

BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Paparan Data

Pemaparan data pada strategi kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja di Madrasah Tsanawiyah Darul Hikmah berfokus pada langkah-langkah kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru. Sedangkan aspek dari proses tersebut meliputi kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan evaluasi. Namun sebelumnya perlu diketahui motivasi kerja yang ada di Madrasah Tsanawiyah Darul Hikmah Tawang Sari Tulungagung.

1. Motivasi Kerja Guru di Madrasah Tsanawiyah Darul Hikmah Tawang Sari Tulungagung.

Pada motivasi kerja di Darul Hikmah Tawang Sari Tulungagung adalah keadaan dorongan dan semangat kerja guru dalam menjalankan tugas-tugasnya. Berikut adalah data dan informasi yang diperoleh peneliti berdasarkan metode pengumpulan data meliputi observasi, wawancara dan dokumentasi yang ada di Madrasah Tsanawiyah Darul Hikmah Tawang Sari Tulungagung sebagai berikut:

Berdasarkan kegiatan observasi dan dokumentasi yang peneliti laksanakan, motivasi kerja guru di Madrasah Tsanawiyah Darul Hikmah dapat diketahui bahwa guru memiliki upaya untuk meningkatkan keterampilan dan keahliannya. Seperti mengikuti kegiatan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) dan workshop. Kegiatan tersebut juga

mendapat dukungan dari pimpinan pondok juga kepala madrasah dengan menggelar kegiatan MGMP setiap minggunya.



Gambar 4.1 Pelaksanaan workshop Silabus pelajaran KMI yang diadakan di Swaloh Hotel dan Resort¹

Berdasarkan gambar tersebut terlihat bahwa guru mengikuti kegiatan workshop. Tujuan dari kegiatan tersebut tidak lain untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan juga keahlian guru dalam melaksanakan pembelajaran berdasarkan kurikulum *Kulliyatul Mu'allimin Al-Islamiyah* (KMI).

Kemudian tidak hanya dilingkup madrasah dan pondok saja, untuk meningkatkan keahlian dan keterampilan Sumber Daya Manusia (SDM) yang dimiliki juga membuat program studi banding ke lembaga yang sejenis. Berdasarkan dokumentasi foto dari akun media sosial resmi instagram Pondok Modern Darul Hikmah, studi banding tersebut bertujuan untuk mengetahui pengelolaan program tahfidz di Pondok

¹ Dokumentasi pelaksanaan workshop silabus pelajaran KMI yang diadakan di Swaloh Hotel dan Resort Madrasah Tsanawiyah Darul Hikmah Tanggal 12 Oktober 2018.

Tahfidz Al Amin Preduan Madura. Berikut keterangan kegiatan studi banding dari akun media sosial resmi instagram Pondok Modern Darul Hikmah:

@pondok_modern_darul_hikmah Kunjungan Segenap Yayasan dan Pimpinan Pondok Modern Darul Hikmah ke Pondok Tahfidz Al Amin Preduan Madura. Study Banding ini bertujuan untuk mengetahui sistem tahfidz yang ada di pondok tahfidz al amin, supaya bisa menerapkan dan memajukan tahfidz yang lebih baik lagi di Pondok Modern Darul Hikmah.²

Dari kutipan di atas dapat diketahui bahwa pimpinan pondok berusaha untuk meningkatkan kualitas SDM agar mampu mengembangkan kualitas serta potensi yang dimiliki oleh pondok.



Gambar 4.2 Pelaksanaan studi banding oleh Yayasan dan Pimpinan Pondok Modern Darul Hikmah ke Pondok Tahfidz Al Amin Preduan Madura³

Selain itu indikator adanya motivasi kerja pada guru di Madrasah Tsanawiyah Darul Hikmah Tawang Sari Tulungagung adalah terciptanya hubungan kerja yang harmonis. Kepala Madrasah Madrasah Tsanawiyah

²Dokumentasi akun media sosial resmi instagram Pondok Modern Darul Hikmah Tanggal 09 Oktober 2019.

³Dokumentasi pelaksanaan studi banding oleh Yayasan dan Pimpinan Pondok Modern Darul Hikmah ke Pondok Tahfidz Al Amin Preduan Madura 09 Oktober 2019.

Darul Hikmah Tawangsari Tulungagung Bapak Dr. Purwanto M.Pd.I. dalam melaksanakan tugasnya sebagai kepala madrasah bersifat terbuka. Artinya beliau menerapkan sistem *sharing* atau saling memberi masukan dalam memperbaiki pelaksanaan tugas ataupun kegiatan. Pernyataan tersebut antara lain:

Begitu mbak saya menggunakan sistem *sharing* atau saling memberi masukan dalam memperbaiki sebuah pelaksanaan program kerja atau kegiatan. Kemudian juga saya berusaha membangun hubungan yang harmonis kepada setiap guru. Dengan begitu komunikasi dan koordinasi akan mudah dilakukan.⁴

Dari pernyataan Bapak Dr. Purwanto M.Pd.I. di atas dapat diketahui bahwa sistem yang diterapkan diharapkan mampu membangun komunikasi yang baik dengan para guru sehingga koordinasi dalam pelaksanaan program kerja maupun kegiatan madrasah dapat berjalan dengan baik. Selain itu juga akan menciptakan suasana kerja yang harmonis dan timbulnya rasa kekeluargaan. Kemudian Waka Kurikulum Bapak Suko Winarso, S.Pd. juga memaparkan pendapat antara lain:

Hubungan antar guru sangat terjalin dengan baik mbak, hal ini dapat terlihat pada keharmonisan yang tercipta dalam pelaksanaan tugas-tugas dan tanggung jawab pada masing-masing bidang. Misalnya saja saat saya membutuhkan media pembelajaran untuk mendukung proses kegiatan pembelajaran. Maka saya berkoordinasi dengan waka sarana dan prasarana sebelum pengajuan ke kepala madrasah.⁵

Dari paparan pendapat di atas dapat diketahui bahwa kerja sama antar guru yang ada di Madrasah Tsanawiyah Darul Hikmah terjalin

⁴Wawancara dengan Kepala Madrasah Tsanawiyah Darul Hikmah Tawangsari Tulungagung Tanggal 16 Januari 2020 Pukul 10.00 WIB.

⁵Wawancara dengan Waka Kurikulum Madrasah Tsanawiyah Darul Hikmah Tawangsari Tulungagung Tanggal 03 April 2019 Pukul 10.00 WIB.

dengan harmonis. Lalu Ibu Ida Nurhayati, S.Pd.I salah satu guru mata pelajaran Al-Qur'an Hadits menguatkan paparan Bapak Suko Winarso, S.Pd. antara lain:

Kondisi dan suasana kerjanya sangat nyaman mbak. Maksudnya tidak ada sikut sana sikut sini atau saling menjatuhkan yang bisa menimbulkan konflik. Ya kalau dipondok kayak gitu. Suasana kekeluargaan sangat erat.⁶

Dari paparan pendapat di atas diperoleh diketahui bahwa motivasi kerja guru yang ada di Madrasah Tsanawiyah Darul Hikmah sudah cukup baik. Seluruh stakeholder memiliki upaya untuk meningkatkan keterampilan yang dimiliki. Mereka juga mampu bekerja sama dan saling berkoordinasi satu sama lain dalam menjalankan tugas-tugasnya. Selain itu juga dibawah naungan pondok mampu membentuk suasana kerja yang harmonis sehingga timbul rasa kekeluargaan.

