

Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru di MI Al-Hidayah Pojokrejo Kesamben Jombang

Eny Fatimatuszuhro P. dan Selfania Fatmawati
Fakultas Agama Islam Universitas Darul 'Ulum Jombang
e-mail: enyfatim1962@gmail.com, selfania@gmail.com

Abstraction

This study aims to determine the Role of School Principals in Increasing Motivation of Teacher Work at MI Al-Hidayah Pojokrejo Kesamben Jombang using a qualitative approach. This is based on concrete social reality, that the motivation of teacher work at MI Al-Hidayah Pojokrejo Kesamben Jombang cannot be separated from the role of the School Principals.

In this study data collection techniques used were interviews, observation, and documentation, the extent to which the results achieved in motivating teacher work, barriers and what efforts were made to increase motivation. While the data analysis technique uses descriptive qualitative techniques, data analysis that produces detailed descriptions of the situation, events, interactions and behavior of people, in this case is the motivation of the teacher's work.

The results of this study indicate that the role of School Principals in increasing the motivation of teacher work at MI Al-Hidayah Pojokrejo Kesamben Jombang includes their role as work partners, participants, supporters, giving mandates, making workplaces that are fun and as an example for teachers who can then growing work motivation on teachers at MI Al-Hidayah Pojokrejo Kesamben Jombang.

Keywords: School Principals, Motivation of Teacher's Work

Abstraksi

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru di MI Al-Hidayah Pojokrejo Kesamben Jombang dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Hal ini didasarkan dengan realita sosial yang konkret, bahwa motivasi kerja guru di MI Al-Hidayah Pojokrejo Kesamben Jombang tidak dapat terlepas dari peran kepala sekolah.

Dalam penelitian ini teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, observasi, dan dokumentasi, sejauh mana hasil yang di capai dalam memotivasi kerja guru, hambatan-hambatan dan usaha apa yang dilakukan untuk meningkatkan motivasinya. Sedangkan teknik analisis datanya menggunakan teknik deskriptif kualitatif, analisis data yang menghasilkan deskripsi-deskripsi yang rinci mengenai

situasi, peristiwa, interaksi dan perilaku orang, dalam hal ini adalah motivasi kerja guru.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Peran kepala sekolah dalam peningkatan motivasi kerja guru di MI Al-Hidayah Pojokerejo Kesamben Jombang meliputi perannya sebagai mitra kerja, partisipator, Supporter, memberikan mandat, membuat tempat kerja yang menyenangkan dan sebagai uswah (teladan) bagi para guru yang kemudian dapat menumbuhkan motivasi kerja pada guru-guru di MI Al-Hidayah Pojokerejo Kesamben Jombang.

Kata Kunci: Kepala Sekolah, Motivasi Kerja Guru

A. Pendahuluan

Guru mengemban peran istimewa dalam masyarakat sebagai pelaku perubahan. Guru berperan bukan hanya sebagai pelaku perubahan yang menggerakkan roda transformasi sosial dan ekonomi dalam masyarakat. Sebagaimana dalam Al-Quran Surah Al-Anfal, 27:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَخُونُوا اللَّهَ وَالرَّسُولَ وَتَخُونُوا أَمَانَاتِكُمْ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ

Artinya: *Wahai orang-orang yang beriman, janganlah kalian mengkhianati (amanat) Allah dan Amanat Rasul, dan janganlah kalian mengkhianati amanat-amanat yang diamanatkan kepada kalian, sedangkan kamu mengetahui.* (Q.S. al-Anfal/8:27)

Sebagai pendidik karakter, guru membekali anak didik dengan nilai-nilai hidup yang berguna bagi hidupnya sekarang dan yang akan datang. Dengan menjadi pendidik karakter, guru mengukuhkan dirinya sebagai pelaku perubahan yang sesungguhnya.¹

Walaupun memang diakui sebagai sebuah sistem, pendidikan tidak akan terlepas dari faktor-faktor pendukung lainnya, guru sebagai ruh sebuah lembaga pendidikan menurut pandangan penulis adalah yang paling utama keberadaannya. Dalam konteks pendidikan Islam karakteristik guru yang profesional selalu tercermin dalam segala aktivitasnya sebagai *murabbiy, mu'allim, mursyid, dan mu'addib*.²

Mengingat guru sebagai ujung tombak yang tidak terlepas dari kekurangan dan kelebihannya, peranan kepala sekolah sebagai motivator dalam sebuah lembaga pendidikan bertanggung jawab dalam membina bawahannya untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Sesuai dengan visi dan misi yang telah ditetapkan. Terutama dalam meningkatkan motivasi

¹Doni Koesoema A. *Pendidik Karakter di Zaman Keblinger*, (Jakarta; Grasindo, 2009), hlm. ix

²Muhaimin, *Pengembangan Kurikulum Pendidikan Agama Islam, di Sekolah, Madrasah, dan Perguruan Tinggi*, (Jakarta; PT Raja Grafindo Persada, 2007), hlm. 51

kerja guru dalam membimbing dan mengarahkan siswa menjadi manusia yang berkualitas dan patut dibanggakan.

Untuk tujuan menumbuhkan motivasi kerja guru dalam sebuah lembaga pendidikan adalah kerja keras kepala sekolah. Seorang pemimpin pendidikan merupakan sentral dari kegiatan yang diprogramkan. Pemimpin merupakan *decision maker* dan juga teladan bagi anak buahnya. Karena itu seorang pemimpin setidaknya dapat memberikan contoh yang baik kepada anak buahnya. Sebagai pembuat keputusan dan penentu kebijakan, seorang pemimpin harus memiliki satu aspek yang memiliki peran yang sangat penting dalam memimpin organisasi bersangkutan.³ Demikian pula kenyataan yang terdapat di MI Al-Hidayah Pojokrejo Kesamben Jombang. Adanya motivasi kerja yang dimiliki oleh setiap guru tentu tidak terlepas dari peran kepemimpinan kepala sekolah.

Berdasarkan latar belakang masalah di atas penulis tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul: Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru di MI Al-Hidayah Pojokrejo Kesamben Jombang.

B. Landasan Teori

1. Kepemimpinan Kepala Sekolah

a. Pengertian Kepemimpinan

Menurut Veithzal Rivai, pengertian kepemimpinan sangat bervariasi. Namun secara luas ia mendefinisikan kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivikasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, mengorganisasikan dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai perolehan dukungan dan kerja sama dari orang-orang di luar kelompok.⁴

Kata “Pemimpin” mempunyai arti memberikan bimbingan, menuntun, mengarahkan dan berjalan didepan (*precede*). Pemimpin berperilaku untuk membantu organisasi dengan kemampuan maksimal untuk mencapai tujuan.⁵

³Muhamad Saroni, *Manajemen Sekolah*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2006), hlm. 15

⁴Dian Triana, “Kepemimpinan: Pengembangan Team Building dan Individual Building (Studi Kasus di MI Babussalam Tambar Jogoroto Jombang)” dalam *Sumbula: Jurnal Studi Keagamaan, sosial dan budaya*, Vol 2, Nomor 1, Januari-Juni 2017, hlm. 514

⁵Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah / Tinjauan Teoritik Dan Permasalahannya* (Jakarta : PT. Grapindo Persada, 2007) hlm. 104

Manusia secara individual juga komunal merupakan sosok yang diciptakan (mahluk) untuk mengabdikan kepada Tuhan, dengan menjadi hamba, karyawan atau anggota masyarakat, bersama mahluk-mahluk Tuhan yang lain. Namun diantara mahluk di bumi hanya manusia yang telah sah mendapat mandat untuk menjadi *kehalifah, pengelola juga menjadi pemimpin di bumi*. Jadi manusia secara Individual, juga komunal, mempunyai potensi ganda yaitu menjadi pemimpin juga menjadi rakyat, ketua, manajer, karyawan, *abdun* atau hamba.⁶

