

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN**

#### **A. Paparan Data**

Paparan data disajikan untuk mengetahui karakteristik data pokok yang berkaitan dengan penelitian yang dilakukan. Data diperoleh berdasarkan hasil wawancara, observasi dan dokumentasi yang peneliti lakukan di MTs NU Mojosari Nganjuk. Sehingga menghasilkan beberapa data yang dapat menyelesaikan penelitian yang dilakukan.

Berikut deskripsi data yang peneliti peroleh dari hasil penelitian mengenai:

#### **1. Peran Kepala Madrasah Sebagai Manajer Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru Di MTs NU Mojosari Nganjuk**

Kepala madrasah mempunyai pengaruh yang besar dalam sebuah madrasah. Kepala madrasah merupakan pemimpin madrasah yang memiliki tanggung jawab dalam mewujudkan cita-cita madrasah. Peran kepala madrasah sebagai manajer tidak terlepas dari kegiatan merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan dan mengevaluasi. Dengan berjalannya keempat fungsi tersebut, tentunya akan menjadi salah satu cara dalam meningkatkan motivasi kerja guru.

Kepala madrasah MTs NU Mojosari Nganjuk dalam menjalankan perannya sebagai manajer mampu menerapkan fungsi *planning*, *organizing*, *actuating* dan *controlling* (POAC), dimulai dari perencanaan yang

merupakan langkah awal dalam melaksanakan sebuah kegiatan atau program kerja. Terkait mengenai perencanaan kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru, kepala madrasah MTs NU Mojosari Nganjuk, Bapak H. Toha Maksum, S. Ag memaparkan sebagai berikut:

Pada awal tahun ajaran baru dilaksanakan rapat untuk menyusun rencana kerja kedepannya. Bahkan perencanaan tidak hanya dilakukan pada awal tahun ajaran baru saja, tetapi juga pada awal semester dilakukan perencanaan dalam rapat dinas.<sup>1</sup>

Berdasarkan pemaparan dari Bapak H. Toha Maksum, S. Ag diatas diketahui bahwasannya perencanaan yang ada di MTs NU Mojosari Nganjuk dilakukan sebelum melaksanakan program kerja maupun kegiatan lainnya. Perencanaan tersebut dilaksanakan pada awal tahun ajaran baru dan awal semester dalam rapat dinas. Menurut Ibu Sriati, S. Pd selaku Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum juga mengatakan hal yang sama, bahwasannya:

Pada saat rapat awal tahun ajaran baru itu merencanakan program kedepan, dan pada tiap semester itu kan ada rapat juga dalam rapat tersebut juga disampaikan beberapa informasi mengenai program apa yang telah dilaksanakan, serta evaluasi kemudian disampaikan rencana kerja yang akan datang.<sup>2</sup>

Dari pernyataan tersebut dapat diketahui bahwasannya sebelum perencanaan dilakukan, kepala madrasah dan para guru melakukan evaluasi terlebih dahulu, yang kemudian dilanjutkan membuat perencanaan pada

---

<sup>1</sup> Wawancara Dengan Kepala Madrasah MTs NU Mojosari Nganjuk, Bapak H. Toha Maksum, S. Ag, Tanggal 21 Desember 2020 Pukul 09.00-10.00 WIB di Ruang Kepala Madrasah

<sup>2</sup> Wawancara Dengan Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum MTs NU Mojosari Nganjuk, Ibu Sriati, S. Pd, Tanggal 26 Desember 2020 Pukul 08.35-09.10 WIB di Ruang Tamu BK

rapat awal tahun ajaran baru dan awal semester. Kemudian menurut pendapat Bapak Imam Syafi'i, S. Pd tentang perencanaan kepala madrasah sebagai berikut:

Saat rapat awal tahun pelajaran baru merencanakan rencana kerja dengan musyawarah bersama warga madrasah yang berkaitan dengan segala keperluan madrasah, kemudian ada rapat tiap semester juga disampaikan perencanaan yang akan datang.<sup>3</sup>

Dari pemaparan tersebut diketahui bahwa pada saat perencanaan rencana kerja oleh kepala madrasah dilaksanakan dengan musyawarah dan melibatkan para guru dan para staf pada saat rapat dinas awal tahun ajaran baru dan awal semester.

MTs NU Mojosari Nganjuk merupakan madrasah yang berada dilingkungan pondok pesantren yang berada di bawah naungan Yayasan Pendidikan Nahdlatul Ulama' (YPNU). Jadi pada saat membuat perencanaan madrasah juga melibatkan pimpinan dari Yayasan Pendidikan Nahdlatul Ulama' (YPNU) dan pondok pesantren. Hal tersebut disampaikan oleh kepala madrasah MTs NU Mojosari Nganjuk, Bapak H. Toha Maksum, S. Ag sebagai berikut:

Iya melibatkan mbak, jadi saya disini diberi amanah untuk memimpin MTs ini, saya berusaha untuk melaksanakannya dengan baik dan menyadari bahwa madrasah ini merupakan cita-cita dari masyarakat Mojosari. Keterkaitan MTs dengan pondok pesantren itu menjalin hubungan dengan baik, karena madrasah ini berjalan karena memang ada pondok, jadi rata-rata wali murid yang menyekolahkan anaknya di MTs ini karena mereka ingin anaknya

---

<sup>3</sup> Wawancara Dengan Wakil Kepala Madrasah Bidang Kesiswaan MTs NU Mojosari Nganjuk, Bapak Imam Syafi'i, S. Pd, Tanggal 31 Desember 2020 Pukul 08.55-09.24 WIB di Ruang BK

sekolah dan mondok. Maka keharusan dan kewajiban bagi saya dan teman-teman apapun program yang ada di MTs ini harus sejalan dengan pondok.<sup>4</sup>

Kemudian Bapak H. Toha Maksum, S. Ag menambahkan:

Jadi diawal kita berkoordinasi dengan pimpinan yayasan. Kita berkumpul dengan seluruh lembaga pendidikan yang ada di bawah naungan YPNU dan pondok pesantren yaitu ada TK, MTs, MA, dan SMK untuk menyatukan visi, misalkan penentuan hari libur itu kapan, jadi jangan sampai MTs libur kemudian MA dan SMK masuk, kecuali ada hal-hal yang mengharuskan seperti itu, tapi kalau hal yang lain itu kita satukan, liburnya harus bersama begitu. Jadi terus berkoordinasi seperti itu mbak. Kalau ada hal-hal yang sekiranya perlu dibahas harus segera dikoordinasikan dengan pimpinan yayasan, dalam hal apapun. Bukannya yayasan mengendalikan semuanya itu tidak, itu hal-hal yang perlu saja. Tapi kalau mengenai masalah yang lain itu diserahkan sepenuhnya dengan pengelola lembaga.<sup>5</sup>

Dapat disimpulkan bahwa perencanaan dan penetapan kebijakan pada MTs NU Mojosari Nganjuk disesuaikan dan sejalan dengan kebijakan yayasan dan pondok pesantren. Dalam pembuatan perencanaan dengan selalu berkoordinasi dengan pimpinan dari yayasan.

