

PERAN KEPALA SEKOLAH DALAM MEMOTIVASI KINERJA GURU

DI MTS DARUN NAJAH KARANGPLOSO MALANG

Annafisatul Qonitah

STAI Ma'had Aly Al-Hikam Malang, Indonesia

ABSTRACT

The efforts of the principal in motivating teacher performance are very important to be investigated, especially at MTs Darun Najah because there is high enthusiasm from the teachers in carrying out their duties, as well as the principal who is pro-active in carrying out his role to always motivate all teachers. Therefore, this study aims to explore the role of the principal and the efforts made by the principal in motivating teacher performance at MTs Darun Najah.

Based on the research context above, the researcher has the aim of (1) To describe the role of the principal in motivating teacher performance. (2) To find out the efforts made by the Principal to motivate the performance of Teachers at MTs Darun Najah. The type of research used by the writer is descriptive qualitative, while the method for collecting data is the method of interview, observation, and documentation taken from the principal, teachers and employees. Then performed data analysis by means of data reduction, presenting data and drawing conclusions. And finally checking the validity of the data by correcting the research method used, double-checking the results of the report in the form of descriptive data and triangulation is carried out to ensure the objectivity of the research.

From the research conducted, it can be seen that the principal of MTs Darun Najah school has played a good role in motivating the performance of teachers at MTs Darun Najah starting from their role as educator, manager, administrator, supervisor, leader, innovator, and motivator.

Email Address: qonitaqonita95@gmail.com

LEADERSHIP: Jurnal Mahasiswa Manajemen Pendidikan is licensed under

The CC BY License (<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>)

Some of the efforts made by the principal in motivating teacher performance by creating a safe and comfortable work atmosphere, as well as providing rewards and punishments to teachers who excel and violate rules, and always provide messages that can foster teacher motivation at work.

Keywords: principal, motivation, performance

ABSTRAK

Usaha kepala sekolah dalam memotivasi kinerja guru sangat penting untuk diteliti terutama di MTs Darun Najah karena terlihat ada semangat yang tinggi dari guru dalam menjalankan tugasnya, serta kepala sekolah yang pro aktif dalam menjalankan perannya untuk selalu memotivasi semua guru. Oleh karenanya penelitian ini bertujuan untuk menggali peran kepala sekolah dan apa saja usaha yang dilakukan kepala sekolah dalam memotivasi kinerja guru di MTs Darun Najah

Berdasarkan konteks penelitian di atas maka peneliti memiliki tujuan (1) Untuk mendiskripsikan peran Kepala Sekolah dalam memotivasi kinerja Guru. (2) Untuk mengetahui upaya yang dilakukan Kepala Sekolah untuk memotivasi kinerja Guru di MTs Darun Najah. Jenis penelitian yang digunakan penulis adalah deskriptif kualitatif, sedangkan metode untuk mengumpulkan data adalah metode interview, observasi, dan dokumentasi yang diambil dari narasumber kepala sekolah, guru pengajar dan karyawan. Kemudian dilakukan analisis data dengan cara reduksi data, menyajikan data dan melakukan penarikan kesimpulan. Dan terakhir dilakukan pengecekan keabsahan data dengan cara mengoreksi metode penelitian yang digunakan, mengecek ulang hasil laporan yang berupa data uraian dan triangulasi dilakukan untuk menjamin objektivitas penelitian.

Dari penelitian yang dilakukan dapat dilihat jika kepala sekolah MTs Darun Najah sudah menjalankan perannya dengan baik dalam memotivasi kinerja guru di MTs Darun Najah mulai dari perannya sebagai educator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator, dan motivator. Beberapa upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam memotivasi kinerja guru dengan menciptakan

suasana kerja yang aman dan nyaman, serta memberikan reward dan punishment kepada guru yang berprestasi dan melanggar aturan, dan selalu memberikan pesan-pesan yang dapat menumbuhkan motivasi guru dalam bekerja.

Kata Kunci: kepala sekolah, motivasi, kinerja

A. PENDAHULUAN

1. Konteks Penelitian

Pendidik yang berkualitas bisa diukur dari kinerjanya dan loyalitasnya kepada sekolah dan peserta didik. Kepala sekolah merupakan orang yang berpengaruh bagi kinerja pendidik, salah satunya dengan sikap dan motivasi kepala sekolah kepada semua pendidik. Kepala sekolah merupakan penggerak segala komponen yang ada di sekolah sehingga kegiatan belajar mengajar berjalan dengan baik. Kepala sekolah bertanggung jawab untuk merealisasikan visi dan mewujudkan misi sekolah.¹

Banyak sekali peran yang harus dijalankan oleh kepala sekolah, peran sebagai pendidik, sebagai fasilitator, dan peran sebagai motivator bagi pendidik dan peserta didik. Oleh karena itu kepala sekolah harus menguasai ilmu manajemen pendidikan dengan matang. Sebagai pemimpin kepala sekolah diharapkan bisa memberikan motivasi kerja kepada semua pendidik, tenaga kependidikan serta semua orang yang ada di sekolah dengan baik. karena kepala sekolah adalah salah satu komponen utama pendidikan yang sangat berperan dalam meningkatkan serta memajukan kualitas pendidikan.²

Kinerja merupakan hasil dari kecakapan yang termotivasi, juga faktor lain yang saling berpengaruh³. Dalam bukunya Usman mengutip gagasan dari Wether dan Davis bahwa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja adalah kemampuan (*knowledge skill*) dan faktor motivasi (*attitude situation*). Begitu pula dengan pendidik yang akan mengoptimalkan kinerjanya dalam menyampaikan pelajaran kepada peserta didik jika mereka mempunyai motivasi dalam

¹ Abdul Majid. *Pengembangan Kinerja Guru Melalui Kompetensi, Komitmen, dan Motivasi Kerja* (Yogyakarta;Samudra Biru,2016) hlm. 2-5

² E.Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung:Remaja Rosdakarya,2004),hlm.24

³ Nasir Usman, *Manajemen Peningkatan Mutu Kinerja Guru (Konsep, Teori, dan Model)*, (Bandung: Citapustaka Media Perintis, 2012), hlm.74

bekerja. Salah satu yang sangat berperan penting dalam memotivasi pendidik adalah kepala sekolah.

Kepala sekolah merupakan seorang guru yang menerima tugas memimpin serta mengelolah sekolah dengan tujuan meningkatkan kualitas dari pendidikan.⁴ Sedangkan kepemimpinan kepala sekolah merupakan usaha yang dilakukan untuk mempengaruhi, mendorong, memotivasi dan menggerakkan semua masyarakat sekolah termasuk pendidik, siswa, staf, dan semua pihak yang terkait dengan sekolah untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.⁵

Seorang pendidik yang kinerjanya termotivasi akan lebih lapang menjalankan semua tugas dan kewajibannya di sekolah, berbeda dengan pendidik yang tidak temotivasi dia akan mempunyai rasa malas dan terbebani dengan semua tanggung jawab dan kewajibannya di sekolah. Oleh karena itu penting sekali bagi kepala sekolah untuk selalu berusaha memberikan motivasi motivasi terhadap semua guru untuk memastikan kinerjanya berjalan dengan baik dan memuaskan.

Dipilihnya MTs Darun Najah Ngijo Karangploso Malang sebagai tempat penelitian dikarenakan hasil observasi peneliti di lapangan menunjukkan adanya semangat pendidik dalam menjalankan tugasnya, serta peran kepala sekolah yang pro aktif di dalam menjalankan perannya untuk selalu memotivasi semua pendidik yang ada di MTs Darun Najah Ngijo Karangploso Malang.⁶

Hal ini yang mendasari penulis untuk melakukan penelitian dengan judul: **“Peran Kepala Sekolah dalam Memotivasi Kinerja Guru Di MTs Darun Najah Ngijo Karangploso Malang”** dengan harapan dapat menggali informasi apa saja usaha yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam menjalankan perannya sebagai motivator.

⁴ Peraturan Menteri Pendidikan Nasional, no 28 tahun 2010, tentang penugasan kepala sekolah.

⁵ Eko Djatmiko, *The Effect of the Principal's Leadership and Facilities on the Teacher's Performance of State Junior High Schools of Semarang Municipality*, (Jurnal Fokus Ekonomi Vol.1 No.2 Desember 2006:19-30,ISSN:1907-6304) hlm 23

⁶ Hasil observasi peneliti pada tanggal 04-30 juli 2019 di Lokasi MTs Darun Najah

B. METODE PENELITIAN

1. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian yang akan digunakan adalah penelitian dengan pendekatan deskriptif kualitatif yang didasarkan pada pengumpulan data, analisis, dan interpretasi dalam bentuk narasi bukan berbentuk angka dengan tujuan agar memperoleh gambaran dari fenomena yang diteliti.