2. Langkah-Langkah Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru di Madrasah Tsanawiyah Darul Hikmah Tawangsari Tulungagung

Adapun langkah-langkah kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru di Madrasah Tsanawiyah Darul Hikmah Tawangsari Tulungagung berdasarkan fungsi-fungsi manajemen sebagai berikut:

⁶ Wawancara dengan Guru Mata Pelajaran Al Qur'an Hadits Madrasah Tsanawiyah Darul Hikmah Tawangsari Tulungagung Tanggal 23 Januari 2020 Pukul 11.00 WIB.

a. Perencanaan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru di Madrasah Tsanawiyah Darul Hikmah Tawang Sari Tulungagung

Perencanaan merupakan langkah yang dilakukan dalam melaksanakan sebuah kegiatan atau program kerja dan bersifat penting. Karena dengan melakukan perencanaan seorang manajer khususnya kepala madrasah dapat mengetahui gambaran umum program kerja atau kegiatan yang akan dilaksanakan, selain itu juga dengan perencanaan dapat diketahui kendala atau hambatan yang mungkin akan dihadapi saat pelaksanaan serta dapat diketahui potensi yang mungkin akan menguntungkan dari pelaksanaan kegiatan atau program kerja tersebut. Tentunya dalam membuat suatu perencanaan tidaklah mudah dilakukan dan membutuhkan pertimbangan-pertimbangan tertentu. Seperti keadaan Sumber Daya yang dimiliki dan juga kondisi lingkungan madrasah.

Terkait dengan perencanaan kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru, kepala madrasah Madrasah Tsanawiyah Darul Hikmah Tawang Sari Tulungagung Bapak Dr. Purwanto M.Pd.I. memaparkan sebagai berikut:

Begini mbak, rapat awal tahun ajaran baru itu kan dilaksanakn untuk merencanakan apa yang akan kita lakukan kedepannya. bahkan perencanaannya itu bukan hanya dilakukan di awal tahun ajaran baru, diawal bulan juga dilakukan perencanaan.

Jadi hari Kamis minggu pertama kita adakan rapat evaluasi sekaligus perencanaan untuk bulan berikutnya.⁷

Berdasarkan paparan data di atas, dapat penulis simpulkan bahwa kepala madrasah Madrasah Tsanawiyah Darul Hikmah Tawangsari Tulungagung melakukan perencanaan sebelum melaksanakan program kerja maupun kegiatan lain. Dan perencanaan tersebut dilaksanakan pada awal tahun ajaran dan awal bulan pada saat rapat.

Pernyataan tersebut diperkuat dengan pendapat yang disampaikan pada waktu yang sama namun tempat yang berbeda-beda, oleh Waka Kesiswaan Madrasah Tsanawiyah Darul Hikmah Tawangsari Tulungagung Bapak Sugeng Santoso, S.Sy., M.Hi. Sebagai berikut:

Saat rapat awal bulan dihari Kamis itu biasanya menyampaikan beberapa informasi dan tentang kegiatan yang telah dilaksanakan secara sekilas-sekilas saja. Kita kan dibawah naungan Kementerian Agama (KEMENAG) atau kalau ada pengumuman dari kemenag masalah apa itu akan disampaikan. Atau nggk kalau ada event apa akan direncanakan bersama. Jadi kepala madrasah akan memberikan berbagai informasi terkait dengan penyelenggara madrasah.⁸

Dari pernyataan dari bapak Sugeng dapat diketahui bahwa saat penyusunan program kerja maupun kegiatan-kegiatan yang ada dilaksanakan dimadrasah, kepala madrasah melibatkan guru-guru untuk turut berpartisipasi dalam pembuatan keputusan. Kemudian

⁷ Wawancara dengan Kepala Madrasah Tsanawiyah Darul Hikmah Tawangsari Tulungagung Tanggal 16 Januari 2020 Pukul 10.00 WIB.

⁸ Wawancara dengan Waka Kesiswaan Madrasah Tsanawiyah Darul Hikmah Tawangsari Tulungagung Tanggal 16 Januari 2020 Pukul 11.00 WIB.

menurut pendapat Bapak Puguh Santoso, S.Pd.I tentang perencanaan kepala madrasah yang dibahas saat rapat awal bulan sebagai berikut:

Iya, kan tiap awal bulan ada rapat kamisan ya. Misalnya dalam waktu dekat ini ada progam kerja apa ya disampaikan. Pasti di awal tahun diingatkan untuk pembagian jadwal untuk menyiapkan semuanya. Nah itu kepala madrasah memberikan informasi juga mendiskusikannya dengan pengasuh pondok dan guru-guru juga.⁹

Perencanaan yang dibahas secara demokratis tentunya akan menghasilkan sebuah keputusan yang bisa diterima oleh semua pihak. Baik dari pimpinan maupun para guru dan karyawan. Kemudian pada rapat tersebut membahas beberapa hal diantaranya perencanaan kegiatan waktu dekat, pelaksanaan Kegiatan Belajar Mengajar (KBM), penyampaian informasi-informasi terkait dengan madrasah, dan juga evaluasi-evaluasi. Baik evaluasi pelaksanaan kegiatan dan progam kerja juga Sumber Daya Manusia (SDM) atau dalam hal ini adalah guru. Lalu Bapak Puguh Santoso, S.Pd.I juga menambahkan bahwa:

Rapat awal bulan itu juga membahas tentang pelaksanaan Kegiatan Belajar Mengajar (KBM), juga tentang hasil atau progam kerja diwaktu dekat serta evaluasi-evaluasi progam kerja yang telah terlaksana.¹⁰

Berdasarkan paparan pendapat di atas dapat diketahui bahwa kepala madrasah dalam membuat perencanaan selalu melibatkan guru-

⁹ Wawancara dengan Guru Mata Pelajaran Fiqih Madrasah Tsanawiyah Darul Hikmah Tawangsari Tulungagung Tanggal 18 Januari 2020 Pukul 09.00 WIB.

¹⁰ Wawancara dengan Guru Mata Pelajaran Fiqih Madrasah Tsanawiyah Darul Hikmah Tawangsari Tulungagung Tanggal 18 Januari 2020 Pukul 09.00 WIB.

guru dan membahasnya pada rapat awal bulan di hari kamis minggu pertama.

Madrasah Tsanawiyah Darul Hikmah Tawang Sari Tulungagung merupakan lembaga madrasah yang di bawah naungan pondok pesantren. Jadi saat melakukan segala perencanaan kepala madrasah, selain melibatkan guru-guru juga melibatkan pimpinan dan pengasuh Pondok Pesantren Modern Darul Hikmah (PPMDH). Hal tersebut dipaparkan oleh guru mata pelajaran Al-Qur'an Hadist Ibu Ida Nurhayati, S.Pd.I diantaranya sebagai berikut:

Iya kepala madrasah selalu melibatkan guru dalam membuat perencanaan, kalau dipondok kan selalu koordinasi. Biasanya sama pimpinan. Sering kumpul kok. Tapi kalau sama guru-guru tidak terlalu sering, apa namanya nggak seperti dengan pengasuh atau pimpinan pondok. mungkin kalau dengan guru-guru rapat awal tahun ataupun per bulan seperti itu. Kalau sama pimpinan kan sewaktu-waktu.¹¹



Gambar 4.3 Dokumentasi Rapat Awal Tahun Ajaran Baru¹²

¹¹ Wawancara dengan Guru Mata Pelajaran Al Qur'an Hadits Madrasah Tsanawiyah Darul Hikmah Tawang Sari Tulungagung Tanggal 23 Januari 2020 Pukul 11.00 WIB.

¹² Dokumentasi rapat awal tahun ajaran baru Pondok Modern Darul Hikmah Tanggal 09 Januari 2019.



Gambar 4.4 Dokumentasi Rapat Awal Bulan di Hari Kamis

Minggu Pertama¹³

Adapun program kerja madrasah atau lebih dikenal dengan Rencana Kerja Madrasah (RKM) tersebut diantaranya pengembangan delapan standar yaitu standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar pendidik dan kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan, standar penilaian. Pada RKM tersebut juga membahas tentang waktu pelaksanaan yang disusun secara rinci sesuai delapan standar yang ada. RKM juga membahas akumulasi biaya atau pendanaan yang dibutuhkan. Lalu pada standar tenaga pendidik dan kependidikan sebagai berikut:

¹³ Dokumentasi Rapat Awal Bulan di Hari Kamis Minggu Pertama Pondok Modern Darul Hikmah Tanggal 03 November 2019.

