



**KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA MADRASAH
DALAM MEMBANGUN MOTIVASI KERJA GURU DI MAS
PAB-2 HELVETIA**

SKRIPSI

*Diajukan untuk Melengkapi Tugas-Tugas dan Memenuhi Syarat-Syarat untuk
Mencapai Gelar Sarjana Pendidikan (S.Pd) Dalam Ilmu Tarbiyah*

Oleh :

FITRI WAHYUNI RIZKY L. TOBING

NIM. 37.14.3.022

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN
UNIVERSITAS ISLAMA NEGERI
SUMATERA UTARA
MEDAN
2018**



**KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA MADRASAH DALAM
MEMBANGUN MOTIVASI KERJA GURU DI MAS PAB-2 HELVETIA**

SKRIPSI

*Diajukan untuk Melengkapi Tugas-Tugas dan Memenuhi Syarat-Syarat untuk
Mencapai Gelar Sarjana Pendidikan (S.Pd) Dalam Ilmu Tarbiyah*

Oleh

Fitri Wahyuni Rizky L. Tobing

37.14.3.022

Menyetujui:

Pembimbing 1

Pembimbing 2

Dr. Yusuf Hadijaya, MA
NIP. 19681120 199503 1 003

Dr. H. Rusydi Ananda, S.Ag, M.Pd
NIP. 19720101 200003 1 003

**JURUSAN MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUMATERA UTARA
T.A 2018**

Nomor : Istimewa
Lampiran : -
Perihal : **Skripsi**
A.n. Fitri Wahyuni R. L. Tobing

Medan, 21 Juni 2018
Kepada Yth.
Bapak Dekan Fakultas
Ilmu Tarbiyah dan Keguruan
UIN Sumatera Utara
Di-
Medan

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Dengan Hormat

Setelah membaca, meneliti dan memberikan saran-saran perbaikan seperlunya terhadap skripsi mahasiswa :

Nama : Fitri Wahyuni Rizky L. Tobing
Nim : 37143022
Jurusan/Prodi : Manajemen Pendidikan Islam
Judul : Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah dalam Membangun Motivasi Kerja Guru di MAS PAB-2 Helvetia

Dengan ini kami menilai skripsi tersebut sudah dapat disetujui untuk diajukan dalam Sidang Munaqasah Skripsi pada Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sumatera Utara Medan.

Demikian surat ini kami sampaikan atas perhatian saudara kami ucapkan terimakasih. Wassalam Wr. Wb.

Pembimbing I

Pembimbing II

Dr. Yusuf Hadijaya, MA

NIP. 19681120 199503 1 003

Dr. H. Rusydi Ananda, S.Ag, M.Pd

NIP. 19720101 200003 1 003

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : FITRI WAHYUNI RIZKY L. TOBING

NIM : 37143022

Jurusan / Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa skripsi yang saya susun merupakan hasil karya sendiri, bukan jiplakan dari karya tulisan orang lain. Adapun pendapat atau temuan orang lain yang terdapat dalam skripsi ini dikutip atau dirujuk berdasarkan kode etik ilmiah. Apabila di kemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan skripsi ini hasil jiplakan atau tidak sesuai dengan pernyataan peneliti, maka gelar dan ijazah yang diberikan oleh Universitas Islam Negeri Sumatera Utara batal saya terima.

Medan, 21 Juni 2018

Yang Membuat Pernyataan

FITRI WAHYUNI R. L. TOBING
NIM. 37143022

ABSTRAK



Nama : Fitri Wahyuni Rizky L. Tobing
Nim : 37143022
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam
Fakultas : Ilmu Tarbiyah dan Keguruan
Pembimbing I : Dr. Yusuf Hadijaya, MA
Pembimbing II : Dr. H. Rusydi Ananda, S.Ag,
M.Pd
Judul Skripsi : Kompetensi Manajerial Kepala
Madrasah dalam Membangun
Motivasi Kerja Guru di MAS
PAB-2 Helvetia

Kata Kunci: Kompetensi Manajerial, Kepala Madrasah, dan Motivasi Kerja Guru

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan penerapan kompetensi manajerial kepala madrasah dalam konteks membangun motivasi kerja guru di MAS PAB-2 Helvetia. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Data dikumpulkan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Objek penelitian adalah kepala madrasah guru-guru dan staff pegawai di MAS PAB 2 Helvetia

Berdasarkan analisis penelitian maka diperoleh data sebagai berikut: (1)Kepala madrasah belum sepenuhnya mampu menerapkan kompetensi manajerialnya secara maksomal. (2)Kepala madrasah senantiasa berupaya melakukan pendekatan dan menciptakan suasana yang harmonis diantara para guru; mencari tahu apa saja kendala yang dihadapi guru dalam mengajar; rutin mengikutsertakan guru dalam berbagai pengembangan potensi guru; senantiasa memberikan motivasi terhadap guru baik dalam bentuk penghargaan (*reward*) ataupun teguran (*punnishment*). (3)Ditemukan adanya kenyamanan serta semangat kerja dari para guru dalam menjalankan tugas sehari-harinya mengajar dan mendidik di madrasah tersebut.

Pembimbing 1

Dr. Yusuf Hadijaya, MA
NIP. 19681120 199503 1 003

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Puji syukur peneliti panjatkan kehadirat Allah *Subhanahu Wata'ala*, atas limpahan rahmat, taufiq dan hidayah, serta ridho-Nya, sehingga penulisan skripsi yang berjudul **Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah dalam Membangun Motivasi Kerja Guru di MAS PAB-2 Helvetia** dapat selesai pada waktunya. Shalawat serta salam semoga selalu tercurah kepada junjungan alam Nabi Muhammad SAW yang selalu kita nantikan syafa'atnya diakhirat kelak.

Adapun dalam skripsi tersebut peneliti paparkan hal-hal berkaitan dengan Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah dalam Membangun Motivasi Kerja Guru di MAS PAB-2 Helvetia yang kemudian peneliti kupas dari sudut pandang (perspektif) Kepala Madrasah, berkaitan dengan Kompetensi Manajerial serta Motivasi yang diberikan kepala madrasah dalam membangun motivasi guru. Yang mana hal tersebut peneliti paparkan sesuai fakta-fakta dan teori yang relevan dengan cara mengelompokkannya ke dalam subbab-subbab tertentu.

Peneliti menyadari bahwa penulisan skripsi ini tidak lepas dari keterbatasan dan kekurangan, untuk itu peneliti akan sangat bahagia menerima saran maupun kritik yang sekiranya dapat peneliti gunakan sebagai perbaikan dalam penyusunan skripsi ini.

Penulisan skripsi ini dapat diselesaikan berkat bantuan dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan penuh kerendahan hati peneliti menyampaikan terima kasih kepada:

1. Bapak Rektor Prof. Dr. KH. Saidurrahman, M.Ag selaku Rektor Universitas Islam Negeri Sumatera Utara serta para staf Birokrat UIN-Sumatera Utara.
2. Kepada Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Dr. Amiruddin Siahaan, M.Pd, Wakil Dekan, Bapak/Ibu Dosen serta staff di lingkungan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan.
3. Bapak Dr. Abdillah, M.Pd selaku Ketua Prodi Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Sumatera Utara, serta Bapak/ Ibu Dosen di lingkungan prodi Manajemen Pendidikan Islam yang telah banyak mengarahkan peneliti dan bersedia memberikan bekal ilmu kepada peneliti selama perkuliahan sehingga mampu menyelesaikan kegiatan perkuliahan sesuai dengan yang diharapkan. Serta tak lupa kepada Penasehat Akademik MPI-2 stambuk 2014 Prof. Dr. Syafaruddin, M.Pd.
4. Kepada Bapak Dr. Yusuf Hadijaya, MA dan Bapak Dr. Rusydi Ananda, S.Ag, M.Pd selaku pembimbing yang telah mengarahkan, membimbing dan memberikan saran dalam penyelesaian skripsi ini
5. Teristimewa ucapan terima kasih yang mendalam peneliti haturkan kepada Malaikat Tak Bersayap yang tak pernah lengah dalam memanjatkan do'a untukku yakni Ibundaku tersayang Maemunah serta Super Hero yang menjadi cinta pertamaku yakni Ayahandaku tersayang M. Uli Hidayat L. Tobing yang mana mereka tak pernah lelah dalam menginspirasi dan memotivasi serta memberikan berbagai dukungan serta do'a-do'a sehingga peneliti mampu untuk menyelesaikan perkuliahan dan penyusunan skripsi ini.
6. Kepada kakakku tercinta Septilia Ningrum L. Tobing, dan adik-adikku tercinta Tri Lintang Cahya L. Tobing, Kurnia Rizky L. Tobing, serta si manja Ashylah

Maulia Hidayah L. Tobing yang kehadiran kalian selalu memotivasi peneliti untuk menjadi adik sekaligus kakak yang lebih baik lagi (Aku Sayang Kalian). Kepada keluarga besarku yang di Medan, Cirebon, Bekasi dan Palembang terima kasih untuk semangat yang diberikan kepada peneliti.

7. Kepada Kepala MAS PAB-2 Helvetia Bapak Drs. H.M. Fauzi, MA, kepada Wakil Kepala Madrasah I bidang Kurikulum Bapak Fazuli Idris, BA, kepada Bapak Sarwedi Harahap, SAg dan kepada Bapak Indra Irawan, S.Pd.I selaku Ketua Tata Usaha, serta kepada para Guru dan staf MAS PAB-2 Helvetia yang telah memberikan izin, menyambut baik serta memberikan data yang diperlukan kepada peneliti dalam melaksanakan penelitian di MAS PAB-2 Helvetia.
8. Kepada Sahabat-sahabat tercinta Hijab Traveler (Khairunnisa Hsb, Herlina Nurhidayati, Lailan Rifani Hsb, Lesy Fitriana, serta Rina Khairani Nst) yang bersama kalian selalu ada suka dan duka yang dilalui bersama. Kepada sahabat-sahabat tercinta Himpunan Remaja Masjid Al-Ikhlas Kiwi (HIRMAL-Kiwi) yang tak bisa disebutkan satu persatu, kepada sahabat-sahabat Majelis Mardhatillah terkhusus Kang Indra dan Kakanda Suryadi dan yang tak bisa disebutkan satu-persatu yang semoga selalu dalam lindungan Allah SWT, Kepada sahabat-sahabat MJ Production terkhusus Abu Zumar (pengusaha muda sukses) yang secara tak langsung menginspirasi peneliti, kepada sahabat seperjuangan Manajemen Pendidikan Islam-2 stambuk 2014 (MPI-2 KELEZZ) yang sama-sama berjuang selama di bangku perkuliahan, serta teman seperjuangan lainnya yang namanya tidak disebutkan satu persatu yang

telah banyak memberikan bantuan, motivasi dan dorongan kepada peneliti dalam menyelesaikan skripsi ini.

Akhirnya penulis sampaikan terima kasih kepada semua pihak, semoga bantuan yang diberikan mendapat balasan yang berlipat ganda dari Allah SWT. Semoga skripsi ini bermanfaat bagi semua pihak dan dapat menjadi kontribusi dalam ilmu pengetahuan khususnya ilmu Manajemen Pendidikan Islam di lembaga pendidikan umum dan berguna bagi agama, bangsa dan Negara, *Aamiin Ya Rabbal'alamiin.*

Wassalamu'ailaikum Wr. Wb

Medan, 21 Juni 2018
Peneliti

FITRI WAHYUNI R. L. TOBING
NIM 37.14.3.022

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR GAMBAR	vii
DAFTAR TABEL.....	viii
DAFTAR LAMPIRAN.....	ix

BAB I PENDAHULUAN

A Latar Belakang Penelitian	1
B Rumusan Masalah	7
C Tujuan Penelitian	7
D Kegunaan dan Manfaat Penelitian	8

BAB II KAJIAN TEORI

A Konsep Dasar Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah/Madrasah.....	10
B Konsep Dasar Motivasi Kerja Guru.....	22
C Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah dalam Membangun Motivasi Kerja Guru	30
D Penelitian Relevan.....	35

BAB III METODE PENELITIAN

A Pendekatan Metode yang Digunakan.....	38
B Subjek Penelitian.....	38
C Prosedur Pengumpulan Data	39
D Teknik Analisis Data.....	41
E Pemeriksaan Validitas Data	41

BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN

A	Temuan Umum.....	43
1.	Sejarah Singkat Berdirinya MAS PAB 2 Helvetia– Medan.....	43
2.	Gambaran Fisik MAS PAB 2 Helvetia–Medan	44
3.	Visi - Misi dan Tujuan MAS PAB-2 Helvetia	46
4.	Keadaan Sarana dan Prasarana MAS PAB-2 Helvetia.....	48
5.	Personil Madrasah	51
6.	Keadaan Siswa.....	54
7.	Struktur Organisasi di MAS PAB 2 Helvetia–Medan.....	55
B	Temuan Khusus.....	57
1.	Kompetensi Manajerial Kepala MAS PAB-2 Helvetia.....	57
2.	Upaya Kepala Madrasah dalam membangun motivasi kerja guru di MAS PAB-2 Helvetia	61
3.	Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah dalam Membangun Motivasi Kerja Guru di Mas Pab-2 Helvetia	64
C	Pembahasan Hasil Penelitian	65
 BAB V PENUTUP		
A	Kesimpulan.	72
B	Implikasi.....	73
C	Saran.....	74
DAFTAR PUSTAKA		75
LAMPIRAN.....		77

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Piramida Kebutuhan Motivasi.....	24
Gambar 4. 1 Gedung bagian dalam MAS PAB-2 Helvetia.....	45
Gambar 4.2 Gedung bagian Luar MAS PAB-2 Helvetia.....	46
Gambar 4.3 Struktur Organisasi MAS PAB-2 Helvetia	56

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 Jumlah dan kondisi bangunan MAS PAB-2 Helvetia.....	49
Tabel 4.2 SarPras Pendukung Pembelajaran MAS PAB-2 Helvetia	50
Tabel 4.3 Sarana Prasarana Pendukung Lainnya MAS PAB-2 Helvetia.....	50
Tabel 4.4 Keadaan Personil MAS PAB – 2 Helvetia.....	52
Tabel 4.5 Jumlah Personil MAS PAB – 2 Helvetia.....	54
Tabel 4.6 Keadaan Kelas Rombel / Murid	54
Tabel 4.7 Data Siswa 3 (tiga) Tahun Terakhir.....	55

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Pedoman Wawancara	78
Lampiran 2. Pedoman Dokumentasi Blanko <i>Chekclist</i>	85
Lampiran 3. Pedoman Wawancara, Observasi dan Studi Dokumentasi.....	86
Lampiran 4. <i>Field Note</i> (Catatan Lapangan).....	88
Lampiran 5. Dokumentasi Foto	95
Lampiran 6. Surat Balasan dari MAS PAB-2 Helvetia.....	99

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Pendidikan merupakan suatu proses pelatihan dan pengembangan pengetahuan, keterampilan, pikiran, serta pengembangan karakter yang dilakukan dalam rangka mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa. Salah satu jalannya melalui pendidikan di sekolah atau madrasah baik yang diselenggarakan oleh pemerintah maupun masyarakat. Tanpa pendidikan, bangsa atau masyarakat tidak akan pernah mendapatkan kemajuannya sehingga menjadi bangsa yang kurang atau bahkan tidak beradab. Karena itu, sebuah peradaban yang memberdayakan akan lahir dari suatu pola pendidikan dalam skala luas yang tepat guna dan efektif bagi konteks dan mampu menjawab segala tantangan zaman.

Dalam Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional 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 oleh dirinya, masyarakat bangsa dan negara. Dalam upaya menghasilkan sekolah yang berkualitas, banyak faktor yang terlibat di dalamnya, salah satu peranan yang sangat menentukan adalah kepala sekolah. Kedudukan kepala sekolah dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah merupakan figur sentral yang bertanggung jawab terhadap lancar tidaknya kegiatan proses pendidikan di sekolah. Sumber daya manusia, keuangan, sarana dan prasarana serta informasi tidak akan dapat berperan optimal dalam pencapaian tujuan sekolah untuk tanpa dikelola dengan baik oleh kepala sekolah.¹

¹ Ismuha, Khairudin, dan Djailani AR, (2016), *Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru pada SD Negeri Lamklat Kecamatan Darussalam Kabupaten Aceh Besar*. Volume 4, No. 1. Hlm. 47

Kepala Madrasah memiliki peranan yang sangat mempengaruhi dalam mengkoordinasikan, menggerakkan, dan menyetarakan semua sumber daya pendidikan yang tersedia di sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah/madrasah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong sekolah/ madrasah untuk dapat mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran madrasah melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap. Kepala sekolah/ madrasah dituntut mempunyai kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang memadai agar mampu mengambil inisiatif dan prakarsa untuk meningkatkan mutu sekolah/ madrasah. Sebagaimana Danim dan Suparno mengemukakan bahwa Kepala sekolah/ madrasah bertanggungjawab menjaga dan memotivasi guru, peserta didik, dan staf administrasi sekolah/ madrasah agar mau dan mampu melaksanakan ketentuan dan peraturan yang berlaku di sekolah/ madrasah. Disinilah esensi bahwa kepala sekolah/ madrasah harus mampu menjalankan peran kekepalasekolahan dan kemampuannya di bidang manajemen sekolah/ madrasah.²

Seorang manajer dalam hal ini adalah kepala sekolah/madrasah, disamping harus mampu melaksanakan proses manajemen yang merujuk pada fungsi-fungsi manajemen (*Planing, organizing, actuating dan controlling*), juga dituntut memahami sekaligus menerapkan seluruh substansi kegiatan pendidikan. Wayne Koster mengemukakan bahwa dalam konteks MPMBS. Kepala sekolah/ madrasah dituntut untuk memiliki kemampuan : (1) menjabarkan sumber daya sekolah/ madrasah untuk mendukung pelaksanaan proses belajar mengajar, (2) Kepala

² Sudarwan Danim, Khairil, (2012), *Profesi Kependidikan*, Bandung: ALFABETA, hlm. 79.

administrasi, (3) sebagai manajer perencanaan dan pemimpin pengajaran, dan (4) mempunyai tugas untuk mengatur, mengorganisir dan memimpin keseluruhan pelaksanaan tugas- tugas pendidikan di sekolah/ madrasah. Dikemukakan pula bahwa sebagai manajer, kepala sekolah/ madrasah bertugas untuk membangun manajemen sekolah/ madrasah serta bertanggungjawab dalam pelaksanaan keputusan manajemen dan kebijakan sekolah/ madrasah.

Idochi Anwar dan Yayat Hidayat Amir dengan mengutip dari Dirawat mengemukakan tentang pemikiran Bogdan bahwa dalam perspektif peningkatan mutu pendidikan terdapat empat kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin pendidikan, yaitu : (1) Kemampuan mengorganisasikan dan membantu staf di dalam merumuskan perbaikan pengajaran di sekolah 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 kerjasama dalam mengajukan dan melaksanakan program-program supervise; dan (4) Kemampuan untuk mendorong dan membimbing guru-guru serta segenap staf sekolah lainnya agar mereka dengan penuh kerelaan dan tanggung jawab dan berpartisipasi secara aktif pada setiap usaha-usaha sekolah untuk mencapai tujuan-tujuan sekolah itu sebaik-baiknya. Manajemen pada hakekatnya merupakan proses merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin dan mengendalikan usaha pada anggota organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dikatakan suatu proses karena semua manajer dengan ketangkasan dan ketrampilan yang dimilikinya mengusahakan dan mendayagunakan berbagai kegiatan yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan.³

Pendapat di atas menunjukkan bahwa peran Kepala sekolah/ madrasah sedemikian penting untuk menjadikan sebuah sekolah pada tingkatan yang efektif. Asumsinya adalah bahwa sekolah/ madrasah yang baik akan selalu memiliki kepala sekolah yang baik, artinya kemampuan profesional kepala sekolah/ madrasah dan kemauannya untuk bekerja keras dalam memberdayakan seluruh potensi sumber daya sekolah menjadi jaminan keberhasilan sebuah sekolah/madrasah. Untuk lebih mengefektifkan pelaksanaan pekerjaannya dan

³ Eriyanto, (2014), *Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Kinerja Guru*; *Jurnal Lisan Al-Hal*, Volume 6, No. 2, Hal. 355

dapat mendayagunakan seluruh potensi sumber daya yang ada di sekolah/ madrasah maka kepala sekolah/ madrasah harus memahami perannya.

Menurut Mulyono, bahwa kemajuan sekolah/ madrasah akan lebih penting bila orang memberikan atensinya pada kiprah kepala sekolah/ madrasah karena alasan-alasan sebagai berikut. *Pertama*, kepala sekolah/ madrasah merupakan tokoh sentral pendidikan. Hal ini dikarenakan bahwa kepala sekolah/ madrasah sebagai fasilitator bagi pengembangan pendidikan, sebagai pelaksana suatu tugas yang syarat dengan harapan dan pembaruan. Kemas cita-cita mulia pendidikan secara tidak langsung juga diserahkan kepada kepala sekolah/ madrasah. Begitu pula optimisme para orang tua yang terkondisikan pada kepercayaan menyekolahkan anak-anaknya pada sekolah/ madrasah tertentu, tidak lain karena menggantungkan cita-citanya pada kepala sekolah/ madrasah. *Kedua*, sekolah/ madrasah adalah sebagai suatu komunitas pendidikan yang membutuhkan seseorang pemimpin untuk mendayagunakan potensi yang ada dalam sekolah/ madrasah. Pada tingkatan ini, kepala sekolah/ madrasah sering dianggap identik, bahkan telah dikatakan bahwasanya wajah sekolah/ madrasah ada pada kepala sekolah/ madrasah. Peran kepala sekolah/ madrasah di sini bukan hanya sebagai seorang akumulator, melainkan juga sebagai konseptor manajerial yang bertanggung jawab pada kontribusi masing-masing demi efektivitas dan efisiensi kelangsungan pendidikan.

