah Al-Falaah Lekis Rejo Batumarta III mempunyai visi: “terwujudnya madrasah yang berkualitas yang mampu mengantar peserta didik menjadi manusia beriman bertaqwa dan berakhlakul karimah, serta menguasai ilmu

pengetahuan dan teladan. Dan untuk mewujudkan visi ini maka Madrasah Aliyah Al-Falaah mempunyai misi sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan daya guna dan hasil pendidikan pada madrasah guna melalui pendidikan agama islam.
- 2) meningkatnya kemampuan membaca, menulis dan memahami isi kandungan Al-quran.
- 3) Mengupayakan kurikulum madrasah yang bercirikan islam.
- 4) Meningkatkan kualitas sarana dan prasarana.
- 5) Menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi.
- 6) Unggul dalam kepribadian siswa serta berakhlakul karimah

(Sumber: dokumentasi MA Al-Falaah tahun pelajaran 2014-2015)

Dengan meningkatnya kemampuan membaca, menulis dan memahami isi kandungan Al-quran dapat menambah wawasan islami anak didik dan mengamalkan apa yang mereka pahami dari Al-quran dalam kehidupan anak didik sehari-hari, melalui media-media yang akhirnya nanti dapat berguna bagi perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Pembinaan karakter merupakan hal yang utama, karena karakter yang baik dan islami akan menjadikan jiwa anak lebih berakhlak, stabil dan berpikir yang lebih baik, tidak mudah diprovokasi oleh pihak-pihak tertentu. Selain siswa-siswi belajar di kelas dalam memahami Al-Qur'an seperti dalam pelajaran Al-Quran dan Hadits, Madrasah Aliyah Al-Falaah Lekis Rejo Baturarta III telah membiasakan pembacaan Al-Quran 15 menit sebelum memulai pelajaran. Serta menambah ekstrakurikuler di sekolah seperti seni baca Al-Quran.

Indonesia merupakan negara yang mempunyai penduduk islam terbanyak, tetapi tidak jarang masyarakatnya kurang berperilaku islami, maka dari itu Madrasah Aliyah meningkatkan pembinaan karakter islami seperti menerapkan 3S (senyum, salam dan sapa), membiasakan 15 menit pembacaan Al-Quran sebelum memulai pelajaran dan juga membiasakan sholat dhuha dan sholat zhuhur bagi siswa-siswi dan juga guru untuk sholat di mushola sekolah, baik secara berjamaah ataupun individu.

### **C. Tujuan Madrasah Aliyah Al-Falaah Lekis Rejo Batumarta III**

Madrasah Aliyah Aliyah Al-Falaah Lekis Rejo Batumarta III tujuan antara lain:

- 1) Terselenggaranya pembelajaran yang aktif, kreatif, efektif dan menyenangkan.
- 2) Menghasilkan lulusan yang memiliki nilai standar nasional dan dapat berkompetisi dalam segala bidang.
- 3) Tersedianya fasilitas yang sesuai dengan tuntutan kurikulum dan kebutuhan warga belajar.
- 4) Terlaksananya penataan lingkungan madrasah yang mendukung penciptaan individu muslim yang beriman dan bertaqwa serta berakhlakul karimah. Meningkatkan ketaatan warga belajar dalam mengamalkan ajaran agama. (dokumentasi Madrasah Aliyah Al-Falaah Lekis Rejo Batumarta III 2014-2015)



#### **D. Struktur Organisasi Madrasah Madrasah Aliyah Al-Falaah Lekis Rejo Batumarta III**

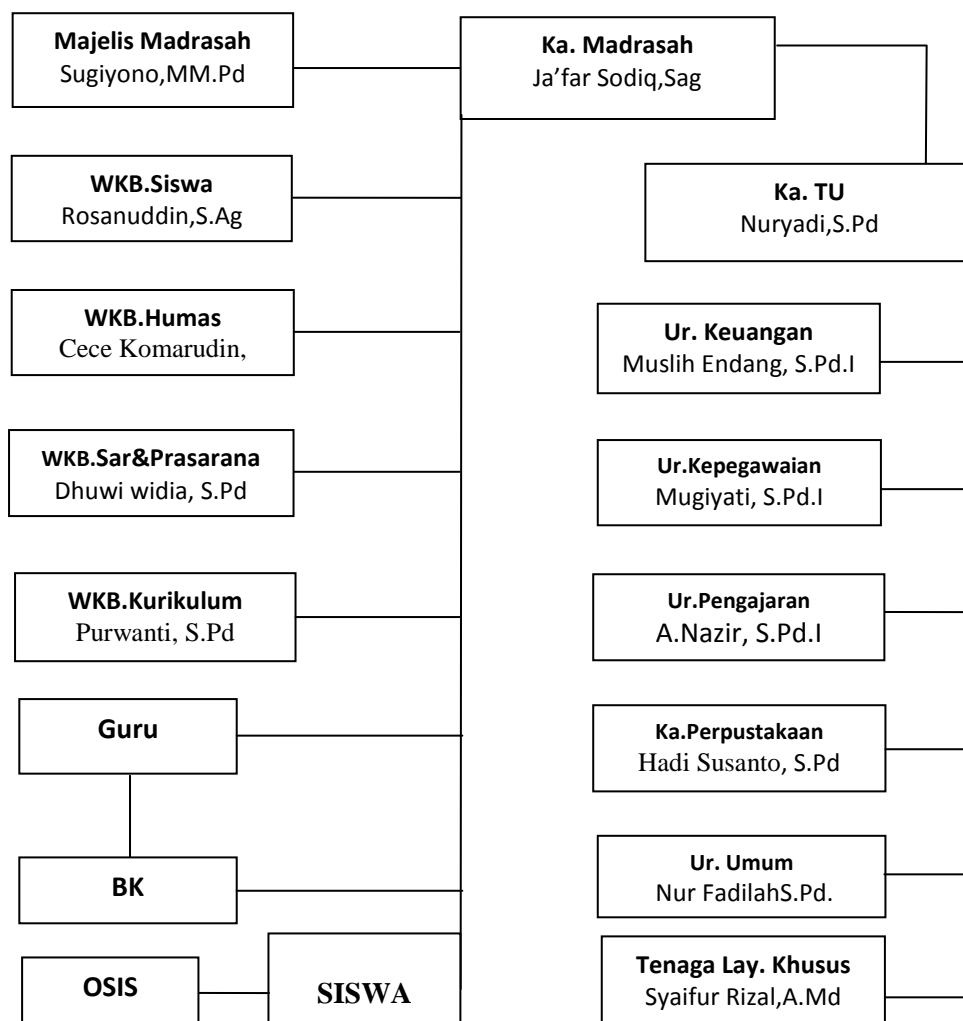
Adapun struktur organisasi operasional Madrasah Aliyah Madrasah Aliyah Al-Falaah Lekis Rejo Batumarta III Kecamatan Lubuk Raja, pimpinan tertinggi adalah dipegang oleh kepala Madrasah Madrasah Aliyah Al-Falaah Lekis Rejo Batumarta III dibantu oleh staf dewan guru sebagai wakil kepala Madrasah bidang kesiswaan, wakil kepala madrasah bidang kurikulum, wakil kepala madrasah bidang sarana dan prasarana, wakil kepala sekolah bidang hubungan masyarakat, kepala tata usaha, urusan keuangan, urusan pengajaran, urusan kepegawaian, kepala perpustakaan, urusan umum, dan lain sebagainya Madrasah Aliyah Al-Falaah Lekis Rejo Batumarta III.

Semua wakil dan kepala bidang urusan bekinerja sama untuk membantu kepala madrasah dalam menyusun, merencanakan, melaksanakan dan mengawasi administrasi pendidikan yang ada di madrasah. dengan adanya kinerjasama ini menjadikan tugas kepala madrasah menjadi lebih ringan, serta menimbulkan sikap gotong royong, demokratis, kreatif dan inovatif dalam mencapai tujuan pendidikan.

Struktur organisasi tersebut sangatlah penting dalam suatu lembaga atau organisasi. Organisasi adalah institusi atau wadah tempat orang berinteraksi dan bekinerja sama sebagai suatu unit terkoordinasi terdiri setidaknya dua orang atau lebih yang berfungsi mencapai satu sasaran atau serangkaian sasaran. Adapun struktur organisasi Madrasah Aliyah Al- Falaah sebagai berikut :

### Bagan 1

#### Struktur Organisasi MA Al-Falaah Lekis Rejo Batumarta III.



(Sumber: Dokumentasi MA Al-Falaah Batumarta III tahun 2014-2015)

Kepala sekolah/madrasah membawahi semua bidang, kepala madrasah merupakan pemimpin sekaligus manajer dalam lembaga ini, berhak menunjuk siapa saja yang dianggapnya kompeten dalam bidang yang ia tunjuk. Dan semua bidang ini dibawah pengawasan kepala madrasah. Untuk siswa berpartisipasi

dalam Organisasi Siswa Intra Sekolah (OSIS) dan di dalam OSIS ini banyak intrakurikuler dan ekstrakurikuler yang dapat disalurkan bakat dan minat siswa.

#### **E. Keadaan Sarana dan Prasarana di Madrasah Aliyah Al-Falaah Lekis Rejo Batumarta III**

Sarana ini membantu terbentuknya suatu proses pendidikan, adapun mengenai sarana Madrasah Aliyah Al- Falaah Lekis Rejo Batumarta III.

adalah sebagai berikut:

- 1) a. Meja dan bangku untuk murid : 200 buah
- 2) b. Lemari : 20 buah
- 3) c. Meja dan kursi guru : 30 Stel
- 4) d. Komputer : 6 buah
- 5) e. Rak buku : 5 buah
- 6) f. Papan pengumuman : 1 buah
- 7) g. Mesin tik : 3 buah
- 8) h. Stensil : 2 buah
- 9) i. Brankas : 1 buah
- 10)j. Filling cab : 1 buah
- 11)k. Papan Tulis : 20 buah

(Sumber: Dokumentasi Madrasah Aliyah Al-Falaah Lekis Rejo Batumarta III tahun pelajaran 2014-2015)

Adapun prasarana di Madrasah Aliyah Al- Falaah Lekis Rejo Batumarta III Kab. OKU yang berupa ruang-ruang dan lapangan serta gapura sekolah antara lain sebagai berikut:

**Tabel 1**  
**Prasarana Sekolah**

No.	URAIAN	JUMLAH	LUAS	KONDISI
1.	Ruang kelas	18	1.296 m	Baik
2.	Ruang guru	1	76 m	Baik
3.	Ruang TU	1	36 m	Baik
4.	Ruang Kepala	1	36 m	Baik
5.	Ruang WaKa	1	60 m	Baik
6.	Ruang BP	-	-	-
7.	Ruang OSIS	-	-	-
8.	Perpustakaan	1	89 m	Baik
9.	Lab. IPA	1	90 m	Baik
10.	Lab. komputer	1	72 m	Baik
11.	Lab. multimedia	1	84 m	Baik
12.	Lab. bahasa	-	-	-
13.	UKS	1	24 m	Baik
14.	Koperasi	1	8 m	Baik
15.	Sanggar pramuka	-	-	-
16.	Sanggar kesenian	-	-	-
17.	Musholla	1	80 m	Baik
18.	WC. siswa	4	8 m	Baik
19.	WC. guru	2	8 m	Baik
20.	Aula serbaguna	-	-	-
21.	Lapangan olahraga	1	1.170 m	Baik
22.	Pos penjaga sekolah	1	2,5 m	Baik
23.	Rumah penjaga	1	36 m	Baik
24.	sekolah	1	311,5 m	Baik
25.	Pagar	1	4 m	Baik
26.	Gapura	1	81 m	Baik
27.	Parkir	1		

Sumber: Dokumentasi Madrasah Aliyah Al-Falaah Lekis Rejo Batumarta III Tahun Pelajaran 2014-2015.