1) **Program Madrasah Periode : 2018/2019 - 2021/2022¹⁴**

IV. Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan	Sasaran	Indikator	Kegiatan	Penanggung Jawab
1	Menyatukan misi dan visi madrasah	Menyatukan misi dan visi madrasah	Kajian rutin	Kepala Madrasah
2	Meningkatkan sejumlah 3 guru	Semua guru memiliki sertifikat pendidik	Mengikuti daftar tunggu pendma	Kepala Madrasah

Tabel 4.1. Program Madrasah Standar Tenaga Pendidik dan Kependidikan.

2) **Jadwal Rencana Kerja Madrasah Periode: 2018/2019-2021/2022¹⁵**

IV. Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan	Program/kegiatan	Penanggung Jawab	Jadwal							
			2018/2019		2019/2020		2020/2021		2021/2022	
			1	2	1	2	1	2	1	2
1	Kajian rutin	Kepala Madrasah			v		v		v	
2	T Mengikuti daftar tunggu pendma a	Kepala Madrasah	v	v	v	v	v	v	v	v

Tabel 4.2 Jadwal Rencana Kerja Standar Tenaga Pendidik dan Kependidikan.

¹⁴ Dokumentasi Rencana Kerja Madrasah (RKM) Madrasah Tsanawiyah Darul Hikmah periode 2018/2019-2021/2022.

¹⁵ Dokumentasi Rencana Kerja Madrasah (RKM) Madrasah Tsanawiyah Darul Hikmah periode 2018/2019-2021/2022.

Berdasarkan paparan data di atas dapat diketahui bahwa madrasah menyusun program kerja secara rinci. RKM tersebut dibuat berdasarkan keadaan Madrasah, harapan pemangku kepentingan, visi, dan misi madrasah serta tantangan yang akan dihadapi. Pemangku kepentingan tersebut diantaranya adalah orang tua peserta didik dan dewan guru.

Kemudian perencanaan kepala madrasah untuk meningkatkan motivasi kerja guru diantaranya adalah penyusunan strategi-strategi tertentu untuk meningkatkan dorongan dari diri seorang guru agar dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dapat terlaksana dengan baik. Berdasarkan paparan data di atas dapat disimpulkan bahwa perencanaan kepala madrasah untuk meningkatkan motivasi kerja guru diantaranya rapat tahun ajaran baru dan rapat awal bulan. Pada rapat tersebut kepala madrasah melibatkan guru untuk turut berpartisipasi dalam pengambilan sebuah keputusan.

b. Pengorganisasian Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru di Madrasah Tsanawiyah Darul Hikmah Tawangsari Tulungagung

Pengorganisasian bertujuan agar orang-orang yang berada di suatu organisasi dapat melaksanakan tugas dan kewajiban sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya. Pada Madrasah Tsanawiyah Darul

Hikmah Tawangsari Tulungagung perorganisasian berdasarkan struktur organisasi. Karena dibawah naungan pondok pesantren atau lembaga pendidikan terpadu maka dalam membuat keputusan yang besar harus melibatkan para pimpinan pondok.

Kemudian Strategi kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja yaitu dalam pelaksanaanya kepala madrasah dibantu oleh waka-waka, dewan guru dan Organisasi Pelajar Pondok Modern (OPPM) atau semacam organisasi siswa intramadrasah (OSIS). Misalnya dalam pengawasan pada peserta didik berikut paparan dari kepala madrasah Bapak Dr. Purwanto M.Pd.I.:

Saya dalam pengawasan juga dibantu oleh para waka-waka, baik waka kurikulum dan lain-lain. Selain itu untuk pengendalian tentang peserta didik juga dibantu bapak ibu guru dan OPPM atau sejenis OSIS.¹⁶

Berdasarkan paparan informasi di atas dapat diketahui bahwa kepala madrasah dalam melakukan pengorganisasian bertujuan agar guru dapat bekerja sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya. Berikut adalah paparan dari Bapak Suko Winarso, S.Pd.:

Waka kurikulum dan kepala madrasah serta guru itu menjalin kerja sama dengan baik. Lalu untuk membantu target itu dengan membuat *deadline* dan ada juga *job description* yang membantu memperjelas tugas serta tanggung jawab masing-masing bidang.¹⁷

¹⁶ Wawancara dengan Kepala Madrasah Tsanawiyah Darul Hikmah Tawangsari Tulungagung Tanggal 16 Januari 2020 Pukul 10.00 WIB.

¹⁷ Wawancara dengan Waka Kurikulum Madrasah Tsanawiyah Darul Hikmah Tawangsari Tulungagung Tanggal 03 April 2019 Pukul 10.00 WIB.

Dari paparan di atas dapat diketahui bahwa tujuan pengorganisasian kepala madrasah adalah agar dalam melaksanakan tugasnya dapat berjalan secara efektif dan efisien serta tidak ada tumpang tindih pekerjaan.

c. Pelaksanaan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru di Madrasah Tsanawiyah Darul Hikmah Tawangsari Tulungagung

Pada tahap pelaksanaan merupakan tahapan penting dari suatu kegiatan. Karena pada tahap ini perencanaan yang telah disusun secara sistematis dan terperinci dilaksanakan. Dalam pelaksanaan, tidak hanya pada perencanaan saja yang mempengaruhi keberhasilan suatu kegiatan di sebuah madrasah. Namun terdapat hal lain yang mempengaruhi, diantaranya adalah kemampuan Sumber Daya Manusia (SDM) yang dimiliki dan kondisi lingkungan yang ada.

Kemudian strategi kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja pada guru di Madrasah Tsanawiyah Darul Hikmah Tawangsari Tulungagung diantaranya sebagai berikut:

1) Pemberian Penghargaan (*Reward*) dan Hukuman (*Punishment*)

Pada pemberian *reward* dan *Punishment* oleh Kepala Madrasah Madrasah Tsanawiyah Darul Hikmah Tawangsari Tulungagung Bapak Dr. Purwanto M.Pd.I. penjabarannya sebagai berikut:

a) Pemberian Penghargaan (*Reward*)

Pemberian *reward* atau penghargaan merupakan salah satu upaya kepala madrasah meningkatkan motivasi kerja guru dengan memberikan suatu penghargaan apabila ia telah melaksanakan tugas-tugas tertentu sesuai waktu maupun target yang telah ditetapkan.

Pada Madrasah Tsanawiyah Darul Hikmah Tawang Sari Tulungagung, bentuk penghargaan yang diberikan kepada guru oleh kepala madrasah sebagai upaya untuk meningkatkan motivasi kerja adalah memberi hadiah berupa kaos. Berikut paparan data dari Bapak Sugeng Santoso, S.Sy., M.Hi.: “Reward itu biasanya kalau ada guru yang sudah selesai mengerjakan sesuatu dikasih kaos”.¹⁸

Kemudian Bapak Puguh Santoso, S.Pd.I. juga memberikan informasi diantaranya sebagai berikut:

Ya sesekali diberi hadiah, entah itu diberi kaos. Ya yang sering itu dibuatkan kaos. Biar pada semangat. Kemudian ya sesekali diajak evaluasi diluar mencari suasana baru.¹⁹

Dari hasil wawancara kedua narasumber di atas dapat diperoleh informasi bahwa kepala madrasah selain memberikan *reward* berupa memberikan kaos tetapi juga berupa kegiatan

¹⁸ Wawancara dengan Waka Kesiswaan Madrasah Tsanawiyah Darul Hikmah Tawang Sari Tulungagung Tanggal 16 Januari 2020 Pukul 11.00 WIB.