Dalam penelitian ini akan menggunakan penelitian jenis studi kasus. Studi kasus merupakan penelitian yang mendalami informasi individu, kelompok maupun organisasi dalam waktu-waktu tertentu. Menurut Brown (1990) dalam bukunya yang berjudul *Understanding Research in Second Language Learning* Untuk memperoleh deskripsi dari suatu fenomena secara utuh, studi kasus biasanya membutuhkan waktu yang cukup lama karena harus mengikuti dan melacak individu, kelompok, atau organisasi secara langsung.

2. Prosedur Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini menggunakan prosedur pengumpulan data sesuai dengan teknik dari Bogdan dan Biklen yaitu observasi partisipan, wawancara secara mendalam, dan studi dokumentasi.⁷

a. Metode Observasi Partisipan

Metode ini dilakukan untuk menindak lanjuti pengumpulan data melalui wawancara, jika masih ada data yang kurang tepat dengan kondisi yang sesungguhnya tentang Peran Kepala Sekolah dalam Memotivasi Kinerja Guru di MTs Darun Najah. Berikut beberapa tahapan yang dilakukan oleh peneliti, yaitu dengan Menggambarkan secara umum peran dari kepala sekolah dalam memotivasi kinerja guru di MTs Darun Najah Karangploso. Selanjutnya dilakukan observasi terfokus, dan yang terakhir peneliti melakukan analisis dan observasi berulang untuk melakukan penyempitan data.

b. Metode Interview Mendalam

Metode ini dilakukan untuk menggali informasi mendalam mengenai peran kepala sekolah dalam memotivasi kinerja guru dan upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam memotivasi kinerja guru di MTs Darun Najah Karangploso melalui informan yang bersangkutan diantaranya: kepala

⁷ Bogdan dan S.K Biklen, *Qualitative Research*, hlm.119-143

sekolah MTs Darun Najah Karangploso, dan beberapa guru dan staf yang bersangkutan di sana.

c. Dokumentasi

Metode ini dilakukan dengan cara mengumpulkan dokumen-dokumen yang dapat menjawab semua pertanyaan dari peneliti tentang peran dan upaya kepala sekolah dalam memotivasi kinerja guru di MTs Darun Najah. Dokumen ini terdiri dari daftar hadir guru, dokumen kegiatan sekolah, serta foto-foto.⁸

3. Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan oleh peneliti dalam mengolah data hasil wawancara dan observasi dengan melalui tiga tahap, yaitu: (1). Reduksi data ini dilakukan dengan cara memilah dan memilih data yang dibutuhkan dan membuang data yang sudah tidak dibutuhkan, kemudian menggolongkan dan mengelompokkan data dengan cara memberi kode. Dan selanjutnya dilakukan pengembangan data. (2). Penyajian data ini dilakukan untuk menemukan makna-makna dari data yang diperoleh yang kemudian ditemukan pola dan susunan data yang siap disajikan dan ditarik kesimpulan (3). Penarikan kesimpulan dari data-data yang dikumpulkan Ketika penelitian atau setelah dilakukan penelitian. Meski setiap pengumpulan data sudah dilakukan penarikan kesimpulan, namun perlu melakukan penarikan kesimpulan akhir dari semua data yang diterima.

4. Pengecekan Keabsahan Data

Pengecekan keabsahan data dalam penelitian kualitatif merupakan bagian penting yang harus dilakukan oleh peneliti. Pelaksanaan keabsahan data didasarkan pada empat kriteria sebagai berikut:

- a. Kredibilitas (drajat kepercayaan) ini dilakukan untuk memastikan bahwa data yang diperoleh sudah sesuai dengan keadaan sebenarnya yang ada dilapangan. Sehingga untuk memastikan itu peneliti harus melakukan beberapa hal diantaranya: observasi secara berkelanjutan, triangulasi data,

⁸ Nasution, *metode Penelitian Naturalistic*, hlm.89

triangulasi metode dan teori, pengecekan anggota, teman sejawat dan pengecekan kecukupan referensi.

Supaya data yang didapat oleh peneliti dapat dipertanggung jawabkan keasliannya, maka peneliti melakukan verifikasi data sebagai berikut: (1). Mengoreksi metode yang dilakukan. (2). Mengecek ulang hasil uraian data dan uraian peneliti. (3). Triangulasi dilakukan untuk menjamin objektivitas penelitian dan selanjutnya dilakukan *cross check*

b. Transferabilitas atau Keteralihan

Keteralihan dilakukan dengan cara memberikan uraian secara rinci. Dengan demikian peneliti harus memberikan laporan hasil penelitiannya secara terperinci. penjabaran dari laporan setidaknya harus berisi segala informasi yang dibutuhkan oleh pembaca dalam memahami temuan-temuan yang diperoleh. Penemuan itu bukanlah uraian rinci melainkan penafsiran yang diuraikan secara rinci dan dapat dipertanggung jawabkan.

c. Ketergantungan (dependabilitas)

Ketergantungan dilakukan untuk menangani beberapa kesalahan dalam membuat konsep perencanaan penelitian, penumpukan data, memahami temuan dari penelitian, dan hasil laporan penelitian. Oleh karena itu dibutuhkan para ahli dibidang pokok penelitian ini.

C. LITERATURE REVIEW

1. Peran Kepala Sekolah Sebagai Motivator

a. Kepala Sekolah

Kepala Sekolah terdiri dari dua kata yaitu “kepala” atau juga bisa dikatakan sebagai ketua/pemimpin dalam suatu kelompok organisasi. “sekolah” merupakan lembaga pendidikan yang digunakan untuk berlangsungnya pendidikan bagi semua manusia. Kepala sekolah adalah seorang guru yang mendapat tugas untuk memimpin dan mengelola sekolah/madrasah dengan upaya meningkatkan kualitas pendidikan dengan jabatan sebagai kepala sekolah/madrasah.⁹ Dalam menjalankan tugasnya kepala sekolah berperan sebagai berikut:

1) Kepala Sekolah Sebagai Pejabat Formal

⁹ Peraturan Menteri Pendidikan Nasional, no 28 tahun 2010, tentang penugasan kepala sekolah.

Kepala sekolah adalah jabatan untuk seorang atasan atau pimpinan yang pemilihannya didasarkan pada beberapa pertimbangan seperti latar belakang pendidikan, pengalaman, pangkat, dan integritasnya. Ada prosedur dan syarat-syarat tertentu yang harus dipenuhi untuk semua orang yang akan menjadi kepala sekolah.

2) Kepala Sekolah Sebagai Manajer

Kepala sekolah sebagai manajer berarti bisa menjalankan beberapa fungsi manajer mulai dari perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*) dan pengendalian (*controlling*). Sebagai manajer di suatu sekolah kepala sekolah harus menjalankan tujuh perannya. Diantaranya yaitu mengadakan prediksi, menginovasi, menciptakan strategi atau kebijakan, menyediakan sumber-sumber pendidikan beserta fasilitasnya, dan melakukan pengendalian.¹⁰

3) Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin

Kepala sekolah dalam menjalankan perannya yang paling utama yaitu kemampuan memimpin secara efektif. Pemimpin berarti harus mampu mempengaruhi orang lain untuk mengikutinya. Bisa dikatakan seorang pemimpin akan terbentuk dengan adanya pengikut. Kepala sekolah sebagai seorang yang memimpin harus mampu menumbuhkan kemauan dan semangat kepada semua masyarakat sekolah serta mampu memberikan bimbingan arahan dan aspirasi bagi mereka untuk memperoleh tujuan yang diharapkan.

4) Kepala Sekolah Sebagai Supervisor

Dalam menjalankan perannya sebagai supervisor, kepala sekolah harus bisa menilai dan membimbing guru dalam bekerja mensukseskan kegiatan belajar mengajar yang benar ketika mendidik siswanya. Supervisi terdiri

¹⁰ Made Pidarta, *Peranan Kepala Sekolah Pada Penelitian Dasar*, (jakarta:PT Grasindo,1995)hlm.2

dari tiga macam, yaitu supervisi kelompok, supervisi individu, dan supervisi klinis.¹¹

5) Kepala Sekolah Sebagai Administrator

Di sekolah kepala sekolah mempunyai tanggung jawab administrasi, sehingga kegiatan-kegiatan rutin di sekolah merupakan tugas kepala sekolah sebagai administrator, mulai dari mengendalikan struktur organisasi, melakukan administrasi substantif, melakukan pengawasan dan evaluasi.¹²

6) Kepala Sekolah Sebagai Pendidik

Kepala sekolah sebagai seorang pendidik di sekolah diharapkan mampu membuat proses perubahan sikap dan tingkah laku seseorang dalam upaya mendewasakan dengan melalui pengajaran.¹³ Oleh karena itu sebagai pendidik kepala sekolah harus membangun moral, mental, fisik, dan artistik guru dan peserta didik.¹⁴