Dilihat dari tabel diatas semua sarana dan prasarana kondisinya dalam keadaan baik semua, karena semua sarana dan prasarana di Madrasah Aliyah Al-Falaah Lekis Rejo Batumarta III dirawat dan dijaga dengan baik. Tetapi semasa kepemimpinan bapak Drs. M.jafar sodiq belum ada penambahan lokal atau gedung kembali, tetapi hanya ada pengecatan gedung kembali pada tahun 2014<sup>80</sup>.

Dilihat dari tabel diatas, madrasah aliyah belum memiliki ruang BP/BK, OSIS, laboratorium bahasa, sanggar pramuka, sanggar kesenian serta aula serbaguna. Semua ruang ini sangat dibutuhkan seperti contohnya ruang BP/BK perlu adanya ruangan tersendiri bagi guru untuk menyampaikan bimbingan dan konselingnya pada anak. Ruangan OSIS juga diperlukan untuk berkumpulnya anak-anak yang tergabung dalam OSIS, sebagai tempat mereka bertukar pendapat, dan tempat menyimpan inventaris OSIS itu sendiri.

#### **F. Keadaan Guru dan Pegawai**

Salah satu unsur yang penting dalam proses pendidikan adalah tenaga pendidik, hal ini tidak lain dikarenakan mereka bertindak sebagai pengemudi dan penentu kemana arah peserta baik, sehingga proses belajar mengajar yang dilaksanakan tersebut benar-benar mempunyai arti bagi kehidupan peserta didik. Guru merupakan sub sistem dari sistem pendidikan. Kualitas suatu lembaga pendidikan sangat dipengaruhi oleh pendidiknya, karena pendidik merupakan salah satu sumber belajar dan orang yang berhubungan langsung dengan peserta didik.

---

<sup>80</sup> Wawancara dengan kepala madrasah tanggal 20 september 2015

Untuk mengetahui keadaan guru Madrasah Aliyah Al- Falaah Lekis Rejo Batumarta III, disini penulis menggunakan data dokumentasi yang ada di sekolah tersebut. Data tentang guru Madrasah Aliyah Al- Falaah Lekis Rejo Batumarta III dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 2**

**Keadaan Guru Madrasah Aliyah Al- Falaah Lekis Rejo Batumarta**

**III**

No	NUPTK/ PEG ID	Nama Guru	Gelar Pendidikan	Tempat Lahir	Tanggal Lahir
1	8254748650200023	M.Ja'far Sodik	S.Ag	Cirebon	22/09/1970
2	9039752654300080	Purwanti	S.Pd	Yogyakarta	7/7/1974
3	9844757660200002	Muslih Endang	S.Pd I	Batumarta III	12/5/1979
4	0945758666030052	Mugiyanti	S.Pd I	Batumarta	13/6/1980
5	2458744648200002	H. Sugiyono	S.Pd I/ MM.Pd	Bagelan	26/10/1966
6	8661755657200012	Cece Komarudin	S.Pd I	Majalengka	29/07/1977
7	5858757660200002	Nuryadi	S.Pd I	Batumarta	26/05/1979
8	6662749651200032	Kasirun	S.Pd OR	Yogyakarta	30/3/1971
9	8642750652200032	Rosanuddin	S.Ag	Majalengka	10/3/1972
10	9136752655200003	Sugiyono MZ	A.Ma Pd.OR	Margamulyo	4/8/1974
11	8160760661300060	Zarina Maya Gustika	S.Pd	Batumarta III	28/08/1982
12	1637760661300012	Marfuat Darojah	S.Pd	Lubuk Banjar	5/3/1982
13	7034762664200003	Syaiful Rizal, K	A.Md	Lekis Rejo	2/7/1984
14	10604698186002	Hadi Susanto	S.Pd	Marga Bhakti	8/8/1986
15	10604710184001	Hayatul Fadilah	S.Sos	Ciamis	9/5/1984
16	10604710191001	Frederika Yurita	S.Pd	Baturaja	27/06/1991
17	9136752655200003	Dhuwi Widia Ningurum	S.Pd I	Batumarta VI	5/8/1989
18	8160760661300060	Pandaika Kusuma Wardhana	S.Pd	Batumarta	12/8/1988

19	1637760661300012	Ramadhaniati	S.Pd	Batumarta II	23/02/1993
20	7034762664200003	Susi Fathoni Jannah	S.Pd	Purworejo	3/9/1986
21	10604698186002	Nur Fadilah	S.Pd	Lekis Rejo	1/6/1993
22	10604710184001	Sunaryo	-	Baturaja	29/01/1993

Sumber : Dokumentasi MA al- Falaah Lekis Rejo Batumarta III Tahun Pelajaran 2014-2015.

Tata usaha mempunyai tugas mengatur kearsipan, tertib dalam administrasi, mengelola administrasi siswa, pegawai, guru dan kepala sekolah. Administrasi kurikulum, administrasi sarana dan prasarana juga sebagai pengelola penyampaian informasi kepada masyarakat umumnya. Dan kepala tata usaha bapak Nuryadi. S.Pd, dengan anggota stafnya antara lain ibu Nur Fadilah S. Susi Fathoni Jannah ,S.Pd dan Dhuwi Widia Ningurum , dikatakan oleh bapak Nuryadi. S.Pd dalam wawancara peneliti bahwa selain mendapat intruksi langsung dari kepala madrasah apa saja tugas yang harus dikinerjakan atau diselesaikan, kepala tata usaha juga selalu mengarahkan dan memberi pembinaan dan motivasi kinerja kepada bawahannya<sup>81</sup>.

Untuk bagian perpustakaan, kepala perpustakaan kepala madrasah mengamanahkan kepada ibu Ely Muflihatun, S.Pd dan dibantu dua pegawai lainnya yaitu Misrayanti serta Fitriyanti, S.Pd.I. sedangkan bapak Tugiman, SW. BBA adalah satpam sekolah. Dalam wawancara penulis beliau mengatakan bahwa tugasnya menjaga keamanan dan ketertiban sekolah, menjaga parkir, menjaga pintu gerbang sekolah, dan membukukan nama tamu dan kepentingannya ke sekolah. (Wawancara tanggal 22 september 2012)

---

<sup>81</sup> Wawancara tanggal 29 Oktober 2015

Sedangkan bapak Sutoro dalam observasi penulis merupakan penjaga sekolah, yang sekaligus tinggal di Madrasah Aliyah Al-Falaah. Ada ruang tersendiri sebagai tempat tinggal beliau yang berukuran 36 m<sup>2</sup>, dalam wawancara penulis dengan beliau mengatakan tugasnya antara lain menjaga, merawat sekolah dan kebersihannya, menyiapkan minuman seperti air teh atau kopi di ruang guru dan kepala madrasah. (wawancara tanggal 22 september 2012).

### **G. Keadaan Siswa**

Siswa merupakan pokok penting atau sasaran dalam pendidikan di sekolah/madrasah. Untuk itulah siswa harus dibina agar menjadi insan yang berpotensi, berwawasan serta berakhlakul karimah. Jumlah siswa di Madrasah Aliyah Al-Falaah Batumarta III, yang penulis peroleh dari hasil dokumentasi yang ada adalah berjumlah 174 orang siswa. Dari jumlah tersebut diantaranya adalah orang siswa 70 laki-laki dan orang siswi 104 perempuan, agar lebih jelas dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

**Tabel 3**

#### **Keadaan Siswa Madrasah Aliyah Al-Falaah Batumarta III**

<b>KELAS</b>	<b>JUMLAH</b>
X	<b>58</b>
XI IPS	<b>59</b>
XII IPS	<b>57</b>
<b>JUMLAH</b>	<b>174</b>

Sumber : Dokumentasi Madrasah Aliyah Al-Falaah Batumarta III Tahun pelajaran 2014-2015.



Di Madrasah Aliyah Al-Falah Batumarta III ada dua jurusan yaitu IPS dan Agama. 5 untuk kelas jurusan IPS dan lima kelas untuk jurusan agama jadi total keseluruhan ada 10 lokal kelas. Untuk jurusan agama telah menginjak tahun ketiga, dan baru meluluskan periode pertamanya. Dari tahun ke tahun selalu ada peningkatan jumlah siswa, dan ini dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

**Tabel 4**

**Data Jumlah Siswa Tiga Tahun Terakhir**

<b>No</b>	<b>Tahun Pelajaran</b>			<b>JUMLAH</b>
<b>1</b>	2012 – 2013	70	104	172
<b>2</b>	2014 – 2015	75	99	174
<b>3</b>	2016 – 2017	73	100	173
	<b>JUMLAH</b>	218	303	519

Sumber: Dokumentasi Madrasah Aliyah Al-Falaah Batumarta III Tahun 2014-2015.

Dari data diatas dapat diketahui bahwa adanya peningkatan minat siswa untuk masuk ke Madrasah Aliyah Al-Falaah Batumarta III walaupun tidak tinggi peningkatannya, karena penerimaan siswa baru berdasarkan pada lokal kelas yang ada pula. Sekolah baik dan dengan mutu yang baik dapat menumbuhkan minat calon peserta untuk masuk ke sekolah tersebut. Dan untuk mengetahui standar sekolah melalui akreditasi sekolah. Untuk nilai akreditasi Madrasah Aliyah Al-Falaah Batumarta III sebelumnya adalah Baik (B) setelah melakukan akreditasi ulang di tahun 2011 yang lalu, Madrasah Aliyah Al-Falah Batumarta III akhirnya memperoleh nilai akreditasi cukup baik.

Dari tahun ke tahun Madrasah Aliyah meluluskan siswa dengan Al-Falaah Batumarta III nilai akhir yang memuaskan, berikut ini daftar nilai NEM pada tiga tahun terakhir yang penulis dapat dari data dokumentasi madrasah, sebagai berikut:

**Tabel 5**  
**Daftar NEM Tiga Tahun Terakhir**

TAHUN	NILAI NEM	
	IPS	AGAMA
2010 – 2011	48,35	-
2012 – 2013	48,50	-
2014 – 2015	50,50	48,00

Sumber: dokumentasi Madrasah Aliyah Al-Falaah Lekis Rejo Batumarta III Tahun 2014-2015.