¹⁹ Wawancara dengan Guru Mata Pelajaran Fiqih Madrasah Tsanawiyah Darul Hikmah Tawang Sari Tulungagung Tanggal 18 Januari 2020 Pukul 09.00 WIB.

diluar madrasah untuk mencari suasana baru. Kemudian Ibu Ida Nurhayati, S.Pd.I. juga memaparkan informasi sebagai berikut: "Untuk pemberian reward dalam wujud benda itu mbak, biasanya sama ustadz pur itu dikasih kaos kalau sudah selesai ngerjakan tugas".²⁰

Paparan informasi dari Ibu Ida Nurhayati, S.Pd.I. di atas dapat diketahui bahwa penghargaan (*reward*) diberikan saat guru telah menyelesaikan tugas-tugasnya.

b) Pemberian Hukuman (*Punishment*)

Pemberian *reward* seringkali dikaitkan dengan *punishment*. Dua kata tersebut seperti sebuah koin yang memiliki dua sisi berlainan. *Punishment* dapat berupa teguran, peringatan bahkan pemberhentian kerja. Kemudian jenis punishment yang digunakan kepala madrasah untuk meningkatkan motivasi kerja guru adalah dalam bentuk teguran dan peringatan. Seperti yang dipaparkan oleh Ibu Ida Nurhayati, S.Pd.I. sebagai berikut:

Biasanya kalau kita kurang disiplin baik dari ketepatan waktu atau kalau tidak dalam hal busana, biasanya kita mendapat teguran. Terkadang guru-guru yang masih muda sering beralasan dan sebagainya. Tapi ya pasti teguaran itu tujuannya baik.²¹

²⁰ Wawancara dengan Guru Mata Pelajaran Al Qur'an Hadits Madrasah Tsanawiyah Darul Hikmah Tawang Sari Tulungagung Tanggal 23 Januari 2020 Pukul 11.00 WIB.

²¹ Wawancara dengan Guru Mata Pelajaran Al Qur'an Hadits Madrasah Tsanawiyah Darul Hikmah Tawang Sari Tulungagung Tanggal 23 Januari 2020 Pukul 11.00 WIB.

Dari informasi yang diberikan oleh Ibu Ida Nurhayati S.Pd.I. dapat diketahui bahwa kepala madrasah Madrasah Tsanawiyah Darul Hikmah Tawang Sari Tulungagung ketika melakukan teguran itu pada saat guru tersebut kurang disiplin dan melanggar peraturan yang ada di madrasah. Kemudian Bapak Puguh Santoso, S.Pd.I juga memaparkan sebagai berikut:

Kan di MGMP selalu kita absen, kemudian ketika MGMP tidak hadir nanti yang bersangkutan biasanya dipanggil oleh kepala madrasah. disuruh menghadap mungkin ditanya sebabnya tidak hadir dan ditanya apakah ada masalah atau sedang sakit dan sebagainya. Kan setiap MGMP kan di absen dulu sebelum mulai acara.²²

Adapun informasi dari Bapak Puguh Santoso, S.Pd.I tersebut dapat diketahui bahwa kepala madrasah ketika dalam memberikan teguran tidak langsung menyalahkan guru yang bersangkutan tetapi mendengarkan alasan dari guru tersebut. Dengan terjalinya komunikasi dua arah antara kepala madrasah dan guru maka kepala madrasah dapat memberi nasihat juga solusi pada guru yang bersangkutan untuk tidak melakukan kesalahan yang sama dilain waktu. Kemudian Bapak Sugeng Santoso, S.Sy., M.Hi. juga memberikan informasi antara lain:

Ya peringatannya biasanya itu dipanggil oleh kepala madrasah, “ini sudah dikerjakan atau belum” biasanya ya peringatannya secara lisan. Kalau non lisan belum ada,

²² Wawancara dengan Guru Mata Pelajaran Fiqih Madrasah Tsanawiyah Darul Hikmah Tawang Sari Tulungagung Tanggal 18 Januari 2020 Pukul 09.00 WIB.

karena belum ada yang melanggar secara berat. Jadi kebanyakan secara lisan. Dan mengingatkan secara lisan. Supaya kita semuanya disini ya niatannya bukan untuk *bisyaroh* tetapi untuk mengamalkan ilmu yang kita miliki.²³

Dari paparan Bapak Sugeng Santoso, S.Sy., M.Hi teguran maupun peringatan dari kepala madrasah tujuannya tidak lain adalah untuk kebaikan guru sendiri

2) Peningkatan Keterampilan dan Keahlian

Peningkatan keterampilan dan keahlian guru merupakan salah satu usaha yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas guru, yang selanjutnya diharapkan mampu menghasilkan proses pembelajaran yang efektif serta efisien dan dapat mencetak generasi yang unggul.

Kemudian keterampilan dan keahlian juga merupakan salah satu upaya kepala madrasah Madrasah Tsanawiyah Darul Hikmah Tawangsari Tulungagung. diantaranya dipaparkan Bapak Dr. Purwanto M.Pd.I. sebagai berikut:

Pengembangan kemampuan dan keterampilan dengan cara membuat semacam pelatihan dan workshop yang mendatangkan narasumber dari luar untuk mengisi kegiatan tersebut. Kemudian juga program study banding ke lembaga-lembaga pendidikan lain yang dirasa lebih unggul dalam pengelolaannya.²⁴

²³ Wawancara dengan Waka Kesiswaan Madrasah Tsanawiyah Darul Hikmah Tawangsari Tulungagung Tanggal 16 Januari 2020 Pukul 11.00 WIB.

²⁴ Wawancara dengan Kepala Madrasah Tsanawiyah Darul Hikmah Tawangsari Tulungagung Tanggal 16 Januari 2020 Pukul 10.00 WIB.

Dari paparan Bapak Dr. Purwanto M.Pd.I. di atas dapat diketahui bahwa upaya untuk meningkatkan motivasi kerja guru adalah dengan meningkatkan keterampilan dan keahlian yang dimiliki guru. Bapak Dr. Purwanto M.Pd.I. juga menambahkan yaitu: “Dengan keterampilan guru yang meningkat itu juga saya harapkan guru mampu mandiri dan terdorong semangatnya untuk mengajar”.²⁵

Untuk meningkatkan kualitas guru yang ada di Madrasah Tsanawiyah Darul Hikmah Tawang Sari Tulungagung tidak hanya mengikutsertakan pada workshop atau pelatihan dan study banding saja tetapi juga ada program madrasah yaitu Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) seperti yang dijelaskan Bapak Sugeng Santoso, S.Sy., M.Hi. sebagai berikut:

Untuk meningkatkan keterampilan guru itu biasanya memang ada MGMP, terus ada workshop, kalau ada pelatihan-pelatihan workshop diluar, biasanya kepala madrasah memberikan delegasi atau memilih beberapa guru untuk mengikuti workshop tersebut.²⁶

Paparan informasi dari bapak sugeng dapat menggambarkan bahwa upaya kepala madrasah dan juga segenap pimpinan pondok dalam meningkatkan motivasi guru sangat beragam. Lalu Ibu Ida Nurhayati, S.Pd.I. juga memberikan informasi yaitu:

²⁵ Wawancara dengan Kepala Madrasah Tsanawiyah Darul Hikmah Tawang Sari Tulungagung Tanggal 16 Januari 2020 Pukul 10.00 WIB.

²⁶ Wawancara dengan Waka Kesiswaan Madrasah Tsanawiyah Darul Hikmah Tawang Sari Tulungagung Tanggal 16 Januari 2020 Pukul 11.00 WIB.