Berdasarkan hasil observasi peneliti, perencanaan yang dilakukan kepala madrasah pada awal semester genap, kepala madrasah menyampaikan terkait perencanaan yang akan dilakukan untuk pembelajaran semester ini, mengingat kondisi saat ini masih adanya pandemi covid-19 yang masih belum memungkinkan pembelajaran dengan tatap muka. Perencanaan yang dibuat dengan melibatkan para wakil kepala madrasah, para guru, staf, dan yayasan. Perencanaan yang dilakukan dengan melibatkan personil madrasah

---

<sup>4</sup> Wawancara Dengan Kepala Madrasah MTs NU Mojosari Nganjuk, Bapak H. Toha Maksum, S. Ag, Tanggal 21 Desember 2020 Pukul 09.00-10.00 WIB di Ruang Kepala Madrasah

<sup>5</sup> *Ibid*, Tanggal 21 Desember 2020 Pukul 09.00-10.00 WIB di Ruang Kepala Madrasah

agar menjadikan kesadaran penuh dalam mensukseskan tujuan yang dibuat bersama.<sup>6</sup>



**Gambar 4.1 Kegiatan Rapat Perencanaan Madrasah<sup>7</sup>**

Peneliti menyimpulkan bahwa hasil dari wawancara dengan apa yang ada dilapangan memang sesuai, dimana perencanaan kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru diantaranya rapat awal tahun ajaran baru dan rapat awal semester melibatkan guru dan warga madrasah.

Setelah melaksanakan penyusunan perencanaan yang ada di MTs NU Mojosari Nganjuk tentunya yang perlu diperhatikan oleh kepala madrasah adalah adanya pengorganisasian di madrasah. Pengorganisasian merupakan kegiatan pembagian tugas pada setiap orang yang berada dalam suatu organisai. Yang bertujuan agar orang yang berada dalam suatu

---

<sup>6</sup> Observasi Peneliti di MTs NU Mojosari Nganjuk, Tanggal 31 Desember 2020

<sup>7</sup> Dokumentasi Kegiatan Rapat Perencanaan Madrasah, Tanggal 31 Desember 2020

organisasi dapat menjalankan kewajiban dan tugas sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya.

MTs NU Mojosari Nganjuk melakukan pengorganisasian berdasarkan struktur organisasi, dan dalam menjalankannya, kepala madrasah berkoordinasi dan dibantu oleh para wakil kepala madrasah. Terkait mengenai pengorganisasian, berikut paparan dari Bapak H. Toha Maksum, S. Ag:

Mengenai hal itu sesuai struktur organisasi mbak, jadi dapat melakukan tugas dan kewajiban dengan baik. Kemudian untuk memperjelas tugas dan tanggungjawabnya itu ada job discription masing-masing bidang. Untuk menjalankan tugas, saya berkoordinasi dan dibantu oleh para wakil kepala.<sup>8</sup>

Dari pemaparan di atas dapat diketahui bahwa pengorganisasian yang dilakukan oleh kepala madrasah sesuai dengan struktur organisasi. Stuktur organisasi dibuat untuk membagi tugas sesuai tanggungjawab masing-masing. Untuk memperjelas tugas dan tanggungjawab masingmasing bidang dengan membuat job description. Kepala madrasah menjalankan tugas berkoordinasi dan dibantu oleh para wakil kepala madrasah sehingga dapat berjalan dengan baik.

Kepala madrasah merupakan seseorang yang berpengaruh pada madrasah, dan memiliki tanggungjawab terhadap perkembangan dalam madrasah. Perencanaan dan pegorganisasian yang baik bila diikuti dengan pelaksanaan kerja, dalam tahap pelaksanaan sumber daya manusia (SDM)

---

<sup>8</sup> Wawancara Dengan Kepala Madrasah MTs NU Mojosari Nganjuk, Bapak H. Toha Maksum, S. Ag, Tanggal 21 Desember 2020 Pukul 09.00-10.00 WIB di Ruang Kepala Madrasah

dan kondisi lingkungan dapat mempengaruhi keberhasilan suatu kegiatan yang ada di madrasah. Pada tahap pelaksanaan harus sejalan dengan rencana kerja yang telah disusun agar dapat mencapai visi, misi dan tujuan madrasah.

Pada tahap pelaksanaan kepala madrasah sebagai manajer harus bisa mengatur suasana atau iklim kerja yang harmonis agar dalam pelaksanaan tugas dan tanggungjawab dapat berjalan dengan baik. Iklim kerja bukanlah sifat seorang individu, tetapi sifat yang dibentuk, dimiliki bersama, dan dipelihara oleh para anggota dalam sebuah organisasi. Dalam membentuk iklim kerja yang harmonis salah satunya dengan melakukan komunikasi yang baik dengan para anggotanya. Dengan melakukan komunikasi yang baik dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab akan menyebabkan tujuan organisasi dapat tercapai.

Iklim kerja yang harmonis dalam suatu organisasi akan berpengaruh pada motivasi kerja yang dihasilkan. Orang yang dapat bekerja secara maksimal dan dapat bertanggungjawab penuh pada tugas yang dibebankan jika suasana di tempat kerja tidak ada tekanan, tidak ada paksaan dan tidak ada kecemburuan antara sesama pegawai, semuanya itu tergantung pada peran kepala madrasah dalam memimpin madrasah.

Terkait dengan menjalin komunikasi yang baik dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sehingga dapat menciptakan iklim madrasah yang harmonis, kepala MTs NU Mojosari Nganjuk Bapak H. Toha Maksum, S. Ag memaparkan sebagai berikut:

Membudayakan saling tegur, sapa, dan salam dengan keluarga besar MTs NU Mojosari, dan kadang tiap 3 bulan sekali berkumpul beserta keluarga dirumah bapak/ibu guru secara bergantian di forum silaturahmi.<sup>9</sup>

Membudayakan saling tegur, sapa, dan salam dengan keluarga besar MTs NU Mojosari, dan kadang tiap 3 bulan sekali berkumpul beserta keluarga dirumah bapak/ibu guru secara bergantian di forum silaturahmi.

Lebih lanjut Ibu Sriati, S. Pd selaku Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum mengungkapkan tentang komunikasi yang dilakukan kepala madrasah, sebagai berikut:

Biasanya waktu rapat itu tidak membedakan antara satu dengan yang lain, jadi apapun unek-unek bapak/ibu guru disampaikan disitu, nyantai gitu lo mbak, atau kadang kumpul dirumah bapak/ibu guru beserta keluarga semua ikut akhirnya dekat satu dengan yang lain. Kalau sehari-hari kepala madrasah ngobrol-ngobrol dengan guruguru, dengan ngobrol santai mungkin tujuan kepala madrasah agar bisa tahu karakter bapak/ibu guru.<sup>10</sup>

Pernyataan kepala madrasah tersebut sejalan dengan ungkapan Bapak Imam Syafi'i, S. Pd selaku wakil kepala madrasah bidang kesiswaan, sebagai berikut:

Kepala madrasah itu orangnya dapat bekerjasama dengan baik, kalau rapat bapak/ibu guru dapat menyampaikan permasalahannya,

---

<sup>9</sup> Wawancara Dengan Kepala Madrasah MTs NU Mojosari Nganjuk, Bapak H. Toha Maksum, S. Ag, Tanggal 21 Desember 2020 Pukul 09.00-10.00 WIB di Ruang Kepala Madrasah

<sup>10</sup> Wawancara Dengan Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum MTs NU Mojosari Nganjuk, Ibu Sriati, S. Pd, Tanggal 26 Desember 2020 Pukul 08.35-09.10 WIB di Ruang Tamu BK



kalau sehari-hari biasanya ngobrol-ngobrol santai diwaktu luang baik dengan guru maupun dengan para waka.<sup>11</sup>

Kemudian Bapak Moh. Wakid, S. Pd selaku guru matematika mengatakan hal yang sama bahwasannya:

kalau sehari-hari itu asik, maksudnya orangnya bukan tipe-tipe orang yang formalis, jadi nyantai kayak kita ngobrol dengan teman. Kalau cara berkomunikasi kedinasan ya mengadakan rapat, setiap bulan itu kan ada rapat. Tapi kalau komunikasi secara personal itu ya santai.<sup>12</sup>

Dari pernyataan tersebut dapat diketahui bahwasanya kepala madrasah menjalin komunikasi yang baik dengan para guru dan warga madrasah, baik itu dalam forum formal maupun non formal. Dalam forum formal komunikasi yang dilakukan pada saat rapat tidak membedakan antara satu dengan yang lainnya, dan para guru dapat menyampaikan permasalahan yang dihadapinya. Sedangkan dalam forum non formal dengan cara ngobrol santai dengan para guru.

