

BAB V

PEMBAHASAN

Setelah data dipaparkan dan menghasilkan temuan-temuan, maka langkah selanjutnya yaitu mengkaji hakikat dan makna dari temuan penelitian. Masing-masing dari temuan penelitian akan dibahas dengan mengacu pada teori dan pendapat para ahli di antaranya sebagai berikut:

A. Motivasi Kerja Guru di Madrasah Tsanawiyah Darul Hikmah Tawangasari Tulungagung

Pada Strategi kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru di Madrasah Tsanawiyah Darul Hikmah Tawangasari Tulungagung, hal pertama yang perlu diketahui adalah kondisi motivasi kerja pada guru yang telah ada. Pada dasarnya motivasi adalah suatu dorongan yang membuat seseorang melakukan sesuatu. Dan motivasi memiliki peran penting terhadap kinerja guru.

Menurut Ngalim Purwanto dalam buku Binti Maunah mengemukakan bahwa:¹

Motivasi dapat didefinisikan sebagai kekuatan-kekuatan yang kompleks, dorongan-dorongan, kebutuhan-kebutuhan, pernyataan-pernyataan, ketegangan (*tension states*), atau mekanisme-mekanisme lainnya yang memulai dan menjaga kegiatan-kegiatan yang diinginkan ke arah pencapaian tujuan-tujuan personal

Berdasarkan teori mendasar Maslow adalah bahwa keputusan itu tersusun dalam suatu hirarki kebutuhan. Tingkat kebutuhan yang paling

¹ Binti Maunah, *Psikologi Pendidikan...*, hal 99.

rendah yang harus dipenuhi adalah kebutuhan fisiologis dan tingkat kebutuhan tertinggi adalah kebutuhan realisasi diri (*self-actualization needs*).

Kebutuhan-kebutuhan ini diartikan sebagai berikut:²

1. Kebutuhan fisiologis, akan makan, minum, tempat tinggal, dan bebas dari sakit. Pada kebutuhan fisiologis yang diterapkan di madrasah antara lain penyediaan ruang kerja yang nyaman, disediakan makanan atau *snack* untuk guru, dan tersedianya seragam untuk guru.
2. Kebutuhan akan keamanan (*Safety and security*), kebutuhan akan kebebasan dari ancaman, yakni aman dari ancaman kejadian atau lingkungan. Pada kebutuhan akan keamanan dan kebebasan dari ancaman yang diterapkan di madrasah antara lain kepala madrasah sebagai pelindung selalu mengawasi setiap tindakan guru selama di madrasah. Dan guru dapat melaksanakan tugasnya sesuai dengan kreatifitasnya namun tetap dalam bimbingan kepala madrasah.
3. Kebutuhan rasa memiliki (*belongingness*), sosial dan cinta, kebutuhan akan teman, afiliasi, interaksi sesama manusia. Pada kebutuhan rasa memiliki, sosial dan cinta yang diterapkan di madrasah antara lain adalah kegiatan rapat awal bulan yang melibatkan guru dalam membuat keputusan. Lalu kegiatan MGMP yang dapat membuat guru saling bertukar pikiran untuk membuat inovasi dalam melakukan pembelajaran.
4. Kebutuhan penghargaan (*esteems*), yaitu kebutuhan akan penghargaan diri dan penghargaan orang lain. Pada kebutuhan penghargaan yang diterapkan

² Arifin, *Kepemimpinan dan Motivasi Kerja...*, hal 33-44.

di madrasah antara lain guru yang telah melaksanakan tugas dan kewajibannya sesuai target yang ditentukan mendapat hadiah dari kepala madrasah.

5. Kebutuhan akan realisasi diri (*self-actualization*), kebutuhan ini akan memenuhi diri sendiri dengan penggunaan kemampuan maksimum, keterampilan dan potensi diri. Pada kebutuhan akan realisasi diri yang diterapkan di madrasah antara lain dukungan dari kepala madrasah pada guru untuk mengembangkan potensi diri masing-masing.