Setiap manusia pada hakekatnya adalah pemimpin, dan setiap manusia akan diminta pertanggung jawaban atas kepemimpinannya kelak. Sebagaimana firman Allah dalam surat An-Nisa ayat 59 :

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِن تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا ﴿٥٩﴾

Artinya : *Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. kemudian jika kamu berlainan Pendapat tentang sesuatu, Maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya.* (QS. An-Nisa' /4:59)

Demikian pentingnya peranan kepemimpinan dalam upaya untuk mencapai suatu tujuan sehingga dapat dikatakan bahwa sukses atau kegagalan yang dialami sebagian besar ditentukan oleh kualitas kepemimpinan yang dimiliki oleh orang-orang yang disertai tugas untuk memimpin suatu organisasi.⁷

Sebenarnya menjadi pemimpin itu tidaklah mudah, tidak semudah yang dibayangkan. Menurut Haiman : Kepemimpinan adalah suatu proses dimana seorang memimpin, membimbing, mempengaruhi pikiran, perasaan dan tingkah laku orang lain. Munson berpendapat kepemimpinan adalah kemampuan menhandel orang lain untuk memperoleh hasil maksimal dengan kerjasama yang besar, Kepemimpinan adalah kekuatan semangat atau moral yang kreatif dan terarah. Sedangkan menurut Edwin Locke, Kepemimpinan adalah

⁶Mas'ud Said M.M . *Kepemimpinan . Pengembangan Organisasi Team Building & Prilaku Inovatif* (Malang : UIN Press, 2007), hlm. 243

⁷Sondang P. Siagian. *Filsafat Administrasi* (Jakarta: Gunung Agung , 1982), hlm. 36

sebagai proses membujuk orang-orang lain untuk mengambil langkah menuju sasaran bersama.⁸

b. Fungsi-fungsi Seorang Pemimpin

Menurut Veithzal Rivai seorang pemimpin memiliki fungsi-fungsi berikut: 1) Fungsi Instruksi. Fungsi ini bersifat komonikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah. 2) Fungsi konsultasi. Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. 3) Fungsi partisipasi. Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinya, baik dalam keikut sertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. 4) Fungsi delegasi. Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat/menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tidak persetujuan dari pimpinan. 5) Fungsi pengendalian. Fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi dan pengawasan.

c. Macam-macam Peran Kepala Sekolah

Kepala Sekolah sebagai pemimpin pendidikan mempunyai peran sangat besar dalam mengembangkan sekaligus meningkat mutu pendidikan di sekolahnya. Bagaimana tindakan kepala untuk mencapai visi dan misi lembaga pendidikan yang dipimpinya sangat bergantung pada kemampuan dan peran kepala sekolah dalam membina guru-guru untuk mencapai tujuan tersebut.

Tugas kepala sekolah tersebut mencakup berbagai macam peran yang meliputi:

1) Edukator

Kepala sekolah sebagai edukator harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga pendidikan di sekolahnya. Menciptakan iklim sekolah harus kondusif, memberikan nasehat kepadawarga sekolah, memberi dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan serta melaksanakan model pembelajaran yang

⁸RB. Khatib Pahlawan Kayo, *Kepemimpinan.Islam dan Dakwah*, (Jakarta : Amzah, 2005). hlm. 8

menarik, seperti *team teaching*, *moving class*, dan mengadakan program akselerasi bagi peserta didik yang cerdas di atas normal.⁹

2) *Manajer*

Seorang manajer untuk mencapai tujuannya mesti melibatkan orang lain. Oleh karenanya seorang manajer harus mampu mengarahkan, memotivasi atau menyelesaikan hal-hal sulit yang dialami stafnya sehingga tujuan organisasi dapat dicapai dengan baik. Ada delapan fungsi seorang manajer yang perlu dilaksanakan dalam suatu organisasi yaitu bekerja dengan melalui orang lain, bertanggung jawab dan mempertanggungjawabkan, dengan waktu dan sumber yang terbatas mampu menghadapi berbagai persoalan, berfikir secara realistic dan konseptual, juru penengah, seorang politisi, seorang diplomat dan pengaambil keputusan yang sulit.¹⁰

3) *Administator*

Tugas kepala sekolah dalam bidang administrasi ini berhubungan dengan kegiatan-kegiatan menyediakan, mengatur, memelihara dan melengkapi fasilitas material dan tenaga-tenaga personal sekolah.

4) *Supervisor*

Supervisi adalah melakukan pembinaan kepada personil sekolah pada umumnya dan khususnya guru agar kualitas pembelajaran meningkat sehingga dampak dari meningkatnya kualitas pembelajaran diharapkan dapat meningkatkan prestasibelajar siswa dan itu berarti meningkatkan kualitas kelulusan sekolah.¹¹

5) *Leader*

Setiap organisasi harus memiliki seorang pemimpin tertinggi di lingkungan organisasinya yang disebut leader. Di lingkungan sekolah disebut kepala sekolah (*principal atau headmaster*). Winardi mengemukakan definisi leader sebagai berikut : “... *leadership is the relationship in which one person, of the leader, influences other to work together willingly on related tasks to attain that which the leader desires.*”

Dari devinisi tersebut dapat disimpulkan bahwa: aktivitas memimpin pada hakikatnya meliputi suatu hubungan dan adanya satu orang yang mempengaruhi orang-orang lain agar mereka mau bekerja kea rah pencapaian sasaran tertentu.

⁹E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung, Rosda Karya, 2005), hlm. 100

¹⁰Wahdosimidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*;, hlm. 94

¹¹Made Pidarta, *Pemikiran Tentang Supervisi Prndidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 1992), hlm. 4

6) *Motivator*

Menurut motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan dalam memenuhi beberapa kebutuhan individual.

Thoha memberikan arti “motivasi sebagai suatu proses psikologi“. Selain itu ia mengidentifikasikan 4 sifat umum yang harusnya berpengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan yaitu : motivasi diri dan dorongan berprestasi.¹²

d. Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru.

Kepala sekolah sebagaimana dikemukakan Mulyasa memiliki banyak fungsi yang disingkat dengan EMASLIM (Edukatore, Manajer, Administrator, Supervisor, Leadership, Inovator, dan Motivator). Untuk fungsi yang terakhir ini, yakni sebagai motivator, kepala sekolah memiliki kontribusi yang besar dalam terciptanya sekolah yang efektif.

Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan tentunya memiliki kendala-kendala yang dihadapinya. Kendala sumber daya manusia dalam mengelola sekolah adalah yang paling sering ditemui. Hal ini berkaitan dengan bagaimana memberikan motivasi terhadap bawahan untuk selalu memberikan performa terbaiknya untuk tujuan organisasinya. Disinilah seorang kepala sekolah perlu memahami perbedaan karakter dan kebutuhan yang dimiliki tenaga kependidikan sebagai mitra kerja sekolah.