7) Kepala Sekolah Sebagai Staff

Kepala sekolah mempunyai kedudukan dibawah intruksi pemerintah. Oleh karena itu kepala sekolah dituntut untuk memenuhi tugas-tugasnya sebagai staff, yang artinya kepala sekolah ditugaskan untuk membantu atasannya dalam proses pengelolaan organisasi bisa berupa saran, pendapat, pengambilan keputusan, pemecahan masalah, dan melakukan penilaian.¹⁵

b. Kompetensi Kepala Sekolah

Menurut peraturan menteri pendidikan nasional tahun 2007 yang berisi tentang standar yang harus dipenuhi oleh seorang kepala sekolah yaitu 5 kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang kepala sekolah atau kepala madrasah, diantaranya yaitu kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi, kompetensi kepribadian, dan kompetensi sosial. Berikut 5 kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah adalah

¹¹ Made Pidarta, Ibid, hlm 51-54

¹² Made Pidarta, Ibid, hlm.98

¹³ Wahjosumijo. *Kepemimpinan dan Motivasi*, (Jakarta; Ghalia Indonesia, 1993) hlm. 122

¹⁴ Wahjosumijo, Ibid, hlm 123-124

¹⁵ Wahjosumijo, Ibid, hlm.133

kepribadiannya, kemampuan manajerial, kewirausahaan, keaktifan dalam supervisi, dan sikap sosial.¹⁶

c. Peran Kepala Sekolah Sebagai Motivator

Motiv atau motivasi berasal dari kata *"Moreve"* yang artinya dorongan dari dalam diri seseorang untuk bertindak. Motivasi tidak terlepas dari kata *"Need"* atau *"Want"* yaitu potensi dari dalam diri manusia untuk ditanggapi.¹⁷ Tanggapan tersebut dituangkan dalam bentuk tindakan yang hasilnya untuk mencapai kepuasan. Apabila kebutuhan tersebut belum ditanggapi, maka akan muncul kembali sampai terpenuhinya kebutuhan.¹⁸ Motivasi merupakan arahan dalam memutuskan seberapa besar usaha untuk menggerakkan usaha dalam situasi-situasi tertentu. Motivasi sebagai proses psikologis yang menjadikan munculnya sebuah gerakan yang memiliki arah untuk mencapai tujuan tertentu.¹⁹ Dari beberapa definisi motivasi menurut para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan sebuah keinginan yang membuat seseorang melakukan pekerjaan untuk memenuhi kebutuhan individu.

Dalam memotivasi guru disekolah ada hal-hal yang harus dilakukan oleh kepala sekolah seperti memberikan contoh kedisiplinan, menjadi teladan, selalu melakukan kunjungan kelas, memeriksa semua administrasi pembelajaran, mengawasi penggunaan waktu belajar, dan lain sebagainya. Motivasi ini dapat dilakukan melalui:

¹⁶ Rais Hidayat, Vichihayu Dyah M, Himmatul Ulya, "Kompetensi Kepala Sekolah Abad 21: Sebuah Tinjauan Teoretis", jJurnal kepemimpinan dan Pengurusan Sekolah, vol.4, no.1 (Maret,2019),hlm.66

¹⁷ Rahmat Hidayat&Candra Wijaya, *Ayat-Ayat Al-Qur'an Tentang Manajemen Pendidikan Islam*" (Medan: LPPI,2017) hlm. 158

¹⁸ Sukidjo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Jakarta; Rineka Cipta, 2009) hlm.114

¹⁹ Kreitner,R.&Kinicki,A. *Organizational Behavior*,(New York;Mc Graw Hill,2007) hlm.247

- a) **Pengaturan Lingkungan Fisik**
Lingkungan kerja yang kondusif merupakan salah satu usaha agar pendidik dapat bekerja dengan baik. Oleh sebab itu tugas kepala sekolah adalah menciptakan kondisi lingkungan yang kondusif sebagai salah satu motivasi kerja untuk guru, seperti dengan menyediakan ruangan kerja yang nyaman, ruang belajar, perpustakaan, dan mengelola keindahan lingkungan sekitar.
 - b) **Pengaturan Suasana Kerja**
Tidak hanya lingkungan fisik, suasana kerja yang nyaman juga dapat meningkatkan kerja guru. Oleh sebab itu kepala sekolah harus mampu menciptakan suasana kerja yang harmonis antar guru. Sehingga terciptalah lingkungan sekolah yang aman dan nyaman.
 - c) **Disiplin**
Dalam usaha meningkatkan profesionalitas kerja diperlukan kedisiplinan. Kepala sekolah harus berupaya menumbuhkan sikap disiplin terhadap guru, agar tercapai tujuan Bersama baik secara efektif maupun efisien.
 - d) **Dorongan**
Ada beberapa faktor yang mempengaruhi keberhasilan suatu organisasi, salah satu faktor tersebut adalah dorongan dari atasan. Sebagai kepala sekolah untuk mencapai keberhasilan suatu tujuan harus selalu memberikan dorongan kepada semua guru agar lebih baik dalam menjalankan tugasnya.
 - e) **Penghargaan**
Memberikan sebuah penghargaan itu sanga penting, terutama dalm dunia kerja. seorang kepala sekolah dalam usaha meningkatkan profesionalitas dan produktifitas guru harus memberikan stimulus berupa penghargaan bagi guru yang mencapai satu prestasi dalam kerjanya.
- d. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja Guru**
Dalam buku milik Siagian dijelaskan menurut Herzberg kerja karyawan bisa termotivasi disebabkan oleh dua faktor:²⁰

²⁰ P Sondang Siagian, *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*, (Jakarta; PT Rineka Cipta, 2002) hlm.72

- 1) **Faktor Intrinsik** merupakan faktor yang muncul dari dalam diri karyawan itu sendiri, seperti pekerjaan itu sendiri, kemajuan, tanggung jawab, pengakuan, dan pencapaian.
- 2) **Faktor Ekstrinsik** merupakan dorongan yang muncul diluar diri karyawan biasanya berasal dari organisasi kerjanya. Faktor ekstrinsik ini mencakup administrasi, kebijakan perusahaan, pengawasan, gaji, hubungan antar pribadi, dan kondisi kerja.

Apabila kedua faktor tersebut terpenuhi maka kerja guru akan maksimal dan mencapai kepuasan. Namun jika tidak terpenuhi maka akan menimbulkan ketidakpuasan. Berdasarkan uraian diatas maka akan terlihat kerja guru yang termotivasi dari empat indikator yaitu:

- a) Tanggung jawab dalam bekerja
- b) Prestasi yang dicapainya
- c) Pengembangan diri
- d) Kemandirian dalam bertindak

2. Kinerja Guru

a. Pengertian Kinerja Guru

Kinerja merupakan istilah yang diterjemahkan dari kata "*Performance*". Guru adalah merupakan jabatan yang menuntut mereka untuk berupaya maksimal dalam menjalankan profesinya dengan baik.²¹ Kinerja merupakan perwujudan dari bakat atau kemampuan seseorang. Menurut Kane (2006;237) kinerja merupakan hasil yang diperoleh yang berhubungan dengan fungsi jabatan dalam priode waktu yang ditentukan.²²

Kinerja guru merupakan hasil atau kontribusi yang diberikan oleh seorang guru terhadap suatu bidang di

²¹ .Abd Majid, *Pengembangan Kinerja Guru Melalui Kompetensi, Komitmendan Motivasi Kerja*, (Yogyakarta;Samudra Biru,2016), hlm.9

²² Dr.Abd Majid, *Pengembangan Kinerja Guru Melalui Kompetensi, Komitmendan Motivasi Kerja*, (Yogyakarta;Samudra Biru,2016), hlm.10

sekolah sesuai wewenang dan tanggung jawab guru tersebut dengan tujuan mewujudkan visi misi dan tujuan sekolah. Kinerja guru bisa diwujudkan dalam bentuk pengetahuan, keterampilan, sikap, dan moral guru dalam menjalankan fungsinya sesuai dengan jabatannya ditunjukkan dengan perbuatan, penampilan, dan prestasi kerja.²³

b. Indikator Kinerja Guru

Berkaitan dengan kinerja guru Kemendiknas mengembangkan pemikiran dari Georgia Departemen Of Education alat penilaian kemampuan guru (APKG), alat ini menyorot pada 3 aspek kemampuan guru. Yang pertama rencana pelaksanaan program (RPP). Kedua, prosedur pembelajaran (*Classroom Procedure*) dan hubungan antar pribadi (*Interpersonal Skill*). Ketiga Penilaian pembelajaran.