Ada MGMP, kemudian workshop. Kemarin diagendakan membuat RPP 1 lembar. Sekarang kan kayak gitu. Kemarin diagendakan november ternyata ada ujian dan sebagainya kita juga sibuk. Jadi dilaksanakan awal januari.²⁷

Pada pelaksanaan MGMP juga dilakukan secara terperinci seperti pembagian hari untuk setiap mata pelajaran. Berikut paparan dari Bapak Puguh Santoso, S.Pd.I yang menjelaskan tentang pelaksanaan MGMP di Madrasah Tsanawiyah Darul Hikmah:

Dalam sebulan itukan ada hari kamis empat kali. Untuk kamis minggu pertama digunakan rapat awal bulan. Lalu kamis minggu kedua, ketiga, keempat itu MGMP. Dan dibagi minggu pertama bahasa arab, minggu kedua bahasa inggris, dan minggu ketiga nanti dirosah islamiyah yang didalamnya ada fiqih, tajwid dan tentang ilmu-ilmu keislaman. Jadi pembagian pelaksanaan MGMPnya seperti itu.²⁸

Kemudian waktu pelaksanaan Bapak Puguh Santoso, S.Pd.I. kembali menambahkan sebagai berikut: “Pelaksanaan dimadrasah setiap kamis. Kan setiap kamis masuknya kelasnya hanya sampai jam 12. Nah kemudian setelah dzuhur, kan pas kan kamisnya ada empat”.²⁹

Berdasarkan paparan informasi di atas dapat diketahui bahwa upaya kepala madrasah untuk meningkatkan keterampilan dan keahlian guru yaitu dengan mendelegasikan guru untuk

²⁷ Wawancara dengan Guru Mata Pelajaran Al Qur'an Hadits Madrasah Tsanawiyah Darul Hikmah Tawangsari Tulungagung Tanggal 23 Januari 2020 Pukul 11.00 WIB.

²⁸ Wawancara dengan Guru Mata Pelajaran Fiqih Madrasah Tsanawiyah Darul Hikmah Tawangsari Tulungagung Tanggal 18 Januari 2020 Pukul 09.00 WIB.

²⁹ Wawancara dengan Guru Mata Pelajaran Fiqih Madrasah Tsanawiyah Darul Hikmah Tawangsari Tulungagung Tanggal 18 Januari 2020 Pukul 09.00 WIB

mengikuti workshop atau pelatihan dan mengikuti program MGMP yang diadakan madrasah setiap minggunya.

3) Pemberian Nasihat

Upaya lain yang kepala madrasah laksanakan untuk meningkatkan motivasi kerja guru adalah memberi nasihat dan arahan. Nasihat tersebut berbentuk kata-kata yang mampu membuat guru lebih giat dalam menjalankan tugas dan kewajibanya dari sebelumnya. Berikut paparan Bapak Dr. Purwanto M.Pd.I. dalam memberikan motivasi pada para guru:

Dalam meningkatkan motivasi kerja kita fahamkan:

وَأَتِمَّا الْأَعْمَالَ بِالْخَوَاتِيمِ

“Sesungguhnya setiap amalan tergantung pada akhirnya.”
Atau kerja itu harus tuntas kemudian disambung dengan

لَا تُؤَخِّرْ عَمَلَكَ إِلَى الْغَدِ

“Janganlah mengakhirkan pekerjaanmu hingga esok hari”
Selain itu juga kerja itu tidak boleh ditunda-tunda.³⁰

Dari paparan informasi Bapak Dr. Purwanto M.Pd.I. di atas dapat diketahui bahwa dalam memberikan nasihat juga menanamkan nilai-nilai keislaman. Hal ini mencerminkan lembaga madrasah Madrasah Tsanawiyah Darul Hikmah Tawang Sari Tulungagung yang berada di bawah naungan Pondok Pesantren.

³⁰ Wawancara dengan Kepala Madrasah Tsanawiyah Darul Hikmah Tawang Sari Tulungagung Tanggal 16 Januari 2020 Pukul 10.00 WIB.

Kemudian Bapak Dr. Purwanto M.Pd.I. menambahkan paparan informasi diantaranya sebagai berikut:

Lalu untuk untuk meningkatkan motivasi kerja dilakukan secara dua metode yaitu cara pertama secara bersama-sama dan cara kedua secara individu. Untuk secara bersama-sama itu seluruh dewan guru dikumpulkan pada rapat lalu saya memberikan pengarahannya, informasi, memantau pelaksanaan program kerja dan memberi masukan, bantuan pada ustadz atau ustadzah yang mengalami masalah dalam mengajar. Dan secara individu itu biasanya saat berpapasan di ruang guru maupun di kantor. Itu biasanya saya tanya pada guru tentang rpp atau tugas lainnya.³¹

Kepala madrasah dalam memberikan nasihat memiliki dua metode, tentunya untuk memudahkan apabila dihadapkan pada situasi dan kondisi yang berbeda-beda. lalu nasihat itu diberikan untuk meningkatkan semangat kerja guru dalam melaksanakan proses pembelajaran. Seperti yang dipaparkan Ibu Ida Nurhayati, S.Pd.I. sebagai berikut:

Pemberian nasihat itu seperti beliau bilang (Bapak Dr. Purwanto M.Pd.I.) kalau bukan kita siapa lagi, kita harus bisa memberi contoh pada anak-anak yang masih muda (guru yang masih baru). Kalau bisa ya sebelum mereka membuat RPP kita sudah lengkap.³²

Dari paparan di atas kepala madrasah nasihat untuk mengingatkan guru akan perencanaan pembelajaran yang akan dilaksanakan. Hal tersebut tentunya juga akan berdampak positif bagi lingkungan kerja di Madrasah Tsanawiyah Darul Hikmah Tawang Sari Tulungagung karena guru senior atau guru yang telah

³¹ Wawancara dengan Kepala Madrasah Tsanawiyah Darul Hikmah Tawang Sari Tulungagung Tanggal 16 Januari 2020 Pukul 10.00 WIB.

³² Wawancara dengan Guru Mata Pelajaran Al Qur'an Hadits Madrasah Tsanawiyah Darul Hikmah Tawang Sari Tulungagung Tanggal 23 Januari 2020 Pukul 11.00 WIB.

berpengalaman dapat memberi teladan yang baik bagi guru-guru yang masih baru juga yang masih mengalami kesulitan dalam menyusun RPP. Lalu Bapak Puguh Santoso, S.Pd.I. juga memberi informasi antara lain:

Memeberi nasihatnya itu setiap rapat kemisan, kan kepala madrasahnya itu hadir dan memberi motivasi. Biasanya mengingatkan niat awal untuk mengamalkan ilmunya jangan sampai kemudian lupa. Karenakan banyaknya tugas yang harus dikerjakan guru.³³

Dari paparan Bapak Puguh Santoso, S.Pd.I dapat diketahui bahwa nasihat yang diberikan kepala madrasah bertujuan untuk kebaikan guru sendiri. Nasihat diberikan untuk saling mengingatkan karena mengingat lagi manusia adalah tempatnya salah dan lupa. Selain itu juga kesibukan guru baik di madrasah maupun diluar madrasah yang banyak akan mengganggu titik fokus mereka.

4) Penerapan Kedisiplinan

Untuk menerapkan kedisiplinan kepala madrasah Madrasah Tsanawiyah Darul Hikmah menggunakan alat *finger print*. Alat ini merekam sidik jari para guru dan mencatat daftar hadir pada setiap guru ketika melakukan absensi. Berikut paparan informasi dari Bapak Dr. Purwanto M.Pd.I.: “Masalah kedisiplinan kami gunakan alat fingerprint untuk mengetahui ketepatan waktu.

³³ Wawancara dengan Guru Mata Pelajaran Fiqih Madrasah Tsanawiyah Darul Hikmah Tawang Sari Tulungagung Tanggal 18 Januari 2020 Pukul 09.00 WIB.