Sikap positif maupun negative seorang guru terhadap pekerjaan tergantung dari guru bersangkutan maupun kondisi lingkungan. Menurut Walgito, sikap yang ada pada diri seseorang dipengaruhi oleh factor internal yaitu fisiologis dan psikologis, serta factor eksternal, yaitu berupa situasi yang dihadapi individu, norma-norma dan berbagai hambatan maupun dorongan yang ada dalam masyarakat.¹³

2. Motivasi Kerja Guru

a. Pengertian Motivasi

Motivasi berasal dari bahasa latin, *movere* yang berarti dorongan atau daya penggerak. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mendorong gairah kerja bawahan agar mereka mau bekerja keras dengan

¹²Miftah Thoha, *Kepemimpinan Dalam Manajemen Suatu Pendekatan Perilaku* (Jakarta PT. Grafindo Persada, 2003), hlm. 48

¹³Bimo Walgito, *Psikologi sosial, Suatu Pengantar*. (Yogyakarta: Penerbit Andi, 2001), hlm. 115-116

memberikan semua kemampuan dan keterampilan untuk mewujudkan tujuan organisasi.¹⁴

Dalam American Encyclopedia motivation: *that predisposition (it self the subject of much controversy) within the individual with arouses sustain and direct his behavior. Motivation involve such factor as biological and emotional needs that can only be inferred from observation behavior.* (kecenderungan suatu sifat yang merupakan pokok pertentangan dalam diri seseorang yang membangkitkan topanan dan mengarahkan tindak-tanduknya. Motivasi meliputi faktor kebutuhan biologis dan emosional yang hanya dapat diduga dari pengamatan tingkah laku manusia).¹⁵

Pengertian motivasi dipandang dari arti katanya, berasal dari kata *motivation* yang berarti pemberian dorongan, membangkitkan keinginan, dan atau keadaan yang menimbulkan dorongan. Dengan kata lain, motivasi dapat didefinisikan sebagai suatu usaha menimbulkan dorongan pada individu (kelompok) agar bertindak atau energi untuk membangkitkan dorongan dalam dirinya.¹⁶

Motivasi menurut Wahjosumidjo merupakan dorongan kerja yang timbul pada diri seseorang untuk bereperilaku dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan.¹⁷ Definisi lain dikemukakan Bambang, bahwa motivasi adalah keinginan yang terdapat pada seorang individu yang merangsang untuk melakukan tindakan.¹⁸

Sebagai proses psikologis yang terjadi pada diri seseorang, motivasi dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang bersumber dari dalam diri individu itu sendiri (motivasi intrinsik) maupun dari luar individu (motivasi ekstrinsik). Seberapa kuat motivasi yang dimiliki individu akan banyak menentukan terhadap kualitas perilaku yang di tampilkan, baik dalam konteks belajar, bekerja maupun dalam kehidupan lainnya.

b. Metode Motivasi

Ada dua metode motivasi yaitu motivasi langsung dan motivasi tak langsung.¹⁹

1) Motivasi langsung (Direct Motivation)

¹⁴Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen dasar, Pengertian dan Masalah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), hlm. 216

¹⁵Malayu S. P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia, edisi revisi*, (PT. Bumi Aksara, Jakarta, 2005, cet, ketujuh), hal. 143

¹⁶Achmad Mohyi, *Teori dan Prilaku Organisasi*. (Surabaya: UMM Press. 1999). hlm. 157

¹⁷Wahjosumidjo, *Kepemimpinan dan Motivasi*, (Jakarta; Ghalia Indonesia, 1995), hlm. 177

¹⁸ Bambang Tri Cahyono, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: IPWI, 1996), hlm. 261

¹⁹ *Ibid.*, hlm. 149

Motivasi langsung adalah motivasi (materiil & nonmateriil) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasan. Jadi sifatnya khusus, seperti pujian, penghargaan, tunjangan hari raya, bonus dan bintang jasa.

2) Motivasi tak langsung (Indirect motivation)

Motivasi tak langsung adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan pasilitas -pasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja/kelancaran tugas sehingga para karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya. Misalnya kursi yang empuk, mesin-mesin yang baik, ruangan kerja yang terang dan nyaman, suasana pekerjaan yang serasi, serta penempatan yang tepat. Motivasi tak langsung besar pengaruhnya untuk merangsang semangat bekerja karyawan sehingga produktif.

c. Jenis-Jenis Motivasi

Ada dua jenis motivasi, yaitu motivasi positif dan motivasi negatif.²⁰

1) Motivasi Positif (Insentif positif)

Motivasi positif maksudnya manajer memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi diatas prestasi standar. Dengan motivasi positif semangat kerja bawahan akan meningkat karena umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja.

2) Motivasi Negatif (Insentif Negatif)

Motivasi negatif maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan standar mereka akan mendapat hukuman. Dengan motivasi negatif ini semangat bekerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

Dalam praktek kedua jenis motivasi di atas sering digunakan oleh suatu perusahaan. Penggunaannya harus tepat dan seimbang supaya dapat meningkatkan semangat kerja karyawan. Yang menjadi masalah ialah kapan motivasi positif atau motivasi negatif dapat efektif meransang gairah kerja karyawan. Motivasi positif efektif untuk jangka panjang sedangkan motivasi negatif epektif untuk jangka pendek. Akan tetapi manajer harus konsisten dan adil dalam menerapkannya.

²⁰ *Ibid.*, hlm. 150

d. Pengertian Motivasi Kerja Guru.

Motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang turut menentukan kinerja seseorang. Besar atau kecilnya pengaruh motivasi pada kinerja seseorang tergantung pada seberapa banyak intensitas motivasi yang diberikan. Perbedaan motivasi kerja bagi seorang guru biasanya tercermin dalam berbagai kegiatan dan bahkan perestasi yang dicapainya.

Berdasarkan definisi diatas, dapat dirumuskan bahwa motivasi kerja guru tidak lain adalah suatu proses yang dilakukan untuk menggerakkan guru agar perilaku mereka dapat diarahkan pada upaya-upaya yang nyata untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Guru yang produktif tidak akan terjebak pada sesuatu yang rutinitas. Selain itu, juga harus berani mempertahankan pendapatnya kalau memang yakin dan rasional. Bahkan peka dan responsif terhadap berbagai masalah umum dan berfikir bagaimana cara pemecahannya.

Kesimpulan yang dapat diambil dari motivasi kerja guru adalah dorongan bagi seorang guru untuk melakukan pekerjaan dalam kegiatan belajar mengajar agar tercapai tujuan sesuai rencana.

C. Metodologi

Dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, yaitu suatu penelitian yang dimaksudkan untuk mendeskripsikan dan menganalisis fenomena, peristiwa, aktifitas sosial, sikap, kepercayaan, persepsi dan pemikiran orang baik secara individu maupun kelompok. Moleong menjelaskan penelitian kualitatif bertujuan untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subyek penelitian, misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain-lain secara holistik, dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah.²¹

Adapun jenis penelitian ini adalah jenis studi kasus, yaitu jenis penelitian yang mendalam tentang suatu aspek lingkungan sosial termasuk manusia di dalamnya. Studi kasus dapat dilakukan terhadap individu (misalnya keluarga), segolongan manusia (guru, karyawan, siswa), lingkungan hidup manusia (desa, sekolah) dan lain-lain. Bahan studi kasus dapat diperoleh dari sumber-sumber seperti laporan pengamatan, catatan pribadi, kitab harian atau biografi orang yang

²¹Lexi J. Moleong, *Metodologi Penelitaiia Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006), hlm. 6

diselidiki, laporan atau keterangan dari orang yang banyak tahu tentang hal itu.²²

Dalam penelitian ini, menggunakan satu obyek atau satu kasus yang terjadi di MI Al-Hidayah Pojokrejo Kesamben Jombang. Dipilihnya desain studi kasus tunggal holistik dalam rancangan penelitian ini karena peneliti berasumsi bahwa rumusan masalah dalam penelitian ini akan lebih mudah dijawab dengan studi kasus tunggal holistik, dimana studi kasus tunggal holistik ini akan dapat mendeskripsikan peran kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi guru di MI Al-Hidayah Pojokrejo Kesamben Jombang.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah teknik wawancara, observasi atau pengamatan dan studi dokumentasi. Ketiga teknik pengumpulan data ini merupakan teknik dasar yang digunakan dalam penelitian kualitatif. Sedangkan analisis datanya menggunakan teknik analisis deskriptif kualitatif, yaitu analisis data yang menghasilkan deskripsi-deskripsi yang rinci mengenai situasi, peristiwa, interaksi dan perilaku orang. Salah satu cara untuk menyesuaikan data kuantifikasi ini adalah dijumlah dan diambil prosesntasenya, yang kemudian dijadikan dasar bagi penentuan predikat atau kategori. Penentuan kategori ini didasarkan pada skala *Likert* untuk mengukur variabel penelitian, yang selanjutnya dikelompokkan berdasarkan gradasi mulai yang tertinggi sampai yang terendah, yang jika dinyatakan dalam bentuk kata-kata dapat berupa sangat baik, baik, cukup baik, kurang baik, dan tidak baik atau sangat efektif, efektif, cukup efektif, kurang efektif, dan tidak efektif.