Prestasi siswa pun beragam baik akademik maupun yang non akademik, hal ini merupakan prestasi yang membanggakan bagi Madrasah Aliyah Al-Falaah Lekis Rejo Batumarta III. Madrasah Aliyah Madrasah Aliyah Al-Falaah Lekis Rejo Batumarta III juga mempunyai beragam prestasi, prestasi yang didapat merupakan bukti kemampuan peserta didik yang dibina.

Sebagian prestasi itu antara lain: juara kedua voly tingkat SLTA, juara pertama MTQ tingkat remaja, juara ketiga lomba baris berbaris, juara ketiga turnamen catur, juara ketiga lomba pionaring, juara kesatu gerak jalan beregu putri, juara ketiga olimpiade saint, juara kesatu pidato P-4 SLTA Kab. OKU, juara ketiga lomba SKJ putera, juara kesatu bulu tangkis, juara kedua cerdas-cermat

HARKITNAS Tingkat pelajar, Third Winner Of English Quiz of Al-Ma'arif Nursing Academy, juara ketiga nasyid putri, juara kedua pawai ta'aruf festival ramadhan, juara kedua grand final liga siswa nasional, juara kesatu pidato bahasa Inggris, juara ketiga festival nasyid se-OI, Prabumulih dan Palembang, juara kesatu liga Gridge Natalis 7 STIE Dwi Sakti, juara umum satu pencak silat tapak suci, juara satu lomba OASIS putera, juara kesatu lomba cerdas cermat meraih prestasi ujian nasional program IPA tingkat provinsi, juara kesatu lomba cerdas cermat meraih prestasi ujian nasional program IPS tingkat provinsi, juara kedua pidato tingkat remaja, juara ketiga lomba OSIS puteri, juara ketiga English fun quiz dan lain-lain. (Sumber: dokumentasi Madrasah Aliyah Al-Falaah Lekis Rejo Batumarta III)

Semua prestasi ini dapat diraih karena siswa-siswi juga mengikuti berbagai macam ekstrakurikuler yang ada di Madrasah Aliyah Al-Falaah Lekis Rejo Batumarta III, seperti: karya ilmiah, bola basket, pencak silat, volley ball, tenis meja, paduan suara, seni tari, kajian agama islam, bakti sosial, PMR, pramuka, olimpiade matematika, olimpiade fisika, olimpiade biologi, olimpiade ekonomi, English champion ship, computer, paskibra, pencinta alam, lintas alam, seni baca Al-quran dan teater. Semua ekstrakurikuler ini masih aktif dijalankan.

Semua ekstrakurikuler ini merupakan pengembangan dan penyaluran bakat dan minat siswa Madrasah Aliyah Al-Falaah Lekis Rejo Batumarta III pada saat awal seleksi Penerimaan Siswa Baru (PSB) diawal tahun pelajaran. Sehingga sekolah dapat memilah bakat dan mengelompokkannya dalam kelompok minat dan bakat mereka masing-masing.

Untuk memudahkan peserta didik dan guru-guru di Madrasah Aliyah Al-Falaah Lekis Rejo Batumarta III disediakan *website* untuk mengakses soal-soal dan info-info lainnya bagi siswa dan guru, serta berbagai pengumuman berkenaan dengan Madrasah ini. Ini merupakan bentuk pemanfaatan teknologi informasi Madrasah Aliyah Al-Falaah Lekis Rejo Batumarta III terus mengupayakan yang terbaik untuk kemajuan madrasah dan siswa-siswinya. Sesuai dengan perkembangan dari tahun ke tahun dan maraknya persaingan antar sekolah, dengan begitu kualitas sekolah harus tetap ditingkatkan.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Salah satu tantangan berat bagi organisasi adalah bagaimana memotivasi karyawan agar bisa tumbuh dan berkembang dengan baik. Motivasi merupakan suatu kekuatan yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu kegiatan. Dalam hal ini, motivasi dapat mempengaruhi prestasi seseorang dalam melakukan suatu kegiatan. Apabila para guru mempunyai motivasi kinerja yang tinggi, mereka akan terdorong dan berusaha untuk meningkatkan kinerjanya sehingga menghasilkan kinerja yang maksimal. Kepala madrasah merupakan salah satu komponen pendidikan yang berpengaruh dalam meningkatkan motivasi kinerja. Motivasi menjadi faktor yang sangat penting dalam mendukung prestasi kinerja. Oleh karena itu, pemimpin atau kepala madrasah harus memahami motivasi semua guru sehingga dapat mendorong mereka untuk bekerja sesuai dengan tujuan yang ditetapkan. Kepala Madrasah selaku pimpinan tertinggi selanjutnya memahami dan memberi motivasi kepada guru-guru agar memiliki kinerja yang lebih efektif.

#### **A. Strategi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Motivasi Kinerja Guru**

Langkah-langkah atau strategi yang dilakukan oleh kepala madrasah Aliyah Al-Falaah Batumarta III dalam meningkatkan motivasi kinerja guru yaitu:

##### **1) Supervisi secara periodik**

Salah satu upaya untuk mewujudkan tujuan pendidikan merupakan kegiatan pokok pendidikan di sekolah yaitu melalui kegiatan pembelajaran. Proses

pembelajaran merupakan suatu usaha untuk mendapatkan perubahan-perubahan kearah yang lebih baik. Dalam hal ini seluruh aktifitas sekolah bermuara pada pencapaian efektifitas dan efesiensi pembelajaran. Oleh karena itu salah satu tugas kepala madrasah adalah sebagai supervisor yaitu mensupervisi tentang kegiatan yang telah dikerjakan oleh bawahannya, dalam hal ini adalah tenaga kependidikan khususnya guru.

Kegiatan supervisi yang dilaksanakan kepala madrasah merupakan pengawasan dan pengendalian terhadap tenaga kependidikan yaitu guru yang bertujuan untuk meningkatkan mutu pembelajaran, melalui pembelajaran yang efektif. Selain itu kepala madrasah harus menindak lanjutinya hasil supervisinya dengan baik dalam rangka upaya meningkatkan motivasi kinerja guru.

Kepala madrasah Aliyah Al-Falaah Batumarta III melakukan supervisi kepada pendidik menggunakan metode kunjungan kelas. Kunjungan kelas merupakan tehnik yang ampuh untuk meningkatkan motivasi kinerja guru di samping untuk mendapatkan informasi secara langsung tentang berbagai hal yang berkaitan dengan hal profesionalisme guru dalam melaksanakan tugas pokoknya dalam mengajar terutama dalam pemilihan dan penggunaan metode pembelajaran, media yang di gunakan oleh guru dalam pembelajaran, serta mengetahui secara langsung kemampuan peserta didik dalam menangkap materi yang di ajarkan.

Kepala madrasah Aliyah Al-Falaah Batumarta III melakukan supervisi kepada pendidik menggunakan metode kunjungan kelas dan pembicaraan individu.

Berdasarkan hasil observasi peneliti Kepala madrasah melakukan supervisi kepada guru/pendidik menggunakan metode kunjungan kelas. Kepala madrasah melakukan supervisi secara rutin terjadwal di awal semester dan akhir semester, dan tidak terjadwal sesuai dengan kebutuhan dibantu oleh guru senior (guru yang telah berpengalaman dalam mengajar), metode kunjungan kelas ini di anggap baik karena saya dapat melihat dan meninjau secara langsung guru yang mengajar di kelas.dengan adanya metode kunjungann kelas juga membantu kesulitan-kesulitan para guru dan mencarikan solusinya”<sup>82</sup>.

Hal ini dikuatkan dengan wawancara peneliti kepada Waka Kurikulum Madrasah Aliyah Al-Falaah Batumarta III (PR), “Apakah kepala madrasah melakukan supervisi, jika ia dengan menggunakan metode apa? Beliau menerangkan bahwa: Kepala madrasah melakukan supervisi kepada para guru dengan menggunakan metode kunjungan kelas dibantu oleh guru senior (guru yang telah berpengalaman dalam mengajar), metode kunjungan kelas memang sangat baik karena kepala madrasah dapat melihat dan meninjau secara langsung guru yang mengajar di kelas.dengan adanya metode kunjungann kelas guru-guru termotivasi untuk menjalankan tugasnya karena diawasi secara langsung oleh kepala madrasah apabila terdapat kesulitan mengajar guru dapat berkonsultasi dengan guru senior atau melalui kepala madrasah<sup>83</sup>.

Melalui kunjungan kelas tersebut kapala sekolah dapat mengetahui apa kelebihan dan apa kekurangan guru, terutama dalam kegiatan KBM, juga dapat di

---

<sup>82</sup> Observasi Senin 26 Oktober 2015

<sup>83</sup> Wawancara dengan Ibu Purwanti S.Pd selaku waka kurikulum Rabu 28 Oktober 2015

ketahui permasalahan-permasalahan yang di hadapi oleh guru terutama menyangkut motivasi kinerja guru, sehingga permasalahan-permasalahan dapat di cari jalan keluar untuk memperbaikinya agar tujuan pendidikan yang di harapkan dapat tercapai sesuai dengan apa yang di cita-citakan.

Di ketahui bahwa kegiatan utama pendidikan di sekolah yaitu untuk mewujudkan tujuan pendidikan adalah kegiatan pembelajaran, seluruh aktifitas bermuara pada pencapaian efesiensi dan efektifitas pembelajaran, oleh karena itu salah satu tugas kepala sekolah adalah sebagai supervisor yaitu mensupervisi apa yang dilakukan oleh tenaga kependidikan, khususnya guru.

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam kaitannya dengan manajemen dan kepemimpinan kepala madrasah, supervisi lebih di tekankan pada pembinaan dan peningkatan kemampuan dan kinerja tenaga kependidikan sehingga dengan adanya supervisi di sekolah guru-guru termotivasi dalam melaksanakan tugasnya. Sejalan dengan hal tersebut Sutisna dalam Mulyasa menjelaskan bahwa (2011:240) mendeskripsikan bahwa: supervisi sebagai bantuan dalam pengembangan situasi belajar mengajar yang lebih baik. Dapat juga di katakan bahwa supervisi adalah suatu kegiatan pembelajaran yang di sediakan untuk membantu para guru dalam menjalankan pekerjaan agar lebih baik.

Dalam penelitian ini kepala madrasah Aliyah Al-Falaah melakukan supervisi kepada guru melalui metode kunjungan kelas dan melakukan pembicaraan individu(face to face) dengan guru. Dari temuan tersebut terlihat jelas bahwa kepala madrasah Aliyah Al-Falaah Batumarta III menggunakan



metode kunjungan kelas untuk mensupervisi gurunya. Teknik ini di anggap karena sangat bermanfaat untuk mendapatkan informasi secara langsung tentang berbagai hal yang berkaitan dengan kinerja guru dalam melaksanakan tugasnya, terutama dalam memilih dan penggunaan metode pembelajaran, media yang di gunakan dan keterlibatan siswa serta dapat melihat langsung kemampuan siswa dalam menangkap materi.