Menurut pendapat Uno dan Lamatenggo yang dikutip dalam sebuah jurnal mengatakan bahwa kinerja seseorang termasuk guru dapat di ukur melalui lima indikator di bawah ini:

- 1) Kualitas kerja. Indikator ini berkaitan dengan kualitas kerja guru dalam merencanakan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, evaluasi, dan semua hal yang berhubungan dengan administrasi kelas.
- 2) Kecepatan/ketepatan kerja. Indikator ini berkaitan dengan kecepatan serta ketepatan guru dalam menentukan materi ajar dan kesesuaian dengan kalender akademik.
- 3) Inisiatif dalam kerja. indikator ini berkaitan dengan inisiatif guru dalam mengaplikasikan media pembelajaran dengan materi belajar dan penggunaan berbagai inventaris yang ada.
- 4) Kemampuan kerja. indikator ini berkaitan dengan kemampuan guru dalam mengkondisikan kelas agar tetap kondusif serta kemampuan guru dalam melakukan pengelolaan pembelajaran dan penilaian hasil belajar peserta didik.
- 5) Komunikasi. Indikator ini berkaitan dengan kemampuan guru dalam menjalin komunikasi dengan peserta didik

²³ Dr.Abd Majid, *Pengembangan Kinerja Guru Melalui Kompetensi, Komitmendan Motivasi Kerja*, (Yogyakarta;Samudra Biru,2016), hlm.11

yang kurang mampu dalam memahami pelajaran dan selalu menerima masukan untuk untuk perbaikan pembelajaran.

c. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

1. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Banyak sekali faktor yang mempengaruhi kinerja, ada faktor internal dan eksternal. Kinerja itu dipengaruhi oleh kemampuan (*ability*) dan motivasi (*motivation*) . selain itu kinerja dipengaruhi oleh faktor pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan (*skill*).²⁴ Selanjutnya pengetahuan dipengaruhi oleh pendidikan, pengalaman, latihan, dan minat. Keterampilan dipengaruhi oleh bakat dan kepribadian. Motivasi dipengaruhi oleh interaksi dari lingkungan fisik dan lingkungan sosial.²⁵

Menurut Soeprapto kinerja terakumulasi dari 3 faktor yang saling berkaitan diantaranya keterampilan, upaya, dan kondisi eksternal:²⁶

- 1) Keterampilan yang di bawa ke tempat kerja seseorang berwujud intelektual, kemampuan, dan kecakapan interpersonal maupun kecakapan teknis.²⁷
- 2) Upaya merupakan bentuk motivasi yang membuat seseorang bekerja.
- 3) Sifat-sifat eksternal biasanya berupa fasilitas kerja atau lingkungan kerja yang mendukung produktivitas dari kinerja seseorang.

Dari beberapa pengertian diatas maka bisa ditarik kesimpulan bahwa faktor yang dapat mempengaruhi

²⁴ .Abd Majid, *Pengembangan Kinerja Guru Melalui Kompetensi, Komitmendan Motivasi Kerja*, (Yogyakarta;Samudra Biru,2016), hlm.12

²⁵ Abd Majid, *Pengembangan Kinerja Guru Melalui Kompetensi, Komitmendan Motivasi Kerja*, (Yogyakarta;Samudra Biru,2016), hlm.12

²⁶ Suprpto CH, *Pengantar Teori Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta;RinekaCipta,2000) hlm.14

²⁷ Abd Majid, *Pengembangan Kinerja Guru Melalui Kompetensi, Komitmendan Motivasi Kerja*, (Yogyakarta;Samudra Biru,2016), hlm.12

kinerja guru itu ada dua yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal yang mempengaruhi kinerja guru adalah pengetahuan dan motivasi yang dimiliki oleh setiap guru. Sedangkan faktor eksternal yang dapat mempengaruhi kinerja guru diantaranya yaitu fasilitas kerja, lingkungan kerja, dan lain sebagainya.

D. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Hasil Penelitian

Peran Kepala Sekolah dalam Memotivasi Kinerja Guru di MTs Darun Najah

Berangkat dari hasil penelitian langsung yang dilakukan penulis sendiri, wawancara dengan beberapa informan, dan dokumentasi di MTs Darun Najah diperoleh hasil penelitian sebagai berikut:

Dalam menjalankan perannya, kepala sekolah berusaha untuk menjalankan semua kewajibannya serta selalu memberikan hak setiap guru dan pegawai yang ada di MTs Darun Najah. Sebagai kepala sekolah, Gus H. Abu Yazid Al-Busthomi, Ma. Juga menjalankan tujuh tugas pokoknya sebagai kepala sekolah sesuai yang diwajibkan oleh pemerintah. Berikut beberapa hasil wawancaranya:

a. Peran sebagai seorang Manajer

"...sebagai seorang kepala saya selalu berusaha menjalankan tugas pokok saya dalam hal manajerial misalnya, saya selalu merencanakan semua kegiatan pembelajaran yang ada di sekolah dengan Waka Kurikulum, kemudian Waka Kurikulum yang akan menyampaikan rencana pembelajaran ke semua guru, dan selanjutnya saya mengawasi dan melakukan evaluasi setiap tahunnya..."

Sebagai seorang manajer kepala sekolah selalu melakukan perencanaan pembelajaran, kemudian mengkoordinasikan dengan semua guru, melakukan pengawasan kerja, dan melakukan evaluasi di akhir tahun pembelajaran.

b. Kepala Sekolah Sebagai *Educator*

".... Setiap senin selalu ada agenda ngaji bersama gus, selain ngaji kita juga diberi arahan dan bimbingan bagaimana mengajar yang baik dan benar, gus yazid juga selalu mengingatkan untuk selalu mematuhi peraturan madrasah...."
(Gp)²⁸

²⁸ Mufrodatul Ulya, *Wawancara* (Malang, 30 April 2020)

Kepala sekolah di MTs Darun Najah dalam menjalankan perannya sebagai pendidik adalah dengan memberikan bimbingan kerja kepada semua pendidik dan tenaga kependidikan dengan cara memberikan arahan-arahan kerja yang harus dilakukan dan diselesaikan terutama kepada pendidik yang memiliki tugas ganda sebagai wali kelas ataupun staf.

c. Kepala Sekolah Sebagai Administrator

".... Untuk administrasi sekolah semua saya serahkan kepada mas badal sebagai kepala TU mulai dari pencatatan peserta didik, data guru dan lain-lain, tetap saya awasi dan saya bimbing, saya juga meminta laporannya setiap bulan..."(Ks)

Dalam menjalankan perannya sebagai administrator kepala sekolah di MTs Darun Najah melakukan penataan administrasi dalam bidang surat menyurat, penataan dokumentasi sekolah, hingga penataan administrasi peserta didik. kepala sekolah selalu berusaha untuk membuat administrasi di MTs Darun Najah berjalan dengan sistematis dan teratur sehingga memudahkan untuk memberikan laporan yang dibutuhkan oleh pemerintah. Berikut gambar ruang administrasi yang disiapkan oleh kepala sekolah:

d. Kepala Sekolah Sebagai Supervisor

"setiap pengajian rutin saya selalu mengingatkan guru-guru untuk menunjukkan hasil penyusunan RPP kepada saya dulu sebelum diajarkan kepada anak-anak, dari RPP saya akan melihat media yang akan digunakan oleh guru..." (Ks)²⁹

Sebagai supervisor kepala sekolah harus memimpin guru untuk selalu memperbaiki pengajaran, menyeleksi bahan pengajaran dan metode-metode pengajaran yang dilakukan guru, serta mengevaluasi proses pembelajaran. Begitu pula yang dilakukan oleh kepala sekolah di MTs Darun Najah dalam menjalankan perannya sebagai supervisor memperbaiki proses pembelajaran, menyeleksi bahan ajar serta megawasi dan mengevaluasi metode pembelajaran yang disampaikan oleh guru.

e. Kepala Sekolah Sebagai Leader

²⁹ Abu Yazid, Wawancara (Malang, 03 Mei 2020)

"...gus yazid itu termasuk pemimpin yang baik kepada semua guru, menganggap mereka bukan sebagai karyawan tapi sebagai keluarga, kalau ada guru yang sakit atau anaknya sakit gus yazid akan segera menjenguk untuk mengabarkan. Gus yazid juga seorang pemimpin yang dapat dijadikan teladan karena kedisiplinan dan sikapnya..."(Kr)³⁰

Sebagai seorang pemimpin kepala sekolah di MTs Darun Najah sering mengadakan pertemuan dengan guru dan karyawan untuk menciptakan kebersamaan dan kerjasama yang baik.³¹ Beliau sebagai seorang pemimpin menunjukkan sikap yang loyal dan peduli kepada bawahannya sehingga semua guru dan karyawan sangat menghormatinya. Beliau juga termasuk pemimpin yang mempunyai jiwa sosial yang selalu peduli terhadap bawahannya.