D. Hasil Penelitian dan Pembahasan

1. Kinerja Kepala Sekolah di MI Al-Hidayah

Seorang pemimpin adalah orang yang melihat lebih dari yang orang lain lihat, yang melihat lebih jauh dari pada orang lain lihat, dan yang melihat sebelum orang lain melihat. Dari hasil wawancara dan observasi penulis memaparkan bahwa peranan kepala sekolah sangat penting bagi guru-guru dan murid-murid. Pada umumnya kepala sekolah MI Al-Hidayah memiliki tanggung jawab sebagai pemimpin di bidang pengajaran, pengembangan kurikulum, administrasi kesiswaan, administrasi personalia staf, hubungan masyarakat dan perlengkapan serta organisasi sekolah. Kepala sekolah MI Al-Hidayah dituntut untuk senantiasa berusaha membina dan mengembangkan hubungan kerja sama yang baik antara sekolah dengan masyarakat guna mewujudkan sekolah yang efektif dan efisien. Hubungan yang harmonis ini akan

²²S. Nasution, *Metode Research; Penelitian Ilmiah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), hlm. 27

membentuk saling pengertian antara sekolah, orang tua, masyarakat, dan lembaga-lembaga, saling membantu antara sekolah dan masyarakat karena mengetahui manfaat dan pentingnya peranan masing-masing, dan kerja sama yang erat antara sekolah dengan berbagai pihak yang ada di masyarakat dan mereka merasa ikut bertanggung jawab atas suksesnya pendidikan di sekolah.

Menurut Ngalm Purwanto, mengatakan bahwa seorang kepala sekolah mempunyai sepuluh macam peranan, yaitu : “Sebagai pelaksana, perencana, seorang ahli, mengawasi hubungan antara anggota-anggota, mewakili kelompok, bertindak sebagai pemberi ganjaran, bertindak sebagai wasit, pemegang tanggung jawab, sebagai seorang pencipta, dan sebagai seorang ayah.”²³

2. Motivasi Kerja Guru di MI Al-Hidayah Pojokrejo Kesamben Jombang

Motivasi kerja sebagaimana telah dikemukakan pada pembahasan terdahulu merupakan hal yang sangat vital dalam terselenggaranya sebuah organisasi yang efektif. Begitu juga pada lembaga pendidikan. Bila merujuk ke ciri-ciri motivasi mengetahui motivasi seseorang dapat dilihat dari empat aspek yaitu: tanggung jawabnya dalam melakukan kerja, prestasi yangdicapainya, pengembangan diri dan kemandiriannya dalam bertindak.²⁴

Dalam penelitian ini untuk mendapatkan gambaran mengenai motivasi kerja guru di MI Al-Hidayah Pojokrejo Kesamben Jombang, penulis memperolehnya dari observasi langsung dan wawancara dengan kepala sekolah dan para guru pada beberapa kegiatan yang dilaksanakan di MI Al-Hidayah Pojokrejo tersebut.

Untuk melihat lebih dalam tentang motivasi kerja guru MI Al-Hidayah Pojokrejo maka dapat dijelaskan sebagai berikut :

a. Tanggung jawab dalam melaksanakan tugas.

Tanggung jawab guru dalam melaksanakan tugasnya dapat dilihat dalam kegiatan-kegiatan sebagai berikut:

1) Kegiatan proses belajar mengajar.

Kegiatan ini adalah kegiatan yang paling pokok. Oleh karena itu untuk mendapatkan gambaran motivasi kerja guru ini penulis

²³ Ngalm Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung : PT Remaja Rosdakarya, 2002), hlm. 65

²⁴Hamzah B. Uno, *Teori Motivasi dan Pengukurannya : Analisis di Bidang Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), hlm. 72

langsung mendapatkan datanya dari absensi kehadiran guru dan aktivitas proses belajar mengajar sehari-hari.

Dalam kegiatan proses belajar mengajar semua guru telah menjalankan tugasnya dengan baik dan disiplin. Tingkat kehadiran guru di MI Al-Hidayah cukup tinggi, pada umumnya mereka selalu hadir di MI Al-Hidayah kecuali sakit atau dan kepentingan yang sangat perlu.

2) Kegiatan ekstrakurikuler.

Untuk kegiatan ini, hanya guru-guru tertentu yang telah diberikan tugas untuk membina kegiatan ekstrakurikuler.

Selain memberikan layanan pendidikan dikelas terutama berkaitan dengan mata pelajaran, sebagian guru MI Al-Hidayah Pojokrejo pun memberikan layanan dan bimbingan dalam bidang keterampilan dan kecakapan siswa. Keterampilan dan kecakapan tersebut merupakan program-program ekstrakurikuler yang rutin dilakukan setiap minggunya berdasarkan jadwal yang sudah ditetapkan sebelumnya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Ibu Erni N, S.Pd selama ini kegiatan ekstrakurikuler dapat berjalan dengan baik. Guru-guru yang ditunjuk selalu memberikan komitmen dan loyalitasnya dalam melayani dan memberikan bimbingan kepada siswa-siswinya. Untuk kegiatan bimbingan ini hanya dilakukan pada siang hari mengingat siswa siswi yang sekolah di MI Al-Hidayah Pojokrejo ada yang dari daerah tetangga.

3) Kegiatan rapat dewan guru.

Adapun kegiatan rapat guru, berdasarkan hasil wawancara terungkap bahwa kehadiran guru dalam forum rapat guru sangat representatif.

Dalam kegiatan rapat yang di lakukan di MI Al-Hidayah Pojokrejo kepala sekolah biasanya menyebarkan undangan tiga hari sebelum acara rapat dan semua guru diundang. Namun ada saja beberapa guru yang berhalangan hadir akan tetapi tingkat kehadiran guru dalam acara rapat selalu mencapai 95-100%. Dari prosentase ini dapat dikatakan bahwa motivasi guru untuk hadir dalam acara rapat lebih baik.²⁵

Dari hasil pengamatan yang dilakukan bahwa dalam acara rapat ketika dalam acara diskusi antusias para guru untuk mengeluarkan pendapat maupun unek-unek cukup tinggi. Terlihat bahwa sering terjadi perdebatan diantara para guru untuk mempertahankan

²⁵Wawancara dengan Triastutik, Kepala MI Al-Hidayah, tanggal 14 Juni 2018

pendapatnya masing-masing. Terutama dalam acara rapat kenaikan kelas. Dari petikan hasil wawancara diatas diketahui bahwa kehadiran guru dalam rapat belum mencapai 100%.²⁶

Kegiatan kepanitiaan, seperti kegiatan ujian nasional, ujian akhir semester, dan kepanitiaan lainnya. Untuk kegiatan-kegiatan kepanitiaan, karena kepala sekolah selalu memberikan mandatnya kepada guru-guru terutama yang termasuk dalam jajaran baik dan lancar. Dalam prosesnya, terlebih dahulu kepanitiaan tersebut dipilih berdasarkan musyawarah dan mempertimbangkan kesediaan dan kemampuannya dalam menangani kegiatan tersebut sehingga diharapkan dapat berjalan dengan baik. Penerimaan Siswa Baru (PSB): setiap memulai kegiatan PSB, semua guru dilibatkan dalam kepanitiaan PSB, disamping sudah ada pembagian tugas (*job description*), mereka diberi tugas khusus untuk bergerilya mempromosikan MI Al-Hidayah Pojokrejo di kampung sekitar masing-masing.