2) Mengikutsertakan guru untuk mengikuti MGMP, Workshop, penataran, atau Diklat.

MGMP, *Workshop*, penataran atau diklat merupakan salah satu kegiatan yang dapat mendorong peningkatan sumber daya manusia (pendidik). Sebab kegiatan semacam ini, walaupun dengan waktu yang relatif singkat dan amat terbatas, dapat menambah wawasan keilmuan mereka selaku pengajar, pendidik dan pembimbing yang berinteraksi langsung dengan siswa. Disamping itu dapat menunjang tugas dan profesinya sebagai guru dalam melaksanakan kegiatan proses belajar mengajar.

Sebagaimana yang diungkapkan oleh Kepala Madrasah Aliyah Al-Falaah Batumarta III (JS) apakah bapak memberi kesempatan kepada guru-guru untuk mengikuti pelatihan, penataran, diklat, dan apa pentingnya? Beliau menerangkan, sebagai berikut: dalam upaya meningkatkan motivasi kinerja guru saya mengikutsertakan guru dalam kegiatan diklat atau pelatihan, diklat atau pelatihan yang pernah diikuti oleh guru-guru madrasah aliyah Al-falah Batumarta III bermacam-macam diantaranya pelatihan penyusunan prangkat pembelajaran kurikulum tingkat satuan pendidikan (KTSP) dan kurikulum 2013, dan mengenai

pengaturan jadwalnya dilakukan secara periodic dan bergilir sehingga semua guru dapat mengikuti pelatihan tersebut<sup>84</sup>.

Selanjutnya untuk menguji validitas pernyataan Kepala Madrasah peneliti mengadakan wawancara dengan (Pr) selaku waka kurikulum Madrasah Aliyah Al-Falaah, apakah Kepala Madrasah member kesempatan kepada gur-guru untuk mengikut pelathan,penataran, dan apa manfaatnya? Beliau mengatakan:

“ Ya kepala madrasah member kesempatan kepada gur-guru untuk mengikuti kegiatan seperti diklat, dll. Dengan adanya pengiriman guru-guru untuk mengikuti kegiatan seperti diklat, dll, maka guru-guru akan lebih professional dan lebih berkompeten dalam melaksanakan tugasnya. Disamping itu, kegiatan diklat, workshop, seminar, dan lain-lain akan melatih pribadi guru, sehingga guru akan lebih mandiri dan terampil, serta mendapatkan pengalaman dan bekal yang cukup sehingga guru termotivasi dalam menjalankan tugasnya sebagai seorang guru<sup>85</sup>.

Berdasarkan hasil penelitian jelas bahwa keikutsertaan guru-guru dalam MGMP, Workshop, penataran, atau Diklat sangat membantu mereka untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan. Sejalan dengan apa yang di sampaikan oleh supriadi dan Fasli Jalal (2001:262) bahwa fungsi dari pembinaan dan pengembangan kemampuan profesional guru melalui MGMP, Workshop, penataran, atau Diklat di harapkan guru dapat bertambah pengetahuan mengenai mengajar dan materi ajar.

---

<sup>84</sup>Wawancara dengan Kepala Madrasah Aliyah Al-Falaah Bapak Jafar Sodiq, Senin Tanggal, Selasa 27 Oktober 2015

<sup>85</sup>Wawancara dengan Ibu Purwanti S.Pd selaku waka kurikulum Rabu, Tanggal 28 Oktober 2015.

### 3) Penerapan Reward dan Punishment

Penerapan reward dan punishment yaitu merupakan ganjaran, yaitu metode yang sering digunakan sebuah organisasi, instansi atau perusahaan dalam upaya meningkatkan produktivitas kerja yang tinggi dari para karyawannya. Reward artinya ganjaran, hadiah, penghargaan atau imbalan. Dalam konsep manajemen reward merupakan salah satu alat untuk peningkatan motivasi kinerja para pegawai.

Penerapan reward dan punishment dalam dunia pendidikan dapat dilaksanakan atau dilakukan sepanjang tidak bertentangan dengan tujuan pendidikan itu sendiri. Penerapan reward dan punishment agar motivasi guru dalam mengajar meningkat untuk memenuhi tugas mereka dalam kegiatan proses belajar mengajar. Peneliti melakukan wawancara dengan (JS) selaku Kepala Madrasah Aliyah Al-Falaah, Apakah bapak memberikan penghargaan kepada guru yang berprestasi dan apa bentuknya? beliau menerangkan bahwa:

Penghargaan (reward) perlu diberikan kepada guru yang dalam melaksanakan tugasnya mempunyai komitmen tinggi dan keikhlasan, saya memberikan reward atau penghargaan dengan cara memberi imbalan berupa baik berupa materi atau non material. Imbalan berupa pujian saya sampaikan ketika sedang diadakan rapat rutin sekolah ataupun diluar rapat dewan guru sehingga dengan adanya reward yang di berikan bagi guru yang memiliki semangat tinggi dalam menjalankan

tugasnya para guru termotivasi untuk bekinerja lebih giat melaksanakan tugas yaitu mengajar di madrasah<sup>86</sup>.

Penghargaan atau reward yang diberikan pihak sekolah kepada guru bertujuan agar guru mempunyai komitmen dan motivasi kerja yang bagus untuk terus dipertahankan dan ditingkatkan, sehingga menjadi contoh kepada guru-guru yang lain yang selama ini belum menampakkan komitmen dan motivasinya dalam melaksanakan tugasnya. Metode reward bisa mengasosiasikan perbuatan seseorang dengan perasaan bahagia, senang dan akan membuat mereka melakukan suatu perbuatan yang baik dan penuh tanggung jawab. Hal di atas diperkuat oleh pernyataan oleh Bapak (HS) apakah kepala Madrasah sudah melakukan reward dengan baik dan apa pentingnya? Beliau menjawab:

Dengan adanya reward ini kami berusaha meningkatkan kinerja dengan penuh komitmen dan bersemangat akan lebih giat lagi dalam bertugas untuk meningkatkan kualitas dan mutu pendidikan. Ketika kepala sekolah memberikan penghargaan atau apresiasi terhadap hasil kinerja kami selama ini, walaupun pujian itu dalam bentuk pujian semata itu sudah cukup bagi kami, apalagi reward diberikan melebihi dari yang diharapkan. Bahkan kalau ada kegiatan-kegiatan khusus pembinaan siswa seperti Qiro'at, cerdas cermat, drum band, voley, dan lain-lain juga diberikan honor walaupun tidak banyak, kami kira itu sudah sangat memuaskan<sup>87</sup>.

---

<sup>86</sup>Wawancara dengan Kepala Madrasah Aliyah Al-Falaah Bapak Jafar Sodiq, Senin Tanggal, Selasa 27 Oktober 2015

<sup>87</sup>Wawancara dengan Tenaga Pendidik Bapak Hadi Susanto S.Pd, 29 Oktober 2015

Bagi guru-guru yang melanggar peraturan akan diberikan sanksi atau hukuman Bapak (JS) Kepala Madrasah Aliyah Al-Falaah mengungkapkan, bagaimana jika guru melanggar peraturan pak? Beliau memaparkan bahwa: Kepada guru-guru yang melanggar aturan dan tata terib tertulis yang dirumuskan bersama dan sudah menjadi keputusan sekolah akan diberikan sanksi sesuai dengan berat ringan kesalahan atau pelanggaran, adapun sanksi yang diberikan berupa nasehat, teguran dengan lisan dan teguran tertulis. Sanksi yang pernah dilakukan

- a. Teguran lisan
- b. Teguran tertulis I
- c. Teguran tertulis II
- d. Teguran tertulis III
- e. Perjanjian terakhir

Bentuk sanksi

- a. Skor bekinerja, ini tercantum pada perjanjian pada hasil rapat.
- b. Berhenti/ putus kinerja<sup>88</sup>.

Apa yang di sampaikan oleh kepala madrasah di perkuat oleh Bapak (HS), langkah atau tindakan apa yang di lakukan kepala madrasah jika ada guru yang melanggar peraturan? Beliau menjawab: tindakan yang diambil kepala madrasah seandainya guru melanggar aturan dan tata terib berbentuk teguran tertulis atau lisan<sup>89</sup>.

---

<sup>88</sup>Wawancara dengan Kepala Madrasah Aliyah Al-Falaah Bapak Jafar Sodiq, Senin Tanggal 27 Oktober 2015.

<sup>89</sup>Wawancara dengan Tenaga Pedidik Bapak Hadi Susanto S.Pd, 29 Oktober 2015.

Selain motivasi, reward juga bertujuan agar seseorang menjadi maksimal lagi usahanya untuk memperbaiki atau meningkatkan prestasi yang telah dicapai. Sementara punishment diartikan sebagai hukuman atau sanksi. Jika reward merupakan bentuk reinforcement positif, maka punishment merupakan bentuk reinforcement negatif, tetapi jika diberikan secara tepat dan bijak bisa menjadi alat motivasi. Pada dasarnya keduanya sama-sama dibutuhkan dalam memotivasi kinerjanya. Keduanya merupakan reaksi dari seorang pemimpin terhadap kinerja dan produktivitas yang ditunjukkan bawahannya. Agar kualitas kinerja guru meningkat reward yang diberikan harus adil dan bijak jika tidak, reward akan menimbulkan kecemburuan. Oleh karena itu, prinsip keadilan sangat dibutuhkan dalam pemberian reward. Hukuman juga diberikan kepada guru-guru yang tidak konsekuen dalam melaksanakan tugas sehingga dapat memberi pelajaran bagi para guru. Sejalan dengan pendapat Mulyasa menjelaskan : beberapa cara yang dilakukan sekolah efektif dalam pemberian insentif, seperti memberi penghargaan kepada guru yang berprestasi dalam kegiatan tertentu di sekolah. Bentuk-bentuk penghargaan kepada guru dan peserta didik bisa berupa material atau non material.

Untuk menguji validitas peneliti melakukan observasi, dari hasil observasi kepala madrasah dalam upaya meningkatkan motivasi kinerja guru dengan melakukan penerapan reward dan punishment, dengan memberikan penghargaan kepada guru yang berprestasi dan memberikan hukuman jika ada guru yang melanggar<sup>90</sup>.

---

<sup>90</sup> Observasi 3 November 2017.

Dari uraian di atas, menunjukkan bahwa selama ini penghargaan yang diberikan kepada guru-guru yang memiliki prestasi dalam menjalankan tugas dapat menjadi contoh bagi guru-guru lain agar termotivasi dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan reward dan punishment dapat meningkatkan motivasi kinerja para guru.