Seorang pemimpin diharapkan dapat menjadi contoh yang baik terhadap semua guru, karyawan, dan seluruh siswanya. Kepala sekolah MTs Darun Najah merupakan seorang pemimpin yang dapat menjadi seorang teladan baik dalam hal sikap, akhlak, intelektual, dan kedisiplinannya dalam beribadah.

f. Kepala Sekolah Sebagai Inovator

"...saya yakin untuk menumbuhkan kreatifitas guru harus ada suasana baru yang menyenangkan buat guru-guru, istilahnya guru butuh refresing, untuk itu saya setiap tahun mengadakan RAKER RENSTRA sekolah di tempat-tempat rekreasi, seperti kemarin saya ajak ke vila di trawas dengan wisata air terjun dlundung..." (Ks)³²

Kepala sekolah di MTs Najah sebagai seorang pemimpin selalu berusaha untuk memunculkan gagasan baru untuk meningkatkan kinerja semua guru dan karyawan. Kepala sekolah mengupayakan inovasi baru untuk menumbuhkan kekreatifan guru dalam menciptakan suasana belajar yang menyenangkan dengan metode-metode yang variatif. Sebagai penyemangat untuk guru dan karyawan kepala sekolah setiap tahunnya mengagendakan RAKER RENSTRA (Rencana Kerja dan Rencana Strategi) untuk sekolah di suatu tempat yang bisa dijadikan sebagai wisata dan hiburan oleh guru dan karyawan selain untuk

³⁰ Ahmad Muhyiddin, *Wawancara* (Malang, 30 April 2020)

³¹ Hasil observasi tanggal 09-04-2020 sampai 05-05-2020

³² Abu Yazid, *Wawancara* (Malang, 03 Mei 2020)

kepentingan kerja sekolah. Seperti yang ditunjukkan gambar di bawah ini ketika RAKER RENSTRA di Trawas Mojokerto.

g. Kepala Sekolah Sebagai Motivator

Motivasi yang ditumbuhkan oleh kepala sekolah di MTs Darun Najah melalui suasana kerja yang nyaman, memberikan dorongan dan menegakkan kedisiplinan dalam mematuhi aturan sekolah.³³

Dalam memotivasi kinerja guru dan karyawan di MTs Darun Najah kepala sekolah menjalankan perannya sebagai *educator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator*, dan *motivator* sesuai dengan peraturan dari pemerintah bahwa kepala sekolah bertanggung jawab terhadap penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga pendidikan dan kependidikan, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana.³⁴

Upaya Kepala Sekolah dalam Memotivasi Kinerja Guru di MTs Darun Najah

Berikut beberapa hasil wawancara dan beberapa dokumen yang diperoleh penulis dalam mengumpulkan informasi tentang upaya apa saja yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam memotivasi kinerja guru di MTs Darun Najah:

1) Suasana Kerja yang Nyaman

"supaya semua guru dan karyawan menjalankan pekerjaannya dengan baik, saya berusaha untuk menyediakan tempat kerja yang nyaman pula bagi mereka sebagai cara saya untuk memotivasi mereka dalam bekerja.."

Kepala sekolah di MTs Darun Najah dalam upayanya memotivasi kinerja guru beliau memberikan suasana kerja yang nyaman bagi guru dan karyawan, dengan melengkapi sarana dan prasarana yang ada serta menyediakan ruang kerja yang nyaman, dengan ruangan yang cukup luas, meja kerja, loker guru, serta fasilitas pendukung lainnya seperti LCD proyektor, spiker aktif, kipas

³³ Hasil Observasi tanggal 09-042020 sampai 05-05-2020

³⁴ Peraturan Pemerintah Nomor 28 Tahun 1990 Pasal 12 ayat 1

angin, kamar mandi.³⁵ Dengan menyediakan semua itu, kepala sekolah berharap dapat membuat guru nyaman dalam menyelesaikan tugasnya.

2) Penegakan Aturan

Untuk membuat guru disiplin dalam bekerja sehingga menghasilkan kinerja yang baik, Kepala Sekolah di MTs Darun Najah membuat beberapa aturan yang harus ditaati oleh semua guru yang terdiri dari beberapa pasal, pasal 1 berisi tentang kewajiban umum, pasal 2 berisi kewajiban khusus, pasal 3 berisi tentang larangan-larangan, pasal 4 berisi tentang hak-hak yang akan di dapat sebagai pegawai dan pendidik, dan pasal 5 berisi tentang sangsi-sangsi. Semua isi pasal tersebut akan dilampirkan di bawah ini.

3) Gaji

"... untuk penggajian setiap bulannya saya selalu berusaha memberikan yang pantas sesuai dengan beban kerja yang saya berikan, memang tidak besar, namun saya juga memberikan gaji sesuai dengan standart sekolah lainnya, malah biasanya lebih besar dari sekolah lain..." (Ks)³⁶

Salah satu cara yang dilakukan oleh Kepala Sekolah di MTs Darun Najah untuk memotivasi kinerja guru adalah dengan memberikan gaji yang sesuai dengan beban kerja yang diberikan kepada mereka, pemberian gaji juga diberikan sesuai dengan pendidikan terakhir, serta kepala sekolah juga memberikan biaya transportasi juga dengan rincian sebagai berikut:

a) Gaji mengajar

Lulusan S1 : Rp.6000,-/ Jam pelajaran

Lulusan SMA : Rp.5000,- / Jam pelajaran

b) Gaji Guru Piket : Rp.4000,- / Jam Pelajaran

c) Gaji fungsional jabatan sesuai dengan beban kerja

d) Gaji fungsional wali kelas : Rp. 120.000,- / Bulan

e) Gaji Overtime : Rp. 4000,- / Jam

f) Transportasi setiap hari kedatangan

Golongan A (melebihi 10 KM) : Rp. 10.000,- / hari

Golongan B (kurang dari 6 KM) : Rp. 6000,- /hari

Golongan C (kurang dari 1 Km) : Rp. 2000,- / hari

³⁵ Hasil Observasi tanggal 09 April 2020 sampai 05 Mei 2020

³⁶ Gus H. Abu Yazid Al-bustomi, Ma.*Wawancara.* (Malang, 03 Mei 2020)

Setiap tahun ajaran baru setiap guru diwajibkan untuk mengisi surat pernyataan kesanggupan menjalankan semua beban kerja yang diberikan dengan gaji yang sudah diatur sebagaimana di atas.

4) Reward dan Punishment

"... ada reward pasti ada punishment, ini yang saya terapkan di madrasah ini, semua guru yang kerjanya baik, saya tidak akan segan memberikan reward, begitu juga jika ada guru yang tidak melakukan kerjanya dengan baik atau melakukan pelanggaran dari pasal-pasal yang saya buat mereka juga akan mendapatkan punishment..." (Ks)³⁷

Selain memberikan gaji pokok, Kepala Sekolah di MTs Darun Najah juga memberikan reward bagi guru yang berprestasi serta pemberian punishment bagi guru yang melanggar peraturan yang telah ditetapkan. Reward dan punishment yang diberikan oleh kepala sekolah dengan rincian sebagai berikut:

- a) Reward akan diberikan kepada guru teladan setiap tahunnya sesuai dengan indikator yang diberikan oleh kepala sekolah. Reward ini berupa hadiah langsung dari kepala sekolah yang di berikan setiap tahun di acara wisuda santri kelas IX. Seperti foto di bawah ini merupakan salah satu guru yang terpilih menjadi guru teladan.

"...guru teladan biasanya di berikan kepada guru yang datang tepat waktu, selalu menyelesaikan tugasnya dengan baik dan tepat, punya loyalitas tinggi terhadap sekolah, dan selalu dapat dijadikan panutan oleh guru lainnya dalam menaati peraturan...." (Wkr)³⁸

- b) Reward bulanan juga diberikan oleh kepala sekolah kepada guru dan karyawan yang dalam satu bulan mencapai suatu target kerja yang ditentukan oleh kepala sekolah atau mendapat suatu prestasi. Semisal guru meendapat prestasi

³⁷ Gus H. Abu Yazid Al-Bustomi, Ma. *Wawancara*. (Malang, 03 Mei 2020)

³⁸ Alfi Rahman, S.Pd. *Wawancara*. (Malang, 26 April 2020)

membimbing anak untuk lomba dan memenangkan juara, maka guru tersebut akan mendapatkan reward pada bulan tersebut. Seperti yang ditunjukkan oleh slip gaji di bawah ini:

c) Denda

Sesuai peraturan sekolah yang berlaku bahwa guru yang datang terlambat atau pulang lebih cepat dari waktu yang ditentukan, tidak memakai sragamsesuai ketentuan, dan tidak masuk tanpa alasan yang jelas maka akan menerima denda berupa pemotongan gaji bulanan. Seperti yang ditunjukkan oleh slip gaji di atas. Semua dilakukan oleh kepala sekolah semata-mata hanya untuk menertibkan kerja dari semua guru dan karyawan yang ada di MTs Darun Najah.

5) Rekreasi atau Berlibur

“...kepala sekolah disini itu selalu memberi semangat buat kami para guru setelah kerja kerasakreditasi selalu di ajak rekreasi, hal sepele seperti itu bagi saya sudah bisa memotivasi saya untuk semangat mengerjakan tugas...” (GP)³⁹

Untuk memotivasi kinerja guru di MTs Darun Najah, kepala sekolah akan mengajak semua guru dan pendidik ke tempat rekreasi setelah mereka menyelesaikan tugas besar seperti selesai akreditasi madrasah. Sebelum akreditasi madrasah kepala sekolah selalu memberitahukan kepada semua pendidik dan pegawai setelah kegiatan akreditasi akan diadakan rekreasi bersama untuk merefres otak mereka setelah kerja keras berhari-hari. Rekreasi tersebut dilakukan untuk menumbuhkan semangat bekerja pegawai dan semangat mengajar pendidik.