Dalam Permendiknas No. 28 Tahun 2010 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah/ Madrasah menjelaskan bahwa Kompetensi Kepala Sekolah/ Madrasah adalah pengetahuan, sikap dan keterampilan pada dimensi-dimensi kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi dan sosial. Maka

dari itu kemampuan manajerial kepala sekolah/ madrasah merupakan seperangkat keterampilan teknis dalam melaksanakan tugas sebagai manajer sekolah untuk mendayagunakan segala sumber yang tersedia untuk mencapai tujuan sekolah/ madrasah secara efektif dan efisien.⁴

Selain kemampuan manajerial kepala sekolah,tinggi rendahnya motivasi kerja guru sangat berpengaruh terhadap kinerja yang dapat dicapai oleh seorang guru. Megginson dalam Gomes menjelaskan *motivation is defined as goal-directed behavior. It concerns the level of effort one exerts in pursuing a goal. It is closely related to employee satisfaction and job performance* (motivasi dirumuskan sebagai perilaku yang ditunjukkan pada sasaran motivasi berkaitan dengan tingkat usaha yang dilakukan oleh seseorang dalam mengejar suatu tujuan. Motivasi berkaitan erat dengan kepuasan pekerjaan dan performansi pekerjaan).

Seorang guru dapat dikatakan memiliki motivasi kerja yang tinggi apabila merasa puas terhadap pekerjaannya, memiliki motivasi, rasa tanggung jawab dan antusiasme. Motivasi merupakan sikap atau tingkah laku sekelompok orang untuk bekerja sama dengan giat dan konsekuen dalam mencapai tujuan dengan penuh tanggung jawab dan disiplin, sehingga pekerjaan dapat terlaksana dengan mudah, dapat tercapai apa yang menjadi tujuannya.⁵

Kompetensi manajerial kepala sekolah sangat mempengaruhi motivasi kerja guru. Dalam hal ini, Motivasi kerja adalah suatu usaha yang didasari untuk menggerakkan, mengarahkan, dan menjaga tingkah laku seseorang agar ia terdorong untuk bertindak melakukan sesuatu sehingga mencapai hasil atau tujuan tertentu. Dalam konsep manajemen yang berhubungan dengan kehidupan berorganisasi, motivasi didefinisikan sebagai dorongan kerja yang timbul pada diri seseorang untuk berperilaku dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan. Motivasi kerja guru terjadi apabila perubahan energi pada diri guru karena adanya dorongan untuk mencapai tujuan tertentu, dengan motivasi kerja seorang guru

⁴ Kompri, (2017), *Standardisasi Kompetensi Kepala Sekolah; Pendekatan Teori untuk Praktik Profesional*, Jakarta: KENCANA, hlm. 36.

⁵ Engkay Karweti, (2010), *Pengaruh Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah dan Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru SLB di Kabupaten Subang; Jurnal Penelitian Pendidikan*, Volume 11, No. 2, hlm. 78

akan mempunyai energi baru karena ada dorongan untuk menjadi guru yang profesional.⁶

Kinerja seseorang dipengaruhi pula oleh motivasi kerja mereka. Motivasi merupakan suatu istilah umum yang mengacu kepada faktor-faktor yang ada di dalam diri individu atau organisasi yang membangkitkan dan mempertahankan perilaku yang diarahkan untuk pemuasan jumlah kebutuhan atau dorongan ke arah pencapaian suatu tujuan. Motivasi kerja adalah keseluruhan daya penggerak atau tenaga pendorong baik yang berasal dari dalam maupun dari luar yang menimbulkan adanya keinginan untuk melakukan suatu kegiatan atau aktifitas dalam menjalankan tugas sebagai guru yang dilaksanakan secara sistematis, berulang-ulang, kontinu dan progresif untuk mencapai tujuan. Seorang guru bila memiliki motivasi kerja tinggi maka akan menghasilkan kinerja yang tinggi pula demikian sebaliknya.⁷

Madrasah Aliyah Swasta Persatuan Amal Bakti 2 (MAS PAB-2) Helvetia Medan merupakan salah satu Madrasah Swasta unggulan di kota Medan. Madrasah ini memiliki standar tertentu dari segi pengelolaannya dan merupakan salah satu sekolah yang mendapatkan predikat akreditasi A. madrasah yang mengedepankan nilai religius dalam pembinaan keislaman dan keilmuan ini, memiliki visi utama untuk mampu menghasilkan lulusan yang kompetitif di era perkembangan zaman yang tetap berlandaskan pada akhlaqul karimah. Madrasah yang dipimpin oleh Bapak Drs. H. M. Fauzi, MA sejak tahun 1990-sekarang ini membuat peneliti tertarik untuk mengupas bagaimana kompetensi manajerial yang diterapkan kepala madrasah dalam mengelola dan mengatur sistem pengelolaan madrasah sehingga MAS PAB-2 Helvetia ini banyak diminati oleh masyarakat kota Medan khususnya masyarakat Helvetia dan sekitarnya.

⁶ Beni Habibi, (2015), *Pengaruh Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Guru Terhadap Profesionalisme Guru SMK Bismen di Kota Tegal*; *Jurnal Pendidikan Ekonomi Dinamika Pendidikan*, Vol. X No. 2. Hlm. 189

⁷ I Ketut Darmada, Nyoman Dantes, Nyoman Natajaya, (2013). *Kontribusi Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah, Iklim Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru SMP Negeri Se-Kecamatan Mendoyo Kabupaten Jembrana*; *e-Journal Program Pascasarjana UNDIKSHA*. Volume 3. Hlm. 3

Berdasarkan latar belakang dan fenomena tersebut di atas, peneliti merasa tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah dalam Membangun Motivasi Kerja Guru di MAS PAB 2 Helvetia”**. Melihat begitu pentingnya peranan Kepala Madrasah dalam meningkatkan kualitas dan mutu pendidikan khususnya di MAS PAB 2 Helvetia, maka dengan penelitian ini akan diketahui bagaimana kompetensi manajerial yang dimiliki kepala madrasah dalam membangun motivasi kerja guru di madrasah tersebut.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang dikemukakan di atas, maka dapat dirumuskan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kompetensi manajerial yang dimiliki Kepala MAS PAB-2 Helvetia ?
2. Bagaimana upaya Kepala Madrasah dalam membangun motivasi kerja guru yang ada di MAS PAB-2 Helvetia dengan kompetensi manajerial tersebut ?
3. Bagaimana motivasi yang harus dibangun oleh Kepala Madrasah dengan kompetensi manajerial yang dimilikinya tersebut ?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini antara lain adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui kompetensi manajerial yang dimiliki Kepala MAS PAB-2 Helvetia.

2. Untuk mengetahui upaya Kepala Madrasah dalam membangun motivasi kerja guru yang ada di MAS PAB-2 Helvetia dengan kompetensi manajerial tersebut.
3. Untuk mengetahui motivasi yang harus dibangun oleh Kepala Madrasah dengan kompetensi manajerial yang dimilikinya tersebut.

D. Kegunaan dan Manfaat Penelitian

Adapun manfaat secara teoritis hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi ilmu pengetahuan dan pengembangan konsep kompetensi kepala madrasah, khususnya tentang kompetensi manajerial kepala madrasah dalam membangun motivasi kerja guru serta sebagai bahan referensi bagi peneliti selanjutnya khususnya yang berminat dalam kajian kepemimpinan. Secara praktis hasil penelitian akan berguna sebagai berikut:

1. Bagi Penulis
 - a. Manfaat dari penelitian ini adalah untuk menambah pengalaman dan wawasan baru serta mengembangkan cakrawala berfikir khususnya dalam bidang pendidikan sehingga dapat diharapkan apabila sudah terjun di lapangan.
2. Bagi Kepala Madrasah
 - a. Dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam membangun motivasi kerja guru sehingga dapat mencapai hasil-hasil yang optimal dalam pelaksanaan program pendidikan dan pengajaran.

- b. Sebagai bahan pertimbangan bahwa peran kepala madrasah di sini bukan hanya sebagai seorang akumulator, melainkan juga sebagai konseptor manajerial yang bertanggung jawab pada kontribusi masing-masing demi efektivitas dan efisiensi kelangsungan pendidikan.
 - c. Mengembangkan teori manajemen SDM khususnya yang berkaitan dengan peran pimpinan (Kepala Madrasah) sebagai manajer kependidikan.
3. Bagi guru dan sekolah
 - a. Penelitian ini berguna sebagai umpan balik dalam menilai profesionalitas yang dimiliki guru dalam kegiatan pembelajaran di kelas dan sejauh mana motivasinya dalam melaksanakan tanggung jawabnya terhadap profesinya sebagai seorang guru.
 - b. Penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan acuan dalam membangun motivasi guru untuk menjadi pendidik yang profesional.
4. Bagi peneliti yang akan datang hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan kajian penunjang dan bahan pengembang perancangan penelitian dalam meneliti hal-hal yang berkaitan dengan topik di atas.

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Konsep Dasar Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah/ Madrasah

1. Pengertian Kompetensi

Kompetensi merupakan perpaduan dari pengetahuan, keterampilan, nilai, dan sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak. McAshan mengemukakan kompetensi adalah sebagai pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang dikuasai oleh seseorang yang telah menjadi bagian dari dirinya, sehingga dia dapat melakukan perilaku-perilaku kognitif, afektif, dan psikomotorik dengan sebaik-baiknya. Sejalan dengan itu, Finch & Crunkilton mengartikan kompetensi sebagai penguasaan terhadap suatu tugas, keterampilan, sikap dan apresiasi yang diperlukan sebagai penunjang keberhasilan.

Menurut *Kamus Kompetensi LOMA* (1998), kompetensi didefinisikan sebagai aspek-aspek pribadi dari seorang pekerja yang memungkinkan dia untuk mencapai kinerja yang superior. Aspek-aspek pribadi ini termasuk sifat, motif-motif, sistem nilai, sikap, pengetahuan dan keterampilan. Kompetensi-kompetensi akan mengarahkan tingkah laku. Adapun tingkah laku akan menghasilkan kinerja.⁸

Gordon menjelaskan beberapa aspek atau ranah yang terkandung di dalam konsep kompetensi sebagai berikut:

- a. Pengetahuan (*knowledge*),
- b. Pemahaman (*understanding*),
- c. Kemampuan (*skill*),
- d. Nilai (*Value*),
- e. Sikap (*attitude*)

⁸ Kompri, (2017). hlm. 2

f. Minat (*interest*)⁹

Berdasarkan beberapa pendapat mengenai konsep dasar kompetensi, maka peneliti dapat mengambil kesimpulan bahwa kompetensi itu adalah kemampuan dan keterampilan yang dimiliki seseorang dan mendorongnya untuk bertindak melakukan suatu pekerjaan yang dikuasainya.

Michael Zwell mendefinisikan lima kategori kompetensi, yaitu :

- 1) *Task achievement*. Merupakan kategori kompetensi yang berhubungan dengan kinerja yang baik, yang ditunjukkan oleh; orientasi pada hasil, mengelola kinerja, memengaruhi, inisiatif, efisiensi produksi, fleksibilitas, inovasi, peduli pada kualitas, perbaikan berkelanjutan, dan keahlian teknis.
- 2) *Relationship*. Kategori kompetensi yang berhubungan dengan komunikasi, memiliki hubungan kerja yang baik dan membangun hubungan yang baik dengan orang lain.
- 3) *Personal Attribute*. Kompetensi intrinsik individu dan menghubungkan bagaimana orang berpikir, merasa, belajar, dan berkembang.
- 4) *Managerial*. Kompetensi yang secara spesifik berkaitan dengan pengelolaan, pengawasan, dan mengembangkan orang. Kompetensi manajerial berupa: memotivasi, memberdayakan/ empowering, dan mengembangkan orang lain.
- 5) *Leadership*. Kompetensi yang berhubungan dengan memimpin organisasi dan orang untuk mencapai maksud, visi dan tujuan organisasi. Kompetensi ini meliputi; kepemimpinan visioner, berpikir strategis, orientasi kewirausahaan, manajemen perubahan, membangun komitmen organisasi, membangun fokus dan maksud, nilai-nilai.¹⁰

2. Pengertian Kepala Sekolah/ Madrasah

Secara etimologi kepala sekolah/ madrasah adalah guru yang memimpin sekolah/ madrasah. Berarti secara terminology kepala sekolah/ madrasah dapat diartikan sebagai tenaga fungsional guru yang diberikan tugas tambahan untuk memimpin suatu sekolah/ madrasah di mana diselenggarakan proses belajar

⁹ *Ibid.*, hlm. 3

¹⁰ Kompri, (2017), hlm. 5.

mengajar atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.¹¹

Menurut Daryanto, kepala sekolah/ madrasah adalah pemimpin dalam suatu lembaga satuan pendidikan. Kepala sekolah/ madrasah adalah pemimpin yang proses kehadirannya dapat dipilih secara langsung, ditetapkan oleh yayasan, atau ditetapkan oleh pemerintah.¹²

Adapun menurut Sudarwan Danim, kepala sekolah/ madrasah adalah guru yang mendapatkan tugas tambahan sebagai kepala sekolah. Sementara menurut Sri Damayanti, kepala sekolah berasal dari dua kata, yaitu “kepala” dan “sekolah”. Kata “kepala” dapat diartikan sebagai ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau lembaga, sedangkan “sekolah” diartikan sebagai sebuah lembaga tempat menerima dan memberi pelajaran. Jadi secara umum, kepala sekolah dapat diartikan sebagai pemimpin sekolah atau suatu lembaga tempat menerima dan memberi pelajaran.¹³

Pendapat serupa mengenai defenisi kepala sekolah juga dikemukakan oleh beberapa ahli yang lain, diantaranya Wahjosumidjo mengemukakan bahwa kepala sekolah/ madrasah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah/ madrasah, tempat diselenggarakannya proses belajar-mengajar atau terjadinya interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan siswa

¹¹ Mulyasa, (2004), *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung : Remaja Rosdakarya, hlm. 34.

¹² Daryanto, (2011), *Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Pembelajaran*, Yogyakarta; Gava Media, hlm. 136.

¹³ Sudarwan Danim, (2010), *Inovasi Pendidikan dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*, Bandung: Pustaka Setia, hlm. 145.

yang menerima pelajaran. Sementara Rahman dkk, mengungkapkan bahwa kepala sekolah/ madrasah adalah seorang guru (jabatan fungsional) yang diangkat untuk menduduki jabatan struktural (kepala sekolah/ madrasah) di sekolah/ madrasah.¹⁴

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa kepala sekolah/ madrasah adalah tenaga pendidik fungsional yang diamanahi dengan tugas tambahan sebagai pemimpin suatu sekolah/ madrasah.

Menjadi seorang pemimpin harus selalu bersedia melaksanakan hukum yang telah ditetapkan dan juga tugas yang diembankan kepadanya kapanpun dan bagaimanapun kondisinya. Sehingga menjadi seorang pemimpin dituntut harus memiliki kesehatan jasmani dan rohani, seperti yang dijelaskan pada hadits Nabi di bawah ini:

عَنْ أَبِي ذَرٍّ قَالَ قُلْتُ يَا رَسُولَ اللَّهِ أَلَا تَسْتَعْمِنُنِي قَالَ فَضْرَبَ بِيَدِهِ عَلَيَّ
مَنْكِبِي ثُمَّ قَالَ يَا أَبَا ذَرٍّ إِنَّكَ ضَعِيفٌ وَإِنَّهَا أَمَانَةٌ وَإِنَّهَا يَوْمَ الْقِيَامَةِ خِزْيٌ
وَنَدَامَةٌ إِلَّا مَنْ أَخَذَهَا بِحَقِّهَا وَأَدَّى الَّذِي عَلَيْهِ فِيهَا.

Dari Abu Zar, “Saya berkata kepada Rasulullah, wahai Rasulullah tidakkah engkau mengangkatku menjadi pejabat, lalu Rasulullah menepuk pundaknya seraya berkata “wahai Abu Zarr, sesungguhnya engkau lemah, sedangkan jabatan itu adalah amanah dan merupakan kehinaan serta penyelesaian pada hari kiamat nanti kecuali bagi orang yang mendapatkannya dengan hak serta melaksanakannya dengan baik dan benar”¹⁵

¹⁴ Jamal Ma'mur Asmani, (2012), *Tips Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Jogjakarta: DIVA Press, hlm. 16.

¹⁵ Muslim ibn al-Hajjaj, *Muqaddimah Sahih Muslim bi Syarh al-Nawawi*, Juz VI (cet. I; Kairo: al-Maktabah al-Saqafi), hlm. 6

Sejalan dengan pengertian kepala madrasah sebagaimana yang telah dipaparkan di atas, Allah juga banyak membahas mengenai kepemimpinan di dalam Al- Quran, diantaranya dalam QS. Al Baqarah (2): 30 yang berbunyi:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً ۗ قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَن يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ
الْدِّمَاءَ ۖ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ ﴿٣٠﴾

Artinya: *“Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat: “Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi”. Mereka berkata: “Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?” Tuhan berfirman: “Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui”*.¹⁶

Selanjutnya Allah juga berfirman dalam QS. An Nur (24) : 55

وَعَدَ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنكُمْ وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَيَسْتَخْلِفَنَّهُمْ فِي الْأَرْضِ كَمَا اسْتَخْلَفَ
الَّذِينَ مِن قَبْلِهِمْ وَلَيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ الَّذِي ارْتَضَىٰ لَهُمْ وَلَيُبَدِّلَنَّهُم مِّن بَعْدِ خَوْفِهِمْ أَمْنًا
يَعْبُدُونَنِي لَا يُشْرِكُونَ بِي شَيْئًا ۗ وَمَن كَفَرَ بَعْدَ ذَلِكَ فَأُولَٰئِكَ هُمُ الْفَاسِقُونَ ﴿٥٥﴾

Artinya: *“Dan Allah SWT telah berjanji kepada orang-orang yang beriman di antara kamu dan mengerjakan amal-amal yang saleh bahwa Dia sungguh-sungguh akan menjadikan mereka berkuasa di bumi, sebagaimana Dia telah menjadikan orang-orang yang sebelum mereka berkuasa, dan sungguh Dia akan meneguhkan bagi mereka agama yang telah diridhai-Nya untuk mereka, dan Dia benar-benar akan menukar (keadaan) mereka, sesudah mereka berada dalam ketakutan menjadi aman sentausa. Mereka tetap menyembah-Ku dengan tiada mempersekutukan sesuatu apapun dengan Aku. Dan barang siapa yang*

¹⁶ QS. Al Baqarah : 30, Kementerian Agama RI, *Al-Qur'an Terjemah dan Tajwid*, Bandung: Sygma Creative Media Corp, hlm.6.

*(tetap) kafir sesudah (janji) itu, maka mereka itulah orang-orang yang fasik.”*¹⁷

3. Kompetensi Kepala Sekolah/ Madrasah

Melihat beratnya beban dan tanggung jawab yang dipikul kepala sekolah/ madrasah, maka kompetensi yang luas dan memadai harus dimiliki oleh seorang kepala sekolah/ madrasah. Sebagai pemimpin pendidikan pula, kepala madrasah yang efektif harus mampu menunjukkan kemampuannya mengembangkan potensi-potensi dan kemampuannya untuk dapat mengelola madrasah, guru, dan siswa untuk mencapai prestasi maksimal.¹⁸

Permendiknas No. 28 Tahun 2010 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah menjelaskan bahwa Kompetensi Kepala Sekolah adalah pengetahuan, sikap dan keterampilan pada dimensi-dimensi kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi dan sosial.

Jamal Ma'mur Asmani dalam buku *Tips Menjadi Kepala Sekolah Profesional* memaparkan bahwa ada tujuh kompetensi kepala sekolah profesional yang berorientasi pada proses (*on going process*), antara lain yaitu :

a. Kompetensi Kepribadian

Kepala sekolah hendaknya memiliki integritas moral yang tinggi, sehingga dipercaya oleh atasan dan bawahan, tidak mempunyai cacat moral, mampu

¹⁷ QS. An Nur: 55, hlm.357.