Dari hasil wawancara diatas, menunjukkan bahwa guru-guru di MI Al-Hidayah Pojokrejo Setelah mampu bertanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya, baik sebagai guru dikelas maupun dalam membimbing siswa dalam kegiatan ekstrakurikuler. Walaupun seperti penuturan pembantu kepala sekolah (PKS) bidang kurikulum di atas, bahwa tetap saja memang masih dijumpai ketidak hadiran guru dalam proses belajar mengajar. Namun, hal ini bisa dimaklumi dikarenakan kepentingan yang mendesak dan biasanya guru akan memberikan tugas pada siswa sehingga proses belajar mengajar dapat selalu terlaksana. Hasilnya adalah atas dukungan para guru tersebut kegiatan-kegiatan yang ada di MI Al-Hidayah Pojokrejo tersebut dapat berjalan dengan baik. Hal ini tercermin seperti yang telah penulis paparkan sebelumnya, seperti tingkat kehadiran guru dan keterlibatannya dalam kegiatan kepanitiaan. sangat baik. Disiplin guru dalam mengajar dan mengakhiri pelajaran tepat waktu, hal ini didasari dengan tanggung jawab mereka dalam memberikan pemahaman tentang materi yang sedang mereka ajarkan.

b. Pengembangan Diri

Pada umumnya, secara psikologis guru-guru MI Al-Hidayah Pojokrejo sudah dewasa dalam berpikir dan bertindak, mampu mengendalikan emosi, sabar, ramah dan sopan, memiliki jiwa berani berkorban dan memiliki semangat pengabdian pendidikan yang luar biasa. Di samping faktor -faktor pengetahuan, kecakapan, keterampilan

²⁶Observasi, Rapat Guru, tanggal 20 Juni 2018

dan tanggap terhadap ide pembaharuan, pada diri guru tersebut sebenarnya masih terdapat sikap mental yang bagus. Sikap mental ini menyebabkan guru tersebut merasa senang mengajar (bekerja), seakan-akan melakukan pekerjaan secara sukarela tanpa pamrih dan semata-mata demi panggilan hati nurani yang tidak kalah pentingna adalah kekuatan spriritual yang mendasari prilakunya.

Ujar salah satu guru di MI Al-Hidayah Pojokrejo dalam menjalankan tugas sebagai guru selalu meniatkan diri sebagai ibadah dan ikhlas mencari ridho Allah, karena niat yang ikhlas dalam mengajar inilah akan mendapat balasan pahala dari Allah Swt dan Allah telah menjajnikan pada hambaNya bahwa orang yang bertaqwa akan diberikan jalan keluar dan rezeki tanpa disangka-sangka.

Dari beberapa pengakuan guru MI Al-Hidayah Pojokrejo diatas menunjukkan bahwa motivasi kerja guru MI Al-Hidayah Pojokrejo sesungguhnya didasarkan pada semangat tauhid dan jihad kepada Allah Swt. Dengan keyakinannya yang begitu kuat kepada Allah mendorong semangat mereka untuk selalu berkarya melalui pendidikan

dengan harapan bahwa aktivitas mengajar yang mereka lakukan mendapat ridho dan balasan dari Allah swt. Dorongan ini disebut dengan motivasi intrinsik yang justru lebih tahan lama ketimbang motivasi yang timbul dari luar atau disebut motivasi ekstrinsik.²⁷

Komitmen terhadap kegiatan pembelajaran Komitmen merupakan salah satu bentuk keterikatan, panggilan hati atau kesatuan janji dalam diri sendiri dengan organisasi MI Al-Hidayah Pojokrejo. Keterikatan tersebut diwujudkan dalam bentuk kehadiran dan partisipasi aktif dalam kegiatan penyelenggaraan pendidikan, disamping itu juga monitor perkembangan dan rencana kegiatan pada saat yang akan datang melalui pertemuan formal, non formal. Hal ini dapat terjadi karena mayoritas domisili guru saling berdekatan. Aktivitas atau perilaku yang mencerminkan komitmen terhadap kegiatan pembelajaran yaitu:

- 1) Sikap mental : berupa motivasi, disiplin dan etika kerja. Motivasi guru untuk mengajar sangat tinggi hal ini didasari oleh rasa tanggung jawab terhadap peserta didik, adanya pengalaman langsung dari guru tentang bagaimana susahnya mencari murid dari rumah kerumah, dari kampung ke kampung, sehingga apabila sudah masuk ke MI Al-Hidayah Pojokrejo ada perasaan untuk membina dan membimbing sebaik-baiknya agar ada efek samping berupa rekrutmen terhadap teman-teman dikampung.

²⁷Imam Supragoyo, *Memelihara Sangkar Ilmu, Refleksi Pemikiran dan Pengembangan UIN Malang*, (UIN Malang Press, 2006), hlm. 15

- 2) Sikap kerja: seperti kesediaan untuk mengajar dan dapat menerima tambahan tugas. Ada beberapa Guru MI Al-Hidayah Pojokrejo terutama yang mengajar bidang studi TIK, Seni Budaya dan Mulok yang dipampu oleh guru yang kualifikasi pendidikannya berbeda. Karena semangat ingin membangun dan pengabdian Guru tersebut mau mengajar studi yang sebenarnya tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya.
- 3) Lemah lembut dan kelapangan dada: Guru MI Al-Hidayah Pojokrejo dalam mendidik anak sangat mengedepankan kelembutan terutama dalam menghadapi anak-anak yang nakal. Mendidik anak itu harus dengan hati yang ikhlas dan lapang dada nampaknya sudah menjadi perinsip bagi guru-guru MI Al-Hidayah Pojokrejo sehingga anak-anak tumbuh menjadi siswa yang patuh dan taat pada guru-gurunya.

Adapun yang tergolong pada katagori motivasi rendah bagi guru-guru MI Al-Hidayah dalam bekerja yaitu motivasi:

- 1) Meniti Karier.

Salah satu faktor motivasional dalam berkarya adalah keberhasilan meniti karier, karena dengan berkarier seseorang memperoleh kepercayaan menduduki posisi yang lebih tinggi, yang membuktikan kesanggupannya memikul tanggung jawab yang lebih besar yang berakibat pada imbalan yang lebih besar pula. Meskipun benar bahwa guru sendirilah yang paling bertanggung jawab atas kemajuannya meniti karier, misalnya dengan penampilan kerja yang memuaskan, tetapi kenyataannya semangat guru untuk meniti karier terutama menjadi kepala MI Al-Hidayah masih rendah.

- 2) Mewujudkan tujuan tertentu yang bersifat pribadi.

Tujuan seorang guru yang bekerja pada MI Al-Hidayah memang bermacam-macam, ada yang ingin sekedar mengabdikan diri (*prestise*), ada yang ingin memenuhi kebutuhan finansial, ada yang ingin memuaskan kebutuhan afiliasi, melaksanakan tugas kedinasan, dan lain-lain. Dari tujuan atau keinginan tersebut diatas, tidak ada gairah dan semangat yang menonjol dari guru.

