

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Keberadaan sekolah merupakan salah satu komponen dalam menunjang tujuan pendidikan nasional, dimana tugas pendidikan sesungguhnya dapat dikategorikan ke dalam bidang tugas “manajerial” yang dikelola oleh para manajer pendidikan dibantu oleh tenaga kependidikan pada berbagai bidang keahlian.¹ Ini menunjukkan bahwa keberlangsungan lembaga pendidikan tidak lepas dari sistem manajerial yang diterapkan. Penerapan pola manajemen baik secara kelembagaan maupun sumber daya yang baik akan mengantarkan sebuah lembaga pendidikan yang mampu mengikuti perubahan lingkungan.

Perubahan lingkungan merupakan suatu keniscayaan, begitupun dalam pendidikan. Sebagaimana pernyataan Ramayulis, yang dikutip oleh Wahyudin Noor dalam Jurnal Tarbawi, Edisi ke 3 No 02 bulan Nopember 2017 yang berjudul *Mengintegrasikan Manajemen Sumber Daya Manusia di Madrasah* dia menyatakan bahwa proses desentralisasi pendidikan merubah sistem dan kelembagaan madrasah yang meliputi: 1) perubahan dalam pengelolaan; 2) perubahan dalam pemberdayaan dan 3) perubahan partisipasi masyarakat.² Perubahan lingkungan bentuk akan membawa problematika baru bagi lembaga pendidikan untuk menemukan solusi terbaik.

Sebagaimana dipaparkan oleh K. Huda dalam Jurnal Dinamika Penelitian, Volume 16 No 02, November 2016 yang berjudul “*Problematika Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Islam*” bahwa problematika madrasah dapat dikategorikan menjadi faktor internal dan faktor eksternal. Faktor eksternal lebih dominan kepada problematika politik dan partisipasi masyarakat. Sedangkan faktor internal yang menjadi kendala, yaitu: 1) kondisi guru yang belum memadai, baik secara kualitas dan kuantitas; 2) minimnya sarana prasarana pendidikan; 3)

¹ Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan* (Bandung: Penerbit Alfabeta Bandung, 2017), 21.

² Wahyudin Noor, ‘*Mengintegrasikan Manajemen Sumber daya Manusia di Madrasah*’, *Tarbawi*, 3 no 02 (Nopember 2017) hal. 153-167

kurikulum, 4) prestasi siswa madrasah rendah.³ Problem yang diutarakannya memang menjadi permasalahan umum, akan tetapi selain empat problematika tersebut, sistem manajemen juga menjadi permasalahan tersendiri.

Terkait dengan permasalahan kondisi guru, berdasarkan Neraca Pendidikan Daerah di Jawa Barat tahun 2017, jumlah pendidik SMA 35. 934 orang, dengan rasio guru: siswa sebesar 1: 19, kualifikasi guru 95,6% D4/ S1.⁴ Sedangkan berdasarkan Laporan Kinerja Kanwil Kemenag Provinsi Jawa Barat tahun 2017 diperoleh data akreditasi madrasah 992 dari 1144 madrasah, nilai rata-rata Ujian = 5, 29, guru berkualifikasi D4/ S1 93%.⁵ Kendala yang disampaikan terkait madrasah yaitu keterbatasan tenaga pendidik, kurangnya sarana prasarana pendidikan, kurangnya pemerataan guru, tidak adanya sertifikasi guru Pendidikan Agama Islam serta guru Agama yang bersertifikat memasuki masa pensiun.

UU no 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen pasal 8, disampaikan bahwa guru wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Dalam masalah kualifikasi akademik di tataran lokal, kota Banjar misalnya kualifikasi guru SMA sudah mencapai 97% D4/S1.⁶ Kualifikasi akademik dapat dibuktikan dengan adanya ijazah, akta mengajar dan sertifikat pendidik. Berdasarkan hal tersebut, peran guru selain memiliki kualifikasi akademik yang sesuai, masih menyisakan permasalahan dalam tataran kompetensi dan kemampuan guru yang senantiasa berubah dan berkembang.

Peningkatan kualitas pendidikan yang sesuai dengan tujuan organisasi, diperlukan guru yang memiliki kompetensi dan komitmen tinggi dalam mencapai tujuan tersebut. Sebagaimana dalam UU no 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen pasal 10a bahwa kompetensi guru harus meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional yang

³ Khoirul Huda' Problematika Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Islam, *Dinamika Penelitian*, 16 no 02 (Nopember 2016) hal. 318-319

⁴ Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, *Neraca Pendidikan Daerah*, diakses melalui <https://npd.kemendikbud/> diakses tanggal 15 Desember 2019.

⁵ Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Barat, *Laporan Kinerja Tahun 2017*, diakses melalui portal <https://jabar.kemenag.go.id/portal/data> tanggal 16 Desember 2019.