¹⁸ Jejen Musfah, (2015), *Manajemen Pendidikan Teori; kebijakan dan Praktik*, Jakarta: KENCANA, hlm. 312.

menyeimbangkan emosi ketika menghadapi masalah apapun, di samping agar mempunyai kewibawaan tinggi dalam memimpin bawahan.

b. Kompetensi Manajerial

Kepala sekolah harus mampu merancang, mengorganisasi, mengevaluasi dan memperbaiki proses pengelolaan sekolah dengan baik dan professional. Ada *job description* yang jelas secara delegatif, otonomi masing-masing bagian, pola komunikasi yang intensif, keterbukaan informasi, serta partisipasi aktif dalam merancang, melaksanakan, mengevaluasi, dan menindaklanjuti program. Karena itulah kompetensi manajerial ini diperlukan untuk menajamkan visi, misi, tujuan dan strategi bagi kepala sekolah, sehingga mudah memobilisasi potensi yang ada guna mencapai tujuan sekolah.

c. Kompetensi Kewirausahaan

Kompetensi kewirausahaan mendorong kepala sekolah untuk kreatif menciptakan dan memanfaatkan peluang demi kemajuan sekolah. Kepala sekolah seyogianya adalah seorang *entrepreneur* yang kreatif membuat terobosan-terobosan baru bagi kemajuan sekolah. Sosok *entrepreneur* adalah pantang menyerah, selalu menyukai tantangan, mempunyai motivasi besar untuk menjadi pemenang dalam sebuah kompetisi, senantiasa berpikir positif, dan selalu menebarkan virus optimisme sepanjang hidupnya.

d. Kompetensi Supervisi

Kompetensi supervisi dimaksudkan agar kemampuan guru dalam mengajar sesuai dengan kurikulum terbaru yang diatur undang-undang. Dalam supervisi ini, guru senantiasa didorong agar mampu mengembangkan kualitasnya,

beradaptasi dengan kurikulum baru, menyesuaikan diri dengan metodologi kontemporer (seperti PAIKEM, yakni Pembelajaran Aktif, Inovatif, Kreatif, dan Menyenangkan), serta selalu melakukan inovasi.

e. Kompetensi Sosial

Kompetensi sosial mengingatkan kepala sekolah atas fungsi sosial dirinya secara individual dan sekolah secara kelembagaan kepada masyarakat sekitar. Menjaga relasi dan mengembangkan komunikasi sangat penting dalam kompetensi sosial ini. Egoisme dan *one man show* harus dihindari supaya visi sosial lembaga pendidikan bisa diimplementasikan dengan sukses.

f. Kompetensi Pemikiran

Kepala sekolah hendaknya orang yang kaya pikiran, gagasan dan ide. Kekuatan pikiran inilah yang akan menggerakkan perubahan dan kemajuan bagi lembaga, karena akan selalu muncul gagasan-gagasan baru yang tidak pernah habis untuk memajukan sekolah yang dipimpinnya. Di sinilah pentingnya kepala sekolah memiliki *mind set* yang visioner, futuristik, responsif, dan produktif dalam mendinamiskan sekolah yang dipimpinnya, dan kekuatan pikiran menjadi kuncinya.

g. Kompetensi Spiritual

Melihat banyaknya problem yang dihadapi sekolah setiap saat tanpa henti membutuhkan terapi jitu supaya tidak membawa efek negatif. Dalam konteks ini, kekuatan spiritual bisa menjadi filter yang kuat untuk menggapai keseimbangan dan mendapatkan ketenangan batin dan stabilitas moral. Kekuatan spiritual

bersumber dari agama, misalnya dengan rajin beribadah, banyak berdoa dan selalu mendekatkan diri padanya.¹⁹

Seorang pemimpin yakni kepala sekolah/madrasah harus memiliki kompetensi kepemimpinan yang relevan. Karena kepemimpinan merupakan amanah maka sebaiknya yang pantas untuk mengembannya adalah orang yang cakap (kompeten) di bidangnya. Oleh sebab itu, Rasulullah SAW melarang orang yang tidak cakap untuk memangku jabatan karena nantinya ia tidak akan mampu mengemban tugas tersebut dengan semestinya. Sebagaimana sabda Nabi Muhammad SAW:

عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ قَالَ: بَيْنَمَا النَّبِيُّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ فِي جَلْسٍ يُحَدِّثُ الْقَوْمَ حَدِيثًا ، جَاءَهُ أَعْرَابِيٌّ فَقَالَ: مَتَى السَّاعَةُ؟ فَمَضَى رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يُحَدِّثُ، فَقَالَ بَعْضُ الْقَوْمِ سَمِعَ مَا قَالَ فَكَرِهَ مَا قَالَ، وَقَالَ بَعْضُهُمْ: بَلْ لَمْ يَسْمَعْ حَتَّى إِذَا قَضَى حَدِيثَهُ، قَالَ: أَيْنَ السَّائِلُ عَنِ السَّاعَةِ؟ قَالَ: هَا أَنَا ذَا يَا رَسُولَ اللَّهِ ، قَالَ: فَإِذَا ضَيَّعْتَ الْأَمَانَةَ فَاَنْتَظِرِ السَّاعَةَ، قَالَ: كَيْفَ إِضَاعَتُهَا؟ قَالَ: إِذَا وُسِدَ الْأَمْرُ إِلَى غَيْرِ أَهْلِهِ فَاَنْتَظِرِ السَّاعَةَ.

“Dari Abu Hurairah berkata, ketika Rasulullah sedang memberikan pengajian dalam suatu majelis, datanglah seorang pedalaman seraya bertanya “Kapan hari kiamat?” akan tetapi Rasulullah tetap melanjutkan pengajiannya, sebagian hadirin berkata bahwa Rasulullah mendengar pertanyaannya akan tetapi tidak suka. Sebagian yang lain berkata bahwa Rasulullah tidak mendengarnya. Setelah Rasulullah selesai pengajian, beliau bertanya “Mana orang yang bertanya tentang hari kiamat?” Saya wahai Rasulullah, lalu beliau menjawab “Jika amanah sudah disia-siakan, maka tunggulah hari kiamat”, orang tersebut bertanya lagi “Bagaimana menyia-nyiakan amanah” Rasulullah menjawab “Apabila suatu urusan diserahkan kepada orang yang bukan ahlinya, maka tunggulah Kiamat.”²⁰

¹⁹ Jamal Ma'mur Asmani, hlm. 86.

²⁰ Abu 'Abdillah Muhammad ibn Isma'il al-Bukhari, *Sahih al-Bukhari*, Juz. II (Cet. III; Beirut: Dar Ibn Kasir), hlm. 38

Tanpa kompetensi, seorang kepala madrasah akan sulit menentukan visi dan strategi yang tepat serta menggerakkan bawahannya yakni para guru dan tenaga kependidikan lainnya. Kompetensi manajerial yang harus dimiliki seorang kepala madrasah setidaknya antara lain membuat rencana strategis, mengembangkan dan memengaruhi bawahannya (guru dan tenaga kependidikan lainnya), serta mengambil keputusan secara kreatif dan rasional.

4. Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah/ Madrasah

Kompetensi manajerial sesuai dengan Permendiknas No.13 tahun 2007 tentang Kepala sekolah/ madrasah, meliputi:

- a. Menyusun perencanaan sekolah untuk berbagai tingkatan perencanaan;
- b. Mengembangkan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan;
- c. Mengelola pengembangan sekolah menuju organisasi pembelajaran yang efektif;
- d. Menciptakan budaya iklim sekolah yang kondusif dan inovatif;
- e. Mengelola guru dan staf dalam rangka pemberdayaan sumber daya manusia secara optimal;
- f. Mengelola sarana dan prasarana sekolah dalam rangka pendayagunaan secara optimal;
- g. Mengelola hubungan sekolah dan masyarakat;

- h. Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan serta pengembangan kapasitas peserta didik;
- i. Mengelola pengembangan kurikulum sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional;
- j. Mengelola keuangan sekolah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien.
- k. Mengelola ketatausahaan sekolah;
- l. Mengelola unit layanan sekolah yang mendukung kegiatan pembelajaran;
- m. Mengelola sistem informasi sekolah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan;
- n. Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah; dan
- o. Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah.²¹

Sementara menurut Kompri, kompetensi manajerial kepala sekolah antara lain adalah sebagai berikut :

- 1) Kompetensi kepala sekolah dalam perencanaan sekolah
- 2) Kompetensi kepala sekolah dalam perancangan organisasi sekolah
- 3) Kompetensi kepala sekolah terhadap guru dan staf

²¹ Jejen Musfah, hlm. 311.

- 4) Kompetensi kepala sekolah dalam pengelolaan guru dan staf
- 5) Kompetensi kepala sekolah dalam pengelolaan sarana dan prasarana
- 6) Kiat kepala sekolah memelihara hubungan sekolah dan masyarakat
- 7) Kompetensi kepala sekolah dalam pengelolaan kesiswaan
- 8) Kompetensi kepala sekolah dalam pengembangan kurikulum referensi

Masih membahas tentang kompetensi manajerial kepala sekolah, Kompri memaparkan kembali bahwa ada kelanjutan dari kompetensi manajerial kepala sekolah, kompetensi-kompetensi lanjutan tersebut antara lain sebagai berikut :

- a) Kompetensi manajerial kepala sekolah dalam mengelola keuangan sekolah
- b) Kompetensi manajerial kepala sekolah dalam mengelola ketatausahaan sekolah
- c) Kompetensi mengelola unit layanan khusus sekolah
- d) Kompetensi manajerial kepala sekolah dalam prinsip-prinsip kewirausahaan
- e) Kompetensi manajerial kepala sekolah dalam menciptakan budaya dan iklim kerja
- f) Kompetensi manajerial kepala sekolah dalam mengelola sistem informasi sekolah
- g) Kompetensi manajerial kepala sekolah terhadap teknologi informasi
- h) Kompetensi manajerial kepala sekolah dalam mengelola kegiatan produksi/ jasa sekolah
- i) Kompetensi manajerial kepala sekolah dalam pengawasan sekolah.²²

²² Kompri, hlm. 109.

B. Konsep Dasar Motivasi Kerja Guru

1. Teori-teori Motivasi

Abraham Spiering mengemukakan bahwa “*Motive is defined as a tendency to activity, started by a drive and ended by an adjustment. The adjustment is said to satisfy the motive*”. (Motivasi adalah suatu kecenderungan untuk beraktivitas, di mulai dari dorongan dalam diri dan di akhiri dengan penyesuaian diri).

William J. Stanton mendefinisikan bahwa “*A motive is a stimulated need which a goal-oriented individual seeks to satisfy*”. (Suatu motivasi adalah kebutuhan yang distimulasikan yang berorientasi kepada tujuan individu dalam mencapai rasa puas). Adapun Fillmore H. Stanford menjelaskan pengertian motivasi sebagai berikut, “*motivation as an energizing condition of the organism that serves to direct that organism toward the goal of a certain class*”. (Motivasi sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah suatu tujuan tertentu).²³

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, maka dapat penulis simpulkan bahwa motivasi adalah suatu dorongan terhadap suatu kebutuhan yang mendorong seseorang melakukan sesuatu untuk memenuhi dan mencapai kebutuhannya tersebut.

Dalam pandangan modern tentang teori motivasi yang dikemukakan oleh David McClelland dalam Mangkunegara, terdapat empat macam kebutuhan manusia, yaitu sebagai berikut :

a *Need of Achievement* (Motivasi Berprestasi)

Kebutuhan untuk berprestasi yang merupakan refleksi dari dorongan tanggung jawab untuk pemecahan masalah. Motivasi berprestasi (*achievement motivation*) adalah dorongan dalam diri orang-orang untuk mengatasi segala tantangan dan hambatan dalam upaya mencapai tujuan. Orang yang memiliki

²³ Mangkunegara, Anwar Prabu, (2017), *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: PT REMAJA ROSDAKARYA, hlm. 93.

dorongan ini ingin berkembang dan tumbuh, serta ingin maju menelusuri tangga keberhasilan.

b *Need of Affiliation* (Motivasi Bersahabat)

Kebutuhan untuk berafiliasi merupakan dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain, berada bersama orang lain, tidak mau melakukan sesuatu yang merugikan orang lain. Motivasi afiliasi (*affiliation motivation*) adalah dorongan untuk berhubungan dengan orang lain atas dasar sosial.

c *Competence Motivation* (Motivasi Kompetensi)

Motivasi kompetensi adalah dorongan untuk mencapai keunggulan kerja, meningkatkan keterampilan pemecahan masalah, dan berusaha keras untuk inovatif. Mereka cenderung melakukan pekerjaan dengan baik karena kepuasan batin yang mereka rasakan dari melakukan pekerjaan itu dan penghargaan yang diperoleh dari orang lain.

d *Need of Power* (Motivasi Berkuasa)

Kebutuhan untuk kekuasaan yang merupakan refleksi dari dorongan untuk mencapai otoritas untuk memiliki pengaruh terhadap orang lain.²⁴

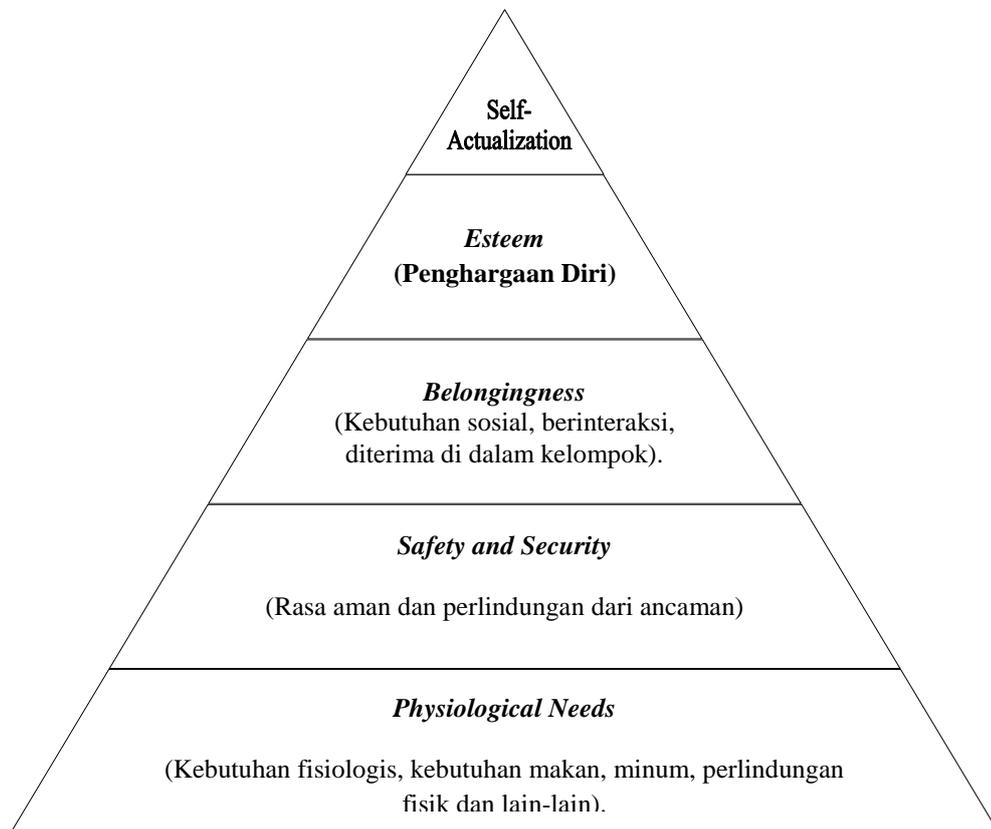
Sejalan dengan teori motivasi di atas, jauh sebelum itu Allah telah berfirman dalam Al-Quran surat At-Taubah (9) : 111 :

إِنَّ اللَّهَ اشْتَرَى مِنَ الْمُؤْمِنِينَ أَنفُسَهُمْ وَأَمْوَالَهُمْ بِأَنَّ لَهُمُ الْجَنَّةَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِ اللَّهِ فَيَقْتُلُونَ وَيُقْتَلُونَ وَعَدَا عَلَيْهِ حَقًّا فِي التَّوْرَةِ وَالْإِنْجِيلِ وَالْقُرْآنِ وَمَنْ أَوْفَى بِعَهْدِهِ مِنَ اللَّهِ فَاسْتَبْشِرُوا بَبَيْعِكُمُ الَّذِي بَايَعْتُمْ بِهِ ۚ وَذَلِكَ هُوَ الْفَوْزُ الْعَظِيمُ ﴿١١١﴾

²⁴ Endin Nasrudin, (2010), *Psikologi Manajemen*, Bandung: CV PUSTAKA SETIA, hlm. 231.

Artinya: *"Sesungguhnya Allah telah membeli dari orang-orang mukmin, diri dan harta mereka dengan memberikan surga untuk mereka. Mereka berperang pada jalan Allah, lalu mereka membunuh atau terbunuh. (Itu telah menjadi) janji yang benar dari Allah di dalam Taurat, Injil, dan al-Qur'an. Dan siapakah yang lebih menepati janjinya (selain) dari pada Allah? Maka bergembiralah dengan jual beli yang telah kamu lakukan itu, dan itulah kemenangan yang besar."*²⁵

Sementara itu, dalam pandangan tradisional tentang teori motivasi yang berkembang awal abad ke-20 dikemukakan oleh Abraham Maslow bahwa terdapat faktor-faktor yang mendorong setiap orang untuk maju dan berprestasi dikelompokkan menjadi lima tingkat kebutuhan, seperti terlihat dalam gambar berikut ini.²⁶



Gambar 2.1 Piramida Kebutuhan Motivasi

²⁵ QS. At Taubah : 111, hlm. 204.

²⁶ Veithzal Rivai, Sylviana Murni, (2010), *Education Management; Analisis Teori dan Praktik*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, hlm. 276.

2. Pengertian Guru

Secara defenisi kata “guru” bermakna sebagai pendidik professional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik pada jalur pendidikan formal. Tugas utama itu akan efektif jika guru memiliki derajat profesionalitas tertentu yang tercermin dari kompetensi, kemahiran, kecakapan, atau keterampilan yang memenuhi standar mutu atau norma etik tertentu.

Menurut Sudarwan Danim, Guru mempunyai kedudukan sebagai tenaga professional pada jenjang pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan anak usia dini pada jalur pendidikan formal yang diangkat sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Kedudukan guru sebagai tenaga professional dimaksud berfungsi untuk meningkatkan martabat dan peran guru sebagai agen pembelajaran berfungsi untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional.²⁷

Dalam Bahasa Arab, kosakata “guru” dikenal dengan *al-mu'allim* atau *al-ustadz* yang bertugas memberikan ilmu dalam majelis taklim (tempat memperoleh ilmu). Dengan demikian dalam hal ini “guru” mempunyai pengertian orang yang memiliki tugas untuk membangun aspek spiritualitas manusia. Pengertian guru kemudian menjadi semakin luas, tidak hanya terbatas dalam kegiatan keilmuan yang bersifat kecerdasan spiritual (*spiritual intelligence*) dan kecerdasan intelektual (*intellectual intelligence*), tetapi juga menyangkut kecerdasan jasmaniah seperti guru tari dan guru olahraga.

Secara umum, guru selalu disebut sebagai salah satu komponen utama pendidikan yang amat penting. Guru adalah seseorang yang memiliki tugas sebagai fasilitator agar siswa dapat belajar dan mengembangkan potensi dasar dan

²⁷ Sudarwan Danim, Khairil, hlm. 5.

kemampuannya secara optimal, melalui lembaga pendidikan sekolah, baik yang didirikan oleh pemerintah maupun oleh masyarakat atau swasta.

Dalam UU Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, guru dipandang hanya menjadi bagian yang kecil dari istilah “pendidik”. Dinyatakan dalam pasal 39 ayat 2, “Pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi.”²⁸

Kini, penyandang profesi guru telah mengalami perluasan perspektif dan pemaknaannya. Dalam Peraturan Pemerintah (PP) No. 74 Tahun 2008 tentang Guru, sebutan “guru” mencakup:

- a. Guru itu sendiri, baik guru kelas, guru bidang studi maupun guru bimbingan konseling atau guru bimbingan karir;
- b. Guru dengan tugas tambahan sebagai kepala sekolah;
- c. Guru dalam jabatan pengawas.²⁹

Berkenaan dengan konsep tenaga pendidik (guru), sebuah hadist yang diriwayatkan oleh Bukhari dari ibn Abbas Rasulullah SAW bersabda :

كُونُوا رَبَّانِينَ حُلَمَاءَ فُقَهَاءَ عُلَمَاءَ وَيُقَالُ الرَّبَّانِيُّ الَّذِي يُرَبِّي النَّاسَ بِصِغَارِ الْعِلْمِ قَبْلَ
بِكَارِهِ. (رواه البخاري)

“Jadilah kamu para pendidik yang penyantun, ahli fiqih, dan berilmu pengetahuan. Dan disebut pendidikan apabila seseorang telah mendidik manusia dengan ilmu pengetahuan, dari sekecil-kecilnya sampai menuju pada yang tinggi.” (HR.Bukhari).³⁰

²⁸ Suparlan, (2006), *Guru sebagai Profesi*, Yogyakarta: HIKAYAT Publishing, hlm. 9.

²⁹ Sudarwan Danim, hlm. 5.

³⁰ Abu 'Abdillah Muhammad ibn Isma'il al-Bukhari, *Sahih al-Bukhari*, Juz. II (Cet. III; Beirut: Dar Ibn Kasir), hlm. 50

Berdasarkan beberapa pengertian tentang guru yang telah dipaparkan di atas, maka dapat peneliti simpulkan bahwa guru adalah tenaga pendidik profesional yang bertugas mendidik, membimbing, mengajar, menilai, serta mengevaluasi peserta didik dan berperan aktif dalam meningkatkan mutu pendidikan nasional dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa.