Tantangan berat yang dihadapi guru masa sekarang adalah bagaimana mampu menghasilkan lulusan yang mempunyai kualitas pendidikan tinggi, yaitu mampu memenuhi kebutuhan pasar dan mengajar ketertinggalan dengan kemajuan pendidikan Negara lain. Sayangnya *gelagat* untuk mewujudkan ambisi tersebut belum menunjukkan perubahan (*Change*) kemajuan yang menggembirakan, terutama di kalangan guru-guru MI Al-Hidayah Pojokrejo.

Sedangkan menurut pengamatan penulis, yang menjadi kekurangan atau sisi negatif motivasi kerja guru MI Al-Hidayah yaitu:

1) *Kualitas pekerjaan*

Kualitas hasil pekerjaan yang berkaitan dengan sumber daya yang dimiliki guru MI Al-Hidayah seperti kemampuan, kesanggupan, pelatihan (training), pengalaman, keterampilan dan persiapan secara psikologis merupakan pengekspresian seseorang terhadap pekerjaannya. Pengekspresian potensi secara optimal dalam melakukan pekerjaan tersebut akan menghasilkan kinerja yang tinggi, tetapi jika faktor-faktor yang menentukan kualitas kinerja tidak mendukung maka hasil pekerjaan yang dilakukan tidak akan maksimal seperti yang diharapkan.

Kondisi inilah yang dialami MI Al-Hidayah pada saat ini, kualitas pekerjaan baik yang berkaitan dengan pembelajaran, pelaksanaan kegiatan maupun pelaksanaan tugas-tugas tertentu masih memerlukan pengarahan, pembimbingan dan pembinaan yang intensif agar kualitas hasil pekerjaan tidak begitu mengecewakan.²⁸

Kualitas pekerjaan yang masih menjadi kelemahan/kekurangan guru-guru MI Al-Hidayah tercermin dari:

Persiapan mengajar : pada umumnya guru-guru kurang mempunyai persiapan dalam mengajar baik persiapan administrasi maupun bahan ajar. Hal ini dapat dilihat dari hasil supervisi yang dilakukan oleh Kepala MI Al-Hidayah, bahwa administrasi pembelajaran seperti Program Tahunan, Program Semester, Satpel dan Rencana Pembelajaran umumnya mereka masih mengcopi dari kepunyaan guru lain lalu disesuaikan dengan Kalender Pendidikan yang ada di MI Al-Hidayah.²⁹

Keterampilan Mengajar : pada umumnya pola pembelajaran yang berlangsung di MI Al-Hidayah masih menggunakan pola pembelajaran tradisional yang lebih terpusat pada guru (*Teacher Centered Learning*), sayangnya kemampuan guru di depan kelas belum terampil menggunakan metode yang pas dengan materi (*Contextual*) dan juga belum terampil memanfaatkan lingkungan sebagai media, sumber belajar. Seperti apa yang disampaikan oleh pengawas kepada penulis beberapa waktu lalu bahwa rendahnya sumber daya yang dimiliki guru MI Al-Hidayah telah menyebabkan kegiatan belajar mengajar kurang efektif dan efisien, hal ini yang menjadi salah satu kendala dalam memacu prestasi akademik.

²⁸Observasi di MI Al-Hidayah, tanggal 26 Juni 2018

²⁹Observasi di MI Al-Hidayah, tanggal 1 Juli 2018

Keterbatasan Sarana Prasarana : Menurut salah satu guru, rata-rata dalam sebulan, Mapel IPAdan Matematika praktik 1 kali. Kondisi ini memang dimaklumi guru mengingat adanya satu lap komputer mahalnya bahan praktikum disisi lain mereka tidak tega meminta sumbangan siswa sehingga praktik cenderung menggunakan bahan yang dapat terjangkau.

2) *Optimalisasi kompetensi personal dan profesional*

Prilaku dan aktivitas guru secara personal dan upaya mengeksplorasi kemampuan dan kecakapan diri agar menjadi insan yang berkompeten masih jauh dari harapan. Hal ini terkait dengan berbagai kendala yang dihadapi oleh MI Al-Hidayah diantaranya : ada beberapa guru yang mengajar tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan (*miss match*) dan kualitas sumber daya guru juga belum sebaik sekolah pavorit.

Dalam optimalisasi kemampuan profesional yang menuntut adanya kualifikasi: tingkat *capable* personal yakni yang dimilikinya pengetahuan, kecakapan, keterampilan dan sikap yang lebih mantap dan memadai sehingga mampu mengelola proses belajar mengajar secara efektif, tingkat *inovator* yaitu dimilikinya komitmen terha dap upaya perubahan dan reformasi dan perspektif yang luar agar mampu menjawab tantangan masa depan. Nampaknya MI Al-Hidayah masih harus bekerja ekstra keras agar sumber daya guru bisa mencapai prestasi yang setinggi- tingginya. Menurut H. Jaelani Sanusi, kompetensi yang nampak pada guru-guru MI Al-Hidayah baru tarap kepemilikan pengetahuan, kecakapan, ketrampilan dan sikap yang mantap dilandasi dengan kepribadian yang baik.⁵⁰

Kurang maksimalnya opimalisasi kompetensi personal dan profesional guru MI Al-Hidayah tercermin dari:

- a) Sumber daya manusia: ditinjau dari kegiatan belajar mengajar yang menjadi tugas pokok guru, mereka sebagian besar belum mampu membuat prangkat administrasi pembelajaran secara mandiri, sedangkan pembelajaran yang terjadi masih berpola tradisional, sehingga berakibat pada lambatnya peningkatan mutu pendidikan. Kreativitas mereka dalam *meramu* materi dari berbagai buku sumber juga kurang, umumnya mereka hanya mengadakan buku paket saja atau Lembar Kerja Siswa (LKS), sedangkan rangkuman/ ringkasan materi dan pendalaman materi yang berupa soal latihan, tugas kelompok atau perorangan yang dibuat oleh guru.

³⁰Wawancara dengan Triastutik, Kepala MI Al-Hidayah, tanggal 5 Juli 2018

- b) Kualitas lulusan: mutu lulusan yang dihasilkan oleh MI Al-Hidayah setiap tahunnya belum merata untuk semua bidang studi. memang belum menunjukkan hasil kerja yang dapat dibanggakan.

Ditinjau dari perangkat sepuluh besar dan nilai rata-rata Ujian Nasional masih dibawah dengan SDN. Tetapi satu hal yang menjadi harapan cerah dimasa yang akan datang yaitu selama tiga tahun berakhir ini sudah bisa meluluskan 100%, sehingga penilaian kedepan bagaimana meningkatkan standar kelulusan itu agar setahap demi setahap ada peningkatan kualitas kelulusan. Keberhasilan meluluskan seluruh peserta ujian tersebut tentu tidak lepas dari adanya dorongan yang kuat untuk menampilkan/menunjukkan kemampuan/potensi personal dan professional.³¹

Dari uraian di atas dapat kita sarikan bahwa kinerja guru bukan semata -mata dilihat dari seberapa banyak hasil kerja yang dilakukan oleh guru, melainkan kualitas unjuk kerja, pelaksanaan kerja dan pencapaian kerja juga penting untuk diperhatikan.

3. Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Motovasi Kerja Guru di MI Al-Hidayah Pojokrejo Kesamben Jombang

Sebagaimana telah diungkapkan dalam pembahasan sebelumnya, bahwa kepala sekolah memiliki peranan yang sangat besar dalam meningkatkan motivasi kerja guru. Hal ini terkait dengan tanggung jawab kepala sekolah sebagai seorang pemimpin yang bertanggungjawab atas maju mundurnya sekolah yang dipimpinnya.