#### 4) Partisipasi atau Pemberdayaan

Kepala madrasah Aliyah Al-Falaah Batumarta III melakukan pemberdayaan dengan melibatkan para guru melakukan aktifitas-aktifitas sekolah, tindakan pemberdayaan dengan cara melibatkan para guru dalam penetapan tujuan visi, misi madrasah kepala madrasah Aliyah Al- Falaah juga menerima kritik dan saran dari seluruh warga sekolah dalam hal hal pengembangan sekolah melibatkan seluruh warga sekolah dalam rapat-rapat dan pertemuan dalam rangka kemajuan sekolah<sup>91</sup>.

Untuk menguji validitas peneliti melakukan wawancara dengan (JS) Kepala Madrasah Aliyah Al- Falaah , Apakah bapak melibatkan seluruh warga sekolah dalam menentukan kebijakan tertentu seperti penyusunan Rencana Anggaran dan Pendapatan Madrasah (RAPBM) di Madrasah Aliyah Al-Falaah yang bapak pimpin? Beliau mengungkapkan bahwa:

Saya melibatkan seluruh warga sekolah dalam menyusun visi, madrasah, serta seluruh program-program sekolah seperti menyusun RAPBM, RKS, maka seluruh warga sekolah baik guru atau karyawan akan termotivasi dalam bekinerja, karena seluruh program yang dilaksanakan disekolah produk bersama yang

---

<sup>91</sup>Observasi 3 November 2015

menjadi tanggung jawab bersama dalam merealisasinya, saya juga menerima seluruh kritik dan saran dari seluruh warga sekolah dalam tujuan pengembangan madrasah yang saya pimpin<sup>92</sup>.

Hal senada juga disampaikan oleh waka humas (CK), peneliti melakukan wawancara dengan CK, apakah Kepala Madrasah melibatkan guru-guru dalam kegiatan tertentu di sekolah? Beliau mengungkapkan : kepala madrasah melibatkan seluruh warga sekolah dalam penyusunan visi, madrasah, serta seluruh program-program sekolah seperti menyusun RAPBM, RKS, sehingga seluruh warga sekolah khususnya kami sebagai guru termotivasi dalam bekinerja, karena seluruh program yang dilaksanakan disekolah merupakan kesepakatan bersama yang menjadi tanggung jawab bersama dalam merealisasinya, kepala madrasah juga menerima seluruh kritik dan saran dari seluruh warga sekolah dalam tujuan pengembangan madrasah<sup>93</sup>.

Dari pendapat di atas, jelas bahwa partisipasi dan pemberdayaan guru dalam rangka menyusun program-program sekolah dapat meningkatkan motivasi kinerja guru, karena program yang dijalankan merupakan hasil produk bersama seluruh warga sekolah dan harus ikut bertanggung jawab dalam melaksanakan apa sudah menjadi kemufakatan bersama.

##### 5) Pendelegasian Wewenang.

---

<sup>92</sup>Wawancara dengan Kepala Madrasah Aliyah Al-Falaah Bapak Jafar Sodiq, Senin Tanggal 27 Oktober 2015

<sup>93</sup>Wawancara dengan Waka Humas Bapak Cece Komarudin S.Pd , Senin Tanggal 2 November 2015



Pendelegasian wewenang merupakan bentuk pengakuan dari sekolah kepada guru yang mempunyai kemampuan tertentu untuk melaksanakan tugas, pemberian tugas tertentu kepada guru tidak mengurangi pengaruh kepala sekolah sebagai pemimpin di sekolah. Kepala sekolah/madrasah dapat mendelegasikan sebagian tugas dan kewenangan kepada wakil kepala sekolah/madrasah sesuai dengan bidangnya, kepala madrasah memberikan tugas tertentu kepada guru dengan memberikan kepercayaan penuh kepada guru yang diberi wewenang. Peneliti melakukan wawancara dengan (JS), Apakah bapak memberikan tugas tertentu kepada guru? Beliau mengungkapkan sebagai berikut:

saya memberikan wewenang kepada guru dalam mengerjakan tugas tertentu disekolah seperti untuk memeriksa persiapan mengajar guru saya berikan wewenang tersebut kepada bidang pengajaran, pendelegasian wewenang merupakan bentuk pengakuan yang diberikan dari sekolah kepada guru yang mempunyai keahlian dibidang tertentu<sup>94</sup>.

Hal senada juga disampaikan oleh (Pr) selaku Waka Kurikulum, peneliti melakukan wawancara kepada (Pr), apakah kepala madrasah melakukan pendelagasian wewenang tertentu kepada guru dan apa bentuknya? Beliau menerangkan bahwa:

kepala madrasah memberikan tugas tertentu seperti tugas untuk memeriksa persiapan guru dalam kegiatan mengajar, dengan adanya wewenang semacam ini kami akan lebih termotivasi lagi di dalam melaksanakan tugas yang diberikan<sup>95</sup>.

---

<sup>94</sup>Wawancara dengan Kepala Madrasah Aliyah Al-Falaah Bapak Jafar Sodiq, Selasa Tanggal 27 Oktober 2015.

<sup>95</sup>Wawancara dengan Ibu Purwanti S.Pd selaku waka kurikulum Rabu, Tanggal 28 Oktober 2015.

Dari pernyataan di atas, jelas bahwa pendelegasian wewenang yang diberikan kepala sekolah pada guru merupakan upaya memotivasi kinerja mereka. Karena dengan kepercayaan penuh yang diberikan memberikan rasa percaya diri kepada guru-guru dalam mengerjakan tugas tertentu di sekolah, namun harus disertai pengawasan agar kepercayaan yang diberikan tidak di salah gunakan.

#### 6) Menyusun Balas Jasa yang Efektif

Kepala madrasah menyusun sistem balas jasa dengan tujuan untuk memberi penghargaan kepada guru yang mempunyai dedikasi yang tinggi dalam bertugas, adapun sistem balas jasa yang disusun kepala madrasah aliyah meliputi:

##### a. Insentif keuangan

Agar guru memiliki motivasi tinggi dalam melaksanakan tugas kepala madrasah aliyah Al- Falaah Batumarta III memberikan insentif para guru yang memiliki tugas dan tanggung jawab yang tinggi dalam melaksanakan tugas. Peneliti melakukan wawancara kepada (JS) selaku kepala madrasah aliyah Al-Falaah Batumarta III, apa yang bapak lakukan untuk meningkatkan motivasi kinerja guru, apakah bapak memberikan insentif kepada guru? Beliau mengungkapkan bahwa:

Kami memberikan tugas-tugas khusus kepada guru dan karyawan yang memiliki motivasi kinerja yang tinggi dalam mengajar dan dedikasi yang tinggi dalam bertugas adapun bidang tugas yang diberikan diantaranya bidang kesiswaan seperti melatih bidang cerdas cermat, MTQ, qiro'ah bidang olahraga, seperti atletik, voly ball dll, dan kepada mereka kami berikan insentif. Insentif yang

diberikan tidak terlalu besar sesuai keuangan sekolah mengingat kebutuhan sekolah begitu besar<sup>96</sup>.

Dengan adanya pemberian insentif ini, diharapkan guru yang sudah mempunyai motivasi dan dedikasi yang bagus dalam bertugas akan lebih meningkat lagi motivasi dan dedikasinya, sedangkan guru yang motivasi dan dedikasinya dalam bertugas masih rendah akan menjadi sarana untuk memotivasi kearah yang lebih baik.

Untuk menguji validitas pernyataan kepala madrasah, peneliti melakukan wawancara dengan (HS), salah satu guru di MA Al-Falaah, dengan adanya insentif apakah dapat meningkatkan kinerja para guru? beliau mengungkapkan : Kami sangat termotivasi dengan adanya insentif yang diberikan kepala madrasah kepada kami, walaupun insentif yang diberikan tersebut tidak sesuai dibandingkan dengan beban tugas yang kami kerjakan. Tetapi bagi kami insentif yang diberikan merupakan bentuk perhatian dan penghargaan kepala madrasah kepada guru yang diberi tugas atau wewenang<sup>97</sup>.

Pemberian insentif ini merupakan bagian dari program kepala madrasah dalam meningkatkan kesejahteraan guru. Kesejahteraan yang diperoleh seseorang dapat meningkatkan motivasi dalam bekinerja, apalagi dalam organisasi seperti organisasi persekolahan selalu dilakukan penilaian terhadap peningkatan kesejahteraan seorang guru.

#### b. Insentif non keuangan

---

<sup>96</sup>Wawancara dengan Kepala Madrasah Aliyah Al-Falaah Bapak Jafar Sodiq, Selasa Tanggal 27 Oktober 2015.

<sup>97</sup>Wawancara dengan Tenaga Pendidik Bapak Hadi Susanto S.Pd, Kamis 29 Oktober 2015.

Insentif non keuangan yang diberikan kepada guru menurut kepala madrasah berupa piagam penghargaan dan mengirim guru-guru untuk mengikuti penataran-penataran atau pelatihan yang dilaksanakan instansi terkait.

Dari pendapat diatas, jelas bahwa penghargaan yang di berikan kepala sekolah kepada guru merupakan sarana yang efektif untuk meningkatkan motivasi kinerja guru, karena merupakan timbal balik antara usaha yang di lakukan dengan penghargaan yang di berikan.

#### 7) Promosi

Promosi memberikan peran penting bagi setiap guru bahkan sesuatu yang ditunggu - tunggu. Dengan promosi berarti ada kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan dan kecakapan guru bersangkutan untuk memduduki suatu jabatan yang lebih tinggi.

Lebih lanjut, JS menjelaskan Guru-guru yang mempunyai motivasi kinerja tinggi dipromosikan oleh kepala madrasah untuk menduduki posisi-posisi tertentu disekolah, biarpun jabatan tersebut ditingkat MA Al- Falaah masih dalam kontek internal organisasi, seperti wakil kepala madrasah, bidang pengajaran, sarana dan prasarana. Seperti yang di paparkan oleh (JS) selaku Kepala Madrasah, apakah bapak memberikan promosi kepada guru yang memiliki kinerja yang tinggi, beliau menungkapkan sebagai berikut:

Saya memberikan promosi jabatan kepada guru-guru yang mempunyai motivasi kinerja yang tinggi, setiap tugas yang diberikan dilaksanakan dengan penuh

tanggung jawab, dengan penuh semangat sesuai dengan petunjuk dan aturan-aturan yang berlaku dalam rangka meningkatkan mutu lulusan<sup>98</sup>.

Pernyataan di atas juga ditegaskan oleh (CK) selaku Waka Humas, dalam bentuk apa promosi yang diberikan oleh Kepala Madrasah? Bapak (CK) menyampaikan:

“Bentuk-bentuk promosi yang diberikan oleh kepala madrasah kepada guru yang mempunyai motivasi dan dedikasi yang tinggi dalam bertugas antara lain: dipercaya sebagai wali kelas, wakil kepala sekolah, Pembina OSIS, dan lain-lain disamping itu, guru-guru yang mempunyai motivasi ini dipercayakan oleh kepala madrasah untuk mewakilinya dalam acara-acara tertentu<sup>99</sup>.