3. Membangun Motivasi Kerja Guru

Kepala sekolah adalah sosok pemimpin yang harus selalu memberikan motivasi kepada jajaran bawahannya. Motivasi ini akan melahirkan optimisme, semangat pantang menyerah, dan selalu menikmati proses yang dilalui, meskipun tantangan dan halangan terus menghadang. Sukses dan gagal adalah dua sisi mata uang yang tidak bisa dipisahkan dalam cerita kehidupan. Ketika menghadapi kesuksesan, ia tidak sombong. Ia terus bersemangat untuk meraih kesuksesan yang lebih besar. Apabila diuji dengan kegagalan, ia tidak putus asa.

Menurut E. Mulyasa, kepala sekolah dapat memberikan motivasi dengan pengaturan lingkungan fisik yang kondusif bagi kerja, pengaturan suasana kerja yang menyenangkan dan membangkitkan kinerja, disiplin, pemberian dorongan dengan berbagai cara yang menarik serta pemberian penghargaan. Dengan lingkungan yang kondusif maka akan membangkitkan motivasi guru untuk berprestasi.³¹

Selanjutnya, menurut Gerald Graham cara yang harus dilakukan oleh kepala sekolah adalah menemukan cara untuk mengetahui berbagai perilaku yang

³¹ E. Mulyasa, (2007), *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: Remaja Rosdakarya, hlm. 120.

dapat memotivasi para guru untuk mempercepat dorongan yang ada di dalam diri mereka, di antaranya adalah sebagai berikut:

- a. memberikan kesempatan umpan balik secara teratur kepada para guru.
- b. Meminta masukan dan melibatkan guru di dalam mengambil keputusan yang mempengaruhi pekerjaan mereka.
- c. Membuat saluran komunikasi yang mudah dipergunakan oleh guru.
- d. Belajar dan mencari tahu apa yang mampu membangkitkan motivasi guru.
- e. Memberi selamat secara pribadi kepada guru yang melakukan pekerjaan dengan baik sebagai wujud apresiasi.
- f. Terus menerus memelihara hubungan baik dengan para guru.
- g. Menghargai guru kerana pekerjaan mereka yang baik secara umum.
- h. Mengikut sertakan guru dalam setiap perayaan kesuksesan yang dicapai bersama.
- i. Memberi kesempatan pada guru untuk berkembang dan mempelajari kemampuan-kemampuan baru.
- j. Memastikan apakah para guru mendapatkan sarana kerja terbaik.
- k. Mengenali kebutuhan-kebutuhan pribadi guru karena guru akan lebih terdorong untuk bekerja.
- l. Membantu mengembangkan rasa keakraban sehingga guru akan merasa nyaman di dalam bekerja.
- m. Berikan kompensasi pada karyawan secara bersaing berdasarkan apa yang mereka kerjakan.³²

³² Veithzal Rivai, Sylviana Murni, hlm. 742.

Menurut Herzberg dalam Siagian mengungkapkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi guru termotivasi untuk bekerja disebabkan oleh dua faktor, yaitu:

- 1) Faktor Intrinsik, yaitu faktor daya dorong yang timbul dari dalam diri masing-masing karyawan, berupa :
 - a) Pekerjaan itu sendiri (*the work it self*).
 - b) Kemajuan (*advancement*)..
 - c) Tanggung jawab (*responsibility*).
 - d) Pengakuan (*recognition*).
 - e) Pencapaian (*achievement*).
- 2) Faktor Ekstrinsik yaitu faktor pendorong yang datang dari luar diri seseorang terutama dari organisasi tempatnya bekerja, yakni mencakup:
 - a) Administrasi dan kebijakan perusahaan.
 - b) Penyeliaan/Pengawasan.
 - c) Gaji.
 - d) Hubungan antar pribadi.
 - e) Kondisi kerja.

Apabila kedua faktor tersebut ada, dapat memberi tingkat motivasi yang kuat dan kepuasan dalam diri seseorang, namun jika tidak ada, maka menimbulkan rasa ketidak puasan. Seseorang (guru) bekerja didasarkan pada

kemampuan dan keterampilan yang dimiliki. Motivasi akan menjadi masalah, apabila kemampuan yang dimiliki tidak dimanfaatkan dan dikembangkan dalam melaksanakan tugasnya.³³

C. Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah dalam Membangun Motivasi Kerja Guru

Menurut Mulyasa, manajemen sekolah merupakan salah satu faktor yang memengaruhi kualitas pendidikan. Hal ini disebabkan karena manajemen sekolah secara langsung akan memengaruhi dan menentukan efektif tidaknya kurikulum, berbagai peralatan belajar, waktu belajar dan proses pembelajaran. Ciri-ciri kepala sekolah/ madrasah yang memiliki kemampuan dalam pengorganisasian terhadap guru dan staf meliputi:

1. Mampu menempatkan guru sesuai dengan potensi dan kemampuan yang dimiliki dalam pembelajaran;
2. Mampu mengatur penggunaan sarana dan prasarana yang ada sesuai dengan kebutuhan sehingga terjalin kerjasama yang baik;
3. Mampu memberikan solusi terhadap berbagai masalah yang dihadapi oleh guru dan personel sekolah lainnya;
4. Mampu mengatur kerja sama dengan pihak atau instansi lain untuk menyukseskan program-program sekolah/ madrasah.

Sementara itu, kepala sekolah/ madrasah yang memiliki kemampuan dalam penggerakan terhadap guru dan staf meliputi:

³³ Rahmat Hidayat, Candra Wijaya, (2017), *Ayat-Ayat Al-Quran tentang Manajemen Pendidikan Islam*, Medan: LPPPI, hlm. 159.

- a. Mampu memotivasi guru sehingga merasa mampu dan yakin untuk melaksanakan program-program sekolah/ madrasah;
- b. Mampu memimpin dan mengarahkan guru-guru dengan baik;
- c. Mampu mendorong guru-guru untuk mengembangkan profesionalismenya;
- d. Mampu mendorong guru bekerja dengan tujuan untuk pencapaian prestasi.

Kemudian, kemampuan kepala sekolah/ madrasah dalam pengendalian terhadap guru dan staf meliputi:

- 1) Dapat mengevaluasi pelaksanaan program-program sekolah;
- 2) Dapat mengevaluasi kinerja guru dan personel sekolah;
- 3) Dapat memberikan penguatan terhadap keberhasilan yang telah dicapai oleh guru;
- 4) Dapat memperbaiki kesalahan/ kelemahan yang telah dibuat oleh guru dan personel sekolah lainnya.

Dalam meningkatkan kualitas pendidikan, kepala sekolah harus menempatkan guru pada jabatan professional dengan membenahi pendidikannya, membuat pengukuran kinerja guru, perbaikan sistem, memberikan sanksi yang setimpal atas kegagalan guru melaksanakan tugas pokok dan fungsinya, serta memberikan penghargaan yang pantas terhadap prestasi guru.

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, pimpinan kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif, memberikan kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya dan mendorong

keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah/ madrasah meliputi:

- a) Memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif dimaksudkan bahwa dalam peningkatan profesional tenaga kependidikan di sekolah/ madrasah.
- b) Memberikan kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, sebagai manajer kepala sekolah harus meningkatkan profesi secara persuasif dan dari hati ke hati.
- c) Mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam setiap kegiatan di sekolah (partisipatif).³⁴

Sekolah/ madrasah sebagai sebuah lembaga yang bergerak dalam bidang peningkatan sumber daya manusia pasti dalam menjalankan kinerja kelembagaannya harus mempertimbangkan banyak hal, antara lain perencanaan sumber daya manusia dalam suatu sekolah, prosedur kerja pengelolaan guru dan staf di sekolah tersebut. Pengelolaan guru dan staf harus memperhatikan beberapa ketentuan pelaksanaan sistem sekolah. Ini dimaksudkan untuk menyesuaikan kebutuhan sumber daya manusia yang dikembangkan dengan kondisi yang berkembang saat ini.

Menurut Husein Umar, sejumlah langkah-langkah pengelolaan guru dan staf yang dilakukan kepala sekolah sebagai wujud pelaksanaan kompetensi manajerialnya, meliputi: perencanaan, rekrutmen, seleksi, penempatan, penampilan kerja, pelatihan dan pengembangan, kompensasi, keselamatan kerja, pengembangan karir untuk meningkatkan profesionalitas, dan kelanjutan (pensiun).³⁵

³⁴ Kompri, (2017), hlm. 115-119.

³⁵ Kompri, (2017), hlm. 121.

Seseorang (guru) bekerja didasarkan pada kemampuan dan keterampilan yang dimiliki. Motivasi akan menjadi masalah, apabila kemampuan yang dimiliki tidak dimanfaatkan dan dikembangkan dalam melaksanakan tugasnya. Dalam keadaan ini, maka persepsi guru mengenai kondisi lingkungan kerja juga memegang peranan penting dalam motivasi. Sebagaimana dinyatakan oleh Adie Erar Yusuf yang meliputi:

1. Komunikasi
 - a. Penghargaan terhadap usaha yang telah dilaksanakan.
 - b. Pengetahuan tentang kegiatan organisasi.
 - c. Rasa percaya diri berhubungan dengan manajemen organisasi.
2. Potensial pertumbuhan
 - a. Kesempatan untuk berkembang, karir dan promosi.
 - b. Dukungan untuk tumbuh dan berkembang: pelatihan, beasiswa untuk melanjutkan pendidikan dan pelatihan bagi guru yang dipromosikan.
3. Kebijaksanaan dalam mengakomodasi kebutuhan individu: jadwal, liburan dan cuti sakit serta pembiayaannya.
 - a. Keamanan pekerjaan.
 - b. Loyalitas organisasi.
 - c. Menghargai staf berdasarkan beragam dan latarbelakang.
 - d. Adil dan konsisten terhadap keputusan organisasi.

4. Gaji/upah yang cukup untuk kebutuhan hidup.
5. Kondisi kerja yang kondusif.

Berdasarkan pemaparan yang telah dikemukakan sebelumnya perihal motivasi kerja seseorang, diketahui bahwa motivasi itu bisa timbul dari adanya dorongan dari dalam dirinya sendiri (internal) ataupun adanya dorongan dari luar (eksternal) terhadap orang tersebut. Hamzah B. Uno menjelaskan dimensi internal dan dimensi eksternal sebagai berikut:

1) Dimensi internal, meliputi:

- a) Tanggung jawab seorang guru sewaktu melaksanakan tugasnya;
- b) Mengutamakan prestasi dari yang dikerjakan;
- c) Rasa aman dalam bekerja.

2) Dimensi motivasi eksternal, meliputi:

- a) Pemberian Insentif yang adil terhadap guru dalam pekerjaan.
- b) Kualitas Kehidupan Kerja (KKK) menyediakan lingkungan kerja yang mendorong motivasi guru meningkatkan keahlian-keahlian mereka.
- c) Penghargaan atau apresiasi.
- d) Tujuan sekolah yang jelas.

Berdasarkan dari beberapa uraian tersebut, secara implisit motivasi kerja guru tampak melalui:

- a. Tanggung jawab dalam melakukan kerja.

- b. Prestasi yang dicapainya.
- c. Pengembangan diri.
- d. Kemandirian dalam bertindak.

Keempat hal tersebut dapat dijadikan indikator penting untuk menelusuri motivasi kerja guru. Paling tidak jika keempat indikator tersebut ada pada diri guru maka guru tersebut terindikasi telah termotivasi dalam melaksanakan tugas dan perannya sebagai pendidik.³⁶

D. Penelitian Relevan

Penelitian tentang kompetensi manajerial kepala sekolah sampai sekarang bisa dikatakan cukup banyak. Dari banyaknya hasil penelitian ada beberapa penelitian yang relevan untuk mendukung penelitian ini, antara lain:

1. Ismuha, Khairudin, dan Djailani AR, jurnal yang berjudul “Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru pada SD Negeri Lamklat Kecamatan Darussalam Kabupaten Aceh Besar.” Adapun hasil dari penelitian ini adalah sebagai berikut:
 - a. Kepala sekolah SD Negeri Lamklat Kecamatan Darussalam Kabupaten Aceh Besar menyusun program-program untuk meningkatkan kinerja guru. Dapat dilihat dari penyusunan perangkat perencanaan pembelajaran, merancang dan memanfaatkan media pembelajaran, pengembangan tenaga pendidik dan kependidikan sesuai dengan

³⁶ Rahmat Hidayat, Candra Wijaya, hlm. 161.

kebutuhan, meningkatkan pelayanan dalam mendukung kegiatan pembelajaran, merencanakan dan melakukan tindak lanjut hasil evaluasi pelaksanaan kegiatan pembelajaran.

- b. Dalam Pelaksanaan program kepala sekolah SD Negeri Lamklat Kecamatan Darussalam Kabupaten Aceh Besar mengawali dengan pembagian tugas sesuai kemampuan dan keahlian dengan menerapkan pendekatan lesson study antara sesama guru.
- c. Evaluasi yang dilaksanakan oleh kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru belum sesuai dengan jadwal dan dilaksanakan secara alamiah serta belum adanya instrumen pelaksanaan evaluasi yang jelas dan terukur. Kegiatan evaluasi biasanya dilakukan setahun sekali pada akhir tahun pelajaran. Hasil evaluasi belum dilakukan dalam bentuk dokumentasi pelaporan pelaksanaan kegiatan manajerial kepala sekolah.³⁷

2. Eriyanto, jurnal yang berjudul “Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Peningkatan Kinerja Guru di SMK Negeri 1 Panji Situbondo.”

Adapun hasil dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan Kompetensi dalam perencanaan peningkatan kinerja guru yang dilakukan oleh kepala SMA Negeri 1 Panji adalah berdasarkan visi, misi, tujuan sekolah, dan kebutuhan (need assesment).

Dalam merencanakan peningkatan kinerja guru kepala SMK Negeri 1

³⁷ Ismuha, Khairudin, dan Djailani AR, (2016), *Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru pada SD Negeri Lamklat Kecamatan Darussalam Kabupaten Aceh Besar; Jurnal Administrasi Pendidikan*. Volume 4, No. 1.

Panji Situbondo melibatkan seluruh unsur civitas akademika sekolah termasuk guru. Melakukan rekrutmen guru GTT baru dan melakukan analisis jabatan pekerjaan, dalam melakukan proses rekrutmen kepala SMK Negeri 1 Panji melalui prosedur seleksi yang komprehensif (comprehensive selection). Perencanaan peningkatan kinerja guru dilakukan dalam rapat kerja dan dijabarkan dalam rencana strategis dan rencana operasional sekolah

- b. Kompetensi manajerial Kepala SMK Negeri 1 Panji dalam peningkatan kinerja guru dengan melakukan berbagai upaya diantaranya adalah: (1) Mengikuti dalam berbagai forum ilmiah (seperti diklat, penataran, seminar, maupun workshop), (2) Studi lanjut, (3) Meningkatkan kesejahteraan guru, (4) Penambahan fasilitas penunjang dan layanan serta penambahan koleksi perpustakaan, (5) Mengoptimalkan layanan bimbingan konseling, (6) Studi banding ke sekolah/madrasah lain secara personal, dan (7) sertifikasi guru.
- c. Evaluasi dan pengawasan yang dilakukan oleh kepala SMK Negeri 1 Panji dalam meningkatkan kinerja guru adalah dengan melakukan supervisi pendidikan bagi guru, baik secara personal maupun kelompok. Teknik supervisi pendidikan yang digunakan adalah secara langsung (directive) dan tidak langsung (non directive). Aspek penilaian dalam supervisi pendidikan adalah presensi guru, kinerja guru

di sekolah, perkembangan siswa (hasil tes dan prestasi siswa), RPP, dan silabus.³⁸

³⁸ Eriyanto, (2014), *Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Peningkatan Kinerja Guru di SMK Negeri 1 Panji Situbondo*; *Jurnal Lisan Al-Hal*, Vol. 6 No. 2.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Metode yang Digunakan

Metode penelitian adalah “cara yang digunakan oleh peneliti dalam mengumpulkan data penelitian”. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif, yaitu penelitian yang berusaha mendeskripsikan suatu gejala, peristiwa, kejadian yang terjadi saat sekarang. Penelitian deskriptif memusatkan perhatian kepada masalah-masalah aktual yang di dalamnya terdapat upaya mendeskripsikan, mencatat, menganalisis dan menginterpretasikan kondisi yang sekarang ini terjadi. Pada hakikatnya penelitian deskriptif kualitatif adalah suatu metode dalam meneliti status sekelompok manusia, suatu objek dengan tujuan membuat deskriptif, gambaran atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta atau fenomena yang diselidiki.³⁹

B. Subjek Penelitian

Dalam penelitian kualitatif yang menjadi latar penelitian adalah semua sosial yang terdiri dari tiga elemen pokok yaitu pelaku, tempat, dan kegiatan atau aktifitas. Latar tempat dalam situasi penelitian ini adalah ruang kepala madrasah, ruang belajar, ruang guru dan lain-lain, yang memungkinkan bagi peneliti untuk

³⁹ Convelo G. Cevilla, dkk., (2006), *Pengantar Metode Penelitian*, Jakarta: Universitas Indonesia, hlm. 73.

melakukan wawancara sehingga pencatatan data dan informasi lebih banyak mengandalkan kegiatan pemantauan. Latar perilaku penelitian adalah Kepala MAS PAB-2 Helvetia, dan para guru.

Penelitian ini dilaksanakan di MAS PAB-2 Helvetia. Peneliti memilih sekolah ini sebagaimana diungkapkan oleh *Anselm Straus* bahwa untuk mendapatkan wawasan tentang sesuatu yang baru harus sedikit diketahui dan dapat dipahami bahwa situasi sosial itu sendiri dari tiga unsur yaitu tempat, pelaku, dan kegiatan yang merupakan dimensi pokok dalam totalitas latar belakang berlangsungnya penelitian ini.⁴⁰

C. Prosedur Pengumpulan Data

1. Observasi

Pengamatan yang dilakukan dalam penelitian ini adalah pengamat berperan serta (*Participant Observation*), dimana pengamat ingin mengetahui apakah tanpa kehadirannya para subjek berperilaku tetap atau menjadi berbeda dan sebagainya. Pengamat berperan serta pada dasarnya mengadakan pengamatan dan mendengarkan secara cermat. Berdasarkan hasil diatas, sebagai pengamat tahap awal observasi masih merupakan tahap memahami situasi untuk memudahkan dalam menyesuaikan diri dengan sekolah/madrasah. Pada tahap ini lebih banyak dimanfaatkan untuk berkenalan dengan Kepala Madrasah, Wakil Kepala Madrasah, Guru-guru beserta Tenaga Kependidikan lainnya dan terpenting adalah mengatakan tujuan yang sebenarnya. Setelah tahap ini, penulis yakin akan merasa

⁴⁰ Anselm Straus dan Juliet Corbin, (2006), *Dasar-dasar Penelitian Kualitatif*, Yogyakarta: Pustaka Belajar, hlm. 5.

membaur dengan lingkungan madrasah. Pengamatan berperan serta atau observasi ini dilakukan dengan cara mengamati kegiatan bekerja kepala madrasah yang berlangsung di madrasah, dan peneliti akan mempersiapkan lembar observasi.

2. Wawancara

Teknik wawancara pada dasarnya dilakukan dengan dua bentuk yaitu wawancara berstruktur dan wawancara tidak berstruktur. Teknik berstruktur dilakukan melalui pertanyaan-pertanyaan yang telah disiapkan sesuai dengan permasalahan yang akan diteliti, sementara tidak berstruktur timbul apabila ada jawaban yang kurang berkembang diluar pertanyaan-pertanyaan yang telah disiapkan.

3. Studi Dokumentasi

Teknik studi dokumentasi untuk mempelajari berbagai sumber dokumentasi. Terutama yang berada di MAS PAB-2 Helvetia dalam hubungannya dengan kompetensi manajerial kepala madrasah dalam membangun motivasi kerja guru. Observasi dan wawancara digunakan untuk menjaring data primer yang berkaitan dengan pelaksanaan kompetensi manajerial kepala madrasah dalam membangun motivasi kerja guru di MAS PAB-2 Helvetia. Sementara studi dokumenter digunakan untuk menjaring data sekunder yang diangkat dari berbagai dokumentasi tentang tugas pokok dan pengelolaan administrasi MAS PAB-2 Helvetia. Dokumen-dokumen ini dapat mengungkapkan bagaimana subyek mendefinisikan dirinya sendiri, lingkungan dan situasi yang dihadapinya pada suatu saat, dan bagaimana kaitan antara definisi diri tersebut dalam hubungan dengan orang-orang di sekelilingnya dengan tindakan-tindakannya. Dokumen-dokumen ini antara lain adalah:

- a. Keadaan madrasah yaitu lingkungan MAS PAB-2 Helvetia.
- b. Keadaan sarana prasarana di MAS PAB-2 Helvetia.
- c. Keadaan yang menyangkut Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah dalam Membangun Motivasi Kerja Guru di MAS PAB-2 Helvetia.