Dalam kesehariannya, kepala sekolah MI Al-Hidayah dihadapkan pada karakter guru dan staf yang memiliki latar belakang yang berbeda kepentingan dan tingkat sosial sehingga dimungkinkan menimbulkan konflik antar individu terutama jika dihadapkan pada masalah-masalah yang muncul. Untuk itu dalam mengatasi masalah tersebut, kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya sebagi pemimpin perlu memiliki sikap bijak, optimis dan orientasi ke masa depan. Guru dan karyawan merupakan faktor penting dalam menunjang proses belajar mengajar.

Hasil wawancara yang penulis lakukan dengan kepala sekolah MI Al-Hidayah dalam mengelola guru lebih mempertimbangkan pada kesiapan dan kemampuannya masing-masing. Langkah ini merupakan bentuk kebijaksanaan kepala sekolah dalam memahami apa yang diinginkan dan dirasakan bawahannya perlu digaris bawahi, menurut

³¹Wawancara dengan Triastutik, Kepala MI Al-Hidayah, tanggal 11 Juli 2018

Rupert Eals bahwa salah satu alasan yang mengidentifikasi lemahnya kepemimpinan adalah ketidakbijaksanaan.³²

Dari hasil wawancara, observasi dan dokumentasi yang dihimpun penulis, dapat disimpulkan bahwa peran kepala sekolah dirasakan oleh guru-guru MI Al-Hidayah adalah sebagai berikut:

a. Mitra kerja

Untuk lebih menumbuhkan motivasi kerja para guru, kepala sekolah memosisikan dirinya sebagai mitra bukan sebagai atasan. Hal ini sesuai dengan budaya kerja yang diusung di MI Al-Hidayah, yaitu konsep kemitraan. Peran kepala sekolah sebagai mitra ini akhirnya membawa pada sebuah kondisi organisasi antara pimpinan dan bawahan dalam hal ini adalah kepala sekolah dan guru sejajar. Guru tidak diperlakukan sebagai pesuruh atau bawahan melainkan bersama-sama ikut membesarkan dan membangun MI Al-Hidayah.

Selain sebagai mitra guru dan siswa, kepala sekolah juga berperan sebagai mitra bagi masyarakat atau secara umum dengan para *stakeholder*.

Konsep kemitraan kepala MI Al-Hidayah adalah mengadopsi manajemen keterbukaan dalam mengelola Sekolah. Kondisi semacam ini telah menimbulkan rasa memiliki di kalangan guru. Dalam hal keterbukaan masalah keuangan ini, secara formal dilakukan laporan pertanggung jawaban kepala sekolah setiap satu tahun dua kali, yakni setiap bulan Januari dan bulan Juni. Untuk bulan Januari pertanggung jawaban keuangan tersebut dilakukan di depan seluruh dewan guru beserta pengurus yayasan. Sedangkan untuk bulan Juli pertanggung jawaban keuangan dilakukan di depan komite sekolah (wali murid) yang biasanya dilakukan bersama dengan musyawarah Rencana Anggaran Belanja Sekolah (RABS).

Dari beberapa ciri kepemimpinan kepala sekolah melalui hasil observasi, wawancara di atas, kepala sekolah MI Al-Hidayah menerapkan gaya kepemimpinan demokratis. Hal ini dapat dilihat dari keinginan kepala sekolah dalam memajukan Sekolah. Selain itu keterbukaan dan budaya kerja yang selalu mengutamakan partisipasi menjadi ciri utama manajemen di sekolah tersebut.

b. Partisipator

Sebagai partisipator, kepala sekolah MI Al-Hidayah lah bekerja secara aktif baik individu maupun kelompok. Untuk tercapainya setiap kegiatan yang dirancang sekolah, kepala sekolah telah melakukan

³²Rupert Earls, *Leadership Intelegrasi: Memahami dan Menerapkan Kecerdasan Kepemimpinan Untuk Kesuksesan Anda*, (Jogjakarta: 2006), hlm. 33

kebijakan dengan memberikan mandat sebagaimana telah dikemukakan diatas dan memberikan kemudahan serta fleksibilitas terhadap guru-guru.

Kepala MI Al-Hidayah didalam menyusun pembagian tugas jam mengajar selalu meminta para guru untuk menuliskan tentang kesuiapan guru dalam mengajar baik waktu maupun harinya mengingat guru-guru MI Al-Hidayah mengajar di beberapa tempat. Hal ini kemudian menjadi motivasi tersendiri bagi para guru untuk tetap mengabdikan diri dan berjihad dalam dunia pendidikan yaitu di MI Al-Hidayah.³³

Sikap fleksibel ini merupakan prinsip kepemimpinan yang harus ada dalam diri seseorang pemimpin seperti juga sebagai kepala sekolah. Sebagaimana Mulyasa mengungkapkan pandangannya mengenai kepala yang profesional semestinya mampu fleksibel dalam berbagi hal yang dihadapi. Maksudnya bahwa dalam meningkatkan profesionalisme dan motivasi tenaga kependidikan disekolah, kepala sekolah harus mampu beradaptasi dan fleksibel dalam menghadapi situasi baru serta berusaha menciptakan suasana kerja yang menyenangkan dan memudahkan para tenaga kependidikan untuk beradaptasi dalam melaksanakan tugasnya.³⁴

Iniilah yang menurut penulis, peran kepala sekolah sebagai partisipator dengan kepemimpinannya tersebut telah mampu menggerakkan dan melibatkan orang lain secara tepat dalam pengambilan keputusan.

c. Supporter

Kepala sekolah MI Al-Hidayah sebagai pimpinan puncak diakui para guru ini di implementasikan pada beberapa upaya yang dilakukannya, misalnya memberikan penghargaan kepada para guru baik secara material maupun non material.

Secara material dalam rangka memberikan rasa keadilan kepala sekolah memberlakukan pemberian kompensasi dengan dua cara, yaitu berdasarkan kinerja dan berdasarkan jabatan. Kompensasi berdasarkan kinerja yang dimaksud adalah kompensasi yang diberikan kepada guru-guru yang telah melaksanakan tugasnya sesuai dengan jadwal atau tugas yang diberikan. Dengan sistem ini, guru yang tidak melaksanakan tugas tidak mendapat kompensasi. Sedangkan kompensasi berdasarkan jabatan diberikan kepada orang-orang yang menduduki jabatan tambahan tertentu seperti pembantu kepala sekolah bidang kurikulum, sarana prasarana, humas, kesiswaan, bendahara dan TU.

³³Wawancara dengan Bu Rina Rusmila S.Pd. Guru kelas V, tanggal 30 Juli 2018

³⁴E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, hlm. 118-119

d. Memberikan mandat

Sebenarnya keberhasilan dalam memimpin itu tergantung pada kemampuan dalam mendelegasikan tugas dan tanggungjawab kepada bawahan secara efektif. Yang jelas pemimpin yang baik tidaklah melakukan tugas-tugas yang sifatnya operasional/teknis yang semestinya cukup didelegasikan kepada bawahan. Namun perlu dicatat apabila tugas-tugas itu termasuk dalam kategori “vital” bagi organisasi secara keseluruhan (seperti masalah tujuan, kebijaksanaan umum yang mengikat seluruh organisasi), maka sebaiknya tidak boleh didelegasikan pada orang-orang lain. Dalam arti tetap ditangani oleh pimpinan tertentu, kecuali dalam keadaan terpaksa misalnya pimpinannya berhalangan/tidak ada ditempat.³⁵

Sebagai bentuk dukungan dan dorongan tersebut kepala sekolah mendelegasikan sebagian tanggungjawabnya yang tidak bisa beliau isi kepada para guru dan wakil kepala sekolah. Kepala MI Al-Hidayah ketika tidak bisa mengisi kegiatan rapat atau kegiatan lainnya maka selalu didelegasikan kepada wakasek yang dianggap tepat dan mampu untuk mewakili beliau dalam menyelesaikan tugas-tugasnya.³⁶

Pemberian mandat ini menunjukkan bahwa kepala sekolah sangat menyadari kesuksesan Sekolah adalah kesuksesan tim sehingga delegasi ini merupakan kewajiban dan harga mutlak untuk tercapainya tujuan. Di MI Al-Hidayah setiap tugas yang diberikan terutama berkaitan dengan rencana-rencana kegiatan, selalu dimusyawarahkan. Adapun musyawarah tersebut bisa dilakukan secara formal dan informal.

e. Membuat tempat kerja yang menyenangkan.