Selain itu juga kami memberikan nasihat kalau kedisiplinan itu penting adanya”.³⁴

Dari paparan tersebut, kepala madrasah sangat memperhatikan kedisiplinan guru. Selain menggunakan alat *finger print* beliau juga memberi nasihat kepada guru tentang pentingnya sebuah kedisiplinan.

Kemudian penanggung jawab alat *finger print* adalah Bapak Puguh Santoso, S.Pd.I dan beliau menjelaskan bahwa hitungan kehadiran guru dimulai pukul 06.00 WIB sampai maksimal pukul 07.30 WIB. lalu untuk absen pulang pukul 12.30 WIB hingga pukul 14.30 WIB. Berikut paparan dari Bapak Puguh Santoso, S.Pd.I.:

Hitungan daftar hadir itu kan mulai masuk dari jam 06.00 WIB sampai maksimal 07.30 WIB. Begitu nanti fingerprit lebih dari 07.30 WIB nanti dihitung tidak masuk. Karena kan kaitannya dengan tambahan uang transportasi. Dan pulanginya itu minimal 12.30 WIB sampai 14.30 WIB.³⁵

Dari paparan pendapat di atas dapat diketahui bahwa upaya kepala madrasah untuk meningkatkan motivasi guru adalah salah satunya dengan menerapkan kedisiplinan dan alat yang digunakan berupa *finger print*. Selain itu juga nasihat juga diberikan oleh kepala madrasah agar guru lebih disiplin.

³⁴ Wawancara dengan Kepala Madrasah Tsanawiyah Darul Hikmah Tawangsari Tulungagung Tanggal 16 Januari 2020 Pukul 10.00 WIB.

³⁵ Wawancara dengan Guru Mata Pelajaran Fiqih Madrasah Tsanawiyah Darul Hikmah Tawangsari Tulungagung Tanggal 18 Januari 2020 Pukul 09.00 WIB.



Gambar 4.6 dokumentasi *fingger print* Madrasah Tsanawiyah Darul Hikmah Tawangsari Tulungagung³⁶

d. Pengendalian Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru di Madrasah Tsanawiyah Darul Hikmah Tawangsari Tulungagung

Pengendalian dilakukan untuk mempertahankan dan meningkatkan pelaksanaan suatu program kerja ataupun kegiatan yang sedang dilaksanakan. Adapun pengendalian yang dilakukan oleh kepala madrasah Madrasah Tsanawiyah Darul Hikmah Tawangsari Tulungagung adalah dengan melakukan pengawasan berikut paparan dari Bapak Dr. Purwanto M.Pd.I.:

Pengendalian itu saya lakukan pada saat rapat evaluasi yang dilaksanakan setiap satu bulan sekali untuk membahas pelaksanaan program kerja. Seperti terlaksana atau tidak dan juga kendala

³⁶ Dokumentasi *fingger print* Madrasah Tsanawiyah Darul Hikmah Tawangsari Tulungagung.

yang mungkin dihadapi. Saya membahas itu bersama pimpinan pondok dan segenap guru yang ada di madrasah.³⁷

Kemudian Bapak Dr. Purwanto M.Pd.I. menambahkan paparan informasi diantaranya sebagai berikut:

Saya dalam pengawasan juga dibantu oleh para waka-waka, baik waka kurikulum dan lain-lain. Selain itu untuk pengendalian tentang peserta didik juga dibantu bapak ibu guru dan OPPM atau sejenis OSIS.³⁸

Dari paparan di atas kepala madrasah dalam melaksanakan pengendalian bertujuan untuk membantu guru apabila mengalami kesulitan dalam menjalankan tugas-tugasnya dan juga mengetahui sejauh mana pelaksanaan progam kerja atau kegiatan yang dilaksanakan. Dan dalam melaksanakan pengendalian tersebut kepala madrasah dibantu oleh stakeholder yang lain. Mengingat keterbatasan waktu dan tenaga kepala madrasah. Lalu Bapak Sugeng Santoso, S.Sy., M.Hi. memaparkan informasi sebagai berikut:

Kalau pengawasan biasanya ditanya ini sudah dekerjakan apa belum?. Secara personal itu biasanya kalau berpapasan dijalan atau saat semua sedang istirahat. Dan intensitas pengawasan tinggi itu pada saat semesetr genap. Karena berkaitan dengan pendalaman materi terutama untuk kelas tiga. Lalu untuk semester ganjil itu ya masih meraba-raba.³⁹

Dari paparan informasi di atas bahwa kepala madrasah dalam melakukan pengawasan lebih menekankan pada kebutuhan peserta

³⁷ Wawancara dengan Kepala Madrasah Tsanawiyah Darul Hikmah Tawangsari Tulungagung tanggal 16 Januari 2020 Pukul 10.00 WIB.

³⁸ Wawancara dengan Kepala Madrasah Tsanawiyah Darul Hikmah Tawangsari Tulungagung tanggal 16 Januari 2020 Pukul 10.00 WIB.

³⁹ Wawancara dengan Waka Kesiswaan Madrasah Tsanawiyah Darul Hikmah Tawangsari Tulungagung Tanggal 16 Januari 2020 Pukul 11.00 WIB.

didik yaitu tentang kesiapan guru dalam proses pembelajaran. Ibu Ida Nurhayati, S.Pd.I juga menguatkan paparan data Bapak Sugeng Santoso, S.Sy., M.Hi. sebagai berikut: “Kepala madrasah itu biasanya mengecek perangkat pembelajarannya guru mulai dari RPP dan kesiapan guru, juga kehadirannya sampai di cek cara mengajarnya”.⁴⁰

Dari paparan informasi di atas dapat diketahui kepala madrasah dalam melaksanakan pengendalian adalah dengan melakukan pengawasan pada guru baik secara individu maupun saat rapat evaluasi yang dilaksanakan setiap bulannya. Dan untuk pengendalian pada peserta didik kepala madrasah juga dibantu oleh para dewan guru dan Organisasi Pelajar Pondok Modern (OPPM) atau semacam organisasi siswa intramadrasah (OSIS).

Pengendalian lain yang dilakukan oleh kepala madrasah antara lain adalah membuat semacam tulisan motivasi pengingat yang di tempel pada dinding ruang guru. Makna tulisan tersebut tidak lain bertujuan untuk mengingatkan guru akan tugas dan kewajibannya dalam proses pembelajaran dan juga dalam melaksanakan tugas administrasi lain.

⁴⁰ Wawancara dengan Guru Mata Pelajaran Al Qur'an Hadits Madrasah Tsanawiyah Darul Hikmah Tawangari Tulungagung Tanggal 23 Januari 2020 Pukul 11.00 WIB.



**Gambar 4.7 Dokumentasi Kata-Kata Mutiara di Ruang Guru
Madrasah Tsanawiyah Darul Hikmah Tawang Sari Tulungagung⁴¹**

3. Faktor Pendukung dan Penghambat Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru Di Madrasah Tsanawiyah Darul Hikmah Tawang Sari Tulungagung

Pada pelaksanaan suatu kegiatan dan program kerja suatu organisasi pastilah ada faktor pendukung dan penghambat yang dialami oleh seorang pemimpin. Karena mengingat di dalam organisasi tersebut terdiri dari beberapa orang yang memiliki pemikiran dan pendapat yang berbeda-beda. Adapun faktor pendukung yang diketahui oleh kepala madrasah Madrasah Tsanawiyah Darul Hikmah Tawang Sari Tulungagung dalam meningkatkan motivasi kerja guru adalah suasana kerja yang nyaman dan penuh dengan rasa kekeluargaan. Berikut adalah wawancara dengan Bapak Dr. Purwanto M.Pd.I.:

⁴¹ Dokumentasi Kata-Kata Mutiara di Ruang Guru Madrasah Tsanawiyah Darul Hikmah Tawang Sari Tulungagung.