D. Teknik Analisis Data

Data yang diperoleh dari responden melalui tehnik observasi, wawancara, dan studi dokumentasi merupakan deksripsi tentang pendapat, pengetahuan, pengalaman, dan aspek lainnya untuk dianalisis dan disajikan sehingga memiliki makna. Menurut Moleong analisis data adalah proses mengorganisasikan dan mengurutkan data kedalam pola, kategori dan satuan uraian dasar sehingga dapat ditemukan tema dan pendapat dirumuskan hipotesis kerja yang disarankan oleh data. Pelaksanaan analisis data pada penelitian kualitatif dilaksanakan dengan siklus mulai dari mengatur data, mengorganisasikannya kedalam suatu pola dan membuat kategori. Sejak awal penelitian sudah mulai dilakukan perincian arti, pola tingkah laku subyek, penjelasan-penjelasan serta mencatat keteraturannya.⁴¹

E. Pemeriksaan Validitas Data

Untuk memperkuat keabsahan data hasil temuan dan menjaga validitasi penelitian, maka di sini peneliti mengacu pada empat standar validasi yang disarankan oleh Lincoln dan Guba, yang terdiri dari:

- 1) Kredibilitas

⁴¹ Emziran, (2008), *Metodologi Penelitian Tindak*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, hlm. 210.

Yaitu peneliti melakukan pengamatan sedemikian rupa dengan hal-hal yang berkaitan dengan Kompetensi Manajerial Kepala MAS PAB-2 Helvetia. Sehingga tingkat kepercayaan penemuan dapat dicapai. Selanjutnya, mempertunjukkan derajat kepercayaan.

2) Keteralihan

Generalisasi penelitian kualitatif tidak mempersyaratkan asumsi-asumsi seperti rata-rata populasi dan rata-rata sampel atau asumsi kurva norma. Keteralihan memperhatikan kecocokkan arti fungsi unsur-unsur yang terkandung dalam dan luar lingkup studi. Cara yang ditempuh untuk menjamin keteralihan ini adalah dengan melakukan uraian rinci dari data teori, atau dari kasus-kekasus lain, sehingga pembaca dapat menerapkannya dalam konteks yang hampir sama.

3) Ketergantungan

Dalam penelitian ini ketergantungan dibangun dari pengumpulan data dan analisis data lapangan serta saat penyajian data laporan penelitian mengenai kemampuan manajerial kepala sekolah dalam membangun motivasi kerja guru. Dalam pengembangan desain keabsahan data dibangun dari pemilihan kasus dan fokus, melakukan orientasi lapangan dan pengembangan konseptual.

4) Ketegasan

Ketegasan akan lebih mudah diperoleh apabila dilengkapi dengan catatan pelaksanaan keseluruhan proses dan hasil penelitian, karena penelitian ini melakukan penelusuran audit, yakni dengan mengklasifikasikan data-data yang

sudah diperoleh kemudian mempelajari lalu peneliti menuliskan laporan hasil penelitian.⁴²

⁴² Rosady Ruslan, (2008), *Metode Penelitian Public Relations & Komunikasi*, Jakarta: Raja Grafindo, hlm. 219.

BAB IV

TEMUAN DAN PEMBAHASAN

A. Temuan Umum

1. Sejarah Singkat Berdirinya Madrasah Aliyah PAB 2 Helvetia – Medan

Allah swt berfirman : “Allah Swt akan meningkatkan dan meninggikan derajat orang yang beriman dan yang memiliki ilmu pengetahuan “ (Al-Mujadalah ; 11)

Sabda Rasulullah Saw : “Siapa yang hendak memperoleh kebahagiaan di dunia maka ia ia harus menguasai ilmu pengetahuan, dan siapa yang hendak memperoleh kebahagiaan di akhirat haruslah dengan ilmu pengetahuan, dan barang siapa yang hendak memperoleh kebahagiaan didunia dan akhirat maka ia haruslah menguasai ilmu pengetahuan.”

Berpegang pada ayat diatas serta sejalan dengan program pemerintah untuk mencerdaskan kehidupan bangsa serta membentuk manusia seutuhnya, keberadaan Madrasah Aliyah PAB – 2 Helvetia sebagai salah satu unit Persatuan Amal Bakti (PAB) yang berdiri sejak 17 juli 1988 diharapkan sebagai tempat pembinaan generasi umat islam yang benar – benar mampu mencetak kader pembangunan yang beriman dan bertaqwa serta berbobot, rela berkorban demi agama, nusa dan bangsa, mampu mandiri dan berwiraswasta serta bergaul dalam kehidupan bermasyarakat.

Madrasah Aliyah Swasta PAB-2 Helvetia yang terletak di Jl. Veteran Pasar IV Helvetia Kecamatan Labuhan Deli Kabupaten Deli Serdang Sumatera Utara kode pos 20373 Telp. (061) 42084458, Email :

mapab2helvetia@yahoo.com. Lokasi madrasah dapat dituju dengan menggunakan transportasi darat (angkot). Sedangkan dalam bidang pendidikan yang menyangkut mutu pendidikan pada umumnya sudah cukup memuaskan.

Sejak kelahirannya tahun 1988, madrasah ini dipimpin oleh Drs. Paraduan Siregar hingga tahun 1990 dan dilanjutkan oleh Drs. H. M. Fauzi, MA hingga saat sekarang ini.

2. Gambaran Fisik Madrasah Aliyah Swasta PAB 2 Helvetia – Medan

Madrasah Aliyah Swasta Persatuan Amal Bakti atau biasa disebut MAS PAB-2 Helvetia terletak di Jl. Veteran Pasar IV Helvetia Kecamatan Labuhan Deli Kabupaten Deli Serdang Sumatera Utara kode pos 20373 Telp. (061) 42084458, Email : mapab2helvetia@yahoo.com. Madrasah Aliyah Swasta PAB 2 Helvetia mempunyai nomor SK PU/ A/ LXI/ KPTS/PAB/ XII/1989 Jenjang Akredias “A”.

Madrasah yang berdiri di seberang jalan raya ini merupakan madrasah yang masih dalam kategori sederhana yang berada di wilayah dataran rendah dan terletak pada titik kordinat 3.629403 L dan 98.661989 B, dibangun diatas tanah seluas 1873 m² dengan luas bangunan 672 m². Yang status tanah kepemilikannya merupakan Hak Milik. Perguruan Persatuan Amal Bakti Helvetia merupakan sekolah yang berstatuskan swasta yang di dalamnya tidak hanya diisi oleh MAS PAB-2 saja, namun perguruan ini juga terdapat jenjang yang lainnya seperti SD, SMP, SMA, SMK (Teknologi), SMK (Ekonomi), MTs dan MA. Untuk madrasah aliyahnya sendiri memiliki 6 ruangan belajar, dengan Jumlah seluruh personil

Madrasah sebanyak 32 orang terdiri atas guru 29 orang, staf tata usaha 3 orang dan memiliki 624 siswa. Sekolah ini memiliki ruangan dan bangunan sebagai fasilitas sekolah yang mendukung proses belajar mengajar antara lain Lab IPA, Lab. Komputer, Lab. Bahasa, UKS, Perpustakaan, ruang kepala madrasah, ruang guru, Musholah, Lapangan Upacara, Lapangan Olahraga, , Gedung serba guna (aula), dan lain-lain.

Adapun untuk kegiatan belajar mengajarnya, adalah pada pagi hari mulai pukul 07.00 WIB sampai dengan pukul 13.00 WIB. Untuk durasi 1 jam tatap mukanya berkisar kurang dari 45 menit. MAS PAB-2 sebelumnya masih menggunakan kurikulum KTSP 2006, namun menurut penuturan dari Kepala Sekolah bahwa setahun belakangan ini MAS PAB-2 sudah memberlakukan Kurikulum 2013 meskipun pelaksanaannya masih diterapkan kepada siswa kelas X saja dan belum merata kepada seluruh siswa MAS PAB-2 Helvetia.





Gambar 4.2 Gedung bagian Luar MAS PAB-2 Helvetia

3. Visi Misi dan Tujuan MAS PAB-2 Helvetia

VISI

Adapun visi MAS PB -2 Helvetia adalah “ Menjadikan Madrasah Aliyah PAB -2 Helvetia sebagai lembaga pendidikan terdepan dalam pembinaan keislaman, keilmuan, serta mampu menghasilkan lulusan yang kompetitif di era perkembangan zaman dengan berlandaskan akhlaqul karimah”.

Indikator visi :

1. Mampu bersaing dengan lulusan yang sederajat untuk melanjutkan di jenjang pendidikan yang lebih tinggi.
2. Mampu berfikir aktif, kreatif dan keterampilan dalam memecahkan masalah.

3. Memiliki keterampilan, kecakapan non akademis sesuai dengan bakat dan minatnya.
4. Memiliki keyakinan teguh dan mengamalkan ajaran agama islam secara benar dan istiqomah.
5. Dapat menjadi teladan bagi teman dan masyarakat.

MISI

1. Menumbuhkembangkan penghayatan dan pengamalan terhadap nilai – nilai ajaran islam
2. Meningkatkan mutu pembelajaran secara dinamis, sinergis dan inovatif
3. Melakukan pembinaan kemandirian dan *team work* melalui aktivitas belajar intra dan ekstrakurikuler
4. Melakukan pembinaan tenaga kependidikan dalam aspek keilmuan dan skill keguruan
5. Menetapkan manajemen Berbasis Madrasah dan Masyarakat.

Tujuan MAS PAB – 2 Helvetia

Yang menjadi tujuan terpenting di MAS PAB -2 Helvetia adalah :

1. Melatih dan membina siswa/i agar dapat mengamalkan ibadah, memiliki akhlaqul karimah dan memahami kandungan al-qur'an
2. Menghasilkan lulusan dengan STANDAR KELULUSAN 6,00 dan diterima di Sekolah Tinggi / Universitas Negeri minimal 50 %
3. Melatih siswa/i agar dapat menguasai dan mampu berkomunikasi serta memiliki keterampilan sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya

4. Tersedianya tenaga pendidik yang memiliki kualifikasi ideal dan profesional di bidangnya masing – masing
5. Terwujudnya hubungan madrasah dengan stake holder secara berkesinambungan.

4. Keadaan Sarana dan Prasarana MAS PAB-2 Helvetia

Sarana dan prasarana sesuatu yang sangat penting sebagai alat penunjang keberhasilan suatu proses yang dilakukan terutama didalam lembaga pendidikan. Tanpa adanya sarana prasarana suatu proses kegiatan yang akan dilakukan tidak akan dapat mencapai hasil yang diharapkan sesuai dengan rencana, jika sarana dan prasarana tidak tersedia.

Dalam Peraturan pemerintah No. 19 Tahun 2005 soal Standar Sarana dan Prasarana, di antaranya mengatur beberapa hal sebagai berikut.

- a. Setiap satuan pendidikan wajib memiliki sarana yang meliputi perabot, peralatan pendidikan, media pendidikan, buku dan sumber belajar lainnya, bahan habis pakai, serta perlengkapan lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan.
- b. Setiap satuan pendidikan wajib memiliki prasarana yang meliputi lahan, ruang kelas, ruang pimpinan satuan pendidikan, ruang pendidikan, ruang tata usaha, ruang perpustakaan, ruang laboratorium, ruang bengkel kerja, ruang unit produksi, ruang kantin, ruang instalasi daya dan jasa, tempat berolahraga, tempat beribadah, tempat bermain, tempat berkreasi, dan ruang/tempat lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan.

Tabel 4.1 Jumlah dan kondisi bangunan MAS PAB-2 Helvetia

No.	Jenis Bangunan	Jumlah Ruang Menurut Kondisi (Unit)		
		Baik	Rusak Ringan	Rusak Berat
1.	Ruang Kelas	6		
2.	Ruang Kepala Madrasah	1		
3.	Ruang Guru	1		
4.	Ruang Tata Usaha	1		
5.	Laboratorium Fisika	1		
6.	Laboratorium Kimia	1		
7.	Laboratorium Biologi	1		
8.	Laboratorium Komputer	1		
9.	Laboratorium Bahasa	1		
10.	Ruang Perpustakaan	1		
11.	Ruang Usaha Kesehatan Sekolah (UKS)	1		
12.	Ruang Keterampilan	1		
13.	Ruang Kesenian	1		
14.	Toilet Guru	1		
15.	Toilet Siswa	2		
16.	Ruang Bimbingan Konseling (BK)	1		
17.	Gedung Serba Guna (Aula)	1		
18.	Ruang OSIS	1		
19.	Masjid/Musholla	1		
20.	Gedung/Ruang Olahraga	1		
21.	Pos Satpam	1		
22.	Kantin	1		

Tabel 4.2 Sarana Prasarana Pendukung Pembelajaran MAS PAB-2 Helvetia

No.	Jenis Sarpras	Jumlah Unit Menurut Kondisi		Jumlah Ideal Yang Seharusnya Ada
		Baik	Rusak	
1.	Kursi Siswa	248		
2.	Meja Siswa	124		
3.	Loker Siswa	0		
4.	Kursi Guru di ruang kelas	6		
5.	Meja Guru di runag kelas	6		
6.	Papan Tulis	6		
7.	Lemari di ruang kelas	0		
8.	Alat Peraga PAI	1		
9.	Alat Peraga Fisika	5		
10.	Alat Peraga Biologi	5		
11.	Alat Peraga Kimia	5		
12.	Bola Sepak	3		
13.	Bola Voli	3		
14.	Bola Basket	2		
15.	Meja Pingpong (Tenis Meja)	2		
16.	Lapangan Sepakbola/Futsal	1		
17.	Lapangan Bulutangkis	2		
18.	Lapangan Basket	1		
19.	Lapangan Bola Voli	1		

Tabel 4.3 Sarana Prasarana Pendukung Lainnya MAS PAB-2 Helvetia

No.	Jenis Sarpras	Jumlah Unit Menurut Kondisi	
		Baik	Rusak
1.	Laptop	3	
2.	Personal Komputer	5	
3.	Printer	3	

4.	Televisi	2	
5.	Mesin Fotocopy	2	
7.	Mesin Scanner	1	
8.	LCD Proyektor	3	
9.	Layar (Screen)	2	
10.	Meja Guru & Tenaga Kependidikan	13	
11.	Kursi Guru & Tenaga Kependidikan	13	
12.	Lemari Arsip	8	
13.	Kotak Obat (P3K)	2	
14.	Brankas	1	
15.	Pengeras Suara	1	
16.	Washtafel (Tempat Cuci Tangan)	1	

5. Personil Madrasah

Terwujudnya tujuan pendidikan nasional merupakan visi dari setiap lembaga satuan pendidikan. Dan untuk mewujudkan hal tersebut sangat diperlukannya peran dari para tenaga pendidik, seperti guru (pengajar), pembimbing, supervisor, kepala sekolah, tenaga administrasi, tenaga teknisi, serta lembaga pendidikan yang lain.

Sebagai tenaga pendidik tentunya bukan pekerjaan yang mudah, selain dituntut untuk memiliki kemampuan akademik yang memadai juga kemampuan manajemen dan keterampilan yang cukup. Kemampuan yang dimiliki oleh seseorang akan berpengaruh terhadap tercapainya tujuan pendidikan disetiap satuan pendidikan.

Kedudukan para tenaga pendidik, masing-masing memiliki peran sesuai dengan kedudukan dan fungsinya. Termasuk guru sebagai tenaga pendidik dan

kependidikan. Guru adalah orang yang memegang peranan penting di dalam proses belajar mengajar disuatu lembaga pendidikan formal, guru juga merupakan orang yang memiliki keahlian tersendiri dalam rangka menyampaikan pelajaran kepada siswa. Sebagai seorang guru, sudah selaknya bertanggung jawab penuh terhadap keberhasilan siswa dalam proses belajar dan mengajar.

Berikut di bawah ini merupakan daftar keadaan personel MAS PAB-2 Helvetia.

Tabel 4.4 Keadaan Personil MAS PAB – 2 Helvetia

NO.	NAMA	JABATAN	STATUS
1	Drs. H. M. Fauzi, MA	Kepala Madrasah	GT
2	Fazuli Idris, BA	PKM I	GT
3	Drs. Elisman	PKM II	GT
4	Sarwedi Harahap, Sag	PKM III	GT
5	Ahmad Azlisyah, SHI, SpdI	Guru	GT
6	Lisnawati, Amd	Bendahara	GT
7	Drs. Abd. Halim Efendi Siregar	Guru	GTT
8	Satria Wiraprana, SPd	Guru	GTT
9	Erlinda A. Hrp. SSi, Apt	Guru	GTT
10	Susana, S.Pd, M.Si	Guru	GTT
11	H. Khoiruddin, Lc, SpdI	Guru	GTT
12	Drs. Lilik Zunaedy	Guru	GTT

13	Drs. Adlansyah Tanjung	Guru	GTT
14	Drs. Zulfahman	Guru	GTT
15	Tengku tri Nurjannah, S.Pd	Guru	GTT
16	Elfi Syafrini,S.Pd, M.Si	Guru	GTT
17	M. Ikhwan Siregar, Sag	Guru	GTT
18	Firdaus, SH, SpdI	Guru	GTT
19	Suheri, S.Pd	Guru	GTT
20	Monang, S.Pd	Guru	GTT
21	Dra. Siti Asiah	Guru	GTT
22	Anita M. Nur, SPd	Guru	GTT
23	Sudarsini, SPd	Guru	GTT
24	Rinni Jamalis, SPd	Guru	GTT
25	Mutmainah, SPd	Guru	GTT
26	Heriyanti, SS	Guru	GTT
27	Hotma Yulinda Ritonga, S.Pd	Guru	GTT
28	Elfi Syharini, S.Pd. M.Si	Guru	GTT
29	M. Ghazali, SE	Guru	GTT
30	Ismayani, S.Pd.I	TU	GT
31	Indra Irawan, S.Pd.I	KTU	GT
32	Siti Aminah	TU	GT

Tabel 4.5 Jumlah Personil MAS PAB – 2 Helvetia

No.	Uraian	PNS		Non-PNS	
		Lk.	Pr.	Lk.	Pr.
1.	Jumlah Kepala Madrasah	1			
2.	Jumlah Wakil Kepala Madrasah			2	1
3.	Jumlah Pendidik (di luar Kepala & Wakil)			14	11
4.	Jumlah Pendidik Sudah Sertifikasi			8	5
5.	Jumlah Pendidik Berprestasi Tk. Nasional				
6.	Jumlah Pendidik Sudah Ikut Bimtek K-13			3	

6. Keadaan Siswa

Keadaan siswa MAS PAB 2 Helvetia dari segi jumlah setiap tahunnya relatif bertambah. Hal ini dikarenakan tingginya minat masyarakat untuk menyekolahkan anak-anaknya di MAS PAB 2 Helvetia dalam mendalami ilmu agama. Untuk ajaran 2017/2108 keseluruhan jumlah siswa MAS PAB 2 Helvetia yaitu berjumlah 249 siswa dari keseluruhan siswa kelas X, XI, XII dengan jumlah lokal keseluruhannya adalah 6 ruanga belajar. Untuk mengetahui jumlah siswa di MAS PAB 2 Helvetia berdasarkan masing-masing kelas dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 4.6 Keadaan Kelas Rombel / Murid

KELAS	JUMLAH ROMBEL	JUMLAH MURID		JLH
		L	P	
X	2	27	54	81
XI	2	27	66	93

XII	2	30	45	75
JLH	6	84	165	249

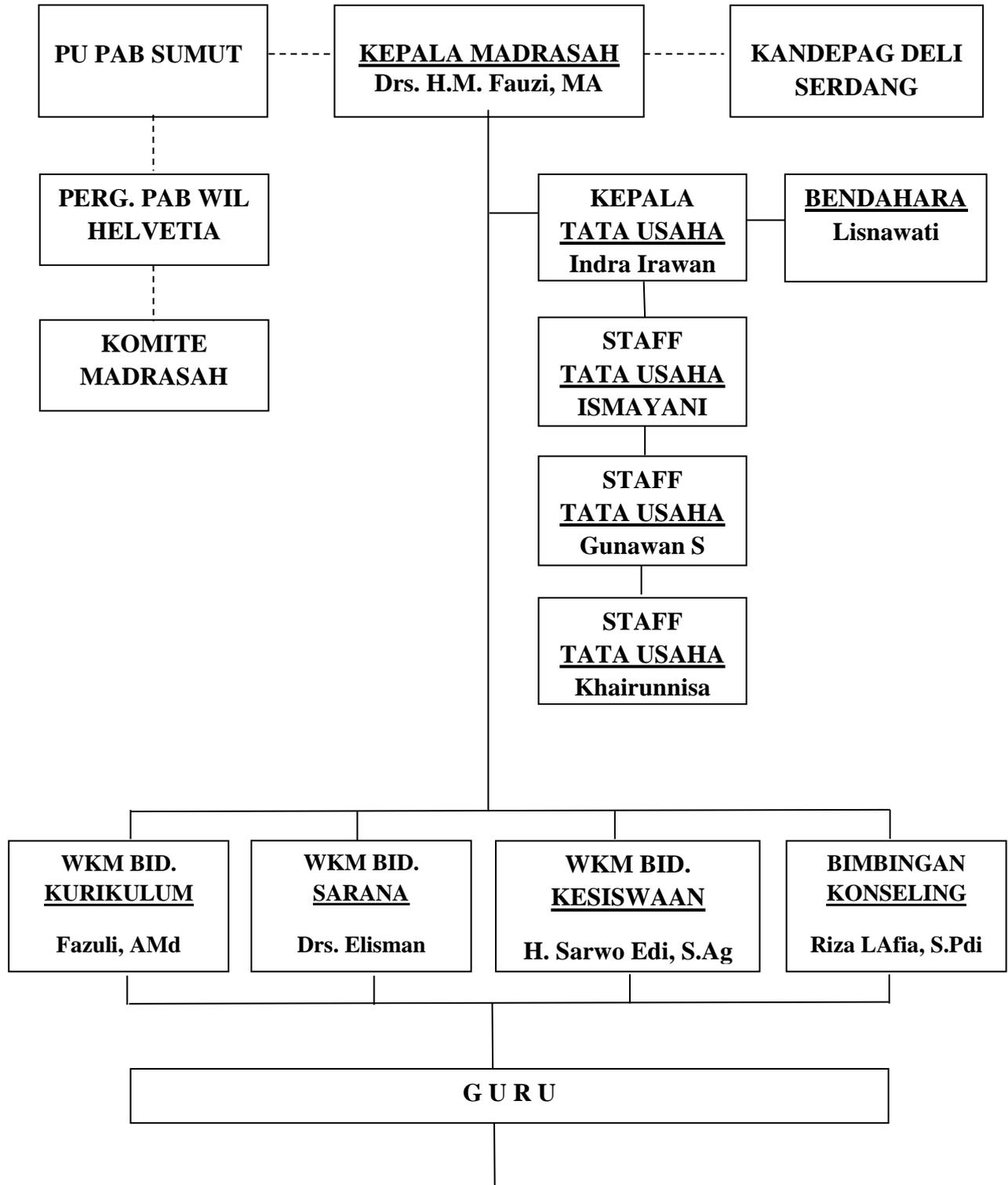
Tabel 4.7 Data Siswa 3 (tiga) Tahun Terakhir