Dari kelima kebutuhan di atas, kepala madrasah memiliki peran besar terhadap motivasi kerja guru selain dari kemauan sendiri dari guru. Dan kepala madrasah dan guru harus saling bersinergi untuk sama-sama meningkatkan kualitas diri demi terwujudnya visi, misi dan tujuan madrasah.

Menurut Ngalim Purwanto dalam buku Erjati Abas karakteristik-karakteristik kinerja guru diantaranya dapat dijabarkan sebagai berikut:³

- a. Guru selalu berupaya membimbing anak didik seutuhnya.
- b. Guru selalu menerapkan kurikulum sesuai dengan kebutuhan anak didik masing-masing.
- c. Guru selalu mengadakan komunikasi terutama untuk memperoleh informasi tentang anak didik.
- d. Guru selalu menciptakan suasana kehidupan madrasah sehingga peserta didik betah di madrasah
- e. Guru selalu memelihara hubungan dengan orangtua peserta didik.
- f. Guru selalu memelihara hubungan baik dengan masyarakat.
- g. Guru selalu berupaya untuk mengembangkan dan meningkatkan mutu profesinya, seperti membaca buku, mengikuti lokakarya, seminar, penataran dan kegiatan penelitian.
- h. Guru selalu menciptakan dan memelihara hubungan antara sesama guru.
- i. Guru melakukan tugas profesinya dengan disiplin dan rasa pengabdian.

³ Erjati Abas, *Magnet Kepemimpinan...*, hal 3.

Dari paparan teori karakteristik kinerja guru di atas, guru pada Madrasah Tsanawiyah Darul Hikmah Tawang Sari Tulungagung telah memenuhi beberapa karakteristik kinerja tersebut diantaranya yaitu Guru selalu berupaya untuk mengembangkan dan meningkatkan mutu profesinya, seperti membaca buku, mengikuti lokakarya, seminar, penataran dan kegiatan penelitian. Upaya pengembangan guru di Madrasah Tsanawiyah Darul Hikmah meliputi kegiatan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), kegiatan workshop, dan kegiatan studi banding di lembaga sejenis yang memiliki pengelolaan lebih baik.

Selain itu guru selalu menciptakan dan memelihara hubungan antara sesama guru. Ini terlihat dari suasana kerja di Madrasah Tsanawiyah Darul Hikmah Tawang Sari Tulungagung yang begitu harmonis dan penuh kekeluargaan. Walaupun demikian masih terdapat beberapa guru yang masih memiliki motivasi kerja yang rendah. Dan hal tersebut merupakan tugas kepala madrasah sebagai pemimpin untuk melakukan tindakan perbaikan. Tidak hanya itu kepala madrasah harus memiliki upaya untuk mempertahankan motivasi kerja guru yang telah dibangun oleh guru bahkan memiliki upaya-upaya untuk meningkatkan motivasi kerja tersebut.

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

Berdasarkan paparan data dari hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi yang telah dilaksanakan, langkah-langkah kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru di Madrasah Tsanawiyah Darul Hikmah Tawang Sari Tulungagung dengan berfokus pada fungsi-fungsi manajemen antara lain:

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

Kepala madrasah (sekolah) adalah seorang guru (jabatan fungsional) yang diangkat untuk menduduki jabatan struktural (kepala sekolah) di sekolah.⁴ Lalu tugas-tugas kepala madrasah diantaranya adalah sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator, dan motivator (EMASLIM).⁵ Sebagai pemimpin kepala madrasah harus mampu menjalankan tugas-tugasnya dengan baik. Pada Strategi kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru, tugas kepala madrasah sebagai motivator sangat diperlukan, namun dalam pelaksanaannya tugas-tugas lain dari kepala madrasah juga dibutuhkan karena mereka saling berkaitan satu sama lain.

⁴ Sowiyah, *Kepemimpinan Kepala...*, hal 245-246.

⁵ Mulyasa, *Menjadi Kepala Madrasah...*, hal 98.