Kepala MI Al-Hidayah setiap tahun mengadakan rehab ringan seperti pengecatan dan perbaikan sarana yang rusak ringan. Rehab ringan ini biasanya dilakukan pada akhir bulan juni sampai awal juli setiap tahunnya. Adapun tujuan dari rehab ringan ini tidak lain adalah untuk menciptakan suasana kerja yang menyenangkan. Hal ini seperti diungkapkan oleh Triastutik, S.Pd.I Kepala MI Al-Hidayah setiap tahun memprogramkan rehab ringan sarana dan prasarana sekolah mulai dari ruang guru sampai ruang-ruang kelas, disamping itu kepala sekolah juga meminta stafnya untuk mengganti sarana prasarana yang sudah tidak layak pakai.³⁷

³⁵Burhanuddin, *Analisis Administrasi Manajeen dan Kepemimpinan Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1994), hlm. 88

³⁶Wawancara dengan Triastutik, Kepala MI Al-Hidayah, tanggal 30 Juli 2018

³⁷Wawancara Wakasek Sarana dan Prsarana, tanggal 30 Juli 2018

Iklim sekolah yang kondusif-akademik baik fisik maupun non fisik merupakan landasan bagi penyelenggaraan pembelajaran yang efektif dan produktif. Oleh karena itu sekolah perlu menciptakan iklim yang kondusif untuk menumbuhkan kembangkan semangat dan motivasi guru dan merangsang nafsu belajar peserta didik.

f. Uswah (Teladan)

Sebagai pemimpin, kepala MI Al-Hidayah telah memberikan contoh bagi para guru sebagai teladan. Keteladanan yang dimaksud disini adalah sikap teladan kepala sekolah dalam memberikan contoh pada guru-guru dalam kepemimpinannya. Keteladanan ini merupakan prinsip kepemimpinan yang harus dimiliki seorang kepala sekolah. Dengan keteladanan yang ada pada diri kepala sekolah maka guru sebagai mitra kerjanya dapat mencontoh dari apa yang telah dilakukan pimpinannya.

E. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian di atas, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Kinerja kepala sekolah di MI Al-Hidayah memiliki tanggung jawab sebagai pemimpin di bidang pengembangan kurikulum, administrasi kesiswaan, administrasi personalia staf, hubungan masyarakat, dan perlengkapan serta organisasi sekolah.
2. Motivasi kerja guru di MI Al-Hidayah Pojokrejo Kesamben Jombang cukup tinggi hal ini dibuktikan dengan komitmen dan loyalitas guru yang bekerja dengan baik, tanggungjawabnya dalam melakukan kerja, prestasi yang dicapainya, pengembangan diri dan kemandiriannya dalam bertindak.
3. Peran kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja guru di MI Al-Hidayah Pojokrejo Kesamben Jombang meliputi perannya sebagai mitra kerja, partisipator, Supporter, memberikan mandat, membuat tempat kerja yang menyenangkan dan sebagai uswah (teladan) bagi para guru yang dapat menumbuhkan motivasi kerja paRa guru.

F. Saran -Saran

Bahwa untuk meningkatkan motivasi kerja guru MI Al Hidayah Pojokrejo Kesamben Jombang, penulis memberikan beberapa rekomendasi sebagai berikut:

1. Kepala sekolah perlu memprogramkan pelatihan guru-guru dalam meningkatkan kemampuan guru MI Al-Hidayah Pojokrejo Kesamben Jombang dalam membuat prangkat pembelajaran dan kemampuan guru dalam menggunakan metode yang variatif dalam mengajar.

2. Kepala sekolah perlu memprogramkan semua dewan guru untuk study banding ke sekolah-sekolah pavorit baik yang ada di dalam daerah maupun luar dengan harapan para dewan guru akan mendapat pengalaman-pengalaman baru dan wawasan yang luas tentang pembelajaran sehingga akan menambah motivasi para guru dalam meningkatkan prestasi kerjanya.

DAFTAR PUSTAKA

- Burhanuddin, *Analisis Administrasi Manajeen dan Kepemimpinan Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1994)
- Cahyono, Bambang Tri, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: IPWI, 1996)
- Earls, Rubert, *Leadership Intelegensi: Memahami dan Menerapkan Kecerdasan Kepemimpinan Untuk Kesuksesan Anda*, (Jogjakarta: 2006)
- Hasibuan, Malayu S.P., *Manajemen Sumber Daya Manusia, edisi revisi*, (PT. Bumi Aksara, Jakarta, 2005, cet, ketujuh)
- Hasibuan, Melayu S.P., *Manajemen dasar, Pengertian dan Masalah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006)
- Kayo, RB. Khatib Pahlawan, *Kepemimpinan.Islam dan Dakwah*, (Jakarta : Amzah, 2005)
- Koesoema A., Doni, *Pendidik Karakter di Zaman Keblinger*, (Jakarta; Grasindo, 2009)
- Mohyi, Achmad, *Teori dan Prilaku Organisasi*. (Surabaya: UMM Press. 1999)
- Moleong, Lexi J., *Metodologi Penelitaia Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006)
- Muhaimin, *Pengembangan Kurikulum Pendidikan Agama Islam, di Sekolah, Madrasah, dan Perguruan Tinggi*, (Jakarta; PT Raja Grafindo Persada, 2007)
- Mulyasa, E., *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung, Rosda Karya, 2005)
- Nasution, S., *Metode Research; Penelitian Ilmiah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2007)
- Pidarta, Made, *Pemikiran Tentang Supervisi Prndidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 1992)

- Purwanto, Ngalim, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung : PT Remaja Rosdakarya, 2002)
- Said, Mas'ud, *Kepemimpinan . Pengembangan Organisasi Team Building & Prilaku Inovatif* (Malang : UIN Press, 2007)
- Saroni, Muhamad, *Manajemen Sekolah*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2006)
- Siagian, Sondang P., *Filsafat Administrasi* (Jakarta: Gunung Agung , 1982)
- Supragoyo, Imam, *Memelihara Sangkar Ilmu, Refleksi Pemikiran dan Pengembangan UIN Malang*, (UIN Malang Press, 2006)
- Thoha, Miftah, *Kepemimpinan Dalam Manajemen Suatu Pendekatan Perilaku* (Jakarta PT. Grafindo Persada, 2003)
- Triana, Dian, “Kepemimpinan: Pengembangan Team Building dan Individual Building (Studi Kasus di MI Babussalam Tambar Jogoroto Jombang” dalam *Sumbula: Jurnal Studi Keagamaan, sosial dan budaya*, Vol 2, Nomor 1, Januari-Juni 2017
- Uno, Hamzah B., *Teori Motivasi dan Pengukurannya : Analisis di Bidang Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2007)
- Wahdosimidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya* (Jakarta : PT. Grafindo Persada, 2007)
- _____, *Kepemimpinan dan Motivasi*, (Jakarta; Ghalia Indonesia, 1995)
- Walgito, Bimo, *Psikologi social, Suatu Pengantar*. (Yogyakarta: Penerbit Andi, 2001)