Dari hasil observasi peneliti, kepala madrasah menjalin komunikasi yang baik dengan para guru, staf dan siswa yang ada, sehingga dapat dengan mudah untuk memperoleh kepercayaan dari warga madrasah, dan mampu menciptakan lingkungan yang nyaman bagi seluruh warga sekolah. Dengan

---

<sup>11</sup> Wawancara Dengan Wakil Kepala Madrasah Bidang Kesiswaan MTs NU Mojosari Nganjuk, Bapak Imam Syafi'i, S. Pd, Tanggal 31 Desember 2020 Pukul 08.55-09.24 WIB di Ruang BK

<sup>12</sup> Wawancara Dengan Guru Matematika MTs NU Mojosari Nganjuk, Bapak Bapak Moh. Wakid, S. Pd, Tanggal 31 Desember 2020 Pukul 10.00-10.26 WIB di Ruang Guru

demikian dalam menjalankan kegiatan belajar mengajar dapat berjalan dengan baik dan dapat mencapai tujuan.<sup>13</sup>

Selain dengan menjalin komunikasi yang baik dengan para guru dan warga madrasah, kepala madrasah harus mampu memberikan petunjuk atau informasi mengenai tugas-tugas yang diemban oleh para guru agar dalam pelaksanaan rencana kerja dapat berjalan dengan baik. Kepala MTs NU Mojosari Nganjuk Bapak H. Toha Maksum, S. Ag menuturkan mengenai pemberian petunjuk atau informasi kepada guru, sebagai berikut:

Mengenai pemberian petunjuk atau informasi mengenai tugas seorang guru yaitu pada awal semester disampaikan secara keseluruhan melalui rapat dinas untuk pemberian petunjuk tugas dan jam mengajar sekaligus job description nya. Jika ada informasi baru yang penting disampaikan pada rapat dinas yang pelaksanaannya setiap bulan satu kali.<sup>14</sup>

Kepala madrasah dalam memberikan petunjuk dan informasi mengenai tugas yang harus diemban guru dengan penyampaian keseluruhan dalam rapat dinas, agar dalam pelaksanaan rencana kerja dapat berjalan dengan baik.

Berdasarkan hasil observasi peneliti, kepala madrasah menyampaikan beberapa informasi pada saat rapat dinas awal semester terkait pembelajaran semester ini, selain itu kepala madrasah juga menyampaikan informasi terkait tugas yang belum diselesaikan oleh bapak/ibu guru dan diharapkan dapat aktif meskipun ada berbagai kendala.

---

<sup>13</sup> Observasi Peneliti di MTs NU Mojosari Nganjuk, Tanggal 04 Januari 2021

<sup>14</sup> Wawancara Dengan Kepala Madrasah MTs NU Mojosari Nganjuk, Bapak H. Toha Maksum, S. Ag, Tanggal 21 Desember 2020 Pukul 09.00-10.00 WIB di Ruang Kepala Madrasah

Selanjutnya kepala madrasah menyampaikan bapak/ibu guru yang mengajar dari madrasah dengan tetap menggunakan protokol kesehatan.<sup>15</sup>



**Gambar 4.2 Kegiatan Rapat Madrasah<sup>16</sup>**

Kepala madrasah menduduki posisi yang strategis dalam pencapaian keberhasilan suatu madrasah. Dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab kepala madrasah selain harus melakukan komunikasi yang baik dan memberikan petunjuk dan informasi kepada guru, juga harus menerapkan kedisiplinan kerja dalam madrasah.

Untuk menerapkan kedisiplinan, kepala MTs NU Mojosari Nganjuk dengan mengoptimalkan tata tertib guru yang telah dibuat, Bapak H. Toha Maksam, S. Ag memaparkan sebagai berikut:

---

<sup>15</sup> Observasi Peneliti di MTs NU Mojosari Nganjuk, Tanggal 31 Desember 2020

<sup>16</sup> Dokumentasi Kegiatan Rapat Perencanaan Madrasah, Tanggal 31 Desember 2020

Mengenai kedisiplinan guru dengan mengoptimalkan tata tertib guru yang telah dibuat, mulai dari waktu datang, waktu tidak hadir, waktu mengajar, waktu piket dan hal-hal yang lain. Dengan pengoptimalan tata tertib guru agar semua guru bisa disiplin dan bertanggungjawab dengan tugasnya, apalagi guru itu kan merupakan contoh bagi siswanya.<sup>17</sup>

Kemudian Bapak H. Toha Maksum, S. Ag menambahkan:

Kalau mengenai absensinya disini menggunakan fingerprint, kalau dimasa pandemi covid-19 ini menggunakan fingerprint dan absensi online menggunakan google form. Karena disini dibawah naungan pondok pesantren, jadi ada siswa yang dari rumah (nduduk) dan yang berada di pondok. Ada 2 kelas yaitu online dan offline, siswa yang tinggal dipondok itu pembelajarannya offline dan yang nduduk (berada dirumah) menggunakan pembelajaran online. Jadi guru yang ada jadwal masuk mengajar kelas offline absensinya menggunakan fingerprint dan yang mengajar dari rumah absensinya menggunakan google form. Sebelum adanya pandemic covid-19 jika tidak ada agenda yang penting, guru harus berusaha hadir 10 menit sebelum jam masuk dan menyambut dihalaman serta ikut mendampingi siswa-siswi apel pagi dan do'a bersama dilapangan.<sup>18</sup>

Dari pemaparan tersebut diketahui bahwa kepala madrasah medisiplinkan guru dengan pengoptimalan tata tertib guru, meliputi waktu datang, waktu tidak hadir, waktu mengajar, waktu piket dan hal lainnya.

Pada masa pandemi saat ini pembelajaran siswa dengan menggunakan daring (online) untuk siswa yang berangkat dari rumah (nduduk), sedangkan untuk siswa yang berada dipondok pembelajarannya tetap diadakan secara tatap muka (offline) dengan mematuhi protokol kesehatan, dan dalam jumlah siswa per-kelas dibatasi sesuai kebijakan yang berlaku. Guru yang

---

<sup>17</sup> Wawancara Dengan Kepala Madrasah MTs NU Mojosari Nganjuk, Bapak H. Toha Maksum, S. Ag, Tanggal 21 Desember 2020 Pukul 09.00-10.00 WIB di Ruang Kepala Madrasah

<sup>18</sup> *Ibid*, Tanggal 21 Desember 2020 Pukul 09.00-10.00 WIB di Ruang Kepala Madrasah

jadwal mengajarnya pada kelas offline absensinya menggunakan fingerprint, sedangkan jika ada jadwal mengajar kelas online absensinya dengan menggunakan google form. Sebelum adanya pandemic covid-19 jika tidak ada agenda yang penting, guru harus berusaha hadir 10 menit sebelum jam masuk dan menyambut di halaman serta ikut mendampingi siswa-siswi apel pagi dan do'a bersama dilapangan.