Kemudian perencanaan yang baik pasti memperhitungkan aspek internal dan eksternal, kekuatan dan kelemahan, peluang dan tantangan, sehingga tujuan organisasi bisa tercapai. Mengingat bahwa setiap tindakan yang diambil untuk mencapai tujuan itu harus disesuaikan dengan garis kebijakan, program kerja, prosedur kerja dan anggaran organisasi, maka pihak manajemen organisasi harus memasukkan unsur-unsur tersebut ke dalam perencanannya.⁶ Pada Madrasah Tsanawiyah Darul Hikmah Tawangsari Tulungagung perencanaan yang dibuat oleh kepala madrasah dan dibahas pada saat rapat awal bulan. Pada rapat tersebut guru dilibatkan untuk menyampaikan aspirasi dan ide yang dimiliki. Lalu kepala madrasah juga bersifat terbuka dalam mengambil sebuah keputusan yaitu mempertimbangkan pendapat dari pimpinan pondok dan juga pendapat dari para dewan guru.

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

Organizing dapat juga diartikan sebagai rangkaian kegiatan manajemen untuk mengelompokkan orang-orang ke dalam tugas, fungsi, wewenang dan tanggung jawab masing-masing demi terciptanya kegiatan dan atau tindakan yang berdaya dan berhasil guna, untuk mencapai tujuan organisasi.⁷ Pada Madrasah Tsanawiyah Darul Hikmah adalah lembaga

⁶ Basilius R. Werang, *Manajemen Pendidikan...*, hal 2.

⁷ *Ibid...*, hal 3.

pendidikan terpadu yang dibawah naungan pondok pesantren. Jadi dalam pengambilan keputusan kepala madrasah harus berkoordinasi dengan pimpinan pondok. Kemudian pengorganisasian sangat penting dilakukan karena untuk memberikan kejelasan tugas pokok dan fungsi masing-masing individu. Dengan adanya kejelasan tugas tersebut maka diharapkan tidak ada tumpang tindih pekerjaan yang membuat guru mengalami kebingungan sehingga terjadi kekeliruan dalam menjalankan pekerjaannya.

Salah satu prinsip dalam memotivasi yaitu pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, karyawan akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.⁸ Dengan adanya pengorganisasian maka akan ada kejelasan tugas. Sehingga komunikasi antara guru dengan kepala madrasah maupun sesama guru akan berjalan dengan baik. Yang selanjutnya kinerja yang dihasilkan akan lebih efektif dan efisien.

3. Pelaksanaan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru di Madrasah Tsanawiyah Darul Hikmah Tawangari Tulungagung

Pelaksanaan dapat diartikan sebagai upaya manajemen untuk mewujudkan segala rencana demi tercapainya tujuan organisasi melalui pemanfaatan, penggerakan, dan pengarahan semua sumber daya

⁸ Arif Yusuf Hamali, *Pemahaman Manajemen...*, hal 140-141.

organisasi.⁹ Pada pelaksanaan kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru di Madrasah Tsanawiyah Darul Hikmah Tawangsari Tulungagung, upaya-upaya yang dilakukan kepala madrasah antara lain: pemberian penghargaan (*reward*) dan hukuman (*punishment*), peningkatan keterampilan dan keahlian, pemberian nasihat dan penerapan kedisiplinan. Upaya tersebut dilakukan kepala madrasah untuk memperbaiki kinerja guru yang dirasa kurang optimal. Selain itu juga digunakan mempertahankan dan juga meningkatkan motivasi kerja yang telah dimiliki guru.

Dalam Undang-Undang No 14 Tahun 2004 tentang guru dan dosen pasal 36 menyebutkan bahwa:

- a. Guru yang berprestasi, berdedikasi luar biasa, dan atau bertugas di daerah khusus berhak memperoleh penghargaan.
- b. Guru yang gugur dalam melaksanakan tugas di daerah khusus memperoleh penghargaan dari Pemerintah, Pemerintah Daerah, dan atau masyarakat.¹⁰

Berdasarkan undang-undang di tersebut bahwa pemberian penghargaan penting diberikan pada guru. Karena selain untuk mengapresiasi kerjanya, pemberian penghargaan juga mampu meningkatkan motivasi kerja. Kemudian pada Peraturan Pemerintah Nomor 28 Tahun 1999 Pasal 12 ayat 1 menyebutkan bahwa:

Kepala madrasah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi madrasah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana. Dengan demikian dalam pengelolaan

⁹ Basilius R. Werang, *Manajemen Pendidikan...*, hal 3.