Dari pendapat di atas, jelas bahwa pemberian promosi dilakukan dengan penuh penilaian secara objektif, bagaimana dedikasi dan semangat kinerja para guru-guru, dengan pemberian promosi guru-guru dapat termotivasi dalam melaksanakan tugasnya.

#### 8) Menciptakan hubungan yang harmonis dilingkungan sekolah yang harmonis

Manajemen sumber daya manusia memiliki peran yang sangat menentukan karena merupakan aset yang sangat penting dalam sebuah lembaga pendidikan, karena sumber daya manusia yang handal akan menghasilkan hasil hubungan yang baik dengan organisasi. Kepala madrasah berusaha menciptakan hubungan yang harmonis antar guru di madrasah Aliyah Al-Falaah. Hal tersebut seperti yang disampaikan oleh (JS), Dalam bentuk apa bapak berusaha

---

<sup>98</sup>Wawancara dengan Kepala Madrasah Aliyah Al-Falaah Bapak Jafar Sodik, Selasa Tanggal 27 Oktober 2015.

<sup>99</sup>Wawancara dengan Waka Humas Bapak Cece Komarudin S.Pd, Senin Tanggal 2 November 2015.

Menciptakan hubungan yang harmonis dilingkungan sekolah? Beliau menerangkan sebagai berikut:

untuk menciptakan hubungan yang harmonis disekolah, saya tidak melakukan intervensi kepada seluruh guru-guru, saya sebagai kepala sekolah hanya berfungsi sebagai katalisator dan fasilitator saja, artinya saya memberikan otonomi dan kebebasan kepada para guru-guru untuk membuat keputusan sendiri terhadap hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan, seperti guru boleh memilih jam mengajar dan jam piket dengan mengkonsultasikan dengan bidang pengajaran. Demikian pula yang berkaitan dengan hubungan antara sesama guru dalam konteks sebuah organisasi, saya serahkan kepada mereka memprogramkannya, seperti mengunjungi keluarga guru yang sakit atau meninggal saya serahkan kepada mereka bagaimana mekanismenya<sup>100</sup>.

Pernyataan Kepala Madrasah juga senada apa yang disampaikan oleh Bapak (CK), apakah Kepala Madrasah menciptakan hubungan yang baik di sekolah? Bapak (CK) menerangkan: kepala sekolah tidak memberikan intervensi apapun terhadap guru dalam melakukan sesuatu yang berhubungan dengan pekerjaan tata pergaulan guru-guru dilingkungan sekolah sesuai dengan aturan-aturan yang berlaku<sup>101</sup>.

Dari pendapat di atas, jelas bahwa kepala sekolah yang menjalin hubungan baik dengan bawahannya dapat menciptakan suasana iklim kinerja yang kondusif,

---

<sup>100</sup>Wawancara Wawancara dengan Kepala Madrasah Aliyah Al-Falaah Bapak Jafar Sodik, Selasa Tanggal 27 Oktober 2015.

<sup>101</sup>Wawancara dengan Waka Humas Bapak Cece Komarudin S.Pd , Senin Tanggal 2 November 2015.

sehingga dengan lingkungan kinerja yang kondusif maka guru-guru termotivasi dalam melakukan tugasnya.

9) Memberi contoh teladan (keteladanan pimpinan).

Teladan pimpinan sangat berperan dalam meningkatkan motivasi kinerja para guru karena pimpinan di jadikan teladan atau panutan oleh para bawahannya pemimpin harus memberi contoh yang baik, bersemangat dalam bekinerja, bermotivasi tinggi, disiplin, adil, serta sesuai antara perkataan dengan perbuatan. Berdasarkan hasil observasi dapat disimpulkan bahwa:

Kepala madrasah sudah bekinerja dengan motivasi yang bagus. Dan ini menjadi contoh untuk para guru, serta sikap dan ucapan sangat baik, serta dalam pelaksanaan proses belajar mengajar beliau mencontohkan model PBM yang baik dan benar, baik dari ketepatan waktu masuk dan keluar kelas, mempersiapkan perangkat pembelajaran, menyangkut pelaksanaan evaluasi dan bermusyawarah dengan guru dalam mengambil keputusan<sup>102</sup>.

Pemimpin jangan mengabaikan motivasi kinerja guru menjadi bagus jika pemimpin sendiri kurang motivasi dalam melaksanakan tugas sehari-hari. Pemimpin harus menyadari bahwa perilakunya akan diteladani dan dicontoh bawahannya. Untuk menguji hasil observasi peneliti melakukan wawancara dengan (HS), apakah Kepala Madrasah Selalu memberikan contoh yang baik dalam kegiatan persekolahan? Beliau menerangkan bahwa:

Keteladanan yang ditunjukkan oleh kepala madrasah sangat penting bagi kami, karena apabila beliau mempunyai semangat dan motivasi dalam melaksanakan

---

<sup>102</sup>Observasi Hari Senin Tanggal 26 Oktober 2015

tugas sehari-hari sebagaimana yang dikatakan dalam setiap rapat dengan kami, maka kami menjadi segan dan malu apabila dalam bertugas terkesan tidak serius, sebagaimana yang kami programkan selama ini<sup>103</sup>.

Dari pengamatan dan wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa pemimpin jangan mengabaikan motivasi bawahannya baik, jika dia sendiri kurang semangat dan motivasi dalam melaksanakan tugas. Pemimpin harus menyadari bahwa perilakunya akan dicontoh dan diteladani bawanya. Hal ini yang mengharuskan seorang pemimpin mempunyai semangat, motivasi dan gairah dalam bekerja agar bawahannya juga mempunyai semangat, motivasi dan gairah dalam bekerja.

## **B. Faktor Penghambat Peningkatan Motivasi Kinerja Guru**

Dalam meningkatkan motivasi kinerja guru kepala madrasah Aliyah Al-Falaah Batumarta III menghadapi berbagai kendala diantaranya:

### **1. Kurangnya Sarana dan Prasarana Madrasah**

Sarana dan prasarana di Madrasah Aliyah Al-Falaah Batumarta III yang kurang antara lain: laboratorium bahasa, ruang BP, ruang OSIS, sanggar kesenian, sanggar pramuka dan WC siswa<sup>104</sup>. Untuk menguji validitas hasil observasi peneliti melakukan wawancara dengan (JS) selaku kepala madrasah, apakah ada bantuan dari pemerintah untuk penambahan sarana dan prasarana? Beliau menjawab : Semenjak kepemimpinan kepala madrasah bapak Jafar Sodik Tetapi

---

<sup>103</sup>Wawancara dengan Tenaga Pendidik Bapak Hadi Susanto S.Pd, Kamis 29 Oktober 2015.

<sup>104</sup>Observasi Tanggal 4 November 2017



semasa kepemimpinan bapak belum ada penambahan lokal atau gedung kembali, tetapi hanya ada pengecatan gedung kembali pada tahun 2014<sup>105</sup>.

Hal ini diakui oleh wakil kepala bidang sarana dan prasarana yang mengatakan bahwa belum ada penambahan sarana dan prasarana, semenjak tahun 2004 yang lalu yaitu penambahan enam lokal gedung dan rehab gedung, hanya di tahun 2014 ada pengecatan gedung<sup>106</sup>.

Dari hasil penelitian observasi dan wawancara diatas jelas bahwa sarana dan prasarana yang ada di Madrasah Aliyah Al-Falaah Batumarta III sangat kurang sehingga ini juga yang menjadi penghambat para guru dalam melaksanakan tugasnya.

## 2. Tanggung Jawab Guru Rendah

Guru secara sederhana dapat diartikan sebagai orang yang memberikan ilmu dan pengetahuan kepada anak didik. Guru yang bertanggung jawab adalah yang mampu menjaga kepaecayaan masyarakat. Tugas seorang guru di samping mendidik juga membimbing dan membina anak didik agar mnenjadi anak yang berguna bagi bangsa dan negara. Tugas dan tanggung jawab seorang guru tidak hanya menuangkan ilmu pengetahuan ke otak anak, sementara jiwanya tidak dibina. Menurut Djamarah (2010:35) mengungkapkan bahwa memberikan ilmu ke anak didik adalah sauat perbuatan yang mudah, tetapi untuk mebentuk jiwa dan wataknya itu susah.

Salah satu yang menjadi kendala atau penghambat kepala madrasah Aliyah Al-Falaah dalam meningkatkan motivasi kinerja guru adalah masih adanya

---

<sup>105</sup>Wawancara Wawancara dengan Kepala Madrasah Aliyah Al-Falaah Bapak Jafar Sodiq, Selasa Tanggal 27 Oktober 2015.

<sup>106</sup>Wawancara dengan wakil bidang sarana prasarana, tanggal 29 Oktober 2015.

guru yang memiliki tanggung jawab yang rendah dalam menjalankan tugas. Menurut pengamatan penulis tanggung jawab guru masih tergolong rendah masih ada guru yang enggan untuk meningkatkan kemampuan profesionalnya, sehingga masih ada guru yang kurang menguasai materi, penggunaan metode yang kurang bervariasi, dan kemampuan menggunakan media pembelajaran yang kurang kreatif<sup>107</sup>.

Untuk menguji validitas terhadap hasil observasi peneliti, maka peneliti melakukan wawancara kepada Bapak (JS) selaku Kepala Madrasah Aliyah, bagaimana tanggung jawab guru-guru di Madrasah Aliyah ini pak? beliau mengungkapkan guru di harapkan mampu menjalankan peran dan tanggung jawabnya, tetapi kenyataan tersebut tidak sesuai karena masih banyak guru yang belum sadar akan tanggung jawabnya, masih kurang maksimal diantaranya: masih banyak guru-guru yang menunjukkan sikap tidak sungguh-sungguh dalam mengajar, mendidik dan melatih, guru masih banyak yang terlambat datang, guru tidak masuk kelas dan hanya memberikan tugas, guru mata pelajaran tidak sesuai dengan disiplin ilmu yang dia miliki, Guru cenderung bermalas-malasan, masih ada saja guru yang tidak menguasai materi, penggunaan metode yang kurang bervariasi kebanyakan dari mereka hanya menggunakan metode yang lama seperti ceramah, demonstrasi dan tanya jawab<sup>108</sup>.

Dari hasil Observasi dan wawancara diatas, jelas bahwa menjadi tanggung jawab guru, untuk memberikan sejumlah norma kepada anak didik agar tahu

---

<sup>107</sup>Observasi Hari Senin Tanggal 26 Oktober 2015

<sup>108</sup>Wawancara Wawancara dengan Kepala Madrasah Aliyah Al-Falaah Bapak Jafar Sodik, Selasa Tanggal 27 Oktober 2015.

perbuatan baik dan tidak baik. Dan seharusnya guru harus memberikan contoh yang baik melalui sikap, tingkah laku, dan perbuatan.