Kemudian Ibu Sriati, S. Pd selaku Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum menambahkan informasi mengenai kedisiplinan, sebagai berikut:

Mengenai kedisiplinan itu sesuai dengan tata tertib guru yang ada, kalau absensinya kita memakai fingerprint/ check lock, sudah beberapa tahun kita memakai fingerprint/ check lock. Pagi mulai jam 06.30- 06.50 WIB kalau pulanginya itu normalnya jam 12.50 WIB. Tapi karena masa pandemic ini absennya menggunakan hp dan check lock juga mbak. Kan kita nggak boleh to mbak pandemic berkumpul banyak orang kan nggak boleh, jadi tidak semuanya masuk.<sup>19</sup>

Dari pernyataan diatas dapat diketahui bahwa dalam penanaman kedisiplinan guru dengan pengoptimalan tata tertib guru, dan dalam hal absensi atau merekam daftar hadir guru dengan menggunakan fingerprint.

---

<sup>19</sup> Wawancara Dengan Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum MTs NU Mojosari Nganjuk, Ibu Sriati, S. Pd, Tanggal 26 Desember 2020 Pukul 08.35-09.10 WIB di Ruang Tamu BK



**Gambar 4.3 Dokumentasi *Fingerprint* MTs NU Mojosari**

**Nganjuk<sup>20</sup>**

Bapak Imam Syafi'i, S. Pd selaku wakil kepala madrasah bidang kesiswaan menambahkan:

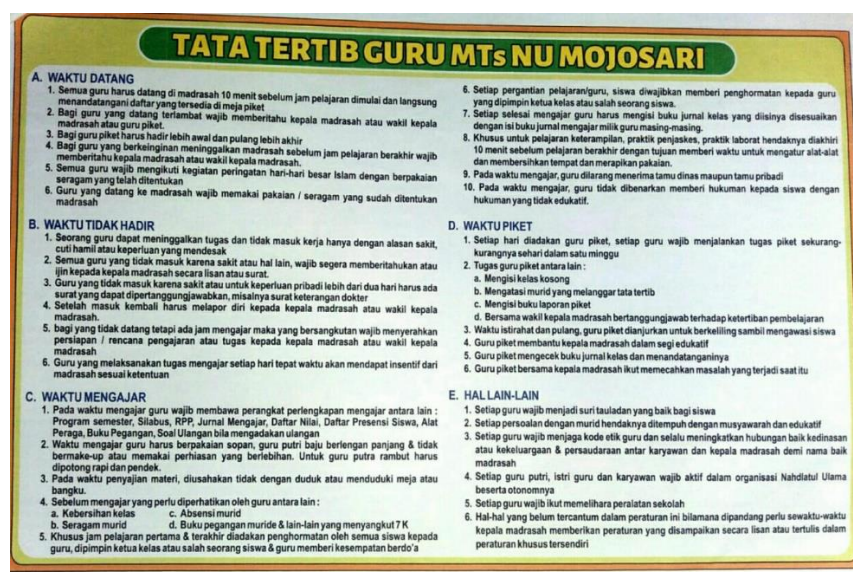
Sesuai tata tertib yang berlaku mbak, kalau tata tertib sudah jelas dipasang di dinding ruang guru. Disini absensi guru yang digunakan yaitu fingerprint, kalau selama pandemic ini ada yang menggunakan fingerprint (untuk guru yang masuk ke sekolah) dan ada yang menggunakan google form (untuk guru yang mengajar dari rumah).<sup>21</sup>

Dari pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwasanya kedisiplinan guru yang ada di MTs NU Mojosari Nganjuk dengan melalui pengoptimalan tata tertib guru yang ada, untuk menjaga disiplin dan tanggungjawab guru dalam menjalankan tugas, karena guru merupakan contoh bagi para

<sup>20</sup> Dokumentasi *Fingerprint* MTs NU Mojosari Nganjuk, Tanggal 06 Januari 2021

<sup>21</sup> Wawancara Dengan Wakil Kepala Madrasah Bidang Kesiswaan MTs NU Mojosari Nganjuk, Bapak Imam Syafi'i, S. Pd, Tanggal 31 Desember 2020 Pukul 08.55-09.24 WIB di Ruang BK

siswanya. Tata tertib yang dibuat meliputi waktu datang, waktu tidak hadir, waktu mengajar, waktu piket dan hal-hal lain. Dan untuk merekam dan mencatat daftar hadir guru MTs NU Mojosari Nganjuk menggunakan fingerprint.



Gambar 4.4 Tata Tertib Guru<sup>22</sup>

Setelah melaksanakan perencanaan, pengorganisasian dan pelaksanaan, kepala madrasah juga harus melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan kegiatan yang dilakukan. Evaluasi merupakan proses pengumpulan data untuk menentukan sejauh mana dan bagaimana tujuan sudah tercapai, selain itu evaluasi juga digunakan untuk membuat suatu keputusan, yang mana hasil dari evaluasi dibuat bahan pertimbangan dalam

<sup>22</sup> Dokumentasi Tata Tertib Guru MTs NU Mojosari Nganjuk, Tanggal 06 Januari 2021

membuat program selanjutnya dan digunakan sebagai bahan introspeksi diri agar kedepannya dapat diperbaiki.

Dalam melaksanakan pengawasan/evaluasi Kepala MTs NU Mojosari Nganjuk, Bapak H. Toha Maksum, S. Ag memaparkan sebagai berikut:

Pada akhir tahun ajaran dilaksanakan rapat untuk membahas evaluasi secara menyeluruh, bahkan evaluasi juga dilaksanakan tiap semester dan tiap bulan pada rapat dinas untuk membahas pelaksanaan program kerja dan juga menyampaikan rencana kerja bulan yang akan datang.<sup>23</sup>

Kemudian Ibu Sriati, S. Pd selaku Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum menambahkan:

Setiap akhir tahun pelajaran itu ada rapat evaluasi pada tahun tersebut, manakah program kerja dari waka atau guru yang belum sesuai, dari evaluasi tersebut akhirnya diperbaiki untuk tahun ajaran berikutnya dengan harapan agar bisa sesuai dengan perencanaan awal untuk memajukan madrasah.<sup>24</sup>

Dari pemaparan di atas dapat diketahui bahwa kepala madrasah melakukan evaluasi rutin pada tiap akhir tahun ajaran, tiap semester dan tiap bulan. Evaluasi dilakukan untuk mengetahui keberhasilan program yang telah berjalan, dan diperbaiki untuk program kerja kedepannya. Evaluasi yang dilakukan dengan bersama-sama dengan para guru dan warga madrasah.

---

<sup>23</sup> Wawancara Dengan Kepala Madrasah MTs NU Mojosari Nganjuk, Bapak H. Toha Maksum, S. Ag, Tanggal 21 Desember 2020 Pukul 09.00-10.00 WIB di Ruang Kepala Madrasah

<sup>24</sup> Wawancara Dengan Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum MTs NU Mojosari Nganjuk, Ibu Sriati, S. Pd, Tanggal 26 Desember 2020 Pukul 08.35-09.10 WIB di Ruang Tamu BK



## **2. Peran Kepala Madrasah Sebagai Supervisor Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru Di MTs NU Mojosari Nganjuk**

Peran kepala madrasah sebagai supervisor mempunyai tanggungjawab memantau, membina, dan memperbaiki proses belajar mengajar di kelas. Supervisi merupakan upaya pemberian bantuan kepada guru untuk mewujudkan situasi belajar yang baik. Melalui supervisi, kepala madrasah dapat mengetahui kelemahan sekaligus keunggulan guru dalam melaksanakan pembelajaran didalam kelas, yang kemudian kepala madrasah diharapkan dapat memberikan solusi terhadap permasalahan yang dihadapi.