¹⁰ Undang-Undang No 14 Tahun 2004 Tentang Guru dan Dosen Pasal 36.

madrasah memiliki peran sangat besar. Kepala madrasah merupakan penggerak penentu arah kebijakan menuju keberhasilan madrasah dan pendidikan secara luas.¹¹

Dari peraturan pemerintah di atas kepala madrasah memiliki peran penting terhadap pengelolaan madrasah yang dipimpinnya, termasuk pada pengelolaan guru atau tenaga pendidik. Jadi agar perencanaan yang telah disusun dapat tercapai dengan baik, maka kepala madrasah harus memberdayakan potensi yang dimiliki sekolah.

4. Pengendalian Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru di Madrasah Tsanawiyah Darul Hikmah Tawang Sari Tulungagung

Pengendalian dilaksanakan untuk memastikan bahwa semua program dan kegiatan sudah dan sedang dilaksanakan sesuai dengan apa yang telah direncanakan sebelumnya.¹² Pengendalian juga dapat diartikan sebagai upaya mempertahankan apa yang telah dicapai. Pada Madrasah Tsanawiyah Darul Hikmah Tawang Sari Tulungagung pengendalian yang dilakukan oleh kepala madrasah adalah dengan tindakan pengawasan. Tindakan dilakukan untuk memantau kinerja guru dan untuk memberi bantuan segera apabila guru mengalami kendala dalam menjalankan tugasnya.

¹¹ Novianty Djafri, *Manajemen Kepemimpinan...*, hal 3.

¹² Basilius R. Werang, *Manajemen Pendidikan...*, hal 4.

Kemudian pendekatan-pendekatan pemimpin terhadap bawahannya meliputi:¹³

a. Pendekatan Individual

Seorang pemimpin harus memainkan peranan mengenal karakter setiap karyawannya. Jika terjadi sesuatu yang tidak diinginkan, maka pemimpin harus mengadakan pendekatan secara perorangan terhadap bawahan dengan cara mendatangi bawahan yang bersangkutan. Hal ini penting dilakukan untuk memberikan penjelasan, membimbing dan sekaligus memotivasi agar bawahan dapat mengerti tentang hal yang terjadi. Pada pendekatan individu, kepala madrasah menggunakan pada saat berpapasan dengan guru dan apabila guru sedang membutuhkan bantuan secara individu.

b. Pendekatan Kelompok

Pendekatan kelompok lebih rumit jika dibandingkan dengan pendekatan individu. Hal ini dilakukan untuk memberi informasi yang akan disampaikan oleh manajer atau pemimpin terhadap bawahan atau karyawan dan dapat disampaikan secara kolektif dalam satu tempat yang sama untuk mendapatkankesepahaman tentang hal-hal yang terjadi di dalam suatu kelompok walaupun prosesnya menentukan waktu dan pemikiranyang cerdas dan cermat sehingga tidak ada satupun individu merasa dirugikan dalam pengambilan keputusan.

¹³ Arifin, *Kepemimpinan dan Motivasi...*, hal 11-12.

Pada pendekatan kelompok, kepala madrasah menggunakannya pada saat rapat evaluasi yang dilaksanakan pada setiap bulannya.

c. Pendekatan Kondisional

Pendekatan kondisional lebih dititik beratkan pada keberadaan bawahan dalam kehidupan sehari-hari. Pemimpin harus mampu mengidentifikasi, memahami dan menghayati keberadaan, kehidupan ditempat kerja, baik dilingkungan rumah tangga ia hidup maupun dilingkungan masyarakat dimana ia bergaul.