No	Tahun Pelajaran	Jlh Kelas (Rombel)	Kelas X			Kelas XI			Kelas XII			Jumlah Seluruhnya
			LK	Pr	JLH	LK	Pr	JLH	LK	Pr	JLH	
1.	2015/2016	2	32	45	77	32	47	79	31	49	80	236
2.	2016/2017	2	19	54	73	17	66	83	30	45	75	231
3.	2017/2018	2	27	54	81	27	66	93	30	45	75	249

7. Struktur Organisasi di Madrasah Aliyah PAB 2 Helvetia – Medan

Salah satu bagian yang penting dari keberadaan sekolah sebagai sistem adalah struktur organisasi sekolah, pembentukan organisasi sekolah adalah merupakan bagian dari pedoman arah kepemimpinan yang menunjukkan adanya pembagian tugas (Job Description), koordinasi, dan kewenangan dalam jabatan. Struktur organisasi sangat dibutuhkan karena dengan adanya struktur organisasi dapat memberikan informasi kepada seluruh anggota yang merupakan bagian dari suatu organisasi untuk mengetahui kegiatan atau pekerjaan yang harus ia kerjakan, berkonsultasi atau bertanggung jawab kepada siapa, sehingga proses kerjasama menuju pencapaian tujuan organisasi dapat terwujud sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Berdasarkan data yang diperoleh dari tata usaha MAS PAB 2 Helvetia, maka dapat digambarkan struktur organisasi MAS PAB 2 Helvetia sebagai berikut.



SISWA MAS PAB-2 HELVETIA

Gambar 4.3 Struktur Organisasi MAS PAB-2 Helvetia

B. Temuan Khusus

1. Kompetensi Manajerial Kepala MAS PAB-2 Helvetia.

Dalam meningkatkan mutu dan kualitas dari sebuah madrasah, sangat dibutuhkan peran dari kepala madrasah, terutama dalam hal mengelola sistem sekolah. Kepala Madrasah memiliki peranan yang sangat mempengaruhi dalam mengkoordinasikan, menggerakkan, dan menyetarakan semua sumber daya pendidikan yang tersedia di sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah/madrasah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong sekolah/madrasah untuk dapat mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran madrasah melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap. Kepala sekolah/ madrasah dituntut mempunyai kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang memadai agar mampu mengelola sekolah/ madrasah dengan baik.

Kepala sekolah harus mampu merancang, mengorganisasi, mengevaluasi dan memperbaiki proses pengelolaan sekolah dengan baik dan profesional. Karena itulah kompetensi manajerial ini diperlukan untuk menajamkan visi, misi, tujuan dan strategi bagi kepala sekolah, sehingga mudah memobilisasi potensi yang ada guna mencapai tujuan sekolah. Kompetensi manajerial yang harus dimiliki seorang kepala madrasah setidaknya antara lain membuat rencana strategis, mengembangkan dan memengaruhi bawahannya (guru dan tenaga kependidikan lainnya), serta mengambil keputusan secara kreatif dan rasional.

Berdasarkan wawancara yang peneliti lakukan bersama dengan Bapak Drs. H.M. Fauzi, MA selaku kepala MAS PAB-2 Helvetia mengenai kompetensi manajerial Kepala Madrasah, beliau mengungkapkan bahwa:

“Seorang kepala madrasah penting untuk memahami tentang kompetensi manajerial. Sebab kompetensi manajerial ini merupakan bekal untuk kepala madrasah agar mampu mengelola madrasah yang dipimpinnya dengan baik. Kompetensi manajerial inikan ibarat tolak ukur yang mendasari kepala sekolah bagaimana ia harus mampu mengkoordinasi dan mengorganisir segala sumber daya yang ada di madrasah. Jadi kepala sekolah dalam hal ini harus mempelajari apa-apa saja dan bagaimana kompetensi manajerial itu agar bisa diterapkannya di sekolah. Ya, meskipun belum sempurna setidaknya ada usaha untuk terus mengevaluasinya.”

Sebagai seorang kepala madrasah, beliau menyadari bahwa belum sepenuhnya mampu menerapkan kompetensi yang dimilikinya untuk mengelola madrasah yang dipimpinnya dengan maksimal. Namun dengan demikian beliau tidak patah arah dan terus menerus berusaha memperbaiki sistem pengelolaan MAS PAB-2 Helvetia terutama dalam meningkatkan sistem manajerial madrasah yang beliau sadari belum sepenuhnya kompeten dalam hal itu.

Ungkapan di atas didukung oleh salah seorang guru bidang studi Al-Qur'an dan Hadist yakni Bapak Sarwoedi Harahap, S.Ag. Beliau mengungkapkan bahwa:

“Sejauh ini kepemimpinan dari kepala madrasah sudah cukup baik. Hanya saja dalam hal kompetensi manajerial, kepala madrasah belum sepenuhnya mampu menerapkan kompetensi tersebut. Bukan tidak bisa atau gagal, namun belum terlaksana dengan efektif dan maksimal. Masih banyak sekali yang perlu diperbaiki dalam hal pengelolaan sekolah.”

Lebih lanjut kepala madrasah memaparkan bahwa dalam menerapkan kompetensi manajerialnya, kepala madrasah sering melibatkan para personel sekolah khususnya guru dalam menyusun perencanaan sekolah, pengambilan keputusan serta melibatkan mereka pula dalam berbagai kegiatan baik internal sekolah maupun eksternal sekolah. Sementara itu terkait dengan pelaksanaan

pengelolaan program-program madrasah, kepala madrasah senantiasa saling berkoordinasi dengan PKM I, II, dan III tentang perkembangan pelaksanaan program-program tersebut yang selanjutnya para PKM tersebut juga saling berkoordinasi dengan para guru sehingga tampak jelas dalam hal ini rantai struktur organisasi yang ada di MAS PAB-2 benar-benar terstruktur dengan baik dan terkoordinasi.

Selanjutnya selaku PKM I, bapak Fazuli Idris menuturkan:

“Selama kepemimpinan beliau di madrasah ini, Kepala madrasah sudah begitu baik menjalankan amanahnya sebagai pemimpin. Beliau juga sudah menerapkan kompetensi manajerialnya bagi madrasah ini. Meskipun tidak semua, tapi adalah beberapa yang diterapkan dari segi pengelolaannya. Beliau mengelola sekolah ini dengan baik dan senantiasa bekerjasama dengan para guru.”

Bagi beliau, untuk pengelolaan sistem sekolah secara keseluruhan, perlu adanya peningkatan terus menerus agar tercapainya organisasi pembelajaran yang efektif. Namun beliau menilai bahwa dalam penerapan kompetensi manajerial secara keseluruhan kepala madrasah sudah mendekati berhasil. Beliau juga menambahkan:

“Dalam menyusun perencanaan sekolah, kepala madrasah senantiasa melibatkan para PKM dan guru. Dalam menciptakan budaya iklim sekolah yang baikpun beliau sudah menjalankan dengan baik. Hanya saja untuk pemberdayaan sumber daya manusia yakni guru dan personel sekolah, serta pengelola sarana dan prasarana sekolah beliau belum bisa mengelolanya secara optimal, disebabkan masih banyaknya kekurangan di sana-sini.”

Sebagai seorang pemimpin, tentu kepala madrasah dituntut harus mampu menggerakkan setiap personel sekolah untuk mampu menjalankan tugasnya masing-masing sehingga pengelolaan sekolah yang diharapkan mampu berjalan dengan baik. Namun pasti ada kalanya seorang pemimpin akan menghadapi kendala-kendala yang menghambat tugasnya sebagai pemimpin diantaranya

kurangnya sarana dan prasarana sekolah terutama terbatasnya kelas/ruang belajar yang ada. Berkenaan dengan hal ini di sinilah kepala madrasah harus mampu mengerahkan kompetensi yang ada di dalam dirinya sehingga mampu menemukan solusi dan mengupayakan agar hal ini tidak menjadi kendala yang berarti.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa sebagai seorang kepala madrasah, ia memiliki tanggung jawab besar untuk terus berusaha dengan semaksimal mungkin dalam mengembangkan dan meningkatkan kompetensi yang ada dalam dirinya untuk mewujudkan madrasah yang berkualitas. Tanggung jawab kepala madrasah dalam menjalankan amanahnya sebenarnya tidaklah mudah, karena dalam usahanya meningkatkan dan mengembangkan kompetensi yang ada dalam dirinya, kepala madrasah akan senantiasa di hadapkan berbagai tantangan yang menuntut kepala madrasah untuk lebih kompeten lagi dalam menjalankan tanggung jawabnya mengelola sistem yang ada di dalam madrasah, sehingga tidak mustahil dalam usaha meningkatkan kompetensi manajerialnya tersebut beliau akan dihadapkan oleh berbagai problematika yang bisa jadi datangnya dari para guru ataupun dari pengelolaan sistem madrasah yang berjalan kurang baik. Dalam menghadapi problematika yang demikian kepala madrasah seharusnya semakin tertantang untuk meningkatkan kompetensi manajerialnya tersebut agar ketika hal yang dikhawatirkan terjadi, beliau sudah kompeten untuk menghadapinya bahkan mampu mengelola setiap masalah yang muncul menjadi sebuah peluang untuk menciptakan sistem sekolah yang lebih baik lagi.

Secara umum, usaha yang dapat dilakukan oleh kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi manajerialnya yaitu dengan membangun komunikasi

yang lebih baik lagi dengan para guru serta mampu untuk lebih memberdayakan lagi sumber daya yang ada di madrasah secara optimal untuk saling berkoordinasi. Selain itu, meskipun banyak sarana dan prasarana yang belum memadai dan menjadi penghambat, di sinilah kepala madrasah harus mampu menggunakan kompetensinya dan menjadikan hal tersebut sebagai peluang untuk dimanfaatkan secara optimal.

2. Upaya Kepala Madrasah dalam Membangun Motivasi Kerja Guru di MAS PAB-2 Helvetia.

Berbicara mengenai motivasi kerja, tentu sudah menjadi tanggung jawab seorang pemimpin untuk terus membangun motivasi dari setiap bawahannya agar termotivasi dalam menjalankan tugas yang diberikan. Tak ada bedanya dalam dunia pendidikan. Seorang kepala madrasah sebagai manajer pendidikan harusnya terus mengupayakan agar para guru dan personel madrasah yang dipimpinnya tetap termotivasi dalam menjalankan perannya sebagai seorang guru. Adapun upaya kepala madrasah dalam hal ini adalah untuk mewujudkan pendidikan yang bermutu. Sebab guru merupakan tombak utama keberhasilan dari sebuah pendidikan yang dijalankan di setiap sekolah maupun madrasah.

Untuk mewujudkan madrasah yang bermutu kepala madrasah harus mampu memberdayakan guru dan membangun motivasi kerja guru yang ada di madrasah tersebut. Dalam meningkatkan kualitas pendidikan, kepala madrasah dituntut untuk bijak dalam menempatkan guru pada jabatan profesionalnya dan memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui

kerja sama yang kooperatif serta memberikan penghargaan yang pantas terhadap setiap prestasi guru.

Dari hasil wawancara peneliti dengan kepala madrasah mengenai upaya kepala madrasah dalam membangun motivasi kerja guru di MAS PAB-2 Helvetia, yaitu sebagai berikut:

“Upaya yang saya lakukan untuk membangun motivasi guru diantaranya melakukan pendekatan terhadap guru, membangun komunikasi yang baik. Sebab dengan komunikasi yang baik maka akan timbul keakraban. Dari komunikasi kita bisa tahu keadaan guru, apa saja kendala beliau dalam mengajar. Dan kami juga sering mengadakan rapat secara berkala. Nah dalam rapat tersebut kita juga membangun komunikasi baik antara saya dengan guru maupun sesama guru lainnya. Saling bertukar pikiran dan dari rapat tersebut pula kita bisa mengevaluasi apa-apa saja yang harus diperbaiki untuk ke depannya.”

Mendukung pernyataan kepala madrasah di atas, bapak Fazuli selaku WKM I juga menuturkan bahwa;

“Kepala madrasah sering berkoordinasi langsung dengan WKM-WKM lainnya apabila didapati guru yang bermasalah. Lalu ketika kami tidak mampu menyelesaikannya, beliau yang langsung turun tangan untuk menyelesaikannya. Beliau juga rutin untuk terjun langsung ke kelas-kelas setiap pagi dan mengontrol guru dalam menjalankan tugasnya. Apakah semua guru sudah masuk ke kelas dan memberikan pelajaran, apabila didapati guru yang tidak hadir, maka beliau langsung mencari tahu alasan ketidakhadiran guru tersebut baik melalui guru-guru yang lain ataupun kepada guru yang bersangkutan tersebut.”

Dari hasil pengamatan peneliti, hubungan yang harmonis benar-benar dibangun dengan baik oleh kepala madrasah terhadap para guru, terlihat dari keakraban yang terjalin di sela-sela waktu istirahat ketika para guru berkumpul di ruang guru. Tidak ada kekakuan yang terjadi dalam perbincangan beliau terhadap para guru. Namun demikian tetap tampak jelas kharisma ketegasan tergambar dari dalam diri beliau.

Berkenaan dengan pengamatan peneliti tersebut, selaras dengan pernyataan dari salah seorang guru bahwa:

“Sejauh ini komunikasi yang dibangun kepala madrasah dengan para guru begitu baik. Beliau tidak sungkan untuk berbincang dengan bawahannya dan saat seorang guru melakukan kesalahanpun, beliau menegurnya dengan begitu hati-hati tanpa mencelanya.”

Selain dalam bentuk pendekatan dan komunikasi, upaya lain yang dilakukan kepala madrasah untuk membangun motivasi guru adalah dengan memberikan penghargaan (*reward*) atau bahkan teguran/sanksi (*punishment*) sebagai upaya agar mereka terus bersemangat dalam menjalankan kewajibannya dan ketika melakukan suatu kesalahan mereka tidak mengulangi kesalahan tersebut.

Adapun bentuk penghargaan (*reward*) yang diberikan kepala madrasah menurut penuturan beliau adalah sebagai berikut:

“Penghargaan itu perlu. Sebab setiap orang butuh dihargai. Hampir setiap saat motivasi itu kita usahakan untuk kita berikan. Sekecil-kecilnya penghargaan itu dalam bentuk pujian, sanjungan, ataupun dengan menyemangati secara langsung. Untuk bentuk penghargaan lainnya, misalnya setiap tahunnya ketika hari guru ataupun ketika perpisahan sekolah, guru-guru rutin mendapatkan baju seragam. Selain itu juga untuk guru yang telah mengabdikan selama 25 tahun juga ada kita berikan dalam bentuk piagam dan plakat. Bentuk penghargaan lain yang diberikan misalnya dengan menunjuk beberapa guru untuk mengikuti kegiatan penataran.”

Selain bentuk penghargaan (*reward*), kepala madrasah juga menindak tegas guru-guru yang melakukan kesalahan dengan memberikan mereka teguran. Jika tidak ada perbaikan maka tindakan lebih lanjutnya adalah dengan memberikan SP 1, 2, dan 3. Hal ini dilakukan agar guru yang melakukan kesalahan tidak mengulangi kesalahan yang sama dan menjadi pelajaran bagi guru lainnya pula.

Berdasarkan hasil wawancara mengenai upaya kepala madrasah dalam membangun motivasi kerja guru didapati kesimpulan bahwa untuk membangun motivasi kerja guru, upaya mendasar yang perlu dilakukan adalah dengan

melakukan pendekatan. Selanjutnya membangun komunikasi yang baik terhadap para guru agar tercipta suasana kerja yang harmonis.

Motivasi tidak selalu dalam bentuk materi, sebab sepatah kata apresiasi pun mampu membangkitkan motivasi kerja guru yang melemah. Sekecil apapun penghargaan yang diberikan tanpa kita sadari nyatanya mampu mendorong semangat seseorang untuk bekerja lebih baik lagi. Sebab penghargaan itu perlu dan setiap orang butuh untuk dihargai.

3. Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah dalam Membangun Motivasi Kerja Guru di MAS PAB-2 Helvetia

Dalam meningkatkan kualitas pendidikan, kepala madrasah harus mampu menempatkan guru pada jabatan profesional dengan membenahi pendidikannya, membuat pengukuran kinerja guru, perbaikan sistem, memberikan sanksi yang setimpal atas kegagalan guru melaksanakan tugas pokok dan fungsinya, serta memberikan penghargaan yang pantas terhadap prestasi guru. semua itu dilakukan dalam rangka membangun motivasi kerja guru yang mulai melemah.

Motivasi itu bisa timbul dari adanya dorongan dalam diri sendiri (internal) ataupun adanya dorongan dari luar (eksternal). Maka di sini kepala madrasah harus kompeten dalam memahami hal-hal yang mampu membangkitkan motivasi kerja guru. Sejauh ini menurut WKM I bidang kurikulum, penerapan kompetensi manajerial kepala madrasah yang mampu membangun motivasi kerja guru diantaranya:

“Terciptanya budaya iklim sekolah yang kondusif sehingga timbul rasa nyaman dan harmonis sehingga para guru semangat dalam menjalankan kewajibannya. Selain itu kepala madrasah juga senantiasa membantu dalam mengelola dan mendukung penyusunan program-program madrasah sehingga

dalam hal ini beliau tidak lepas tangan dan terus berkoordinasi dengan setiap personel madrasah. Dalam perencanaan rencana sekolah untuk berbagai tingkatan perencanaan yang dibuat kepala madrasah juga terstruktur dengan baik sehingga para personel sekolah memahami apa saja tugas dan tanggung jawabnya. Serta dapat dilihat pula dari tingkat kehadiran guru di dalam kelas.”

Kepala madrasah menuturkan bahwa:

“Tidak banyak kompetensi manajerial yang mampu saya terapkan di madrasah ini tapi setidaknya dalam hal mengelola guru dan staf dalam rangka pemberdayaan sumber daya manusia secara optimal selalu saya upayakan hal tersebut misalnya dengan mengikutsertakan para guru untuk penataran, mengikuti pelatihan BIMTEK, seminar dan lain-lain demi pemberdayaan guru dan staf secara optimal selain itu bertujuan untuk mengisi ulang semangat para guru yang mulai menurun. Sejauh ini tidak ada guru yang saya dapati mengeluh dengan tanggung jawabnya di madrasah ini, dan walaupun ada yang sedikit mengulah, Insyaa Allah masih bisa kita atasi.”

Dari hasil wawancara mengenai kompetensi manajerial kepala madrasah dalam membangun motivasi kerja guru di MAS PAB-2 Helvetia, peneliti mendapati kesimpulan bahwa hanya sedikit kompetensi manajerial kepala madrasah yang mampu diterapkannya di MAS PAB-2 Helvetia. Namun demikian, sedikit kompetensi tersebut nyatanya mampu dikelola beliau secara optimal sehingga mampu menjalankan peran kepemimpinannya dengan baik dan secara tidak langsung mampu memberi semangat serta membangun motivasi kerja guru di MAS PAB-2 Helvetia.

C. Pembahasan Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah dalam Membangun Motivasi Kerja Guru di MAS PAB-2 Helvetia sudah berjalan dengan baik terarah, jika dilihat dari usaha kepala madrasah untuk senantiasa berkoordinasi dengan para guru dan staf serta mengorganisir pengelolaan sistem sekolah dalam meningkatkan kualitas pendidikan MAS PAB-2 Helvetia tersebut.