Adapun yang berkaitan dengan peran kepala madrasah sebagai supervisor dalam meningkatkan motivasi kerja guru di MTs NU Mojosari Nganjuk berikut hasil wawancara dengan kepala madrasah Bapak H. Toha Maksun, S. Ag, sebagai berikut:

Dengan supervisi secara langsung dan tidak (administratif). Dengan melakukan kegiatan kunjungan kelas secara langsung mengamati proses pembelajaran untuk mengetahui kendala yang dihadapi dalam proses belajar mengajar di dalam kelas. Kemudian dikomunikasikan untuk mencari solusinya. Ataupun melihat secara administratif melalui RPP, jurnal kelas, daftar hadir guru.<sup>25</sup>

Berdasarkan wawancara di atas. Dapat diketahui bahwa supervisi yang dilakukan kepala madrasah dengan pendekatan secara langsung dan tidak langsung. Supervisi secara langsung dengan melakukan kegiatan kunjungan kelas untuk mengamati proses pembelajaran agar mengetahui kendala-kendala yang dihadapi oleh guru dalam proses pembelajaran, yang

---

<sup>25</sup> Wawancara Dengan Kepala Madrasah MTs NU Mojosari Nganjuk, Bapak H. Toha Maksun, S. Ag, Tanggal 21 Desember 2020 Pukul 09.00-10.00 WIB di Ruang Kepala Madrasah

kemudian dikomunikasikan untuk mencari solusi. Dan supervisi tidak langsung melalui RPP, jurnal kelas, daftar hadir.

Penyataan di atas diperkuat dengan pernyataan Ibu Sriati, S. Pd selaku Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum yaitu:

Supervisi kepala madrasah dengan cara kunjungan kelas, keliling kemudian masuk ke kelas dan juga melihat daftar hadir dan jurnal kelas. Kalau dimasa pandemic ini kalau untuk siswa yang berada dipondok itu bapak kepala madrasah masuk kelas, tapi kalau yang di siswa yang nduduk (dari rumah) itu kan pembelajarannya dengan online itu disini ada google form untuk absen bapak/ibu guru jadi setiap setiap selesai mengajar kelas mana saja dan mengajar materi apa bapak kepala madrasah bisa melihat dari laporannya operator, siapa yang aktif dan siapa yang tidak kan bisa dilihat dari situ.<sup>26</sup>

Kemudian bapak Bapak Imam Syafi'i, S. Pd selaku wakil kepala madrasah bidang kesiswaan menambahkan:

Dengan dua cara langsung dan tidak, secara langsung dengan kunjungan kelas melihat sejauh mana keefektifan pembelajaran dikelas, kalau pengawasan yang tidak langsung itu biasanya dengan melihat dan mengvaluasi RPP, dan juga melihat daftar hadir guru.<sup>27</sup>

Bapak Moh. Wakid, S. Pd selaku guru matematika juga mengatakan hal yang sama sebagai berikut:

Kayak sidak atau kunjungan kelas, mengecek guru-guru didalam kelas mengejar atau tidak kemudian dilihat pola mengajarnya

---

<sup>26</sup> Wawancara Dengan Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum MTs NU Mojosari Nganjuk, Ibu Sriati, S. Pd, Tanggal 26 Desember 2020 Pukul 08.35-09.10 WIB di Ruang Tamu BK

<sup>27</sup> Wawancara Dengan Wakil Kepala Madrasah Bidang Kesiswaan MTs NU Mojosari Nganjuk, Bapak Imam Syafi'i, S. Pd, Tanggal 31 Desember 2020 Pukul 08.55-09.24 WIB di Ruang BK

seperti apa. dan juga bapak kepala madrasah melihat dari absensi guru.<sup>28</sup>

Dari pendapat diatas dapat diketahui bahwasanya kepala madrasah MTs NU Mojosari Nganjuk melakukan perannya sebagai supervisor dengan baik. Kegiatan supervisor yang dilakukan oleh kepala madrasah yaitu dengan supervisi secara langsung dan tidak langsung. Secara langsung dengan melakukan kunjungan kelas mengamati proses pembelajaran yang ada di dalam kelas, jika ditemukan permasalahan kepala madrasah mengkomunikasikan kepada guru yang bersangkutan dan memberikan solusi. Dan supervisi tidak langsung dengan melihat dan memeriksa RPP, jurnal kelas, daftar hadir. Supervisi dilakukan agar guru dapat memperbaiki kekurangan sekaligus mempertahankan dan meningkatkan keunggulan dalam melaksanakan pembelajaran.

### **3. Peran Kepala Madrasah Sebagai Motivator Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru Di MTs NU Mojosari Nganjuk**

Peran kepala madrasah sebagai motivator sangat diperlukan untuk memberikan motivasi kepada guru dan stakeholder yang ada dalam melakukan tugas pokok dan fungsinya. Dengan adanya motivasi dari kepala madrasah, akan menunjang kinerja para guru dan stakeholder yang ada.

Peran kepala madrasah sebagai motivator dalam meningkatkan motivasi kerja guru di MTs NU Mojosari Nganjuk, sebagaimana

---

<sup>28</sup> Wawancara Dengan Guru Matematika MTs NU Mojosari Nganjuk, Bapak Bapak Moh. Wakid, S. Pd, Tanggal 31 Desember 2020 Pukul 10.00-10.26 WIB di Ruang Guru

diungkapkan oleh kepala madrasah Bapak H. Toha Maksum, S. Ag, sebagai berikut:

Dalam rangka membangkitkan motivasi guru yaitu dengan memberikan nasihat dan arahan, dalam berbagai kesempatan tidak mengenal bosan untuk memberikan motivasi tentang pentingnya melayani orang yang mencari ilmu, baik melalui forum formal maupun non formal. Dalam forum formal dilakukan pada rapat dinas, lalu saya sampaikan informasi melakukan evaluasi, memberikan arahan dan memberikan nasihat kepada guru-guru. Dan dalam forum non formal biasanya dilakukan pada saat ngobrol santai dengan guru baik di ruang guru maupun didepan kantor, biasanya saya ngobrol santai kemudian menanyakan tentang rpp atau tugas lainnya dan saya beri nasihat agar semangat dalam menjalankan tugas.<sup>29</sup>

Kepala madrasah dalam memotivasi guru dengan memberikan nasihat dan arahan. Dalam memberikan dorongan semangat kepada guru ketika dalam forum formal dan non formal. Dalam forum formal disampaikan pada rapat dinas, dan dalam forum non formal disampaikan pada saat ngobrol santai dengan guru.

Kemudian Ibu Sriati, S. Pd selaku Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum mengungkapkan tentang motivasi yang dilakukan kepala madrasah, sebagai berikut:

Dengan menjalin komunikasi yang baik kemudian memberi penghargaan itu juga bisa, otomatis kan yang sudah bagus diberi penghargaan dan yang belum kan jadi termotivasi. Dalam setiap rapat juga disampaikan untuk bapak/ibu guru agar semangat dalam menjalankan tugas.<sup>30</sup>

---

<sup>29</sup> Wawancara Dengan Kepala Madrasah MTs NU Mojosari Nganjuk, Bapak H. Toha Maksum, S. Ag, Tanggal 21 Desember 2020 Pukul 09.00-10.00 WIB di Ruang Kepala Madrasah

<sup>30</sup> Wawancara Dengan Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum MTs NU Mojosari Nganjuk, Ibu Sriati, S. Pd, Tanggal 26 Desember 2020 Pukul 08.35-09.10 WIB di Ruang Tamu BK

Dari pemaparan di atas kepala madrasah dalam memotivasi guru agar kinerjanya meningkat dengan menjalin komunikasi yang baik dengan para guru dan stakeholder yang ada, selain itu juga memberikan penghargaan kepada guru yang memiliki kinerja yang memuaskan, dengan memberikan penghargaan guru dirangsang untuk lebih meningkatkan kinerjanya. Dalam rapat dinas kepala madrasah juga menyampaikan nasihat kepada para guru agar lebih semangat dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya sebagai pendidik.