6) Kegiatan Sekolah

Kegiatan-kegiatan sekolah selalu diadakan oleh kepala sekolah setiap tahunnya seperti kegiatan studi banding dengan sekolah lain, mengadakan pelatihan guru seperti workshop, serta menyusun rencana kerja dan rencana strategi madrasah (RAKER RENSTRA) dengan tujuan untuk menumbuhkan semangat kerja pendidik maupun pegawai dan memberikan solusi atas masalah yang dihadapi guru ketika mengajar maupun ketika menjalankan tugas jabatannya.

2. PEMBAHASAN

Peran Kepala Sekolah dalam Memotivasi Kinerja Guru di MTs Darun Najah

³⁹ Mufrodatul Ulya, A.Md Wawancara. (Malang, 30 April 2020)

Kepala sekolah diharapkan mampu memberi pengaruh terhadap semua pendidik dan tenaga kependidikan untuk selalu melakukan inovasi yang kreatif sebagai usaha untuk memotivasi kinerja guru. Dalam menjalankan perannya sebagai kepala sekolah, Gus H. Abu Yazid, Ma. atau lebih akrab dipanggil Gus yazid berusaha untuk memenuhi kompetensi dasar yang harus dimiliki oleh kepala sekolah serta menjalankan tujuh tugas pokok kepala sekolah yang sudah di atur oleh pemerintah⁴⁰ dengan tujuan agar pendidik dan tenaga kependidikan bisa termotivasi kinerjanya. Yaitu dengan beliau menjadi:

a. Kepala Sekolah Sebagai Edukator

".... Setiap senin selalu ada agenda ngaji bersama gus, selain ngaji kita juga diberi arahan dan bimbingan bagaimana mengajar yang baik dan benar, gus yazid juga selalu mengingatkan untuk selalu mematuhi peraturan madrasah...." (Gp)⁴¹

Kepala sekolah di MTs Darun Najah dalam menjalankan perannya sebagai pendidik adalah dengan memberikan bimbingan kerja kepada semua pendidik dan tenaga kependidikan dengan cara memberikan arahan-arahan kerja yang harus dilakukan dan diselesaikan terutama kepada pendidik yang memiliki tugas ganda sebagai wali kelas ataupun staf.

Dalam menjalankan perannya sebagai edukator kepala sekolah selalu memberikan dorongan kepada semua pendidik dan tenaga kependidikan di MTs Darun Najah untuk selalu menaati aturan-aturan yang ada di sekolah. dorongan tersebut selalu disampaikan oleh kepala sekolah dalam pertemuan rutin dengan semua guru dan karyawan setiap hari senin.

b. Kepala Sekolah Sebagai Manajer

".... Setiap tahun selalu ada agenda rapat bersama panitia khusus biasanya saya, ust win, dan guru yang lain di ajak gus untuk membicarakan perencanaan kerja yang harus dicapai madrasah selama satu tahun mendatang, juga mengevaluasi

⁴⁰ Made Pidarta, *Peran Kepala Sekolah Pada Penelitian Dasar*, (Jakarta:PT Grasindo, 1995)hlm.2

⁴¹ Mufrodatul Ulya, *Wawancara* (Malang, 30 April 2020)

hasil kerja setahun kemarin, biasanya juga ada pembentukan struktur organisasi baru yang dirasa ada guru yang kurang sesuai dibidang tersebut....”(WKr)⁴²

Sesuai dengan bab II kepala sekolah mempunyai tugas sebagai manajer di sekolah. Sebagai manajer kepala sekolah di MTs Darun Najah membuat perencanaan kerja dan melakukan evaluasi hasil kerja dari semua guru dan karyawan setiap minggunya ketika rapat.

Sebagai manajer kepala sekolah di MTs Darun Najah membuat organisasi yang terstruktur dengan baik, serta selalu melakukan pengawasan terhadap setiap guru yang menjalankan tugasnya.

Kepala sekolah setiap tahunnya selalu melakukan perencanaan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, mengorganisasikan semua guru, melakukan pengawasan kerja, serta melakukan evaluasi.

c. Kepala Sekolah Sebagai Administrator

“.... Untuk administrasi sekolah semua saya serahkan kepada mas badal sebagai kepala TU mulai dari pencatatan peserta didik, data guru dan lain-lain, tetap saya awasi dan saya bimbing, saya juga meminta laporannya setiap bulan...”(Ks)⁴³

Dalam menjalankan perannya sebagai administrator kepala sekolah di MTs Darun Najah melakukan penataan administrasi dalam bidang surat menyurat, penataan dokumentasi sekolah, hingga penataan administrasi peserta didik. kepala sekolah selalu berusaha untuk membuat administrasi di MTs Darun Najah berjalan dengan sistematis dan teratur sehingga memudahkan untuk memberikan laporan yang dibutuhkan oleh pemerintah.

d. Kepala Sekolah Sebagai Supervisor

“setiap pengajian rutin saya selalu mengingatkan guru-guru untuk menunjukkan hasil penyusunan RPP kepada saya dulu sebelum diajarkan kepada anak-anak, dari RPP saya akan melihat media yang akan digunakan oleh guru...” (Ks)⁴⁴

Sebagai supervisor kepala sekolah harus memimpin guru untuk selalu memperbaiki pengajaran, menyeleksi bahan pengajaran dan metode-metode pengajaran yang dilakukan guru,

⁴² Alfi Rahman, *Wawancara* (Malang, 26 April 2020)

⁴³ Abu Yazid, *Wawancara* (Malang, 03 Mei 2020)

⁴⁴ Abu Yazid, *Wawancara* (Malang, 03 Mei 2020)

serta mengevaluasi proses pembelajaran. Begitu pula yang dilakukan oleh kepala sekolah di MTs Darun Najah dalam menjalankan perannya sebagai supervisor memperbaiki proses pembelajaran, menyeleksi bahan ajar serta megawasi dan mengevaluasi metode pembelajaran yang disampaikan oleh guru.

e. Kepala Sekolah Sebagai Leader

"...gus yazid itu termasuk pemimpin yang baik kepada semua guru, menganggap mereka bukan sebagai karyawan tapi sebagai keluarga, kalau ada guru yang sakit atau anaknya sakit gus yazid akan segera menjenguk untuk mengabarkan. Gus yazid juga seorang pemimpin yang dapat dijadikan teladan karena kedisiplinan dan sikapnya..."(Kr)⁴⁵

Sebagai seorang pemimpin kepala sekolah di MTs Darun Najah sering mengadakan pertemuan dengan guru dan karyawan untuk menciptakan kebersamaan dan kerjasama yang baik.⁴⁶ Beliau sebagai seorang pemimpin menunjukkan sikap yang loyal dan peduli kepada bawahannya sehingga semua guru dan karyawan sangat menghormatinya. Beliau juga termasuk pemimpin yang mempunyai jiwa sosial yang selalu peduli terhadap bawahannya.

Seorang pemimpin diharapkan dapat menjadi contoh yang baik terhadap semua guru, karyawan, dan seluruh siswanaya. Kepala sekolah MTs Darun Najah merupakan seorang pemimpin yang dapat menjadi seorang teladan baik dalam hal sikap, akhlak, intelektual, dan kedisiplinannya dalam beribadah.

f. Kepala Sekolah Sebagai Inovator

"...saya yakin untuk menumbuhkan kreatifitas guru harus ada suasana baru yang menyenangkan buat guru-guru, istilahnya guru butuh refreasing, untuk itu saya setiap tahun mengadakan RAKER RENSTRA sekolah di tempat-tempat

⁴⁵ Ahmad Muhyiddin, *Wawancara* (Malang, 30 April 2020)

⁴⁶ Hasil observasi tanggal 09-04-2020 sampai 05-05-2020

rekreasi, seperti kemarin saya ajak ke vila di trawas dengan wisata air terjun dlundung...” (Ks)⁴⁷

Kepala sekolah di MTs Najah sebagai seorang pemimpin selalu berusaha untuk memunculkan gagasan baru untuk meningkatkan kinerja semua guru dan karyawan. Kepala sekolah mengupayakan inovasi baru untuk menumbuhkan kekreatifan guru dalam menciptakan suasana belajar yang menyenangkan dengan metode-metode yang variatif. Sebagai penyemangat untuk guru dan karyawan kepala sekolah setiap tahunnya mengagendakan RAKER RENSTRA (Rencana Kerja dan Rencana Strategi) untuk sekolah di suatu tempat yang bisa dijadikan sebagai wisata dan hiburan oleh guru dan karyawan selain untuk kepentingan kerja sekolah.

g. Kepala Sekolah Sebagai Motivator

Motivasi yang ditumbuhkan oleh kepala sekolah di MTs Darun Najah melalui suasana kerja yang nyaman, memberikan dorongan dan menegakkan kedisiplinan dalam mematuhi aturan sekolah.⁴⁸