Meskipun tak jarang ditemui kendala-kendala yang berdampak pada terhambatnya pelaksanaan manajerial di madrasah tersebut, namun masih bisa untuk diatasi dan tidak menjadi sebuah hambatan yang berarti.

Adapun penjabaran dalam pembahasan ini yang berpedoman pada pertanyaan penelitian tentang:

1. Kompetensi Manajerial Kepala MAS PAB-2 Helvetia.

Kepemimpinan kepala sekolah/madrasah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong sekolah/ madrasah untuk dapat mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran madrasahnyanya melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap. Kepala sekolah/ madrasah dituntut mempunyai kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang memadai agar mampu merancang, mengorganisasi, mengevaluasi dan memperbaiki proses pengelolaan sekolah dengan baik dan professional.

Hasil penelitian temuan pertama Kompetensi Manajerial Kepala MAS PAB-2 Helvetia bahwa kepala madrasah yang merupakan manajer pendidikan, dimana sebuah organisasi harus ada yang namanya manajemen yang mana di dalam terjadi kegiatan-kegiatan manajerial mulai dari perencanaan hingga evaluasi. Kepala madrasah dalam hal ini sudah begitu berusaha keras untuk menerapkan kompetensi manajerial yang dimilikinya. Meskipun beliau menyadari bahwa belum sepenuhnya mampu menerapkan kompetensi yang dimilikinya untuk mengelola madrasah yang dipimpinnya dengan maksimal.

Adapun kompetensi manajerial kepala madrasah yang telah mampu diterapkan oleh kepala madrasah, antara lain

- a Menyusun perencanaan madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan guna mengembangkan madrasah menuju organisasi pembelajaran yang efektif;
- b Menciptakan budaya iklim kerja yang kondusif aman dan tenteram serta membangun komunikasi yang baik dengan para personel madrasah;
- c Mengelola guru dan staf dalam rangka pemberdayaan sumber daya manusia secara optimal;
- d Mengelola sarana dan prasarana madrasah yang terbatas dalam rangka pendayagunaan secara optimal;
- e Mengontrol pelaksanaan kurikulum
- f Mengelola ketatausahaan madrasah;
- g Senantiasa melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan madrasah.
- h Senantiasa mengontrol dan mengawasi madrasah.

Sebagai seorang pemimpin, tentu kepala madrasah dituntut harus mampu menggerakkan setiap personel sekolah untuk mampu menjalankan tugasnya masing-masing sehingga pengelolaan sekolah yang diharapkan mampu berjalan dengan baik. Namun dalam usahanya meningkatkan dan mengembangkan kompetensi yang ada dalam dirinya, kepala madrasah akan senantiasa di hadapkan berbagai tantangan-tantangan yang menuntut kepala madrasah untuk lebih kompeten lagi dalam menjalankan tanggung jawabnya mengelola sistem yang ada di dalam madrasah, sehingga tidak mustahil dalam usaha meningkatkan kompetensi manajerialnya tersebut beliau akan dihadapkan oleh berbagai problematika yang bisa jadi datangnya dari para guru ataupun dari

pengelolaan sistem madrasah yang berjalan kurang baik. Maka, di sinilah kepala madrasah harus mampu menggunakan kompetensinya dan menjadikan hal tersebut sebagai peluang untuk dimanfaatkan secara optimal.

2. Upaya Kepala Madrasah dalam membangun motivasi kerja guru di MAS PAB-2 Helvetia.

Seorang kepala madrasah sebagai pemimpin dituntut untuk mampu mengupayakan agar para guru dan personel madrasah yang dipimpinnya tetap termotivasi dalam menjalankan perannya sebagai seorang guru. Adapun upaya kepala madrasah dalam hal ini adalah untuk mewujudkan pendidikan yang bermutu. Sebab guru merupakan tombak utama keberhasilan dari sebuah pendidikan yang dijalankan di setiap sekolah maupun madrasah.

Dalam rangka mewujudkan madrasah yang bermutu, kepala madrasah harus mampu memberdayakan guru dan membangun motivasi kerja guru yang ada di madrasah tersebut. Berdasarkan hasil penelitian yang ditemukan di MAS PAB-2 Helvetia mengenai upaya kepala madrasah dalam membangun motivasi kerja guru, diantaranya sebagai berikut:

- a Melakukan pendekatan dan menciptakan suasana yang harmonis diantara para guru
- b Membangun keakraban dan komunikasi yang baik.
- c Mencari tahu apa saja kendala yang dihadapi guru dalam mengajar.
- d Rutin mengadakan rapat secara berkala.
- e Memberikan kesempatan pada guru untuk memberi ide ataupun saran-saran menuju perbaikan madrasah ke depannya.

f Rutin mengikutsertakan guru dalam kegiatan-kegiatan seperti seminar/workshop, MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran), BIMTEK K13, bahkan dalam kegiatan penataran sekalipun.

g Memberdayakan segala potensi yang ada dalam diri guru melalui kegiatan-kegiatan baik di lingkungan madrasah maupun di luar madrasah

Selain itu, bentuk motivasi lainnya yang diupayakan kepala madrasah yakni bentuk penghargaan (*reward*) dan teguran (*punishment*). Adapun bentuk penghargaan (*reward*) yang diberikan kepala madrasah menurut penuturan beliau, diantaranya:

- 1). Memberikan pujian atau sanjungan atas pekerjaan yang diselesaikan guru dengan baik .
- 2). Pemberian baju seragam baru setiap tahunnya ketika hari guru ataupun saat perpisahan sekolah.
- 3). Pemberian piagam dan plakat untuk guru yang telah mengabdikan selama lebih dari 25 tahun.
- 4). Pemberian bingkisan ataupun THR ketika mendekati Hari Raya Idul Fitri

Selain bentuk penghargaan (*reward*), kepala madrasah juga tak sungkan memberikan teguran (*punishment*) terhadap guru yang melakukan kesalahan sebagai bentuk ketegasan yang harus diberlakukan agar guru tidak mengulangi kesalahan yang sama.

Motivasi tidak selalu dalam bentuk materi, sebab sepele kata apresiasi pun mampu membangkitkan motivasi kerja guru yang melemah. Sekecil apapun penghargaan yang diberikan tanpa kita sadari nyatanya mampu mendorong

semangat seseorang untuk bekerja lebih baik lagi. Sebab penghargaan itu perlu dan setiap orang butuh untuk dihargai.

3. Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah dalam Membangun Motivasi Kerja Guru di MAS PAB-2 Helvetia

Dalam meningkatkan kualitas pendidikan, kepala madrasah harus mampu menempatkan guru pada jabatan profesional dengan membenahi pendidikannya, membuat pengukuran kinerja guru, perbaikan sistem, memberikan sanksi yang setimpal atas kegagalan guru melaksanakan tugas pokok dan fungsinya, serta memberikan penghargaan yang pantas terhadap prestasi guru. Semua itu dilakukan dalam rangka membangun motivasi kerja guru yang mulai melemah.

Berdasarkan hasil penelitian yang ditemukan mengenai Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah dalam Membangun Motivasi Kerja Guru di MAS PAB-2 Helvetia, diantaranya sebagai berikut:

Kepala madrasah telah berupaya keras mengelola budaya dan iklim madrasah yang baik sehingga terciptanya suasana kerja yang harmonis, terjalinnya komunikasi yang baik antara kepala madrasah dengan personel madrasah lainnya serta dapat dilihat pula dari tingkat kehadiran guru dalam memberikan pengajaran di dalam kelas. Selain itu kepala madrasah juga senantiasa membantu dalam mengelola dan mendukung penyusunan program-program madrasah sehingga dalam hal ini kepala madrasah tidak begitu saja lepas tangan dan terus berkoordinasi dengan setiap personel madrasah. Dalam hal perencanaan rencana sekolah untuk berbagai tingkatan perencanaan juga dibuat kepala madrasah

dengan begitu testruktur sehingga para personel madrasah memahami apa saja tugas dan tanggung jawabnya.

Dalam pengelolaan guru dan staf dalam rangka pemberdayaan sumber daya manusia secara optimal, kepala madrasah selalu mengupayakan para guru untuk ikut serta dalam berbagai kegiatan dalam rangka pemberdayaan potensi yang ada pada guru secara optimal. Di samping itu, kepala madrasah juga saling berkoordinasi dengan personel madrasah lainnya yakni bagian tata usaha untuk mengelola ketatausahaan serta tata persuratan.

Dalam penerapan kompetensi manajerialnya demi membangun motivasi guru, tentu banyak hambatan yang dihadapi kepala madrasah terutama dalam hal sarana dan prasarana yang kurang memadai. Namun demikian, kepala madrasah senantiasa bekerjasama baik dengan pihak komite sekolah maupun dengan personel madrasah dalam memecahkan problematika tersebut.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan temuan penelitian dan pembahasan hasil penelitian mengenai Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah dalam Membangun Motivasi Kerja Guru di MAS PAB-2 Helvetia, maka Peneliti menyimpulkan bahwa:

1. Kepemimpinan kepala madrasah sebagai manajer pendidikan sudah begitu bekerja keras dalam menerapkan kompetensi manajerial yang dimilikinya. Mulai dari menyusun perencanaan madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan; menciptakan budaya iklim kerja yang kondusif; membangun komunikasi yang baik dengan para personel madrasah; mengelola guru dan staf dalam rangka pemberdayaan sumber daya manusia secara optimal; memaksimalkan sarana dan prasarana madrasah yang terbatas; melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan dari pelaksanaan program kegiatan madrasah; hingga mengontrol serta mengawasi madrasah.
2. Kepala madrasah senantiasa melakukan pendekatan dan menciptakan suasana yang harmonis diantara para guru; mencari tahu apa saja kendala yang dihadapi guru dalam mengajar; rutin mengadakan rapat secara berkala; rutin mengikutsertakan guru dalam kegiatan-kegiatan seperti seminar/workshop, MGMP, BIMTEK K13, mengirim guru untuk mengikuti kegiatan penataran. Selain itu, upaya lain yang dilakukan untuk membangun motivasi guru yakni dalam bentuk penghargaan (*reward*) ataupun teguran (*punishment*).

3. Kompetensi Manajerial yang telah diterapkan Kepala Madrasah dalam rangka membangun motivasi kerja guru di MAS PAB-2 Helvetia diantaranya, mengelola budaya dan iklim sekolah dengan baik sehingga tercipta suasana kerja yang harmonis serta dapat dilihat dari tingkat kehadiran guru dalam memberikan pengajaran di dalam kelas; terjalannya komunikasi yang baik dengan para personel madrasah; membantu dalam mengelola program-program perencanaan madrasah; mengelola guru dan staf dalam rangka pemberdayaan sumber daya manusia secara optimal; saling berkoordinasi dengan bagian tata usaha untuk mengelola ketatausahaan serta tata persuratan; bekerjasama dengan pihak komite sekolah maupun dengan personel madrasah dalam memecahkan problematika madrasah dalam hal sarana dan prasarana yang kurang memadai.

B. Implikasi

1. Kompetensi manajerial kepala madrasah, hasil temuan penelitian bahwa kepala madrasah berusaha keras dalam menerapkan kompetensi manajerial yang dimilikinya dengan mengelola sistem manajerial madrasah dengan semaksimal mungkin.
2. Upaya kepala madrasah dalam membangun motivasi kerja guru begitu besar, terbukti dari hasil temuan penelitian bahwa dari upaya-upaya tersebut mampu menciptakan suasana yang harmonis diantara para guru; sehingga berdampak pada terbangunnya semangat kerja serta motivasi guru dalam mengajar.

3. Hasil temuan peneliti mengenai Kompetensi Manajerial yang telah diterapkan kepala madrasah dalam rangka membangun motivasi kerja guru di MAS PAB-2 Helvetia ditemukan adanya kenyamanan serta semangat kerja dari para guru dalam menjalankan tugas sehari-harinya mengajar dan mendidik di madrasah tersebut. Telihat dari hubungan harmonis yang terjalin di antara para guru serta tingkat kehadiran guru dalam memberikan pengajaran di dalam kelas.

C. Saran

Berdasarkan kesimpulan dan data yang ditemukan di lapangan, peneliti memberikan beberapa saran yang perlu di sampaikan oleh berbagai pihak terkait, sebagai berikut:

1. Kepala madrasah harus lebih optimal dalam menerapkan kompetensi manajerialnya secara keseluruhan agar tercapainya kualitas madrasah yang diinginkan dan alangkah baiknya untuk lebih memperluas pengetahuannya tentang bagaimana kompetensi manajerial agar lebih kompeten dalam menerapkannya secara optimal
2. Kepala madrasah terus mengembangkan potensi yang ada pada guru dan senantiasa melakukan pemberdayaan SDM secara maksimal.
3. Kepala madrasah senantiasa berusaha mencari inovasi baru dalam usaha membangun motivasi kerja guru.
4. Guru juga sebaiknya saling terbuka terhadap kepala madrasah dan tidak sungkan dalam memberikan saran-saran yang membangun demi perbaikan-perbaikan yang lebih baik lagi.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Hajjaj Muslim ibn. 2016. *Muqaddimah Sahih Muslim bi Syarh al-Nawawi*: Juz VI cet. I. Kairo: al-Maktabah al-Saqafi.
- Cevilla Convelo G., dkk., 2006. *Pengantar Metode Penelitian*, Jakarta: Universitas Indonesia.
- Danim Sudarwan. 2010. *Inovasi Pendidikan dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*, Bandung: Pustaka Setia.
- _____, Khairil. 2012. *Profesi Kependidikan*, Bandung: Alfabeta
- Darmada I Ketut, Nyoman Dantes, Nyoman Natajaya. 2013. *Kontribusi Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah, Iklim Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru SMP Negeri Se-Kecamatan Mendoyo Kabupaten Jembrana; e-Journal Program Pascasarjana UNDIKSHA*. Volume 3.
- Daryanto. 2011. *Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Pembelajaran*, Yogyakarta; Gava Media.
- Emziran. 2008. *Metodologi Penelitian Tindakan*, Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Eriyanto. 2014. *Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Kinerja Guru; Jurnal Lisan Al-Hal*, Volume 6, No. 2.
- Habibi Beni.2015. *Pengaruh Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Guru Terhadap Profesionalisme Guru SMK Bismen di Kota Tegal; Jurnal Pendidikan Ekonomi Dinamika Pendidikan*, Vol. X No. 2.
- Hidayat Rahmat, Candra Wijaya. 2017. *Ayat-Ayat Al-Quran tentang Manajemen Pendidikan Islam*, Medan: LPPPI.
- Ismuha, Khairudin, dan Djailani AR. 2016. *Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru pada SD Negeri Lamklat Kecamatan Darussalam Kabupaten Aceh Besar, Jurnal*, Banda Aceh: Universitas Syiah Kuala, Darussalam, Banda Aceh.
- Karweti Engkay. 2010. *Pengaruh Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah dan Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru SLB di Kabupaten Subang; Jurnal Penelitian Pendidikan*, Vol 11 No.2.
- Kementerian Agama RI. 2014. *Al-Qur'an Terjemah dan Tajwid*, Bandung: Sygma Creative Media Corp
- Kompri. 2017. *Standardisasi Kompetensi Kepala Sekolah; Pendekatan Teori untuk Praktik Profesional*, Jakarta: Kencana.
- Ma'mur Asmani Jamal. 2012. *Tips Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Jogjakarta: Diva Press.

- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Muhammad Abu 'Abdillah ibn Isma'il al-Bukhari, *Sahih al-Bukhari*, Juz. II Cet. III; Beirut: Dar Ibn Kasir
- Mulyasa. E. 2004. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung : Remaja Rosdakarya.
- _____. 2007. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Musfah Jejen. 2015. *Manajemen Pendidikan Teori; kebijakan dan Praktik*, Jakarta: Kencana.
- Nasrudin Endin. 2010. *Psikologi Manajemen*, Bandung: CV Pustaka Setia.
- Rivai Veithzal, Murni Sylviana. 2010. *Education Management; Analisi Teori dan Praktik*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Ruslan Rosady. 2008. *Metode Penelitian Public Relations & Komunikasi*, Jakarta: Raja Grafindo.
- Straus Anselm dan Juliet Corbin. 2006. *Dasar-dasar Penelitian Kualitatif*, Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- Suparlan. 2006. *Guru sebagai Profesi*, Yogyakarta: Hikayat Publishing.

LAMPIRAN

LAMPIRAN 1. Pedoman Wawancara

PEDOMAN WAWANCARA DENGAN KEPALA MAS PAB-2 HELVETIA

1. Sejak tahun berapa Bapak mengajar di madrasah ini ? Dan apa jenjang pendidikan terakhir Bapak ketika menjadi guru di sini ?
2. Apakah ketika masuk ke madrasah ini Bapak langsung diangkat sebagai kepala madrasah ?
3. Selama Bapak menjabat sebagai kepala madrasah di sini, apa saja kendala yang Bapak hadapi dalam menjalankan tugas ?
4. Salah satu kompetensi yang harus dimiliki kepala madrasah adalah Kompetensi Manajerial. Kompetensi manajerial adalah kemampuan kepala madrasah dalam mengelola, merancang, mengorganisasi , mengevaluasi dan memperbaiki pengelolaan madrasah dengan baik dan professional. Menurut Bapak Apakah Bapak sudah mampu menerapkan kompetensi manajerial Bapak di madrasah ini ? Sudahkah pengelolaan manajerial di madrasah ini berjalan dengan baik?
5. Sejauh mana Bapak rutin melakukan pendekatan dan berkomunikasi terhadap guru-guru di sini ?
6. Apakah Bapak senantiasa turun tangan langsung dalam mengontrol sistem pengelolaan manajerial di madrasah ini ? (Misalnya dalam hal apa saja ?)
7. Apakah kepemimpinan Bapak sudah mampu mengelola sistem pendidikan di madrasah ini dengan baik ?
8. Apakah Bapak rutin memperhatikan dan mengontrol guru dalam melaksanakan tugasnya ? (Misalnya dalam hal apa saja ?)

9. Menurut Bapak, seberapa penting peran kepala madrasah dibutuhkan dalam proses pembelajaran di dalam kelas ? Berikan alasan.
10. Ketika guru-guru menghadapi suatu kendala atau masalah dalam menjalankan tugas, apakah Bapak ikut membantu memecahkan masalah dan memberi solusi ? Lalu seberapa seringkah Bapak berperan dalam membantu guru menghadapi kendala-kendala yang ada ?
11. Apakah Bapak sering memberikan teguran terhadap guru ketika melakukan kesalahan ? Contohnya dalam hal apa dan teguran yang seperti apa yang diberikan?
12. Adakah bentuk sanksi yang Bapak berikan kepada guru yang melakukan kesalahan ? Jika ada, sanksi seperti apakah itu ?
13. Apakah Bapak sering memberikan motivasi terhadap guru ? Sebutkan dan jelaskan motivasi seperti apa saja yang sering Bapak berikan terhadap para guru ?
14. Apakah Bapak rasa, guru-guru termotivasi dengan motivasi-motivasi yang telah Bapak berikan?
15. Seberapa sering Bapak berkoordinasi dan melibatkan guru-guru yang lain untuk bekerja sama ? Contohnya dalam hal apa ?
16. Apakah dalam pengambilan keputusan, Bapak sering melibatkan peran guru di dalamnya ?
17. Apakah Bapak pernah melakukan kesalahan dalam pengambilan keputusan sehingga melemahkan semangat dari guru-guru dan berdampak pada hilangnya motivasi mengajar mereka di dalam kelas ? Contohnya dalam hal apa ?

18. Apakah Bapak sering terlibat untuk membantu guru-guru dalam pembuatan RPP ?
19. Apakah Bapak rasa para guru termotivasi dengan kinerja yang Bapak berikan sebagai pemimpin di madrasah ini ?
20. Menurut Bapak, sudah berhasilkah Bapak dalam memimpin di madrasah ini terutama dalam penerapan kompetensi manajerial di madrasah ini ?

**PEDOMAN WAWANCARA DENGAN WKM I BIDANG. KURIKULUM
MAS PAB-2 HELVETIA**

1. Sejak tahun berapa Bapak mengajar di madrasah ini ? Dan apa jenjang pendidikan terakhir Bapak ketika menjadi guru di sini ?
2. Sejak tahun berapa Bapak menjabat sebagai WKM I ?
3. Selama Bapak mengajar di madrasah ini apa saja kendala yang Bapak hadapi dalam menjalankan tugas sebagai seorang guru ?
4. Salah satu kompetensi yang harus dimiliki kepala madrasah adalah Kompetensi Manajerial. kompetensi manajerial adalah kemampuan kepala sekolah dalam mengelola, merancang, mengorganisasi , mengevaluasi dan memperbaiki pengelolaan sekolah/ madrasah dengan baik dan professional. Menurut Bapak Apakah kepala madrasah sudah menerapkan kompetensi manajerialnya di madrasah ini ? Sudahkah pengelolaan manajerial di madrasah ini berjalan dengan baik?