### 3. Kurangnya Disiplin Guru

Dari hasil penelitian membuktikan bahwa masih ada guru yang kurang disiplin dalam melaksanakan tugas, sering terlambat ke sekolah dan terlambat masuk kelas merupakan kendala bagi kepala sekolah dalam memotivasi karena ada anggapan dari sebagian guru bahwa disiplin adalah suatu yang berat untuk dilaksanakan, disiplin merupakan suatu yang penting untuk ditanamkan rasa hormat terhadap kewenangan, menanamkan kinerjasama, dan orang lain. Masih ada guru yang kurang disiplin dalam melaksanakan tugas, sering terlambat ke sekolah dan terlambat masuk kelas, selain itu ada juga guru yang keluar kelas lebih cepat sebelum jam pelajaran berakhir, guru itu pulang sebelum lonceng jam pelajaran terakhir dibunyikan, ini sangat menghambat peningkatan motivasi kinerja guru dan tujuan madrasah akan sulit tercapai<sup>109</sup>.

Hal ini memang sangat penting dilakukan oleh kepala sekolah demi tercapainya tujuan sekolah, namun semua itu harus dimulai dari kepala sekolah harus menjadi contoh bagi guru-guru. Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah kinerja, semangat kinerja, dan terwujudnya tujuan sekolah, guru, dan masyarakat. Oleh karena itu setiap manajer selalu berusaha agar bawahannya mempunyai disiplin yang baik. Pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi,

---

<sup>109</sup>Observasi, 26 Oktober 2015.

sebagaimana dikatakan Hasibuan yaitu tujuan dan kemampuan, teladan kepemimpinan, balas jasa, kedilan, waksat, sanksi hukum, ketegasan, hubungan kemanusiaan.

Unutk menguji validitas hasil observasi peneliti, maka peneliti melakukan wawancara kepada bapak (JS) selaku Kepala madrasah, bagaimana tingkat kedisiplinan guru-guru dimadrasah Aliyah Al-Falaah ini Pak? beliau mengungkapkan “guru itu akan rajin apabila ada kepala sekolah yang mengawasinya”. Jika kepala sekolah tidak ada disekolah, mulai ada saja guru yang malas mengajar dan terlambat datang pula<sup>110</sup>.

Dari hasil observasi dan wawancara di atas jelas bahwa dengan kurangnya disiplin guru maka sulit untuk mencapai kinerja yang di harapkan oleh madrasah, karena tingkat kedisiplinan guru akan menunjang kinerja guru itu sendiri, tingkat kedisiplinan yang tinggi di harapkan guru memiliki kinerja yang tinggi pula.

#### 4. Tempat Tinggal Guru Jauh dari Sekolah

Tempat tinggal guru jauh dari sekolah merupakan persoalan dalam peningkatan motivasi kinerja guru. Guru yang tempat tinggalnya jauh sering terlambat sampai kesekolah sehingga terjadi kekosongan jam pelajaran pertama, ini sulit diatasi biarpun ada guru piket yang mengantikannya. Dari pengamatan penulis guru tersebut ketika sampai kesekolah istirahat terlebih dahulu tidak masuk kelas untuk mengajar karena faktor kelelahan. Akibatnya jam pelajaran

---

<sup>110</sup>Wawancara Wawancara dengan Kepala Madrasah Aliyah Al-Falaah Bapak Jafar Sodik, Selasa Tanggal 27 Oktober 2015..

pertama harus digantikan oleh guru piket. Keadaan seperti ini menjadi kendala bagi kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi guru<sup>111</sup>.

Hal yang sama juga di kemukakan oleh kepala madrasah Bapak (JS) untuk memperkuat hasil observasi peneliti, apakah guru yang jauh dari madrasah menjadi salah satu faktor penghambat peningkatan motivasi kinerja guru pak? Beliau mengungkapkan” Tempat tinggal guru jauh dari sekolah merupakan persoalan dalam peningkatan motivasi kinerja guru karena guru yang tempat tinggalnya jauh sering terlambat sampai ke sekolah sehingga kekosongan jam pelajaran sering terjadi<sup>112</sup>.

Dari hasil observasi dan wawancara di atas dapat di simpulkan bahwa dengan masih banyaknya guru-guru yang berdomisili jauh dari sekolah sangat menghambat peningkatan motivasi kinerja guru, karena keterlambatan guru tersebut menyebabkan kekosongan mata pelajaran sehingga untuk pencapaian tujuan madrasah sulit tercapai.

### **C. Upaya-upaya dalam Mengatasi Hambatan**

Dalam mengatasi kendala ini kepala Madrasah Aliyah Al-Falaah Batumarta III mengupayakan:

#### **1. Pelaporan Kepada Pemerintah Yang Berwenang Untuk Penambahan Sarana Dan Prasarana Sekolah**

Kepala madrasah Aliyah Al-Falaah (JS) mengungkapkan, ketika di tanya bagaimana untuk mengatasi masalah kekurangan sarana dan prasarana tersebut pak? Beliau menjelaskan untuk melengkapi kekurangan sarana dan prasarana di

---

<sup>111</sup>Observasi, 26 Oktober 2015.

<sup>112</sup>Wawancara Wawancara dengan Kepala Madrasah Aliyah Al-Falaah Bapak Jafar Sodik, Selasa Tanggal 27 Oktober 2015.

madrasah Aliyah Al-Falaah saya melakukan pelaporan kepada pemerintah yang berwenang untuk penambahan sarana dan prasarana sekolah<sup>113</sup>.

Dari hasil wawancara di atas, dapat di simpulkan bahwa kepala sekolah dalam hal ini sebagai penanggung jawab atas pengaturan lingkungan fisik, bertanggung jawab atas lembaga yang dipimpinnya termasuk pelaporan kepada pemerintah mengenai sarana dan prasarana dalam upaya peningkatan kinerja guru, sehingga dengan sarana dan prasarana yang menunjang kinerja guru sehingga guru dapat mengerjakan tugasnya dengan penuh semangat.

## 2. Memberikan Dorongan, Motivasi Guru Untuk Mengikuti Berbagai Pelatihan Untuk Menambah Keprofesionalan Guru Dalam Mengajar.

Peneliti melakukan wawancara dengan (JS) selaku kepala madrasah, bagaimana pak agar khususnya guru-guru memiliki tanggung jawab yang tinggi? Beliau menjawab “ Untuk menumbuhkan rasa kepedulian dan tanggung jawab kepala madrasah Aliyah Al-Falaah mengungkapkan saya berupaya memberikan dorongan, motivasi guru untuk mengikuti berbagai pelatihan untuk menambah keprofesionalan mereka dalam mengajar. Melalui rapat-rapat pembinaan tanggung jawab guru terkait persiapan mengajar guru, membantu guru-guru yang belum mampu melaksanakan tugasnya dengan bimbingan secara bertahap, memberikan supervisi kepada guru dan memberikan kesempatan kepada guru dan tenaga kependidikan lainnya untuk meningkatkan kompetensi mereka melalui MGMP, KKG, workshop dan pelatihan lainnya<sup>114</sup>.

---

<sup>113</sup>Wawancara Wawancara dengan Kepala Madrasah Aliyah Al-Falaah Bapak Jafar Sodiq, Selasa Tanggal 27 Oktober 2015.

<sup>114</sup>Wawancara Wawancara dengan Kepala Madrasah Aliyah Al-Falaah Bapak Jafar Sodiq, Selasa Tanggal 27 Oktober 2015.

Dari hasil penelitian di atas jelas bahwa dalam mengatasi hambatan yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawab guru kepala madrasah mengupayakan untuk melakukan bimbingan secara bertahap membantu para guru untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai seorang guru.

### 3. Melakukan Penegakan Disiplin

Kepala madrasah Aliyah Al-Falaah, bapak (JS) mengungkapkan ketika peneliti melakukan wawancara bagaimana untuk meningkatkan disiplin guru agar guru memiliki motivasi kinerja yang tinggi? Beliau menjawab “untuk meningkatkan kedisiplinan para guru disekolah, saya lakukan dengan mengecek langsung kehadiran guru.hal ini saya lakukan sendiri setiap hari, sebelum guru-guru tiba di sekolah saya berusaha tiba terlebih dahulu ke sekolah sehingga saya bisa mengawasi kehadiran guru secara langsung sekolah ini,dan saya juga berusaha mengoptimalkan dan mengefektifkan guru piket mengingat perannya yang sangat besar, antara lain; (1) Mempersiapkan segala sesuatu yang berhubungan dengan pelaksanaan kegiatan belajar mengajar, (2) Mengatur pergantian jam kegiatan belajar mengajar, (3) Mengganti/memberikan tugas dari guru yang berhalangan hadir, dan mengabsen kehadiran guru serta, (4) mengendalikan pelaksanaan kegiatan belajar mengajar, dan (5) memberikan izin bagi siswa yang mempunyai keperluan atau tugas ke luar madrasah. Oleh karena itu, apabila difungsikan secara optimal guru piket akan sangat membantu terhadap ketertiban proses kegiatan belajar mengajar, dalam waktu dekat kepala madrasah

berupaya untuk mengupayakan pengadaan absen digital untuk mendisiplinkan guru<sup>115</sup>.

Dari pendapat di atas jelas bahwa, dengan penegakkan disiplin di harapkan guru memiliki kinerja yang tinggi, sehingga dengan kedisiplinan yang tinggi di harapkan guru-guru memiliki motivasi kinerja yang tinggi, sehingga apa yang menjadi tujuan madrasah dapat mudah di usahakan.

#### 4. Untuk Guru-guru Yang Berdomisili Jauh Dari Madrasah Guru Boleh Memilih Jam Mata Pelajaran.

Ketika di singgung masalah guru yang jauh dari madrasah, peneliti melakukan wawancara dengan bapak (JS) kepala madrasah Aliyah Al-Falaah Batumarta III, bagaimana kebijakan terhadap guru-guru yang rumahnya jauh dari sekolah agar tetap dapat melaksanakan tugasnya di sekolah? Beliau menjawab “untuk guru yang berdomosili jauh dari madrasah megungkapkan bahwa saya memberi kebijakan kepada guru tersebut untuk memilih jam pelajaran terakhir atau jam ke dua atau jam pelajaran ketiga agar kekosongan mata pelajaran dapat diminimalisir<sup>116</sup>.

Dari hasil wawancara diatas dapat di simpulkan bahwa, kepala sekolah sangat demokratis dalam menentukan sebuah kebijakan, tidak otoriter memberi kebijakan bagi guru yang berdomisili jauh dari sekolah kepala sekolah membuat kebijakan guru boleh memilih jam pelajaran agar tidak sering terjadi ke kosongan jam mata pelajaran.