Hal tersebut juga diperkuat dengan pernyataan Bapak Imam Syafi'i, S. Pd selaku wakil kepala madrasah bidang kesiswaan:

Kepala madrasah selalu mengingatkan dan memberi nasihat agar selalu semangat dalam menjalankan tugas baik dalam rapat ataupun tidak, kemudian pemberian penghargaan itu juga dapat memotivasi para guru dan staf.<sup>31</sup>

Bapak Moh. Wakid, S. Pd selaku guru matematika juga mengatakan hal yang sama sebagai berikut:

Dalam rapat dan juga jika ngobrol santai memberikan nasihat, menyampaikan guru disini disuruh belajar ikhlhas-ikhlas dan semangat dalam mengajar.<sup>32</sup>

Dari pemaparan di atas dapat disimpulkan kepala madrasah dalam membangkitkan motivasi para guru sehingga dapat meningkatkan kinerjanya dengan memberikan nasihat dan arahan agar para guru dapat semangat

---

<sup>31</sup> Wawancara Dengan Wakil Kepala Madrasah Bidang Kesiswaan MTs NU Mojosari Nganjuk, Bapak Imam Syafi'i, S. Pd, Tanggal 31 Desember 2020 Pukul 08.55-09.24 WIB di Ruang BK

<sup>32</sup> Wawancara Dengan Guru Matematika MTs NU Mojosari Nganjuk, Bapak Bapak Moh. Wakid, S. Pd, Tanggal 31 Desember 2020 Pukul 10.00-10.26 WIB di Ruang Guru

sehingga kinerjanya dapat meningkat. Hal tersebut dilaksanakan dalam forum formal maupun non formal.

Berdasarkan hasil observasi peneliti, kepala madrasah memberikan motivasi kepada para guru, baik dalam forum formal maupun non formal. Pada saat rapat dinas dalam sambutan yang kepala madrasah sampaikan, kepala madrasah memberikan nasihat dan arahan agar para guru semangat dalam menjalankan tugas, kepala madrasah juga mengingatkan agar kita tetap bersyukur.<sup>33</sup>



**Gambar 4.5 Kegiatan Rapat Madrasah<sup>34</sup>**

Kepala madrasah selain melakukan motivasi kepada guru dan stakeholder yang ada dengan memberikan nasihat dan arahan, juga dengan meningkatkan keterampilan dan keahlian guru. Hal tersebut juga salah satu

---

<sup>33</sup> Observasi Peneliti di MTs NU Mojosari Nganjuk, Tanggal 31 Desember 2020

<sup>34</sup> Dokumentasi Kegiatan Rapat Perencanaan Madrasah, Tanggal 31 Desember 2020

usaha untuk meningkatkan kualitas guru dalam pembelajaran yang efektif dan efisien.

Peningkatan keterampilan dan keahlian guru merupakan salah satu upaya kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru, kepala madrasah Bapak H. Toha Maksum, S. Ag, memaparkan sebagai berikut:

Agar kinerja guru meningkat, maka guru juga harus meningkatkan keahlian dan keterampilannya, dengan keahlian dan keterampilan guru yang meningkat diharapkan guru mampu mendorong semangatnya dalam menjalankan tugas sebagai pengajar. Peningkatan keterampilan dan keahlian terhadap guru yaitu dengan cara mengadakan workshop yang mendatangkan narasumber untuk mengisi kegiatan di madrasah, maupun mengikuti workshop yang dilaksanakan diluar madrasah. Kemudian ada juga study banding.<sup>35</sup>

Dari pemaparan bapak kepala madrasah di atas, dapat diketahui bahwa salah satu upaya dalam meningkatkan motivasi kerja guru dengan meningkatkan keterampilan dan keahlian para guru melalui worksop yang diadakan madrasah maupun diluar, dan study banding.

Hal ini juga diperkuat dengan pernyataan Bapak Imam Syafi'i, S. Pd selaku wakil kepala madrasah bidang kesiswaan:

Untuk meningkatkan keterampilan guru dengan mengadakan semacam workshop, study banding, ada juga MGMP.<sup>36</sup>

Untuk meningkatkan keterampilan dan keahlian guru yang ada di MTs NU Mojosari Nganjuk tidak hanya mengikuti kegiatan workshop atau

---

<sup>35</sup> Wawancara Dengan Kepala Madrasah MTs NU Mojosari Nganjuk, Bapak H. Toha Maksum, S. Ag, Tanggal 21 Desember 2020 Pukul 09.00-10.00 WIB di Ruang Kepala Madrasah

<sup>36</sup> Wawancara Dengan Wakil Kepala Madrasah Bidang Kesiswaan MTs NU Mojosari Nganjuk, Bapak Imam Syafi'i, S. Pd, Tanggal 31 Desember 2020 Pukul 08.55-09.24 WIB di Ruang BK

pelatihan dan study banding, tetapi juga mengikuti kegiatan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP).

Kemudian Kemudian Ibu Sriati, S. Pd selaku Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum menambahkan:

Diwaktu-waktu tertentu kita mengadakan seminar kadang yang memberi materi itu bapak/ibu guru yang mampu kadang juga mendatangkan narasumber dari luar. Dan juga ada MGMP, berkumpul saling sharring menambah ilmu nanti kita bisa sampaikan ke para siswa. Ada juga pelatihan-pelatihan pelatihan terkait untuk kepala madrasah, untuk guru mapel, untuk waka, yang baru-baru ini ada workshop untuk kepala dan operator, itu semua kan untuk kepentingan madrasah.<sup>37</sup>

Pada pelaksanaan kegiatan MGMP merupakan wadah saling bertemu untuk sharring, dan menambah ilmu mengenai mata pelajaran terkait. Dengan adanya MGMP guru mata pelajaran dikumpulkan untuk membahas kendala-kendala yang dialami di madrasah terkait mata pelajaran yang diampu. Dengan adanya pertemuan rutin dan membahas mengenai kendala-kendala yang dialami oleh para guru saat mengajar, dapat dikomunikasikan dengan guru lain yang berbeda sekolah, sehingga dapat menciptakan solusi dalam pemecahan masalah. Selain itu dalam MGMP juga dapat menambah ilmu mengenai perkembangan materi setiap mata pelajaran, maupun hal yang lain.

Berdasarkan beberapa pemaparan informasi di atas dapat menggambarkan bahwa kepala madrasah dalam meningkatkan keterampilan dan keahlian itu beragam. Diantaranya yaitu mengadakan dan mengikuti

---

<sup>37</sup> Wawancara Dengan Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum MTs NU Mojosari Nganjuk, Ibu Sriati, S. Pd, Tanggal 26 Desember 2020 Pukul 08.35-09.10 WIB di Ruang Tamu BK



workshop atau pelatihan baik yang diselenggarakan madrasah maupun diluar madrasah, study banding, serta mengikuti Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP).

Disamping itu dalam hal memotivasi kepada para guru kepala madrasah menerapkan sistem reward dan punishment. Kepala madrasah memberikan reward terhadap guru merupakan upaya kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja, reward diberikan apabila guru melaksanakan tugas dengan baik dan professional. Sedangkan punishment diberikan kepada guru jika melanggar tata tertib yang ada.