5. Sejauh mana kepala madrasah rutin melakukan pendekatan dan berkomunikasi terhadap guru-guru di sini ?
6. Menurut Bapak, Apakah kepala madrasah senantiasa turun tangan langsung dalam mengontrol sistem pengelolaan manajerial di madrasah ini ? (Misalnya dalam hal apa saja ?)
7. Apakah kepemimpinan kepala madrasah sudah mampu mengelola sistem pendidikan di madrasah ini dengan baik ?
8. Apakah kepala madrasah rutin memperhatikan dan mengontrol guru dalam melaksanakan tugasnya ? (Misalnya dalam hal apa saja ?)
9. Ketika Bapak menghadapi suatu kendala atau masalah dalam menjalankan tugas, apakah kepala madrasah ikut membantu memecahkan masalah dan memberi solusi ? Lalu seberapa seringkah kepala madrasah berperan dalam membantu guru menghadapi kendala-kendala yang ada ?
10. Apakah kepala madrasah sering memberatkan dalam memberikan tugas terhadap guru ?
11. Apakah kepala madrasah sering memberikan teguran terhadap guru ketika melakukan kesalahan ? Contohnya dalam hal apa dan teguran yang seperti apa yang diberikan?
12. Adakah bentuk sanksi yang diberikan kepala madrasah kepada guru yang melakukan kesalahan ? Jika ada, sanksi seperti apakah itu ?
13. Apakah kepala madrasah sering memberikan motivasi terhadap guru ? Sebutkan dan jelaskan motivasi seperti apa sajakah yang sering diberikan kepala madrasah terhadap Bapak dan para guru.
14. Apakah Bapak termotivasi dengan sosok kepala madrasah ?

15. Seberapa sering kepala madrasah berkoordinasi dan personel madrasah yang lain untuk bekerja sama ? Contohnya dalam hal apa ?
16. Apakah dalam pengambilan keputusan, kepala madrasah sering melibatkan peran guru di dalamnya ?
17. Pernahkah keputusan ataupun tindakan dari kepala madrasah yang melemahkan semangat dari Bapak sehingga berdampak pada hilangnya motivasi mengajar di dalam kelas ?
18. Apakah Bapak termotivasi dengan kinerja yang diberikan kepala madrasah sebagai pemimpin di sekolah ini ?
19. Dari segi kompetensi manajerialnya, apakah Bapak sudah merasa termotivasi penerapan kompetensi yang beliau lakukan ?
20. Sudah berhasilkah kepala sekolah dalam memimpin terutama dalam penerapan kompetensi manajerialnya di sekolah ini ?

PEDOMAN WAWANCARA DENGAN GURU MAS PAB-2 HELVETIA

1. Sejak tahun berapa Bapak mengajar di madrasah ini ? Dan apa jenjang pendidikan terakhir Bapak ketika menjadi guru di sini ?
2. Selama Bapak mengajar di madrasah ini apa saja kendala yang Bapak hadapi dalam menjalankan tugas sebagai seorang guru ?
3. Salah satu kompetensi yang harus dimiliki kepala madrasah adalah Kompetensi Manajerial. kompetensi manajerial adalah kemampuan kepala sekolah dalam mengelola, merancang, mengorganisasi, mengevaluasi dan

memperbaiki pengelolaan sekolah/ madrasah dengan baik dan professional. Menurut Bapak Apakah kepala madrasah sudah menerapkan kompetensi manajerialnya di madrasah ini ? Sudahkah pengelolaan manajerial di madrasah ini berjalan dengan baik?

4. Sejauh mana kepala madrasah rutin melakukan pendekatan dan berkomunikasi terhadap Bapak serta guru-guru di sini ?
5. Menurut Bapak, Apakah kepala madrasah senantiasa turun tangan langsung dalam mengontrol sistem pengelolaan manajerial di madrasah ini ? (Misalnya dalam hal apa saja ?)
6. Apakah kepemimpinan kepala madrasah sudah mampu mengelola sistem pendidikan di madrasah ini dengan baik ?
7. Apakah kepala madrasah rutin memperhatikan dan mengontrol guru dalam melaksanakan tugasnya ? (Misalnya dalam hal apa saja ?)
8. Seberapa penting peran kepala madrasah dibutuhkan dalam proses pembelajaran di dalam kelas ? Berikan alasan.
9. Ketika Bapak menghadapi suatu kendala atau masalah dalam menjalankan tugas, apakah kepala madrasah ikut membantu memecahkan masalah dan memberi solusi ? Lalu seberapa seringkah kepala madrasah berperan dalam membantu guru menghadapi kendala-kendala yang ada ?
10. Apakah kepala madrasah sering memberatkan dalam memberikan tugas terhadap guru ?
11. Apakah kepala madrasah sering memberikan teguran terhadap guru ketika melakukan kesalahan ? Contohnya dalam hal apa dan teguran yang seperti apa yang diberikan?

12. Adakah bentuk sanksi yang diberikan kepala madrasah kepada guru yang melakukan kesalahan ? Jika ada, sanksi seperti apakah itu ?
13. Apakah kepala madrasah sering memberikan motivasi terhadap guru ? Sebutkan dan jelaskan motivasi seperti apa sajakah yang sering diberikan kepala madrasah terhadap Bapak dan para guru.
14. Apakah Bapak termotivasi dengan sosok kepala madrasah ?
15. Seberapa sering kepala madrasah berkoordinasi dan melibatkan guru-guru yang lain untuk bekerja sama ? Contohnya dalam hal apa ?
16. Apakah dalam pengambilan keputusan, kepala madrasah sering melibatkan peran guru di dalamnya ?
17. Pernahkah keputusan ataupun tindakan dari kepala madrasah yang melemahkan semangat dari Bapak sehingga berdampak pada hilangnya motivasi mengajar di dalam kelas ?
18. Apakah Bapak termotivasi dengan kinerja yang diberikan kepala madrasah sebagai pemimpin di sekolah ini ?
19. Dari segi kompetensi manajerialnya, apakah Bapak sudah merasa termotivasi penerapan kompetensi yang beliau lakukan ?
20. Sudah berhasilkah kepala sekolah dalam memimpin terutama dalam penerapan kompetensi manajerialnya di sekolah ini ?

LAMPIRAN 2

PEDOMAN DOKUMENTASI BLANKO *CHEKCLIST*

No	Dokumen yang Diperlukan	Checklist (✓)
1.	Profil MAS PAB-2 Helvetia.	✓
2.	Sejarah MAS PAB-2 Helvetia.	✓
3.	Visi Misi MAS PAB-2 Helvetia.	✓
4.	Struktur Organisasi MAS PAB-2 Helvetia.	✓
5.	Data Pendidik dan Tenaga Kependidikan MAS PAB-2 Helvetia.	✓
6.	Data Keadaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan MAS PAB-2 Helvetia.	✓
7.	Data Sarana Prasarana MAS PAB-2 Helvetia.	✓
8.	Data Peserta Didik MAS PAB-2 Helvetia.	✓
9.	Data Guru yang PNS dan Non PNS MAS PAB-2 Helvetia.	✓
10.	Data/ Dokumentasi Guru yang Mendapatkan Reward (penghargaan)	-

LAMPIRAN 3

PEDOMAN WAWANCARA, OBSERVASI DAN STUDI DOKUMENTASI

“KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA MADRASAH DALAM

MEMBANGUN MOTIVASI KERJA GURU DI MAS PAB-2 HELVETIA.

TAHUN AJARAN 2018”

No	Rumusan Masalah	Uraian/Data yang digunakan	Teknik/Sumber Data
1	Bagaimana kompetensi manajerial yang dimiliki Kepala MAS PAB-2 Helvetia ?	<ul style="list-style-type: none">- Menggunakan teknik wawancara, observasi studi dokumentasi, tentang :<ul style="list-style-type: none">• Kompetensi manajerial yang dimiliki Kepala MAS PAB-2 Helvetia.• Penerapan kompetensi manajerial Kepala MAS PAB-2 Helvetia.	<p>Wawancara</p> <ul style="list-style-type: none">- Kepala Madrasah- WKM I bidang Kurikulum- Guru <p>Observasi</p> <ul style="list-style-type: none">- Kepala Madrasah- WKM I bidang Kurikulum- Guru <p>Dokumentasi</p> <ul style="list-style-type: none">- Data Dokumen- Foto Kegiatan
2	Bagaimana motivasi yang harus dibangun oleh Kepala Madrasah dengan kompetensi manajerial yang dimilikinya tersebut ?	<ul style="list-style-type: none">- Menggunakan teknik wawancara, observasi studi dokumentasi, tentang :<ul style="list-style-type: none">• Morivasi seperti apa yang harus dibangun kepala madrasah.• Pelaksanaan Program-	<p>Wawancara</p> <ul style="list-style-type: none">- Kepala Madrasah- WKM I bidang Kurikulum- Guru <p>Observasi</p> <ul style="list-style-type: none">- Kepala Madrasah

		program lainnya	<ul style="list-style-type: none"> - WKM I bidang Kurikulum - Guru <p>Studi Dokumentasi</p> <ul style="list-style-type: none"> - Data dokumen - Foto Kegiatan.
3	Bagaimana Upaya Kepala Madrasah dalam membangun motivasi kerja guru yang ada di MAS PAB-2 Helvetia dengan kompetensi manajerial tersebut ?	<ul style="list-style-type: none"> - Menggunakan teknik wawancara, observasi studi dokumentasi, tentang : <ul style="list-style-type: none"> • Upaya Kepala Madrasah dalam membangun motivasi kerja guru. • Pelaksanaan Program-program lainnya 	<p>Wawancara</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kepala Madrasah - WKM I bidang Kurikulum - Guru <p>Observasi</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kepala Madrasah - WKM I bidang Kurikulum - Guru <p>Studi Dokumentasi</p> <ul style="list-style-type: none"> - Data dokumen - Foto Kegiatan.

LAMPIRAN 4

FIELD NOTE (CATATAN LAPANGAN)

OBSERVASI/WAWANCARA/DOKUMENTASI

Nama : Drs. H. M. Fauzi, MA

Jabatan : Kepala MAS PAB-2 Helvetia

Waktu : 10.00 WIB

Hari/Tanggal : Senin/ 28 Mei 2018

No	Fokus kajian	Uraian	Analisis
1	Kompetensi Manajerial Kepala MAS PAB-2 Helvetia.	Kepala madrasah berusaha keras untuk menerapkan kompetensi manajerial yang dimilikinya. Meskipun belum sepenuhnya mampu menerapkan kompetensi manajerialnya untuk mengelola madrasah yang dipimpinnya dengan maksimal.	Menyusun perencanaan madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan; Menciptakan budaya iklim kerja yang kondusif aman dan tenteram serta membangun komunikasi yang baik dengan para personel madrasah; Mengelola guru dan staf dalam rangka pemberdayaan sumber daya manusia secara optimal; Mengelola sarana dan prasarana madrasah yang terbatas dalam rangka

			<p>pendayagunaan secara optimal;</p> <p>Mengontrol pelaksanaan kurikulum ; Mengelola ketatausahaan madrasah;</p> <p>Senantiasa melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan madrasah;</p> <p>Senantiasa mengontrol dan mengawasi madrasah.</p>
2	<p>Upaya Kepala Madrasah dalam membangun motivasi kerja guru di MAS PAB-2 Helvetia</p>	<p>Dalam rangka mewujudkan madrasah yang bermutu, kepala madrasah harus mampu memberdayakan guru dan membangun motivasi kerja guru yang ada di madrasah tersebut. Dalam mengupayakan guru menjadi lebih termotivasi.</p>	<p>Melakukan pendekatan dan menciptakan suasana yang harmonis diantara para guru;</p> <p>Membangun keakraban dan komunikasi yang baik.;</p> <p>Mencari tahu apa saja kendala yang dihadapi guru dalam mengajar; Rutin mengadakan rapat secara berkala;</p> <p>Memberikan kesempatan pada guru untuk memberi ide ataupun saran-saran menuju perbaikan madrasah ke depannya; Rutin</p>

			<p>mengikutsertakan guru dalam kegiatan-kegiatan seperti seminar/workshop, MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran), BIMTEK K13, bahkan dalam kegiatan penataran sekalipun; memberikan motivasi dalam bentuk penghargaan (<i>reward</i>) dan teguran (<i>punishment</i>).</p>
3	<p>Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah dalam Membangun Motivasi Kerja Guru di MAS PAB-2 Helvetia</p>	<p>Dalam meningkatkan kualitas pendidikan, kepala madrasah harus mampu menempatkan guru pada jabatan professional dengan membenahi pendidikannya, membuat pengukuran kinerja guru, perbaikan sistem, memberikan sanksi yang setimpal atas kegagalan guru melaksanakan tugas pokok dan fungsinya, serta memberikan penghargaan</p>	<p>Menempatkan guru pada jabatan professional dengan membenahi pendidikannya, membuat pengukuran kinerja guru, perbaikan sistem, memberikan sanksi yang setimpal atas kegagalan guru melaksanakan tugas pokok dan fungsinya, serta memberikan penghargaan yang pantas terhadap prestasi guru.</p>

		yang pantas terhadap prestasi guru. Semua itu dilakukan dalam rangka membangun motivasi kerja guru yang mulai melemah.	
--	--	--	--

Lokasi : MAS PAB-2 HELVETIA

FIELD NOTE (CATATAN LAPANGAN)

OBSERVASI/WAWANCARA/DOKUMENTASI

Nama : Fazuli Idris, BA

Jabatan : PKM I Bidang Kurikulum

Waktu : 11.35 WIB

Hari/Tanggal : Selasa/ 29 Mei 2018

No	Fokus kajian	Uraian	Analisis
1	Kompetensi Manajerial Kepala MAS PAB-2 Helvetia.	Pelaksanaan pengelolaan program-program madrasah, kepala madrasah senantiasa saling berkoordinasi dengan PKM I, II, dan	Kepala madrasah saling berkoordinasi dengan para guru sehingga tampak jelas dalam hal ini rantai struktur organisasi

		III tentang perkembangan pelaksanaan program-program tersebut.	yang ada di MAS PAB-2 benar-benar terstruktur dengan baik dan terkoordinasi.
2	Upaya Kepala Madrasah dalam membangun motivasi kerja guru di MAS PAB-2 Helvetia	Kepala madrasah sering berkoordinasi langsung dengan WKM-WKM, Terjun langsung ke kelas-kelas setiap pagi dan mengontrol guru dalam menjalankan tugasnya.	Kepala sekolah mengikutsertakan MGMP, workshop dan pelatihan (diklat)
3	Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah dalam Membangun Motivasi Kerja Guru di MAS PAB-2 Helvetia	Penerapan kompetensi manajerial kepala madrasah yang mampu membangun motivasi kerja guru.	Dalam perencanaan rencana sekolah untuk berbagai tingkatan perencanaan yang dibuat kepala madrasah terstruktur dengan baik sehingga para personel sekolah memahami apa saja tugas dan tanggung jawabnya.

Lokasi : MAS PAB-2 HELVETIA

FIELD NOTE (CATATAN LAPANGAN)

OBSERVASI/WAWANCARA/DOKUMENTASI

Nama : Sarwedi Harahap, S.Ag

Jabatan : Guru Bidang Studi Al Quran dan Hadist

Waktu : 13.30 WIB

Hari/Tanggal : Selasa/ 29 Mei 2018

No	Fokus kajian	Uraian	Analisis
1	Kompetensi Manajerial Kepala MAS PAB-2 Helvetia.	Mengelola guru dan staf dalam rangka pemberdayaan sumber daya manusia secara optimal; Senantiasa melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan madrasah.	Kepala madrasah saling berkoordinasi dengan para guru sehingga tampak jelas dalam hal ini rantai struktur organisasi yang ada di MAS PAB-2 benar-benar terstruktur dengan baik dan terkoordinasi.
2	Upaya Kepala Madrasah dalam membangun motivasi kerja guru di MAS PAB-2 Helvetia	Adapun Upaya Kepala Sekolah dalam membangun motivasi kerja guru di MAS PAB-2 Helvetia yaitu	Kepala sekolah mengikutsertakan MGMP, workshop dan pelatihan (diklat) untuk

		<p>memberikan kesempatan bagi guru-guru untuk mengikuti MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran), workshop dan pelatihan (diklat) untuk terus mengembangkan profesionalitas guru</p>	<p>mengembangkan potensi guru</p>
3	<p>Kompetensi Manajerial Kepala MAS PAB-2 Helvetia.</p>	<p>Kepala madrasah mampu menempatkan guru pada jabatan professional dengan membenahi pendidikannya, membuat pengukuran kinerja guru, perbaikan sistem, memberikan sanksi atas kesalahan guru, serta memberikan penghargaan yang pantas terhadap prestasi guru.</p>	<p>Berupaya keras mengelola budaya dan iklim madrasah yang baik sehingga terciptanya suasana kerja yang harmonis, terjalannya komunikasi yang baik antara kepala madrasah dengan personel madrasah lainnya.</p>

Lokasi : MAS PAB-2 HELVETIA

LAMPIRAN 5

DOKUMENTASI FOTO



Foto Bagian Luar MAS PAB-2 Helvetia



Foto Bagian Dalam MAS PAB-2 Helvetia



Foto Perpustakaan MAS PAB-2 Helvetia

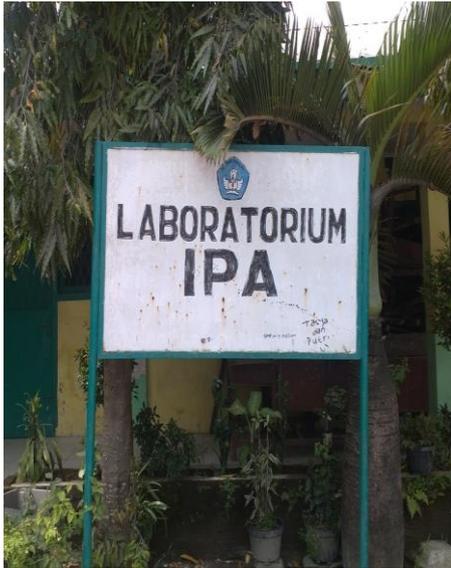


Foto Laboratorium IPA MAS PAB-2 Helvetia



Foto Laboratorium Komputer MAS PAB-2 Helvetia



Foto UKS MAS PAB-2 Helvetia



Foto Musholah MAS PAB-2 Helvetia



Foto Kebersamaan Kepala Madrasah dengan Para Guru MAS PAB-2 Helvetia Ketika Jam Istirahat Sekolah



Foto Kegiatan Pesantren Kilat Ramadhan MAS PAB-2 Helvetia



Foto Wawancara Dengan Kepala Madrasah Dan PKM I Bidang Kurikulummas PAB-2 Helvetia



Foto Setelah Proses Wawancara Bersama Kepala MAS PAB-2 Helvetia



Foto Pemberian Ucapan Terima Kasih Untuk MAS PAB-2 Helvetia

LAMPIRAN 6 Surat Balasan dari MAS PAB-2 Helvetia



**PERKUMPULAN AMAL BAKTI
MADRASAH ALIYAH SWASTA PAB.2 HELVETIA
MAS PAB - 2 HELVETIA**

NPSN : 10264726 NOMOR : 642/BAP-SM/PROVSU/LL/X/2015
N.S.M : 131212070006 TGL. : 16 OKTOBER 2015
STATUS : AKREDITASI A

Alamat : Jl. Veteran Pasar IV Helvetia Kec. Labuhan Deli Kab. Deli Serdang - 20373 Telp. 061 - 42084458

SURAT KETERANGAN

Nomor : Al-2/146 /PAB/VI/2018

Saya yang bertanda tangan dibawah ini Kepala Madrasah Aliyah PAB – 2 Helvetia Kecamatan Labuhan Deli Kabupaten Deli Serdang dengan ini menerangkan bahwa :

a. Nama : **FITRI WAHYUNI RIZKY L. TOBING**
b. NIM : **37143022**
c. T.Tgl.Lahir : **Medan, 06 Maret 1996**
d. Sem/Jurusan : **VIII/Manajemen Pendidikan Islam**

Adalah benar nama tersebut telah melaksanakan riset di Madrasah Aliyah PAB – 2 Helvetia sejak tanggal 28 Mei 2018 – 4 Juni 2018 guna mendapatkan data-data dan informasi yang berhubungan dengan skripsi yang berjudul :

“ KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH DALAM MEMBANGUN MOTIVASI KERJA GURU DI MAS PAB 2 HELVETIA ”.

Demikian Surat Keterangan ini diberikan agar dapat dipergunakan dengan seperlunya.

Helvetia, 4 Juni 2018
Kepala



cc. Arsip

Daftar Riwayat Hidup

A. Daftar Identitas

Nama : Fitri Wahyuni Rizky L. Tobing
NIM : 37.14.3.022
Tempat Tanggal Lahir : Medan, 06 Maret 1996
Jenis Kelamin : Perempuan
Agama : Islam
Alamat : Jl. Kiwi 28 No. 487 Perumnas Mandala Medan
Nama Orang Tua
Ayah : M. Uli Hidayat L. Tobing
Ibu : Maemunah
Anak Ke- Dari : 2 dari 5 Bersaudari

B. Latar Belakang Pendidikan

1. SD Negeri 066433 Medan 2002 – 2008
2. SMP Negeri 13 Medan 2008 – 2011
3. SMK Negeri 1 Medan 2011 – 2014
4. Universitas Islam Negeri Sumatera Utara 2014 – 2018

Demikian daftar riwayat hidup ini saya buat dengan yang sebenarnya

Medan, 21 Juni 2018

Fitri Wahyuni R. L. Tobing
Nim. 37143022