Saya rasa untuk faktor pendukungnya itu kita kan berada dibawah naungan pondok pesantren jadi suasana kekeluargaannya itu terasa. Terus kalau mau koordinasi itu mudah dilakukan, baik antara saya dengan pimpinan pondok maupun saya dengan teman-teman guru.⁴²

Paparan informasi dari Bapak Dr. Purwanto M.Pd.I. dikuatkan oleh paparan informasi dari Ibu Ida Nurhayati, S.Pd.I sebagai berikut:

Kondisi dan suasana kerjanya sangat nyaman mbak. Maksudnya tidak ada sikut sana sikut sini atau saling menjatuhkan yang bisa menimbulkan konflik. Ya kalau dipondok kayak gitu. Suasana kekeluargaan sangat erat.⁴³

Dari paparan informasi di atas dapat diketahui bahwa faktor pendukung kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru adalah suasana kerja yang nyaman dan penuh dengan rasa kekeluargaan sehingga koordinasi dan komunikasi antar kepala madrasah dengan guru maupun guru dengan teman sejawat dapat berjalan dengan baik.

Kemudian faktor penghambat yang dihadapi kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru adalah kurangnya kesadaran guru terhadap partisipasi dan kehadirannya dalam mengikuti program kerja madrasah misalnya saat rapat setiap bulan. Berikut adalah paparan pendapat dari Bapak Dr. Purwanto M.Pd.I: “Untuk kendala itu kiranya kesibukan masing-masing guru. Jadi tidak semua guru itu datang saat

⁴² Wawancara dengan Kepala Madrasah Tsanawiyah Darul Hikmah Tawang Sari Tulungagung tanggal 16 Januari 2020 Pukul 10.00 WIB.

⁴³ Wawancara dengan Guru Mata Pelajaran Al Qur'an Hadits Madrasah Tsanawiyah Darul Hikmah Tawang Sari Tulungagung Tanggal 23 Januari 2020 Pukul 11.00 WIB.

rapat. Jadi saya rasa kesadaran akan kehadiran dari guru-guru juga masih rendah”.⁴⁴

Kemudian penyebabnya kurangnya kesadaran guru terhadap partisipasi dan kehadirannya dalam mengikuti program kerja madrasah adalah kesibukan masing-masing dari setiap guru. Bapak Dr. Purwanto M.Pd.I. menambahkan pendapatnya sebagai berikut: “Untuk penyebabnya itu mungkin kesibukan masing-masing guru berbeda. Beberapa teman-teman guru juga ada yang masih merangkap mengajar. Mengajar disini juga dimadrasah lain”.⁴⁵

Dari paparan informasi di atas dapat diketahui bahwa penyebab dari rendahnya kesadaran guru terhadap partisipasi dan kehadirannya dalam mengikuti program kerja madrasah adalah karena kesibukan masing guru-guru yang ada di Madrasah Tsanawiyah Darul Hikmah Tawang Sari Tulungagung. Kemudian bentuk solusi yang diberikan oleh kepala madrasah dengan menerapkan kedisiplinan dan juga memberikan pemahaman pada guru. Berikut paparan informasi dari Bapak Dr. Purwanto M.Pd.I.:

Lalu solusi yang saya gunakan ada dua yaitu melatih kedisiplinan mereka. Misalnya saat rapat itu saya gunakan daftar hadir, agar tahu siapa saja yang tidak hadir. Selain itu juga saya memberi pemahaman kepada mereka kalau kepentingan madrasah harus diprioritaskan dari yang lainnya.⁴⁶

⁴⁴ Wawancara dengan Kepala Madrasah Tsanawiyah Darul Hikmah Tawang Sari Tulungagung tanggal 16 Januari 2020 Pukul 10.00 WIB.

⁴⁵ Wawancara dengan Kepala Madrasah Tsanawiyah Darul Hikmah Tawang Sari Tulungagung tanggal 16 Januari 2020 Pukul 10.00 WIB.

⁴⁶ Wawancara dengan Kepala Madrasah Tsanawiyah Darul Hikmah Tawang Sari Tulungagung tanggal 16 Januari 2020 Pukul 10.00 WIB.

Dari paparan informasi di atas dapat diketahui bahwa kepala madrasah berusaha untuk mengatasi kendala yang dihadapi dengan mencari solusi dari kendala tersebut.

B. Temuan Penelitian

Temuan penelitian ini, mengemukakan data yang diperoleh dari hasil penelitian mengenai “Strategi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru di Madrasah Tsanawiyah Darul Hikmah Tawangsari Tulungagung”. Penjelasan temuan penelitian diantaranya sebagai berikut:

1. Motivasi Kerja Guru di Madrasah Tsanawiyah Darul Hikmah Tawangsari Tulungagung

Berdasarkan paparan data lapangan terkait dengan fokus penelitian yang pertama di atas dapat ditemukan, bahwa Motivasi kerja guru di Madrasah Tsanawiyah Darul Hikmah Tawangsari Tulungagung adalah sebagai berikut:

- a. Kepala madrasah melaksanakan upaya-upaya guna meningkatkan dorongan atau semangat bekerja pada guru.
- b. Guru memiliki upaya untuk meningkatkan keterampilan dan keahlian yang dimiliki.
- c. Upaya kepala madrasah untuk meningkatkan keterampilan dan keahlian guru yaitu dengan mengadakan kegiatan MGMP setiap minggunya, medelegasikan untuk mengikuti workshop atau pelatihan,

dan membuat program studi banding ke lembaga sejenis atau yang memiliki pengelolaan lebih baik.

2. Langkah-Langkah Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru di Madrasah Tsanawiyah Darul Hikmah Tawang Sari Tulungagung

Berdasarkan paparan data lapangan terkait dengan fokus penelitian yang kedua di atas dapat ditemukan, bahwa Langkah-langkah kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru di Madrasah Tsanawiyah Darul Hikmah Tawang Sari Tulungagung adalah sebagai berikut:

- a. Perencanaan yang dibuat oleh kepala madrasah dilakukan saat rapat awal tahun pelajaran baru dan rapat setiap bulan. Pada rapat tersebut kepala madrasah melibatkan pimpinan pondok dan juga guru dalam membuat program kerja maupun pelaksanaan suatu kegiatan. Perencanaan kepala madrasah juga dimuat pada Rencana Kerja Madrasah (RKM)
- b. Pengorganisasian difungsikan untuk memperjelas tugas pokok dan fungsi dari masing-masing stakeholder yang ada di madrasah. Jadi kepala madrasah dalam melakukan koordinasi dan instruksi terdapat kejelasan dan tidak ada tumpang tindih pekerjaan.

- c. Pada pelaksanaan kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru diantaranya adalah upaya yang dilakukan kepala madrasah meliputi:
- 1) Pemberian penghargaan (*reward*) dan hukuman (*punishment*).
Pemberian penghargaan berupa pemberian kaos untuk guru yang telah melaksanakan tugas dengan baik dan sesuai target yang ditentukan. Sedangkan pemberian hukuman diberikan kepada guru yang kurang disiplin dan hukuman itu berupa lisan yaitu peringatan dan nasehat.
 - 2) Meningkatkan keterampilan dan keahlian guru dengan mendelegasikan pada kegiatan wokshop atau pelatihan dan kegiatan MGMP
 - 3) Pemberian nasihat yaitu kepala madrasah mengingatkan akan tugas-tugas dan kewajiban guru di madrasah. Selain itu juga kepala madrasah menyampaikan masukan-masukan kepada guru dengan tujuan meningkatkan motivasi ketika sedang bekerja. Kemudian dalam memberikan nasihat kepala madrasah menggunakan dua cara yaitu secara individu dan kelompok.
 - 4) Menerapkan kedisiplinan yaitu dengan menggunakan alat *finger print* untuk absensi dan pemahaman tentang pentingnya kedisiplinan yang diberikan kepala madrasah kepada guru.
- d. Pengendalian yang dilakukan oleh kepala madrasah adalah dengan pengawasan. Guru selalu diingatkan akan tugas-tugasnya baik secara

individual maupun kelompok. Pengendalian secara berkelompok dilakukan pada saat rapat awal bulan. Selain itu upaya pengendalian yaitu dengan mencetak kata-kata mutiara atau kata-kata yang mampu menjadi pengingat atau mampu meningkatkan motivasi kerja dan menempelnya pada dinding ruang guru. Kemudian karena keterbatasan waktu dan tenaga untuk pengendalian tentang peserta didik, kepala madrasah dibantu oleh para waka, dewan guru dan juga Organisasi Pelajar Pondok Modern (OPPM) atau semacam organisasi siswa intramadrasah (OSIS).