Dengan mengenal kondisi dan keberadaan bawahan maka akan lebih mudah memberikan pembinaan, bimbingan dan motivasi akan tugas dan tanggung jawabnya. Hal-hal yang disampaikan oleh manajer atau pemimpin akan lebih mudah diterima oleh bawahan tanpa mersa diawasi oleh seorang pemimpin. Pada pendekatan kondisional, kepala madrasah menggunakannya pada saat keadaan mendesak. Misalnya pendekatan pada guru yang sering tidak mengikuti kegiatan rapat.

d. Pendekatan Partisipasi Aktif

Di dalam pendekatan partisipasi aktif ini lebih diarahkan bagaimana seorang pemimpin atau manajer melibatkan bawahannya dalam melakukan pekerjaan sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing diikuti rincian tugas. Artinya tidak semua pekerjaan

harus diselesaikan oleh seorang pemimpin, sebaliknya pula tidak semua pekerjaan yang harus dikerjakan oleh bawahan melainkan pekerjaan tersebut dapat dikerjakan secara bersama-sama. Pada pendekatan partisipasi aktif, kepala madrasah menggunakannya pada saat ada kegiatan madrasah seperti rapat evaluasi. Kepala madrasah dan guru saling memberi kritik dan saran untuk saling memperbaiki diri.

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

Pada pengelolaan sebuah madrasah khususnya untuk meningkatkan motivasi kerja guru, tentunya setiap kepala madrasah menghadapi faktor pendukung dan penghambat yang berbeda-beda. Ini disebabkan karena setiap madrasah memiliki potensi dan kelemahan masing-masing. Baik dari segi Sumber daya Manusia maupun kondisi sekolah. Pada Madrasah Tsanawiyah Darul Hikmah Tawangsari Tulungagung faktor pendukung yang di temui kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru adalah suasana kerja yang nyaman dan penuh dengan rasa kekeluargaan.

Seperti sebuah koin yang memiliki dua sisi yang berbeda, disamping ada faktor pendukung tentunya diikuti dengan faktor penghambat. Menurut David Wijaya dalam bukunya yang berjudul manajemen pendidikan

menyebutkan beberapa kendala dalam tatanan praktis pengembangan kualitas guru diantaranya sebagai berikut:¹⁴

1. Pengembangan kualitas guru merupakan investasi yang hasilnya tidak bersifat instan atau merupakan investasi jangka panjang (*long-term investment*). Sementara dalam tatanan praktis pendidikan, masyarakat cenderung menginginkan perubahan serta pengembangan yang bersifat riil dan konkret.
2. Pengembangan kualitas guru mengarah pada peningkatan *soft skill* tidak berwujud secara fisik. Jadi, perubahan sebagai dampak dari investasi ini akan dapat diketahui tingkat keberhasilannya dalam waktu yang relatif lama.
3. Pengembangan kualitas guru juga menuntut perencanaan dan pelaksanaan program yang berkesinambungan. Program yang berkesinambungan juga didasarkan pada pemikiran mengenai perlunya melakukan *refreshing* kemampuan yang telah dikuasai sebelumnya. Tanpa pengembangan yang berkesinambungan, kompetensi guru akan semakin memudar seiring berjalannya waktu.
4. Rawan terjadinya pembajakan guru dan tenaga kependidikan yang telah dilakukan *upgrade* oleh institusi dengan berbagai motivasi.

Dari paparan kendala di atas maka diperlukan upaya dari kepala madrasah untuk meningkatkan motivasi kerja pada guru. Pada Madrasah Tsanawiyah Darul Hikmah Tawang Sari Tulungagung, kepala madrasah telah melakukan beberapa upaya untuk meningkatkan motivasi kerja guru. Akan tetapi pada pelaksanaannya tersebut kepala madrasah mengalami kendala diantaranya adalah rendahnya kesadaran guru untuk berpartisipasi pada kegiatan yang dibuat madrasah. Hal itu disebabkan karena kesibukan guru yang bermacam-macam. Diantaranya adalah rangkap mengajar atau guru selain mengajar di Madrasah Tsanawiyah Darul Hikmah Tawang Sari Tulungagung juga mengajar di madrasah lain. Namun kepala madrasah memiliki solusi untuk mengatasi kendala tersebut yaitu dengan menerapkan

¹⁴ David Wijaya, *Manajemen Pendidikan...*, hal 2.

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 Tawangsari Tulungagung.