Dalam memotivasi kinerja guru dan karyawan di MTs Darun Najah kepala sekolah telah menjalankan perannya sebagai *educator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator*, dan *motivator* sesuai dengan peraturan dari pemerintah bahwa kepala sekolah bertanggung jawab terhadap penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga pendidikan dan kependidikan, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana.⁴⁹

Upaya Kepala Sekolah dalam Memotivasi Kinerja Guru di MTs Darun Najah Karangploso

Dalam memotivasi guru di sekolah ada hal-hal yang harus dilakukan oleh kepala sekolah seperti melakukan pengaturan lingkungan fisik, mengatur suasana kerja, mendisiplinkan, memberi dorongan, serta memberi penghargaan kepada guru dan pegawai.⁵⁰ Begitu pula upaya

⁴⁷ Abu Yazid, *Wawancara* (Malang, 03 Mei 2020)

⁴⁸ Hasil Observasi tanggal 09-042020 sampai 05-05-2020

⁴⁹ Peraturan Pemerintah Nomor 28 Tahun 1990 Pasal 12 ayat 1

⁵⁰ Wahdjumijo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta;PT. Raja Grafindo Persada, 2003), Cet.4 hlm.125

yang dilakukan oleh kepala sekolah di MTs Darun Najah dalam memotivasi kinerja guru di MTs Darun Najah dengan melakukan hal-hal sebagai berikut:

a. Pengaturan lingkungan fisik

Menciptakan lingkungan kerja yang kondusif merupakan salah satu upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah di MTs Darun Najah agar guru dapat bekerja dengan baik. Menurut Wahdjosumijo dalam bukunya yang berjudul kepemimpinan kepala sekolah dijelaskan bahwa lingkungan yang kondusif dapat menjadi salah satu motivasi kerja untuk guru. Oleh karena itu Gus Yazid selaku kepala sekolah mendesaain sedemikian rupa ruangan-ruangan yang ditempati guru bekerja dengan lingkungan yang nyaman, seperti ruang guru yang disiapkan dengan fasilitas penunjang kerja guru, mulai dari meja kerja untuk masing-masing guru, loker, pendingin ruangan serta disediakan asilitas makan siang setiap hari. Semua itu dilakukan sebagai upaya untuk memotivasi kinerja guru di MTs Darun Najah.

b. Pengaturan suasana kerja

Sesuai dengan bab dua bahwa tidak hanya lingkungan fisik saja yang dapat mempengaruhi kinerja guru, suasana kerja yang nyaman juga dibutuhkan oleh guru dalam bekerja. Oleh sebab itu kepala sekolah di MTs Darun Najah berusaha menciptakan suasana kerja yang harmonis antar guru dan pegawai dengan cara menumbuhkan kekompakan dan kerjasama mereka dalam bekerja, serta sering mengadakan kegiatan bersama seperti outbond atau rihlah ilmiah bersama guru dan karyawan.

c. Mendisiplinkan dengan peraturan

Dalam usaha meningkatkan profesional kerja diperlukan kedisiplinan.⁵¹ Oleh karena itu, kepala sekolah di MTs Darun Najah membuat beberapa peraturan untuk semua guru dan karyawan. Aturan tersebut dibuat agar semua guru bisa disiplin sesuai yang diinginkan oleh kepala sekolah demi

⁵¹ Wahdjosumijo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta;PT.Raja Grafindo Persada, 2003), Cet 4, hlm.125

kelancaran kegiatan belajar-mengajar. Adapun aturan tersebut dituangkan dalam beberapa pasal. Pasal pertama berisi kewajiban umum, pasal kedua berisi kewajiban khusus, pasal ketiga berisi tentang hak yang akan diterima oleh guru dan karyawan, dan pasal keempat tentang hukuman yang akan diberikan bagi yang melanggar pasal-pasal diatas.

d. Memberi dorongan

Selain memberikan motivasi melalui gaji, penghargaan, dan beberapa aturan yang ditegakkan, kepala sekolah MTs Darun Najah memotivasi kinerja para guru dan karyawan melalaui dorongan yang beliau berikan baik secara langsung kepada setiap guru atau secara umum kepada semua guru dan karyawan. dorongan tersebut biasanya beliau sampaikan ketika rapat rutin ataupun dalam kegiatan pengajian rutin kitab taysirul kholaq dengan guru setiap hari selasa. Adapun beberapa dorongan yang beliau sampaikan antara lain:

1) Motivasi Pahala

Kepala sekolah selalu menanamkan kepada bawahannya bahwa bekerja adalah ibadah yang merupakan ladang pahala untuk bekal di akhirat. Setiap guru akan mendapat pahala dengan mengajarkan murid-muridnya. Jika murid tersebut mengamalkan apa yang diajarkan oleh guru maka guru juga akan mendapat aliran pahalanya.

2) Motivasi Mencerdaskan Bangsa

Kepala sekolah menanamkan kepada pendidik bahwa mengajar siswa saat ini tujuannya adalah untuk mencerdaskan bangsa sebagai penerus rakyat Indonesia yang berilmu dan berakhlak serta berpedoman pada agama islam.

e. Penghargaan dan Hukuman

Motivasi yang diberikan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Darun Najah adalah dengan membrikan reward kepada pendidik maupun tenaga kependidikan yang dapat menyelesaikan tugasnya dengan baik dan tepat waktu. Misalnya wali kelas yang dapat mengelolah kelasnya dengan baik sehingga mencetak anak-anak yang disiplin, datang tepat waktu di kelas, dan selalu kondusif dalam menerima pelajaran, maka wali kelas

tersebut akan mendapat reward dari kepala sekolah sebagai wali kelas terbaik.

Selain reward kepala sekolah juga akan memberikan punishment kepada pendidik atau tenaga kependidikan yang melanggar aturan-aturan madrasah yang ditetapkan oleh kepala sekolah. kepala sekolah akan memberikan sanksi berupa denda kepada guru yang terlambat datang ke sekolah atau pulang lebih cepat. Namun jika punishment tersebut tidak membuat guru tersebut jera, maka yang bersangkutan akan dipotong jam mengajarnya sampai guru tersebut jera.

“... ada reward pasti ada punishment, ini yang saya terapkan di madrasah ini, semua guru yang kerjanya baik, saya tidak akan segan memberikan reward, begitu juga jika ada guru yang tidak melakukan kerjanya dengan baik atau melakukan pelanggaran dari pasal-pasal yang saya buat mereka juga akan mendapatkan punishment...” (Ks)⁵²

Selain memberikan gaji pokok, Kepala Sekolah di MTs Darun Najah juga memberikan reward bagi guru yang berprestasi serta pemberian punishment bagi guru yang melanggar peraturan yang telah ditetapkan. Reward dan punishment yang diberikan oleh kepala sekolah dengan rincian sebagai berikut:

- 1) Reward akan diberikan kepada guru teladan setiap tahunnya sesuai dengan indikator yang diberikan oleh kepala sekolah. Reward ini berupa hadiah langsung dari kepala sekolah yang diberikan setiap tahun di acara wisuda santri kelas IX. Seperti foto di bawah ini merupakan salah satu guru yang terpilih menjadi guru teladan.

“...guru teladan biasanya diberikan kepada guru yang datang tepat waktu, selalu menyelesaikan tugasnya dengan baik dan tepat, punya loyalitas tinggi terhadap sekolah, dan selalu dapat dijadikan panutan oleh guru lainnya dalam menaati peraturan....” (Wkr)⁵³

⁵² Gus H. Abu Yazid Al-Bustomi, Ma.

⁵³ Alfi Rahman, S.Pd. wawancara tanggal

- 2) Reward bulanan juga diberikan oleh kepala sekolah kepada guru dan karyawan yang dalam satu bulan mencapai suatu target kerja yang ditentukan oleh kepala sekolah atau mendapat suatu prestasi. Semisal guru mendapat prestasi membimbing anak untuk lomba dan memenangkan juara, maka guru tersebut akan mendapatkan reward pada bulan tersebut.
- 3) Denda
 Sesuai peraturan sekolah yang berlaku bahwa guru yang datang terlambat atau pulang lebih cepat dari waktu yang ditentukan, tidak memakai seragam sesuai ketentuan, dan tidak masuk tanpa alasan yang jelas maka akan menerima denda berupa pemotongan gaji bulanan. Seperti yang ditunjukkan oleh slip gaji di atas. Semua dilakukan oleh kepala sekolah semata-mata hanya untuk menertibkan kerja dari semua guru dan karyawan yang ada di MTs Darun Najah.