3. Faktor Pendukung dan Penghambat Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru di Madrasah Tsanawiyah Darul Hikmah Tawangsari Tulungagung

Berdasarkan paparan data lapangan terkait dengan fokus penelitian yang kedua di atas dapat ditemukan, bahwa Faktor pendukung dan penghambat kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru di Madrasah Tsanawiyah Darul Hikmah Tawangsari Tulungagung adalah sebagai berikut:

- a. Faktor pendukung yang diketahui oleh kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru adalah suasana kerja yang nyaman dan penuh dengan rasa kekeluargaan.
- b. Faktor penghambat dialami kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru adalah rendahnya kesadaran guru terhadap

partisipasi dan kehadirannya dalam mengikuti program kerja madrasah. Lalu penyebabnya adalah kesibukan masing-masing guru yang berbeda dan beberapa guru yang merangkap mengajar atau tidak mengajar di Madrasah Tsanawiyah Darul Hikmah Tawang Sari Tulungagung saja.

- c. Solusi yang dipilih kepala madrasah untuk memperbaiki hambatan yang dihadapi adalah dengan menerapkan kedisiplinan dan juga memberikan pemahaman pada guru. Kedisiplinan itu berupa menggunakan daftar hadir atau absen disetiap kegiatan dan pemahaman yang diberikan kepala madrasah untuk guru berupa nasihat-nasihat tentang tugas serta tanggung jawabnya di Madrasah Tsanawiyah Darul Hikmah Tawang Sari Tulungagung.

C. Analisis Data

Setelah peneliti mendapatkan temuan berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi tentang Strategi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru di Madrasah Tsanawiyah Darul Hikmah Tawang Sari Tulungagung, maka peneliti melakukan analisis data sebagai berikut:

1. Motivasi Kerja Guru di Madrasah Tsanawiyah Darul Hikmah Tawang Sari Tulungagung

Berdasarkan kegiatan observasi, wawancara dan dokumentasi dapat diketahui bahwa guru di Madrasah Tsanawiyah Darul Hikmah Tawang Sari Tulungagung memiliki sebuah motivasi kerja. Hal ini dapat berdasarkan

pada adanya upaya guru untuk meningkatkan keterampilan dan keahlian yang dimiliki serta suasana kerja yang terbangun sangat harmonis. Upaya yang dilakukan oleh guru sepertinya sejalan dengan upaya kepala madrasah untuk meningkatkan motivasi kerja guru. Hal ini dapat diketahui dengan program yang dibuat madrasah yaitu kegiatan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) yang dilaksanakan setiap minggunya. Kegiatan tersebut tidak lain bertujuan untuk meningkatkan keterampilan dan menambah wawasan guru. Dengan saling bertukar pikiran dengan guru matapelajaran yang sejenis agar proses pembelajaran dapat berjalan lebih efektif dan efisien. Tidak hanya itu upaya lain yang dilaksanakan oleh kepala madrasah adalah mendelegasikan guru untuk mengikuti workshop dan juga mengikutsertakan pada kegiatan studi banding ke lembaga sejenis yang memiliki pengelolaan lebih baik.

2. Langkah-Langkah Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru di Madrasah Tsanawiyah Darul Hikmah Tawang Sari Tulungagung

Setiap kepala madrasah tentunya memiliki langkah-langkah tersendiri dalam meningkatkan motivasi kerja guru. Pada Madrasah Tsanawiyah Darul Hikmah Tawang Sari Tulungagung langkah-langkah yang digunakan untuk meningkatkan motivasi kerja guru apabila menggunakan fungsi-fungsi manajemen diantaranya dengan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian.

Pada perencanaan dilakukan pada saat rapat awal tahun dan awal bulan serta melibatkan pimpinan pondok dan guru. Tentu hal itu baik karena keputusan yang buat akan dapat diterima semua pihak. Mengingat bahwa keputusan tersebut dibuat dan dilaksanakan secara bersama-sama.

Lalu pengorganisasian di lakukan kepala madrasah agar adanya kejelasan tugas. Hal tersebut sangat efektif dilakukan untuk mengantisipasi adanya tumpang tindih pekerjaan sehingga dapat menyebabkan terjadinya perselisihan maupun konflik.

Kemudian dalam pelaksanaan kepala madrasah untuk meningkatkan motivasi kerja guru menggunakan empat cara diantaranya adalah pemberian penghargaan untuk guru yang berprestasi dan hukuman serta peringatan untuk guru yang berbuat kesalahan. Lalu meningkatkan keterampilan dan keahlian guru dengan kegiatan MGMP, mengikutsertakan pada kegiatan workshop dan mengagendakan kegiatan studi banding ke lembaga sejenis yang pengelolaanya dirasa lebih baik. Selain itu upaya lain yaitu penerapan kedisiplinan dan pemberian nasihat.

Pengendalian yang dilakukan kepala madrasah yaitu berupa pengawasan terhadap kinerja guru. Kepala madrasah melakukan pengawasan secara individu dan kelompok. Pengawasan secara kelompok dilakukan pada saat rapat setiap awal bulan dan secara individu tergantung pada kondisi tertentu. Hal tersebut baik adanya karena agar kinerja guru tetap dalam pantauan kepala madrasah juga agar mudah untuk memeberi

bantuan apabila guru dalam menjalankan tugas-tugasnya mengalami kendala atau kesulitan.

3. Faktor Pendukung dan Penghambat Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru di Madrasah Tsanawiyah Darul Hikmah Tawangsari Tulungagung

Faktor pendukung dan penghambat sering ditemui saat dilaksanakannya suatu kegiatan. Faktor pendukung dapat dijadikan suatu hal yang mampu menguatkan suatu pelaksanaan program kerja dan sebaliknya faktor penghambat dapat menjadikan pelaksanaan suatu kegiatan harus terganggu. Sehingga dibutuhkan solusi agar dampak buruk tidak semakin besar.

Pada Madrasah Tsanawiyah Darul Hikmah faktor pendukung yang diketahui kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru adalah suasana kerja yang harmonis dan penuh rasa kekeluargaan. Berdasarkan beberapa pendapat dari guru hal tersebut dapat menciptakan komunikasi yang efektif. Baik antara kepala madrasah dengan guru maupun guru dengan teman sejawatnya

Kemudian faktor penghambat yang dihadapi kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru adalah rendahnya kehadiran guru untuk berpartisipasi pada kegiatan madrasah, solusi yang diterapkan oleh kepala madrasah antara lain misalnya pada kegiatan rapat awal bulan.

Kepala madrasah menggunakan daftar hadir untuk mengetahui guru yang tidak mengikuti rapat awal bulan tersebut.

Adapun adanya faktor pendukung dan penghambat pada pelaksanaan suatu kegiatan adalah tidak lain sebagai pelengkap. Kepala madrasah sebagai pemimpin dituntut untuk mengelola dua hal tersebut agar kegiatan yang di laksanakan sesuai dengan apa yang telah direncanakan.