⁶ Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, *Neraca Pendidikan Daerah*, diakses melalui <https://npd.kemendikbud/> diakses tanggal 15 Desember 2019.

diperoleh melalui pendidikan profesi. Ranah kompetensi kepribadian dan kompetensi sosial yang menuntut seorang guru harus memiliki motivasi tinggi dalam pencapaian tujuan pendidikan. Peran motivasi dapat dimaknai sebagai keinginan dan kesadaran yang tinggi dalam melaksanakan tugas mendidik dan mengajar tanpa adanya unsur-unsur yang berimbas guru menjadi terpaksa dalam melaksanakan tugas.

Pemahaman sikap dan semangat kerja guru banyak tergantung pada kepemimpinan di sekolah. Para guru atau staf lainnya akan dapat bekerja dengan baik dan penuh semangat bila pemimpin sekolah mampu meningkatkan semangat kerja mereka. Kinerja kepemimpinan di sekolah dalam keterkaitannya dengan pemberian motivasi kerja guru adalah segala upaya dan hasil yang dapat dicapai oleh kepemimpinan di sekolah dalam mewujudkan tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.⁷

Guru memerlukan tujuan atau harapan dalam upaya meningkatkan kompetensi dirinya, baik tujuan jangka pendek maupun tujuan jangka panjang. Dengan tujuan tersebut seorang guru menjadi termotivasi dalam usaha atau kerjanya. John W. Newstrom, mendefinisikan bahwa, "*work motivation is the result of a set of internal and external forces that cause and employee to choose an appropriate course of action and engage in certain behaviors.*"⁸ Motivasi kerja merupakan seperangkat hasil dari dorongan internal dan eksternal yang menyebabkan seorang pegawai maupun guru untuk menentukan pilihan atau jalan pada tindakan dan mengikutsertakan dalam pelaku.

Peran motivasi guru juga menjadi hal penting dalam menunjang kinerja yang dilakukan dimana kinerja seseorang dapat dipengaruhi oleh faktor kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*) dan kesempatan (*opportunity*), yaitu *performance* dalam arti sebuah kinerja yang merupakan fungsi dari kemampuan,

⁷ Herni Pujiati, " Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Guru Pada Sekolah Global Mandiri", *Journal of Applied Business and Economics*, 2 no 1 (2015), hlm 16-22

⁸ John W. Newstrom, *Human Behavior at Work* (New York: Mc Graw-Hill Companies, Inc, 2011) hlm 197

motivasi dan kesempatan.⁹ Dalam hal ini, motivasi merupakan salah satu faktor yang berperan dalam kinerja guru, yaitu untuk mencapai tujuan pembelajaran yang baik. Dalam tulisannya, “*Motivasi Instrinsik, Motivasi Ekstrinsik, Kompetensi dan Kinerja Guru*”, dalam jurnal *Humanitas*, Januari 2013, Yusra Abas menemukan bahwa peningkatan kompetensi seorang guru, mendukung motivasi intrinsik dan ekstrinsik kerja guru dalam peningkatan kinerja guru. Semakin baik kompetensi guru, maka secara tidak langsung akan menambah pengaruh positif pada motivasi kerja yang berujung pada peningkatan kinerja guru yang lebih baik.¹⁰

Maryani dalam tulisannya tentang *Motivasi dalam Perspektif Islam* menguraikan bahwa dalam pandangan al-Ghazali, gerak psikologis manusia dalam *raja*, dapat digambarkan dalam tiga kategori yaitu pertama; memiliki harapan tentang masa depan tanpa adanya sebab yang mendasarinya. Kedua; memiliki harapan, tetapi sebab-sebabnya tidak jelas. Ketiga; memiliki harap dan berusaha untuk melakukan sebab yang dapat meraihnya. Harap (*raja*) merupakan daya gerak terhadap perilaku manusia.¹¹ Sedangkan dalam masalah takut (*khauf*) terdapat tiga tingkatan, yaitu; rasa takut sesaat, rasa takut menengah yang mendorong perubahan perilaku manusia dan rasa takut berlebihan yang menghapus rasa harap.

Penekanan dua hal ini tertuang dalam al Qur’an surat al Anbiya’, 21:90:

فاستجبنا له ووهبنا له يحيى وأصلحنا له زوجه إنهم كانوا يسارعون في
الخيرات ويدعوننا رغباً ورهباً وكانوا لنا خاشعين.

“Maka kami memperkenankan doanya dan kami anugerahkan kepadanya Yahya dan kami jadikan isterinya dapat mengandung. Sesungguhnya mereka adalah orang-orang yang selalu bersegera dalam perbuatan baik dan mereka berdoa kepada Kami dengan harap dan cemas. Dan mereka adalah orang-orang yang khusyu’ kepada kami.”

⁹ Robbins, S.P & Jugde, T.A, *Perilaku Organisasi (Organizational Behaviour)*, Buku 1 Edisi 12, Jakarta: Salemba Empat, 2012, hlm 281

¹⁰ Yusra Abas, “Motivasi Instrinsik, Motivasi Ekstrinsik, Kompetensi dan Kinerja Guru, *Humanitas*, 10, no 1 (Januari, 2013) hlm 73

¹¹ Maryani, ‘Motivasi dalam Perspektif Islam’ *Jurnal An Nahdhah*, 10 No 2 (2016), hlm 19

Berdasarkan ayat al Qur'an diatas, perlu adanya dimensi psikologis dalam diri manusia yang harus mendapatkan perhatian tersendiri. Dasar inilah yang menjadi motivasi bagi orang Islam untuk senantiasa bergerak produktif dalam peningkatan kinerjanya. Begitupun juga dalam diri seorang guru perlunya didasari dengan motivasi spiritual yang mampu memenuhi kebutuhan rohani dan mentalnya. Motivasi ini perlu dibangun menjadi keyakinan diri dan sikap mental yang membentuk integritas dan profesionalitas guru.