E. KESIMPULAN

Hasil analisis yang dilakukan penulis tentang peran kepala sekolah dalam memotivasi kinerja guru di MTs Darun Najah Karangploso Malang tahun ajaran 2019/2020 dapat disimpulkan bahwa:

1. Kepala sekolah MTs Darun Najah Karangploso telah menjalankan perannya dengan baik dengan menjadi *educator* yang selalu memberikan bimbingan kepada semua guru dan karyawan melalui pertemuan-pertemuan dengan guru dan karyawan, menjadi *manajer* dengan melakukan perencanaan pembelajaran, pengawasan dan evaluasi kinerja guru dan karyawan. Sebagai seorang *administrator* kepala sekolah MTs Darun Najah melakukan penataan segala administrasi yang ada di sekolah dengan rapi dan tersusun secara sistematis, sebagai *supervisor* kepala sekolah melakukan pengawasan terhadap pengajaran, bahan ajar, serta media pembelajaran yang digunakan oleh guru. Sebagai *Leader* kepala sekolah mendorong guru dan karyawan untuk selalu mentaati aturan sekolah, kepala sekolah menjadi teladan yang baik bagi semua guru, karyawan, dan siswa dalam hal kedisiplinan, intelektual, sikap, serta dalam hal ibadah. Kepala sekolah berusaha selalu melakukan inovasi untuk meningkatkan kreatifitas guru dan karyawan dalam bekerja. Sebagai motivator kepala sekolah selalu memberikan motivasi melalui suasana kerja

yang aman dan nyaman serta dorongan-dorongan yang disampaikan setiap pertemuan yang diadakan setiap minggu.

2. Upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah di MTs Darun Najah dalam memotivasi kinerja guru di MTs Darun Najah adalah dengan (1). Menciptakan lingkungan kerja yang nyaman untuk semua guru dan karyawan dengan memenuhi sarana dan prasarana yang dibutuhkan oleh guru baik di ruang kerja guru maupun di ruang kelas. (2). Menciptakan suasana yang baik antar guru dan karyawan dengan menjalin kekompakan dan rasa peduli satu sama lain dengan menjalin kedekatan mengajak mereka melakukan kegiatan riil ilmiah maupun dengan studitour yang diadakan oleh kepala sekolah. (3) mendisiplinkan guru dan karyawan dengan aturan yang dibuat oleh kepala sekolah yang dituangkan pada beberapa pasal yang berisi kewajiban umum dan kewajiban khusus, berisi hak dan hukuman yang akan diterima oleh guru dan karyawan. (4) memberikan dorongan kepada semua guru dan karyawan bahwa bekerja adalah ibadah dan mengajar hari ini adalah untuk mencerdaskan bangsa. (5). Memberikan penghargaan bagi semua guru dan karyawan yang dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan tepat waktu, dan kepala sekolah akan memberikan hukuman kepada semua guru dan karyawan yang melanggar pasal yang telah dibuat.

F. REFERENSI

- Abdul Majid. *Pengembangan Kinerja Guru Melalui Kompetensi, Komitmen, dan Motivasi Kerja* (Yogyakarta;Samudra Biru,2016)
- Al-Mawardi, Al-Mica-mu Al-sultaniyyah,
- Asih Rahayu, *Peran Kepala Sekolah Sebagai Motivator dalam Pengoptimalan Kinerja Guru dan Karyawan di SMK Yayasan Pendidikan Ekonomi Cilacap*, (Universitas Negeri Yogyakarta,2014)
- Bober C. Bogdan dan Sari knoppBikien, *Qualitative Research*, hlm.97-102
- Bogdan dan S.K Biklen, *Qualitative Research*, hlm.119-143
- Buchori Zainun, *Manajemen dan Motivasi* (Jakarta: Balai Aksara,1989)

- D katz,&Kahn,R.I.,*The Social Psychology of Organizations* (2nd ed)(New York:John Wiley,1978),
- E.Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung:Remaja Rosdakarya,2004)
- Eko Djatmiko, *The Effect of the Principal's Leadership and Facilities on the Teacher's Performance of State Junior High Schools of Semarang Municipality*, (Jurnal Fokus Ekonomi Vol.1 No.2 Desember 2006:19-30,ISSN:1907-6304)
- Enco Mulyasa, *Manajemen Berbasis sekolah;Konsep, Strategi, dan Implementasi* (bandung; Remaja Rosdakarya,2004)
- Herawati Syamsul "*Penerapan Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru pada Jenjang Sekolah Menengah Pertama (SMP)*" Jurnal Idaroh, vol.I (Desember,2017),
- Koswara,Rasto "*Kompetensi dan Kinerja Guru berdasarkan Sertifikasi profesi*" (jurnal pendidikan Manajemen Perkantoran; Agustus,2016) vol.1 no. 1 hlm. 62-63
- Kreitner,R.&Kinicki,A. *Organizational Behavior*,(New York;Mc Graw Hill,2007)
- M.Quraish Shihab,*Tafsir Al-Misbah: Pesan dan kesan keserasian Al-Qur'an*, (Jakarta:Lentera Hati,2004)vol I,Cet ke-2,hlm.545 dikutip dalam Maimunah,"*Kepemimpinan dalam Perspektif Islam dan Dasar Konseptualnya*" (Jurnal Al-Afkar,April,2017) vol.V no.1
- Made Pidarta, *Peranan Kepala Sekolah Pada Penelitian Dasar*, (jakarta:PT Grasindo,1995)
- Malthis, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, (Jakarta; Salemba Empat,2006)
- Marlina Gazali,"*Optimalisasi Peran Lembaga Pendidikan Untuk Mencerdaskan Bangsa*"(januari,Jurnal Al-Ta'dib,2013)vol.6 no.1 hlm.128
- Marno dan Triyo Supriyatno,*Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Bandung:Refika Aditama, 2008)
- Mastuhu,*Dinamika Pesantren*, (jakarta;INIS,1987)
- Mathew B Miles and A. Michael Huberman, *Qualitative*, hlm 22
- Melis "*Motivasi:Teori Dan Perspektif Dalam Ekonomi Islam*" (islamic Bandung; Februari,2019) Vol.4 No.2
- Mohyi,*Teori dan Perilaku Organisasi*, (Malang;UMM Press,1999)
- Muhammad Syafi'i Antonio, *Muhammad SAW; The Super Leader Super Manajer* (jakarta:PLM,2007)

Nasir Usman, *Manajemen Peningkatan Mutu Kinerja Guru (Konsep, Teori, dan Model)*, (Bandung: Citapustaka Media Perintis, 2012)

Nasution, *metode Penelitian Naturalistic*,

P Sondang Siagian, *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*, (Jakarta; PT Rineka Cipta, 2002)

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional, no 28 tahun 2010, tentang penugasan kepala sekolah.

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional, no 28 tahun 2010, tentang penugasan kepala sekolah.

Peraturan Pemerintah no. 28 pasal 12 ayat 1 tahun 1990

R.j House, *A Theory of Charismatic Leadership*. In J.G Hunt and L.L. Larson(Eds),*Leadership: The Cuttingedge*(Carbondale;Shouthern Illionis University Press 1976)

Rahmat Hidayat&Candra Wijaya, *Ayat-Ayat Al-Qur'an Tentang Manajemen Pendidikan Islam*" (Medan: LPPI,2017)

Rais Hidayat, Vichihayu Dyah M, Himmatul Ulya, "*Kompetensi Kepala Sekolah Abad 21: Sebuah Tinjauan Teoretis*", Jurnal kepemimpinan dan Pengurusan Sekolah, vol.4, no.1 (Maret,2019)

Robins,Stephen P. *Organization Behavior*, (USA;Prentice Hall,1998)

Rusman,*Model-Model Pembelajaran Mengembangkan Profesionalisme Guru*, (Jakarta; Rajagrafindo,2011) hlm.75

S.Nasution, *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif* (Bandung;:Tarsito,2003)

Sardiman A.M,*Interaksi dan Motivasi Belajar & Mengajar*, (Jakarta; PT Raja Grafindo Persada, 2011)

Stephen P Robins, *organizational Behavior* (Mexico:Prentice Hall,2003)

Stephen R Covey,*The 8th Habit From Electiveness to Greatness* (London:Simon &SchusterUKLtd)

Sti Chairunnisah, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Internal, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai studi kasus di Kantor Kecamatan Grogol Petamburan Jakarta Barat*, (artikel Fakultas Ekonomi, Universitas Gunadarma, Depok)

- Sudarwan Danim dan Suparno, *Manajemen Dan Kepemimpinan Transformasional Kekepalasekolahan (Visi dan Strategi Sukses Era Teknoogi, Situasi Krisis, dan Internasionalisasi Pendidikan)*, (Jakarta:2009,Rineka Cipta)
- Sukidjo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Jakarta; Rineka Cipta, 2009)
- Suprpto CH, *pengantar Teori Pengembangan Sumber Daya manusia*, (Jakarta;Rinekacipta,2000) hlm.14
- Sutanto Leo, *Kiat Jitu Menulis Skripsi, Tesis, Dan Disertasi*, (Bandung:2013,Erlangga)
- Wahdjosumijo,*Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta; PT. Raja Grafindo Persada, 2003), cet 4
- Wahjosumijo.*Kepemimpinan dan Motivasi*, (Jakarta; Ghalia Indonesia, 1993)
- Y vonna S Lincoln and Egon G. Guba,*Naturalistic Inquiry*