Terkait dengan reward dan punishment, kepala madrasah Bapak H. Toha Maksum, S. Ag, memaparkan sebagai berikut:

iya mbak, walaupun MTs swasta kita tetap professional sesuai kemampuan, kalau masalah reward biasanya berupa ucapan selamat dan pemberian hadiah seperti payung, kaos, dan lain sebagainya. Kalau mengenai punishment dilihat dulu masalahnya apa, misalkan sudah kita bantu persoalannya, kemudian diberi peringatan 1 berupa teguran secara lisan, kalau belum berubah diberi peringatan 2 berupa teguran secara tertulis, kalau belum bisa berubah maka akan kita kurangi jam mengajarnya, kalau sampai 3 kali melalui yayasan kita mengucapkan terimakasih telah mengabdikan.<sup>38</sup>

Berkaitan dengan penerapan sistem reward dan punishment terhadap guru, hal yang sama diungkapkan oleh Ibu Sriati, S. Pd selaku Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum:

Kalau reward itu yang pertama ucapan terimakasih kadang kita diberi souvenir ringan-ringan seperti payung, kaos dan lain

---

<sup>38</sup> Wawancara Dengan Kepala Madrasah MTs NU Mojosari Nganjuk, Bapak H. Toha Maksum, S. Ag, Tanggal 21 Desember 2020 Pukul 09.00-10.00 WIB di Ruang Kepala Madrasah

sebagainya. Sedangkan punishment itu setiap apa yang kita lakukan jika tidak sesuai dengan aturan madrasah itu pasti ada sanksinya, bisa berupa teguran, kalau bapak ibu guru bisa dari waka, dari waka ke kepala madrasah, itu kalau sanksi ringan, kemudian sanksinya ada SP (surat peringatan) itu yang dari madrasah kalau yang lebih berat lagi itu sanksinya dari yayasan. Tapi selama ini dimadrasah kita belum ada sanksi yang dari yayasan, karena mungkin pelanggaran atau yang belum sesuai itu masih mengenai kurang disiplin.<sup>39</sup>

Dengan penerapan sistem reward dan punishment, guru dirangsang agar termotivasi dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya dengan maksimal, karena adanya reward merupakan bentuk apresiasi yang diberikan terhadap kinerja yang dihasilkan dengan baik. Dan apabila melakukan kesalahan atau melanggar peraturan yang ada maka guru akan diberi hukuman atau punishment.

Begitu juga yang dipaparkan oleh Bapak Imam Syafi'i, S. Pd selaku wakil kepala madrasah bidang kesiswaan, sebagai berikut:

Biasanya pemberian reward atau apresiasi itu tidak terlalu berlebihan, seperti ucapan selamat, dan hadiah ringan. Kemarin itu kita sempat mengadakan semacam guru favorit (guru teladan bagi para siswa), jadi minta pendapat dari para siswa. Pelaksanaannya itu tidak terencana, biasanya pada event-event tertentu seperti pahala (peringatan hari lahir madrasah). Kalau mengenai punishment biasanya itu ada panggilan khusus oleh kepala madrasah nanti diberikan semacam teguran, kemudian kalau nanti tidak ada perkembangan diberikan surat peringatan.<sup>40</sup>

Kemudian Bapak Moh. Wakid, S. Pd selaku guru matematika menambahkan:

---

<sup>39</sup> Wawancara Dengan Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum MTs NU Mojosari Nganjuk, Ibu Sriati, S. Pd, Tanggal 26 Desember 2020 Pukul 08.35-09.10 WIB di Ruang Tamu BK

<sup>40</sup> Wawancara Dengan Wakil Kepala Madrasah Bidang Kesiswaan MTs NU Mojosari Nganjuk, Bapak Imam Syafi'i, S. Pd, Tanggal 31 Desember 2020 Pukul 08.55-09.24 WIB di Ruang BK

Kalau penghargaan pasti ada mbak, yaitu ucapan selamat dan dorprise seperti payung, jas hujan, dan lainnya. Untuk pelaksanaannya itu pada event-event tertentu seperti pahala (peringatan hari lahir madrasah). Hal tersebut dilaksanakan untuk memberi support agar lebih baik dan kinerjanya lebih meningkat. Mengenai punishment yang diberikan yaitu langkah awal itu pasti teguran, selama ini yang saya tahu teman-teman kalau sudah ditegur seperti itu sudah baik lagi, jadi tidak sampai ada pemutusan penugasan. Untuk teguran itu biasanya ada teguran secara langsung dan teguran secara tertulis. Kalau ditegur masih membandel (diulangi lagi) kemudian dikirim teguran secara tertulis (surat secara resmi/kelembagaan), kalau masih tetap belum berubah maka terpaksa akan diputuskan hubungan kerja. Dulu ada yang sampai dikeluarkan, tapi dulu sudah lama, kalau sekarang teman-teman kalau sudah ditegur sudah tidak diulangi lagi.<sup>41</sup>

Dari berbagai penjelasan yang telah disampaikan oleh kepala madrasah, wakil kepala madrasah bidang kurikulum dan kesiswaan, dan juga oleh guru yang berkaitan dengan penerapan reward dan punishment yang dilakukan kepala madrasah mengenai bentuk reward yang diberikan kepala madrasah kepada guru dalam upaya meningkatkan motivasi kerja guru dengan pemberian ucapan selamat dan pemberian hadiah seperti payung, kaos, jas hujan, dan lain sebagainya. Sedangkan punishment yang diberikan yaitu berupa teguran, kemudian surat peringatan, dan dikeluarkan.

Hal tersebut dilakukan oleh kepala madrasah agar guru dapat mempertahankan kinerjanya bahkan semakin bisa meningkatkannya, disamping itu dapat memberikan motivasi dan semangat guru lain agar lebih giat dalam meningkatkan kinerjanya di madrasah. Dan punishment diterapkan agar guru yang melanggar jera dan tidak mengulangi

---

<sup>41</sup> Wawancara Dengan Guru Matematika MTs NU Mojosari Nganjuk, Bapak Bapak Moh. Wakid, S. Pd, Tanggal 31 Desember 2020 Pukul 10.00-10.26 WIB di Ruang Guru

kesalahannya lagi, selain itu para guru yang lain bisa disiplin dalam menjalankan tugas dan kewajibannya di madrasah sebagai pengajar.

## **B. Temuan Penelitian**

Temuan penelitian ini mengemukakan data yang diperoleh dari hasil penelitian mengenai “Peran Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru di MTs NU Mojosari Nganjuk”. Penjelasan temuan penelitian di antaranya sebagai berikut:

### **1. Peran Kepala Madrasah Sebagai Manajer dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru di MTs NU Mojosari Nganjuk**

- a. Planning (Perencanaan) yang dibuat oleh kepala madrasah dilakukan setiap awal tahun pelajaran baru dan awal semester pada saat rapat yang membahas tentang penyusunan rencana kerja kedepannya. Penyusunan dengan menggunakan prinsip musyawarah bersama para guru. Penyusunan program dengan melibatkan pimpinan yayasan dan pondok pesantren. Dan dalam menyusun perencanaan disesuaikan dan sejalan dengan kebijakan yayasan dan pondok pesantren.
- b. Organizing (Pengorganisasian) dilakukan sesuai dengan struktur organisasi madrasah. Struktur organisasi madrasah dibuat untuk membagi tugas dan tanggungjawab sesuai dengan job discription masing-masing. Kepala madrasah menjalankan tugas berkoordinasi dan dibantu oleh para wakil kepala madrasah sehingga dapat berjalan dengan baik.

c. Actuating (Pelaksanaan) kepala madrasah sebagai manajer dalam meningkatkan motivasi kerja guru diantaranya meliputi upaya:

- 1) Menjalin komunikasi yang baik dengan para guru dan warga madrasah. Kepala madrasah membudayakan saling tegur, sapa dan salam baik dalam forum formal maupun non formal. Dalam forum formal komunikasi yang dilakukan pada saat rapat tidak membedakan antara satu dengan yang lainnya. Sedangkan dalam forum non formal dengan cara ngobrol santai dengan para guru.
- 2) Memberi petunjuk dan informasi mengenai tugas-tugas yang diemban oleh para guru dengan penyampian dalam rapat, agar dalam pelaksanaan rencana kerja dapat berjalan dengan baik.
- 3) Penanaman kedisiplinan kepada para guru dengan pengoptimalan tata tertib guru yang harus ditaati dan dilaksanakan oleh semua guru. Pengoptimalan tata tertib untuk menjaga disiplin dan tanggungjawab guru dalam menjalankan tugas, karena guru merupakan contoh bagi para siswanya. Tata tertib yang dibuat meliputi waktu datang, waktu tidak hadir, waktu mengajar, waktu piket dan hal-hal lain. Dan untuk merekam dan mencatat daftar hadir guru MTs NU Mojosari Nganjuk menggunakan finger print.

d. Controlling (Pengawasan), dilakukan evaluasi yang dilakukan kepala madrasah rutin pada rapat tiap akhir tahun ajaran, tiap semester dan tiap bulan. Evaluasi dilakukan untuk mengetahui keberhasilan program yang telah berjalan, dan diperbaiki untuk program kerja kedepannya. evaluasi

yang dilakukan dengan bersama-sama dengan para guru dan stake holder yang ada.