---

<sup>115</sup>Wawancara Wawancara dengan Kepala Madrasah Aliyah Al-Falaah Bapak Jafar Sodiq, Selasa Tanggal 27 Oktober 2015.

<sup>116</sup>Wawancara Wawancara dengan Kepala Madrasah Aliyah Al-Falaah Bapak Jafar Sodiq, Selasa Tanggal 27 Oktober 2015.



## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Dari hasil penelitian yang telah penulis lakukan tentang “Strategi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Motivasi Kinerja guru di Madrasah Aliyah Al-Falaah Batumata III, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan:

1. Strategi Kepala Madrasah Aliyah Al-Falaah batumarta III dalam Meningkatkan Motivasi Kinerja guru:

- 1) Melakukan Supervisi secara rutin
- 2) Mengikutsertakan guru untuk mengikuti MGMP, *Workshop*, penataran, atau Diklat
- 3) Penerapan reward dan punishment
- 4) Partisipasi atau pemberdayaan
- 5) Pendelegasian wewenang
- 6) Menyusun balas jasa yang efektif
- 7) Promosi
- 8) Menciptakan hubungan yang harmonis dilingkungan sekolah yang harmonis
- 9) Memberi contoh teladan (keteladanan pimpinan)

Strategi yang di gunakan kepala madrasah secara umum sudah dapat membangkitkan motivasi kinerja guru, meskipun masih ada saja guru belum meningkatkan motivasinya secara signifikan. Strategi yang di gunakan kepala madrasah secara umum sudah dapat membangkitkan motivasi kinerja guru masih

menggunakan cara-cara atau metode-metode yang bersifat umum, kepala madrasah liyah Al-Falaah harus memiliki strategi atau pendekatan khusus agar guru-guru termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya.

## 2. Faktor Penghambat Peningkatan Motivasi Kinerja Guru

- 1) Kurangnya Sarana dan Prasarana Madrasah
- 2) Tanggung jawab guru rendah
- 3) Kurangnya disiplin guru
- 4) Tempat tinggal guru jauh dari Sekolah

## 3. Upaya-upaya dalam Mengatasi Hambatan

- 1) Pelaporan kepada pemerintah yang berwenang untuk penambahan sarana dan prasarana sekolah
- 2) Memberikan dorongan, motivasi guru untuk mengikuti berbagai pelatihan untuk menambah keprofesionalan mereka dalam mengajar. Melalui rapat-rapat pembinaan tanggung jawab guru terkait persiapan mengajar guru, membantu guru-guru yang belum mampu melaksanakan tugasnya dengan bimbingan secara bertahap, memberikan, supervisi kepada guru dan memberikan kesempatan kepada guru dan tenaga kependidikan lainnya untuk meningkatkan kompetensi mereka melalui MGMP, KKG, workshop dan pelatihan lainnya.
- 3) Melakukan penegakan disiplin kepala madrasah melakukan penegakan disiplin dengan mengoptimalkan dan mengefektifkan guru piket mempunyai peran yang sangat besar, antara lain; (1) Mempersiapkan

segala sesuatu yang berhubungan dengan pelaksanaan kegiatan belajar mengajar, (2) Mengatur pergantian jam kegiatan belajar mengajar, (3) Mengganti/memberikan tugas dari guru yang berhalangan hadir, dan mengabsen kehadiran guru serta, (4) mengendalikan pelaksanaan kegiatan belajar mengajar, dan (5) memberikan izin bagi siswa yang mempunyai keperluan atau tugas ke luar madrasah. Oleh karena itu, apabila difungsikan secara optimal guru piket akan sangat membantu terhadap ketertiban proses kegiatan belajar mengajar, dalam waktu dekat kepala madrasah berupaya untuk mengupayakan pengadaan absen digital untuk mendisiplinkan guru.

- 4) Untuk guru yang berdomosili jauh dari madrasah kepala madrasah Aliyah Al-Falaah Batumarta III kepala sekolah memberi kebijakan kepada guru tersebut untuk memilih jam pelajaran terakhir atau jam ke dua atau jam pelajaran ketiga agar kekosongan mata pelajaran dapat diminimalisir.

## **B. Saran-saran**

Berdasarkan simpulan dalam penelitian ini, maka penulis memberikan saran sebagai berikut:

1. Bagi kepala Madrasah Diharapkan untuk kepala madrasah Aliyah Al-Falaah Batumarta III untuk senantiasa menyusun program peningkatan motivasi kinerja guru setiap tahunnya, motivasi kinerja guru merupakan faktor yang sangat penting dalam peningkatan mutu proses belajar mengajar yang bermuara pada peningkatan mutu pendidikan.

2. Bagi pemerintah agar dapat memberikan bantuan Kendala-kendala yang dihadapi kepala madrasah Aliyah Al- Falaah Batumarta III dalam meningkatkan motivasi kinerja guru merupakan permasalahan yang harus diperhatikan secara khusus, terutama yang berhubungan dengan profesionalisme guru, semua pihak yang berkepentingan dengan pendidikan mulai dari orang tua siswa/wali murid, masyarakat, kantor kementerian agama, dinas pendidikan, dan pemerintah daerah, harus pro aktif dengan masalah ini, termasuk pihak sekolah yang berhadapan langsung dengan kegiatan belajar hari-hari.
3. Bagi stakeholder sekolah agar dapat meningkatkan kinerjasama dan dukungannya untuk pengembangan sekolah.
4. Bagi peneliti lain agar penelitian ini dapat dikembangkan kembali untuk menggali aspek-aspek lain yang berkaitan dengan strategi kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kinerja guru.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi 2010. *Prosedur Penelitian Pendekatan Suatu Praktik*. Rineka Cipta, Jakarta
- Aqib,Zainal,2010,*Menjadi Guru Profesional Berstandar Nasional* (cetakan ke dua), Yrama Widya,Bandung
- Basrowi dan Suwandi 2008. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Rineka Cipta, Jakarta
- Danim,sudarwan.*visibaru manajemen sekolah*.Jakarta:PT Bumi aksara.2007
- Danim,sudarwan.2010.*inovasi pendidikan , dalam upaya peningkatan profesionalisme Tenaga Kependidikan*.(cetakan ke dua) CV.Pustaka setia. Bandung
- Danim,sudarwan.2010.*pengembangan Profesi Guru dari Pra-jabatan, induksike profesional madani* (edisi ke satu) (cetakan ke dua)Kencana Prenada Media Group,Jakarta
- Djarmiko,Hayati,Yayat.(2008).*Prilaku Organisasi*.Bandung: Alfabeta
- Hasibuan,Melayu.(2001).*Manajemen Sumber Daya Manusia*.Jakarta: PT.Bumi Aksara.
- Hasibuan,Melayu.(2006).*Manajemen Sumber Daya Manusia*.Jakarta: PT.Bumi Aksara.
- Jamal Ma'mur Asmani.*Tips Menjadi Kepala Sekolah Profesional*.Jogjakarta:Diva Press.2012
- Karwati Euis dan Juni Donni,*Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah membangun kepala sekolah yang bermutu*.Alfabeta, Bandung.
- Margono, S 2005. *Metodologi Penelitian Pendidikan*. PT. Asdi Mahasatya, Jakarta
- Ma'mun asmani.*melahirkan madrasah unggulan*.jogjakarta.diva press.2013
- Muhaimin.*Manajemen pendidikan*.jakarta:prenada media gurup.2009
- Mulyasa, E.2010. *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi dan Implementasi*, Bandung, Rosdakarya.

- Mulyasa.E,2011. *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bumi aksara,Jakarta.
- Mulyasa.E,2012. *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah* (edisi ke satu) (cetakan ke dua). Bumi aksara,Jakarta.
- Nitisemito, Alex S.2001.*Manajemen Personaliala(Manajemen Sumber Daya Manusia)* Jakarta
- Rahim,Rahmawati,2012.*Manajemen Perguruan Tinggi Agama Islam, Profesionalitas Dosen, Budaya Akademik Dan Kualitas Lulusan* (Cetakan kesatu). Idea Press, Yogyakarta
- Rivai,Viethzal.*Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi*.Jakarta:PT Rajagrafindo Persada.2011
- Rusman,*Model-Model Pembelajaran Mengembangkan Profesionalisme Guru* .Rajawali Pers, Jakarta.
- Rusman, 2009. *Manajemen Kurikulum* PT. Raja Grafindo Persada.
- Rusli, Ris'an dkk 2010. *Panduan Penulisan Karya Ilmiah (cetakan ketiga)*. Program Pascasarjana IAIN Raden Fatah, Palembang
- Sagala, Syaiful 2009. *Memahami Organisasi Pendidikan*. Bandung,Alfabeta
- Sardiman.2001.*Interaksi Dan Motivasi Belajar Mengajar*.PT Raja Grafindo Persada.Jakarta
- Sugiyono, 2013.*Metode Penelitian Pendidikan pendekatan kualitatif kuantitatif dan R&D* Alfabeta, Bandung.
- Sugiyono.*metode penelitian pendidikan*.Bandung:Bandung.Alfabeta.2013
- Suharsimi arikunto, *Prosedur Penelitian Pendekatan Suatu Praktik* (Jakarta: Renika Cipta,Jakarta 2002)
- Sukardi 2010. *Metodologi Penelitian Pendidikan Kompetensi dan Praktiknya*. Bumi Aksara: Jakarta
- Notoatmojo,Soekido.1992. *pengembangan sumber daya manusia*.Renika Cipta,Jakarta
- Notoatmojo,Soekido.2009. *pengembangan sumber daya manusia*.Renika Cipta,Jakarta

- Rusman, 2013.*Seri manajemen berutu, model-model pembelajaran, mengembangkan profesionalisme guru* (edisi ke satu) (cetakan ke enam). Rajawali Pers, Jakarta
- Sardiman, A.M. (2011). *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*, Jakarta: Rajawali press
- Siagian, S.P, 1981. *Filsafat Administrasi* (cetakan ke sepuluh). PT. Gunung Agung, Jakarta.
- Sumrdi Suryabrata, *metodologi penelitian*, (jakarta, Renika Cipta. 2011)
- Sutikno, Sobry. (2012). *Manajemen Pendidikan*. Lombok: Holistica
- Suyatno. *Bagaimana menjadi calon guru dan guru profesional*. Yogyakarta: multi pressindo. 2012
- Ula, Shoimatul. *buku pintar teori-teori manajemen pendidikan efektif*. jogjakarta: berlian. 2013
- Usman, Nasir. (2012). *Manajemen peningkatan mutu kinerja guru*. Bandung: Cita Pustaka Media Perintis
- Usman, husaini. *manajemen teori, praktik, dan riset pendidikan*. Jakarta: bumi aksara. 2005
- Wibowo, (2013). *Prilaku Dalam Organisasi*. Jakarta: Rajawali press
- Wahjosumidjo, 2011. *Kepemimpinan Kepala Sekolah tinjauan teoritik dan permasalahannya* PT Raja Grindo Persada, Jakarta.