Motivasi kerja bukanlah dimensi tunggal, tetapi tersusun dalam dua faktor, yaitu faktor motivator dan faktor *hygiene*. Faktor motivator adalah faktor yang menyebabkan terjadinya kepuasan kerja, seperti prestasi, pengakuan, kemajuan, perasaan bahwa yang mereka kerjakan penting dan tanggung jawab. Sedangkan faktor *hygiene*, yaitu faktor ekstrinsik seperti kebijakan administrasi, supervise, hubungan dengan teman kerja, gaji, rasa aman dalam pekerjaan, kehidupan pribadi, kondisi kerja dan status.¹² Dalam teori Abraham Maslow dikemukakan bahwa manusia di tempat kerjanya dimotivasi oleh suatu keinginan untuk memuaskan sejumlah kebutuhan yang ada dalam diri seseorang. Kebutuhan inilah yang menjadi dorongan seseorang dalam bekerja dan berprestasi.¹³ Hierarki kebutuhan menurut Maslow dibagi menjadi 5, yaitu: 1) Kebutuhan Fisiologis, 2) Kebutuhan rasa aman, 3) Kebutuhan social, 4) Kebutuhan penghargaan, dan 5) Kebutuhan aktualisasi diri.¹⁴ Berdasarkan teori motivasi diatas, maka dapat diidentifikasi bahwa problematika guru madrasah berkaitan erat dengan motivasi kerja.

Upaya menghadapi dan mengatasi permasalahan motivasi kerja guru dapat diterapkan manajemen strategik. Manajemen strategik merupakan manajemen yang berorientasi masa depan dan berdasarkan pada analisis lingkungan internal dan eksternal, termasuk didalamnya terhadap perkembangan pengelolaan sumber daya manusia di madrasah yang kompleks dan berkembang. Berdasarkan

¹² J. Winardi, *Motivasi dan Pemotivasian dalam Manajemen*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2017, hlm 32

¹³ Sondang P Siagian, *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*, Jakarta: PT Rineka Cipta, 2018, hlm 101

¹⁴ Sondang P Siagian, *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*, ... hlm 101-102

pengertian tersebut dapat dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan proses pendayagunaan manusia atau pegawai yang mencakup penerimaan, penggunaan, pengembangan, dan pemeliharaan sumber daya manusia yang ada.¹⁵ Proses tahapan manajemen strategic tersebut, akan mengantarkan madrasah agar dapat mempertimbangkan keputusan, tindak lanjut dan pilihan strategi yang tepat dalam menghadapi perkembangan dan perubahan situasi pendidikan

Fred R. David menuturkan dalam bukunya *Strategik Management Concepts and Cases*, menuturkan bahwa terdapat 3 tahapan manajemen strategik, yaitu: 1) formulasi strategi (*strategy formulation*), 2) implementasi strategi (*strategy implementation*), dan 3) evaluasi strategi (*strategy evaluation*).¹⁶ Melalui model Fred R. David, dapat dijadikan sebagai pendekatan dengan kerangka dan langkah yang mudah untuk diaplikasikan dalam mengidentifikasi, mengevaluasi dan memilih strategi. Teori lain juga disampaikan oleh Thomas L. Wheelen dan J. David Hunger, dalam bukunya *Strategik Management and Business Policy: toward global sustainability*. Tahapan manajemen strategik terdiri dari 4 tahapan, yaitu: 1) pemindaian lingkungan (*environmental scanning*), 2) formulasi strategi (*strategy formulation*), 3) implementasi strategi (*strategy implementation*), dan 4) evaluasi dan pengendalian (*evaluation and control*).¹⁷ Wheelen lebih memberikan penekanan tersendiri terhadap pemindaian lingkungan yang merupakan langkah awal dalam analisis lingkungan baik eksternal maupun internal sebelum melakukan formulasi strategi.

Permasalahan motivasi guru juga dapat diketemukan di madrasah se-kecamatan Langensari. Di lingkup kecamatan Langensari terdapat tujuh sekolah jenjang SMA se-derajat baik sekolah maupun madrasah. Secara lebih rinci lembaga pendidikan se-jenjang SMA, terdiri dari 1 SMA negeri, 1 SMK Negeri, 1 SMA Swasta, 2 SMK swasta dan 2 Madrasah Aliyah.¹⁸ Kondisi madrasah secara

¹⁵ Rusdiana, *Manajemen Operasi* (Bandung: Pustaka Setia, 2014) hlm 308

¹⁶ Fred R David, *Strategik Management: Concept and Cases*, Cet-13 (New Jersey: Prentice Hall, 2007) hlm 15

¹⁷ Thomas L. Wheelen and J. David Hunger, *Strategik Manajement and Business Policy: toward global sustainability*, (New Jersey: Prentice Hall, 2012) hlm 14

¹⁸ <http://www.referensi.kemendikbud.go.id> diakses tanggal 20 Oktober 2019

umum memiliki problematika yang sama, terutama yang berkaitan dengan guru. Begitupun juga madrasah se-kecamatan Langensari juga menghadapi tantangan tentang pengelolaan guru, yang merupakan sumber daya penting dalam memberikan pelayanan pendidikan.

Berdasarkan pengamatan yang dilakukan, nampak fenomena yang dapat dijadikan indikator untuk mengetahui tingkat motivasi kerja guru. Adapun fenomena tersebut yaitu: a) kurangnya semangat dan gairah guru untuk mengajar yang terindikasi beberapa hal, seperti: tidak tepat waktu dalam masuk ruangan kelas/ kantor, banyaknya jam kosong, pemberian tugas tanpa adanya tatap muka. b) kurang terlibatnya guru dalam peningkatan mutu madrasah yang terindikasi dari guru tidak memahami visi dan misi madrasah dengan baik. c) keengganan untuk berubah dari paradigma kebiasaan guru lama terhadap perubahan di madrasah. d) rendahnya rasa tanggung jawab guru dalam tugas dan fungsinya yang nampak dari kebiasaan guru lebih banyak ngobrol dan menyelesaikan tugasnya hanya dengan memberikan catatan dan tugas ke kelas. e) disiplin kerja atau etos kerja yang tidak stabil yang disebabkan kurangnya koordinasi antara pimpinan dan bawahan, misalnya guru tidak datang tepat waktu, mengajar tidak menggunakan perangkat pembelajaran serta jarang mendapat tugas tambahan dari kepala madrasah. f) kurang maksimalnya pembinaan guru, misalnya dalam penggunaan media pembelajaran, strategi dan metode pembelajaran. g) rendahnya peran serta guru dalam pengembangan madrasah, misalnya dalam penanaman visi misi madrasah, pelaksanaan tugas wali kelas, pembina dan tugas tambahan lain. h) sistem kontrol kepala madrasah belum terlaksana dengan efektif, terindikasi dari kegiatan supervisi kepala madrasah yang belum terjadwalkan dengan baik.

Kebijakan dan upaya sudah dilaksanakan oleh madrasah untuk mengatasi problematika tersebut, akan tetapi masih belum dapat diimplementasikan dengan maksimal. Diantara kebijakan dan upaya yang dilakukan adalah: 1) pemberian reward bagi guru berprestasi, 2) melibatkan guru dalam kegiatan-kegiatan di madrasah, seperti penggiliran Pembina upacara, 3) memberikan tunjangan uang lauk pauk/ makan, 4) penambahan fasilitas pembelajaran, seperti sarana olahraga, kipas angin, 5) memberikan peluang kepada guru untuk mengikuti program

sertifikasi guru, 6) mendirikan koperasi madrasah, dan 7) pemerataan tugas tambahan. Dari beberapa kebijakan tersebut, belum sepenuhnya dapat diimplementasikan dengan baik.

Mengacu pada teori manajemen strategic Fred R. David dan Wheelen-Hunger dapat diidentifikasi bahwa kebijakan yang merupakan implementasi dari manajemen strategic, belum sepenuhnya terlaksana dengan baik. Terdapat kesenjangan antara kebijakan dan implementasi, lemahnya kontrol, evaluasi dan pengendalian. Oleh karena itu, perlu dilakukan kajian terhadap fenomena madrasah se-kecamatan Langensari terkait motivasi guru secara menyeluruh. Identifikasi terhadap fenomena yang terjadi dapat dilakukan untuk mengetahui bagaimana kondisi yang berkaitan dengan manajemen strategi, sebagai berikut: *pertama*, kondisi lingkungan.¹⁹ Analisa terhadap lingkungan internal dan eksternal yang akan mempengaruhi implementasi strategik. Kegiatan ini terdiri atas pemindaian lingkungan terhadap lingkungan eksternal perusahaan, lingkungan sosial yang dipengaruhi strategi untuk menghasilkan faktor-faktor strategik.²⁰

Kedua, formulasi strategi, untuk mengetahui visi misi tujuan dan strategi madrasah. Visi misi merupakan arah yang jelas untuk ditempuh madrasah di masa mendatang. Hal ini diidentifikasi berdasarkan keputusan dan kebijakan kepala madrasah terkait strategi yang dipilih untuk mengatasi permasalahan.²¹ *Ketiga*, implementasi strategi untuk melihat sejauhmana strategi dituangkan kedalam rangkaian kegiatan dalam bentuk program yang terjadwal dengan jelas, sumber daya yang jelas dan anggaran yang jelas. *Keempat*, kontrol untuk menjamin bahwa semua kegiatan dilaksanakan berdasarkan rencana strategi yang ditetapkan, sehingga dapat mencegah terjadinya deviasi program yang sedang berlangsung dari tingkat efisiensi dan efektifitasnya.²² *Kelima*, evaluasi sebagai bentuk penilaian hasil kerja dengan membandingkan kinerja aktual yang dicapai dengan standar yang ditetapkan. Langkah evaluasi dapat dilihat dari 3 aktifitas, yaitu memeriksa dasar strategi madrasah, membandingkan hasil yang diharapkan

¹⁹ Thomas L. Wheelen and J. David Hunger, *Strategic Manajement and Business ...* hlm 15

²⁰ Ismail Sholihin, *Manajemen Strategik*, (Jakarta: Erlangga, 2012) hlm 78-81

²¹ Sondang P. Siagian, *Manajemen Strategik*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2012) hlm 27-28

²² Sondang P. Siagian, *Manajemen Strategik ...* hlm 258-259

dengan hasil actual, dan mengambil tindakan koreksi.²³ *Keenam*, tindak lanjut merupakan sebuah tindakan korektif. Selain itu untuk mengetahui sistem umpan balik yang dikeluarkan oleh manajemen puncak, yaitu kepala madrasah.

Berdasarkan pemaparan tersebut, dapat diidentifikasi bahwa masih terjadi kesenjangan antara formulasi, implementasi, evaluasi dan kontrol. Dalam praktek pelaksanaan, antara perencanaan dan pelaksanaan belum sepenuhnya terlaksana sesuai dengan tahapan manajemen strategik. Selain itu, sistem kontrol sebagai langkah pengendalian terlaksananya program juga perlu mendapat kajian. Oleh karena itu, menarik minat kajian peneliti untuk mengetahui sejauhmana terkait manajemen strategik yang diterapkan dalam sistem manajerial madrasah aliyah se-kecamatan Langensari yang berkaitan dengan motivasi kerja guru yang masih belum efektif dilaksanakan. Penelitian ini lebih difokuskan kepada strategi pelaksanaan dan kontrol yang dilakukan madrasah aliyah se-kecamatan Langensari dalam peningkatan motivasi kerja guru sehingga tujuan pendidikan yang diharapkan dapat tercapai.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan hasil kajian yang dilakukan, permasalahan yang ditemukan dirumuskan dalam bentuk pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana lingkungan kerja di Madrasah Aliyah di Kecamatan Langensari Kota Banjar?
2. Apa strategi yang diterapkan untuk peningkatan motivasi kerja guru ?
3. Bagaimana implementasi strategi peningkatan motivasi kerja guru?
4. Bagaimana evaluasi dan kontrol kegiatan implementasi strategi peningkatan motivasi kerja guru?
5. Apa hasil dan dampak strategi peningkatan motivasi kerja guru?
6. Bagaimana pengendalian dari hasil implementasi strategi peningkatan motivasi kerja guru?

²³ Fred R. David dan Forest R. David, *Manajemen Strategik: Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing*, (Jakarta: Salemba Empat, 2016) hlm 284

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pemaparan perumusan masalah dan pertanyaan penelitian diatas, diperoleh bahwa tujuan penelitian ini adalah Untuk mengetahui dan menganalisis :

1. Lingkungan kerja di Madrasah Aliyah se Kecamatan Langensari,
2. Strategi yang diterapkan untuk peningkatan motivasi kerja guru,
3. Implementasi strategi peningkatan motivasi kerja guru,
4. Evaluasi dan kontrol kegiatan implementasi strategi peningkatan motivasi kerja guru,
5. Hasil dan dampak strategi peningkatan motivasi kerja guru,
6. Pengendalian dari hasil implementasi strategi peningkatan motivasi kerja guru.

D. Manfaat Penelitian

Secara garis besar, manfaat penelitian ini dapat dikelompokkan menjadi dua bagian, yaitu:

1. Secara Teoritis

Secara teoritis penelitian ini diharapkan mampu mengungkap gambaran dan informasi tentang implementasi manajemen strategik dalam meningkatkan motivasi kerja guru di Madrasah Aliyah di Kecamatan Langensari Kota Banjar terutama berkaitan dengan studi pelaksanaan dan kontrol yang dilakukan. Selain itu penelitian ini juga dapat dijadikan sebagai sarana untuk memperkaya dan melengkapi bahan referensi dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan yang sampai saat ini masih jauh dari harapan berbagai pihak.

2. Secara Praktis

Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi:

- a. Kepala Sekolah, dapat menjadi masukan dalam meningkatkan kualitas manajemen strategik terhadap motivasi kerja guru yang baik dan menyeluruh sehingga seluruh komponen sekolah dapat merasakan perbaikan dan peningkatan motivasi kerja yang telah dilakukan. Selain itu, penelitian ini

dapat menambah motivasi kepala sekolah untuk lebih meningkatkan layanan manajerial yang lebih baik.

- b. Peneliti lain, dapat dijadikan bahan referensi dan informasi awal untuk mengembangkan dan melaksanakan penelitian sejenis mengenai strategi peningkatan mutu manajemen pendidikan khususnya, penelitian untuk meningkatkan mutu manajemen bagi tenaga kependidikan (tata usaha) di sekolah yang belum mampu dilakukan oleh peneliti.
- c. Secara umum, penelitian ini dapat dijadikan sebagai tambahan wawasan dalam bidang ilmu dan strategi manajemen terutama yang terkait dengan implementasi manajemen strategik dalam pengelolaan sebuah lembaga pendidikan.

E. Penelitian Terdahulu yang Relevan

Dari hasil kajian yang sudah dilakukan, terdapat beberapa hasil penelitian yang mempunyai kajian yang relevan dengan penelitian ini, yaitu:

1. Tesis Adi Irgan Rojak (2017), yang berjudul *Implementasi Perencanaan Strategis dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Madrasah Swasta (Studi Multisius di MA An-Nur Bululawang dan MA AL Ma'arif Singosari Kabupaten Malang)*. Penelitian tersebut terfokus pada analisis proses penyusunan perencanaan strategis, implementasi perencanaan strategis dan evaluasi dan implikasi implementasi perencanaan strategis terhadap mutu pendidikan. Hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan focus kajian pada tahap perencanaan dan penekanan pada seluruh aspek dan sumber daya sekolah. Perbedaan dengan kajian yang dilakukan peneliti adalah focus kajian lebih tertuju pada implementasi manajemen strategik terhadap motivasi kerja guru.
2. Tesis Dwi Astuti (2016), yang berjudul *Implementasi Perencanaan Strategis Dalam Meningkatkan Mutu Tenaga Pendidik di Madrasah Aliyah Diniyyah Putri Lampung*. Dari penelitian tersebut fokus penelitian merujuk pada perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi terhadap program dalam Renstra MA Diniyah Putri Lampung yang terkait dengan tenaga pendidik. Dari hasil

penelitian yang dilakukan belum terdapat ruang kajian dalam implementasi manajemen strategik, sedangkan penelitian yang akan dilakukan peneliti lebih terfokus pada implementasi manajemen strategik pada motivasi kerja guru.

3. Tesis Atik Restusari (2017), yang berjudul *Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Guru di MTs Negeri Model Purwokerto Kabupaten Banyumas*. Hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan pada tahapan manajemen strategik mulai dari perencanaan, formulasi, implementasi dan evaluasi. Pada tahapan implementasi hasil menunjukkan tentang bagaimana proses rekrutmen guru yang dilakukan dengan mempertimbangkan mutu guru yang direkrut sekaligus pembinaan dan pemberdayaan guru yang dilakukan oleh panitia pelaksana. Sedangkan dalam implementasi dalam meningkatkan motivasi kerja guru belum mendapatkan kajian tersendiri sehingga penelitian yang akan dilakukan penulis masih layak untuk dilakukan.
4. Harisman (2012), yang berjudul *Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah (Mbm) Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Madrasah Aliyah Negeri Tolitoli*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan implementasi MBM meliputi peranan kepala Madrasah, penerapan absensi siswa dan guru, sistem tepat waktu, penerapan sistem pembelajaran yang efektif. Selain itu, usaha untuk mengatasi kendala MBM menuangkan langkah-langkah antisipasi terhadap problema yang dihadapi. Impementasi MBM terlaksana dengan baik. dalam penelitian ini, lebih menekankan kepada sistem MBM yang diimplementasikan di MAN Tolitoli dan belum menyentuh peningkatan motivasi guru, serta hasil penelitian tersebut lebih menekankan kepada hasil program capaian secara global.
5. Cipi Triatna (2015), dengan judul “Evaluasi kinerja guru dan upaya penjaminan mutu sekolah”, hasil penelitian menunjukan bahwa Pencapaian kinerja sekolah salah satunya ditentukan oleh kinerja guru dalam melakukan peran, tugas, dan tanggungjawabnya sebagaimana diatur dalam Undang-undang No. 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen khususnya pasal 20 poin a dan b. lebih jauh dari itu, evaluasi kinerja guru dapat dijadikan sebagai

upaya untuk penjaminan mutu sekolah, yang dilakukan dengan mengembangkan suatu instrumen yang valid dan reliable terkait dengan aspek (1) pengembangan pribadi, (2) pembelajaran, (3) peningkatan kemampuan profesional, dan (4) interaksi sosial dengan stakeholder. Namun alat dan hasil yang didapat tidak akan menambah percepatan dan perbaikan kinerja sekolah, manakala tidak ditindaklanjuti dengan program capacity building bagi guru.

F. Kerangka Berfikir

Upaya dalam meningkatkan motivasi kerja guru menjadi permasalahan dalam manajemen strategik, terlebih kepala sekolah sebagai manajemen puncak dalam sebuah lembaga pendidikan. Dalam mengatasi permasalahan motivasi kinerja guru, manajemen strategik perlu dilakukan analisis terhadap faktor-faktor yang menjadi penyebab lemahnya motivasi kinerja guru. Faktor yang berpengaruh, yaitu faktor eksternal dan faktor internal.

Mengacu kepada tahapan manajemen strategik Fred R. David, tahapan manajemen strategik yaitu: 1) formulasi strategi (*strategy formulation*), 2) implementasi strategi (*strategy implementation*), dan 3) evaluasi strategi (*strategy evaluation*).²⁴ Thomas L. Wheelen dan J. David Hunger, tahapan manajemen strategik terdiri dari 4 tahapan, yaitu: 1) pemindaian lingkungan (*environmental scanning*), 2) formulasi strategi (*strategy formulation*), 3) implementasi strategi (*strategy implementation*), dan 4) evaluasi dan pengendalian (*evaluation and control*).²⁵ Teori ini menjadi teori utama untuk mengetahui implementasi manajemen strategik terhadap peningkatan motivasi kerja guru.

Thompson dan Strickland yang dikutip oleh Steis. A.W, ia mengidentifikasi tahapan manajemen strategik, yaitu: 1) Perencanaan Strategik yaitu penetapan sasaran strategik secara keseluruhan, akuisisi dan distribusi sumber daya, pemilihan yang berdasarkan kebijakan, menyediakan dasar-dasar

²⁴ Fred R David, *Strategik Management: Concept and Cases*, Cet-13 (New Jersey: Prentice Hall, 2007) hlm 15

²⁵ Thomas L. Wheelen and J. David Hunger, *Strategik Management and Business Policy: toward global sustainability*, (New Jersey: Prentice Hall, 2012) hlm 14

dalam menerjemahkan sebuah kebijakan dan keputusan menjadi sebuah tindakan yang spesifik. 2) Pengelolaan sumber daya, tahap ini menentukan persyaratan untuk terpenuhinya tujuan dan sasaran yang diidentifikasi. Tahapan ini dengan menentukan sumber daya yang tersedia (fiscal, personal, bahan, peralatan dan waktu) yang diperlukan untuk program organisasi, proses organisasi, prosedur, operasional dan kegiatan yang diperlukan untuk melaksanakan rencana strategis. 3) Control dan evaluasi, dengan menjadwalkan program dari titik awal penetapan komitmen hingga selesai, melakukan control dengan mengantisipasi penyimpangan antara prediksi dan kinerja actual, memantau kegiatan untuk menentukan rencana dan program yang masuk akal, layak, efisien dan efektif untuk dilaksanakan.²⁶

Hasibuan dalam Engkoswara dan Aan Komariah, menguraikan tujuan pemberian motivasi sebagai berikut: a) Mengubah perilaku pegawai sesuai dengan keinginan pemimpin, b) Meningkatkan gairah pegawai, c) Meningkatkan kedisiplinan pegawai, d) Meningkatkan kesejahteraan pegawai, e) Meningkatkan prestasi kerja pegawai, f) Meningkatkan moral kerja pegawai, g) Meningkatkan rasa tanggung jawab pegawai terhadap tugas, h) Meningkatkan produktifitas dan efisiensi, i) Memperbesar partisipasi pegawai terhadap lembaga.²⁷

Hierarki kebutuhan menurut Maslow dibagi menjadi 5, yaitu: 1) Kebutuhan Fisiologis, 2) Kebutuhan rasa aman, 3) Kebutuhan social, 4) Kebutuhan penghargaan, dan 5) Kebutuhan aktualisasi diri.²⁸ Kurangnya motivasi kinerja guru tidak dapat dilihat dari satu sisi saja, akan tetapi banyak faktor yang mempengaruhi motivasi kinerja guru termasuk pengaruh faktor internal dan eksternal. Faktor internal dapat ditinjau dari kenyamanan lingkungan kerja, tata kelola madrasah dalam kebijakam, kesejahteraan guru, apresiasi kinerja guru dan tingkat profesionalisme guru itu sendiri. Sedangkan faktor eksternal yang menunjang dalam peningkatan motivasi kerja guru dapat ditinjau dari daya

²⁶ Alan Walter Steis, *Strategik Management for Public and Nonprofit Organizationz*, New York: Marcel Dekker, Inc, 2000, 3 hal 270-271

²⁷ Engkoswara dan Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan* (Bandung; Alfabeta, 2010), 201

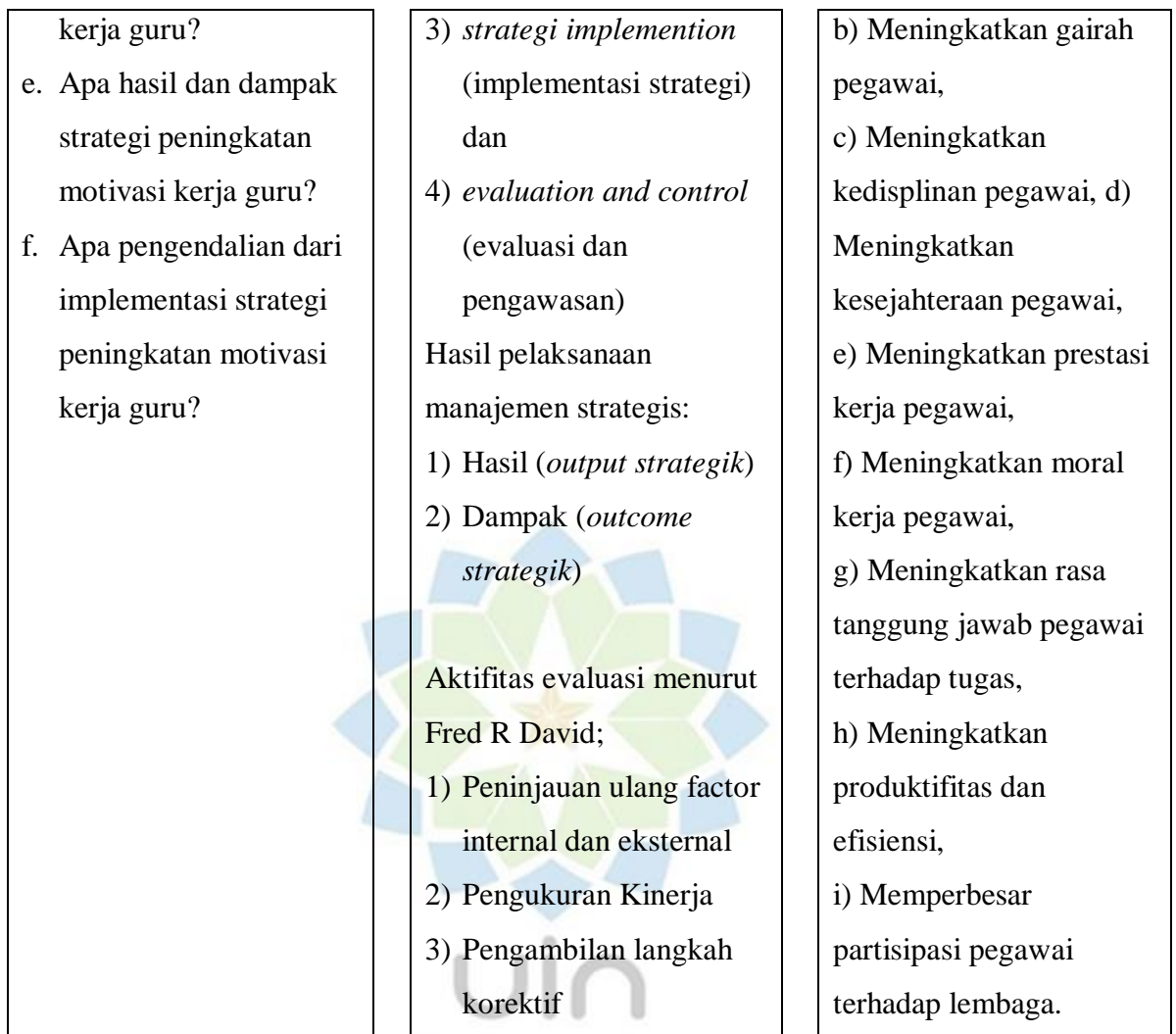
²⁸ Sondang P Siagian, *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*, ... hlm 101-102

dukung yayasan, baik pengawasan terhadap madrasah maupun kelengkapan fasilitas yang disediakan.

Dalam manajemen strategik ini, perihal yang harus dilakukan yaitu, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, evaluasi dan pengendalian yang dituangkan dalam program, anggaran dan prosedur. Program sebagai langkah-langkah yang diperlukan dalam mengimplementasikan perencanaan, sedangkan prosedur merupakan langkah-langkah penyelenggaraan program yang telah diatur dan diurutkan secara sistematis, sedangkan anggaran adalah biaya program yang dinyatakan dalam bentuk uang.

Kerangka berfikir ini dituangkan dalam bagan untuk memudahkan dalam memahami dan menentukan alur penelitian yang dipergunakan.

<p>Rumusan Masalah</p> <p>a. Bagaimana lingkungan kerja di Madrasah Aliyah se Kecamatan Langensari?</p> <p>b. Apa strategi yang diterapkan untuk peningkatan motivasi kerja guru ?</p> <p>c. Bagaimana implementasi strategi peningkatan motivasi kerja guru?</p> <p>d. Bagaimana evaluasi dan kontrol kegiatan implementasi strategi peningkatan motivasi</p>	<p>Manajemen Strategik</p> <p>Fred R. David proses manajemen strategi :</p> <p>1) formulasi strategi (<i>strategy formulation</i>);</p> <p>2) implementasi strategi (<i>strategy implementation</i>) dan</p> <p>3) evaluasi strategi (<i>strategy evaluation</i>)</p> <p>Wheelen dan Hunger, tahapan manajemen strategi</p> <p>1) <i>environmental scanning</i> (analisa lingkungan);</p> <p>2) <i>strategy formulation</i> (formulasi strategi);</p>	<p>Motivasi Kinerja Guru;</p> <p>a. Motivasi Intrinsik</p> <p>b. Motivasi Ekstrinsik</p> <p>Teori kebutuhan Maslow</p> <p>a. Kebutuhan Fisiologis</p> <p>b. Kebutuhan rasa aman</p> <p>c. Kebutuhan social</p> <p>d. Kebutuhan penghargaan</p> <p>e. Kebutuhan aktualisasi diri</p> <p>Hasibuan, pemberian motivasi kepala madrasah:</p> <p>a) Mengubah perilaku pegawai</p>
--	---	--



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI

Gambar 1.1

Kerangka Pemikiran