## **2. Peran Kepala Madrasah Sebagai Supervisor dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru di MTs NU Mojosari Nganjuk**

- a. Pengawasan secara langsung oleh kepala madrasah dengan melakukan kunjungan kelas mengamati proses pembelajaran yang ada di dalam kelas, jika ditemukan permasalahan yang dihadapi guru, maka kepala madrasah mengkomunikasikan kepada guru yang bersangkutan dan memberikan solusi.
- b. Pengawasan secara tidak langsung oleh kepala madrasah dengan melihat dan memeriksa RPP, jurnal kelas, daftar hadir.

## **3. Peran Kepala Madrasah Sebagai Motivator dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru di MTs NU Mojosari Nganjuk**

- a. Pemberian nasihat dan arahan oleh kepala madrasah kepada guru agar para guru dapat semangat sehingga kinerjanya dapat meningkat. Dalam memberikan dorongan semangat kepada guru, kepala madrasah menyampaikan ketika dalam forum formal dan non formal. Dalam forum formal disampaikan pada rapat dinas, dan dalam forum non formal disampaikan pada saat ngobrol santai dengan guru.
- b. Peningkatan keterampilan dan keahlian guru dengan mengadakan dan mengikuti workshop atau pelatihan baik yang diselenggarakan madrasah

maupun diluar madrasah, study banding, serta mengikuti Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP).

- c. Penerapan sistem reward dan punishment yang dilakukan kepala madrasah mengenai bentuk reward yang diberikan kepala madrasah kepada guru dalam upaya meningkatkan motivasi kerja guru dengan pemberian ucapan selamat dan pemberian hadiah seperti payung, kaos, jas hujan, dan lain sebagainya. Sedangkan punishment yang diberikan yaitu berupa teguran, kemudian surat peringatan, dan dikeluarkan.

### **C. Analisis Data**

Setelah peneliti mendapatkan temuan berdasarkan hasil wawancara, observasi dan dokumentasi tentang Peran Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru di MTs NU Mojosari Nganjuk, maka peneliti melakukan analisis sebagai berikut:

#### **1. Peran Kepala Madrasah Sebagai Manajer dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru di MTs NU Mojosari Nganjuk**

Berdasarkan papran data diatas peran kepala madrasah sebagai manajer dalam meningkatkan motivasi kerja guru dengan menggunakan fungsi-fungsi manajemen, diantaranya dengan planning (perencanaan), organizing (pengorganisasian), actuating (pelaksanaan), dan controlling (pengawasan).

Pada proses perencanaan dilakukan dengan mengadakan rapat pada awal tahun ajaran baru dan awal semester yang melibatkan para guru serta

berkoordinasi dengan pimpinan yayasan dan pondok pesantren dalam penyusunan program, dan dalam penyusunan disesuaikan dan sejalan dengan kebijakan yayasan dan pondok pesantren. Dengan musyawarah keputusan yang dibuat akan dapat diterima dengan baik oleh semua pihak, karena keputusan tersebut nantinya akan dilaksanakan secara bersama-sama.

Selanjutnya, pengorganisasian yang dilakukan sesuai dengan struktur organisasi yang telah dibuat, agar pembagian tugas dan tanggungjawab sesuai dengan job discription masing-masing. Dengan begitu, tugas yang diberikan akan sesuai dengan bidang atau kemampuan masing-masing sehingga dalam pelaksanaan akan berjalan dengan lancar dan tidak ada tumpang tindih pekerjaan yang akan menyebabkan perselisihan.

Kemudian dalam pelaksanaan, kepala madrasah sebagai manajer untuk meningkatkan motivasi kerja guru menggunakan tiga cara yaitu menjalin komunikasi yang baik dengan para guru dan warga madrasah, memberi petunjuk dan informasi mengenai tugas-tugas yang diemban oleh para guru, dan penanaman disiplin kepada para guru.

Evaluasi yang dilakukan kepala madrasah rutin pada tiap akhir tahun ajaran, tiap semester dan tiap bulan, dilakukan dengan bersama-sama para guru dan stakeholder yang ada. Hal tersebut dilakukan untuk mengetahui keberhasilan program yang telah berjalan, dan diperbaiki untuk program kerja kedepannya.



## **2. Peran Kepala Madrasah Sebagai Supervisor dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru di MTs NU Mojosari Nganjuk**

Kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan berusaha menjalankan tugasnya sebagai supervisor, dimana supervisor merupakan suatu usaha untuk mengkoordinasikan dan membimbing secara terus menerus pertumbuhan guru-guru di madrasah agar efektif dalam mewujudkan fungsi pembelajaran, melalui supervisi diharapkan para guru akan terus meningkatkan kompetensi dan wawasan.

Peran kepala madrasah sebagai supervisor dalam meningkatkan motivasi kerja guru dengan melalui kegiatan supervise secara langsung dan tidak langsung. Supervise secara langsung dilakukan dengan kunjungan kelas, kemudian mengamati proses pembelajaran yang ada di dalam kelas.

Selanjutnya mengenai supervisi secara tidak langsung dengan cara melihat dan memeriksa RPP, jurnal kelas, dan daftar hadir guru. Hal tersebut dilakukan untuk memastikan guru sudah melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya dengan baik ataukah belum.

## **3. Peran Kepala Madrasah Sebagai Motivator dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru di MTs NU Mojosari Nganjuk**

Peran kepala madrasah sebagai motivator memiliki beberapa stimulus untuk membangkitkan motivasi para guru agar dapat meningkatkan kinerjanya yaitu dengan memberikan nasihat dan arahan kepada para guru agar lebih bersemangat dalam menjalankan tugas dan

kewajiban. Kepala madrasah dalam memberikan dorongan semangat dengan menyampaikan nasihat dan arahan dalam forum formal maupun non formal, dalam forum formal disampaikan ketika rapat dinas, dan dalam forum non formal disampaikan ketika ngobrol santai dengan guru.

Selanjutnya, kepala madrasah dalam menstimulus agar dapat membangkitkan motivasi para guru dengan peningkatan keterampilan dan keahlian guru, dengan mengadakan dan mengikuti workshop atau pelatihan yang diadakan madrasah maupun diluar madrasah, study banding, serta mengikuti Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP).

Selain itu, kepala madrasah memberikan stimulus berupa penerapan sistem reward dan punishment. Pemberian reward berupa pemberian ucapan selamat dan pemberian hadiah berupa payung, kaos, jas hujan dan lain sebagainya. Sedangkan pemberian punishment berupa teguran, kemudian surat peringatan, dan dikeluarkan. Dengan pemberian stimulus maka guru akan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya.