

BAB V

PEMBAHASAN

Peran seorang pemimpin dalam sebuah organisasi atau lembaga pendidikan memiliki peranan yang sangat penting. Kehadiran pemimpin dalam setiap kegiatan akan membantu anggota dalam mengelola dan menjalankan tanggung jawab yang telah diberikan kepada masing-masing individu agar lebih terarah dan teratur. Dalam upaya membangun semangat kerja di MTsN 4 Kediri beranggapan bahwa motivasi merupakan salah satu aspek penting yang perlu diperhatikan. Tanpa adanya motivasi atau dorongan, baik dari dalam diri sendiri maupun dari lingkungan sekitar, seseorang cenderung menjadi kurang bersemangat dan malas dalam menjalankan tugasnya, yang pada akhirnya dapat menimbulkan ketidakpuasan dalam bekerja. Oleh karena itu, kepala sekolah dituntut untuk menjalankan perannya sebagai motivator secara optimal agar mampu menciptakan suasana kerja yang nyaman, menyenangkan, tenang, serta menjalin hubungan yang harmonis dengan seluruh tenaga pendidik dan kependidikan.

Pada bagian ini, peneliti menguraikan hasil penelitian yang kemudian dikaji dengan mengaitkannya pada kerangka teori yang telah dipaparkan sebelumnya, terutama teori E. Mulyasa tentang kepala sekolah sebagai motivator. Strategi yang diterapkan

kepala sekolah dalam memberikan motivasi kerja para guru dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya mencakup beberapa langkah berikut:

1. Peran Kepala Sekolah dalam Mengatur Lingkungan Fisik

Pengaturan lingkungan fisik merupakan salah satu unsur penting dalam menciptakan rasa aman dan kenyamanan bagi individu ketika melaksanakan pekerjaan. Kondisi fisik yang tertata dengan baik dan memberikan kenyamanan akan berpengaruh positif terhadap kinerja. Oleh sebab itu, kualitas dalam mengatur lingkungan fisik sangat berpengaruh pada tingkat motivasi kerja seseorang. Adapaun upaya kepala sekolah dalam mengatur lingkungan fisik dilakukan melalui berbagai langkah strategis, antara lain:

a. Susunan Kerja

Susunan kerja, merupakan keseluruhan kondisi lingkungan di sekitar pegawai saat menjalankan tugas, yang secara langsung maupun tidak langsung dapat mempengaruhi kualitas pelaksanaan pekerjaan. Lingkungan tersebut mencakup, kondisi ruang kerja, ketersediaan alat dan fasilitas pendukung, kebersihan, pencahayaan, suasana yang tenang, serta hubungan kerja dilingkungan tersebut. Susunan kerja di MTsN 4 Kediri telah tersusun secara sistematis dan sesuai dengan struktur madrasah. Kepala sekolah berusaha

meningkatkan motivasi kerja guru melalui upaya kepala sekolah dalam memenuhi fasilitas sarana dan prasarana. Dengan adanya pemenuhan sarana prasarana, serta fasilitas yang memadai akan memberikan kenyamanan dalam melakukan pekerjaan. Hasil penelitian tersebut sejalan dengan konsep dan teori yang terdapat pada Bab II, tentang susunan kerja oleh Alex S. Nitisemito dalam Arta Adi Kusumo yang mengemukakan bahwa “Susunan kerja merupakan kondisi lingkungan di sekitar pegawai saat menjalankan tugas yang dapat memengaruhi pelaksanaan jalannya pekerjaan itu sendiri, meliputi tempat kerja, fasilitas kerja, kebersihan, dan kenyamanan.”⁷⁸ Ketika susunan kerja tersusun dengan baik, hal ini akan menciptakan rasa nyaman bagi setiap individu yang terlibat, sehingga mendorong tercapainya hasil kerja yang optimal.

Berdasarkan data yang diperoleh, Fasilitas yang terdapat di MTsN 4 Kediri yaitu ruang kerja, meja kerja individu, akses internet, pendingin ruangan, serta ruang pendukung seperti dapur, kamar mandi, dan ruang istirahat yang dapat menciptakan kenyamanan bagi guru maupun pegawai. Kondisi ruang kerja yang nyaman dan tenang merupakan factor penting penunjang keberhasilan kegiatan pembelajaran.

⁷⁸ Faira Medina Dzikra, “Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap kinerja Guru Pada SMP Negeri 2 Bangko Bagan Siapi-Api.” *Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Riau* 13,no. 2 (2022)

b. Hubungan dengan Rekan Kerja

Komunikasi atau hubungan yang baik berperan sebagai jembatan untuk menyatukan perbedaan pendapat dalam meraih tujuan bersama. Melalui komunikasi yang efektif dan hubungan yang baik, akan tercipta kerjasama serta kekompakan yang kuat antar pihak yang terlibat. Di MTsN 4 Kediri, hubungan antar seluruh warga sekolah, termasuk kepala sekolah, guru, pegawai, dan siswa sudah terjalin secara harmonis. Kepala sekolah berupaya menjalin komunikasi dengan rekan kerja dilakukan secara langsung dan tidak langsung dengan cara mengadakan pembinaan, rapat intern fungsionaris, berpartisipasi dalam program-program yang dijalankan serta mengevaluasi kinerja. Selain itu, kepala sekolah membangun suasana kekeluargaan dengan para guru atau pegawai melalui kegiatan nonformal seperti rekreasi bersama saat liburan semester, serta kepedulian terhadap kondisi personal para guru atau pegawai. Dengan sikap kepala sekolah yang demikian, dapat mendukung tercapainya tujuan yang telah dirancang dan disepakati bersama, sehingga pelaksanaannya dapat berjalan sesuai dengan harapan. Dalam hal ini, sesuai dengan teori Alex S. Nitisemito bahwa “Hubungan yang harmonis tanpa saling intrik diantara sesama rekan

kerja. Hubungan yang harmonis dan kekeluargaan merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja Guru.”⁷⁹

Hubungan kerja yang harmonis tanpa adanya konflik internal di antara sesama rekan kerja, serta suasana kekeluargaan di lingkungan sekolah, menjadi salah satu faktor yang berpengaruh terhadap kinerja guru dalam melaksanakan tugas pembelajaran dan tanggung jawab profesional lainnya.

c. Tersedianya Fasilitas Kerja

Fasilitas kerja merupakan peralatan yang digunakan untuk mendukung kelancaran kerja. Tersedianya fasilitas kerja yang lengkap walaupun tidak baru merupakan salah satu penunjang proses dalam bekerja. Dukungan kepala sekolah MTsN 4 Kediri terhadap para guru atau pegawai dalam upaya meningkatkan motivasi kerja telah terlaksana dengan baik. Terbukti dengan pembentukan tim sarana prasarana yang bertugas menangani pemenuhan, pemeliharaan, dan pembaruan sarana dan prasarana sekolah. Selain itu, terdapat beberapa fasilitas kerja yang diberikan kepala sekolah meliputi ruang guru yang nyaman, akses internet yang memadai, laboratorium, perpustakaan, UKS, musholla, kantin, serta tempat parkir yang kondusif. Fasilitas lain seperti alat

⁷⁹ Dhian Rosalina dkk, “Analisis Hubungan Antar Manusia terhadap Kinerja Karyawan,” *Journal of Education, Humaniora and Social Sciences (JEHSS)* 1, no. 3 (2019).

ekstrakurikuler seperti drum band dan pramuka juga tersedia untuk mendukung kegiatan siswa, serta memfasilitasi laptop dan printer untuk mendukung kinerja administrasi guru. Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Arikunto dan Yuliana dalam Kompri bahwa “Semua yang berkaitan dengan fasilitas yang diperlukan dalam proses belajar mengajar, baik yang bergerak maupun tidak bergerak memiliki peran penting agar pencapaian tujuan pendidikan dapat berjalan dengan efektif dan efisien.”⁸⁰ Dalam hal ini penjelasan antara teori dengan temuan yang dilakukan peneliti sudah sesuai. Karena kepala sekolah selalu mengusahakan pemberian fasilitas yang cukup dan memadai untuk menunjang guru dalam meningkatkan kinerjanya.

2. Peran Kepala Sekolah dalam Menyediakan Sumber Belajar

Dalam pelaksanaan proses pembelajaran, keberadaan tenaga pendidik memegang peranan penting dalam menentukan keberhasilan program pendidikan di lingkungan sekolah. Efektivitas penyelenggaraan pendidikan tidak terlepas dari ketersediaan sumber belajar yang berfungsi sebagai penunjang utama kegiatan belajar mengajar. Oleh karena itu, agar proses pembelajaran berlangsung secara optimal, diperlukan pemenuhan sumber belajar yang berkualitas dan sesuai standar

⁸⁰ Sri Minarti, *Mengelola Lembaga Pendidikan Secara Mandiri* (Yogyakarta: Ar Ruzz Media, 2018). Hal 251.

kebutuhan. Kepala madrasah memiliki tanggung jawab untuk memastikan tersedianya sumber belajar yang memadai, relevan dengan kebutuhan institusi, sehingga pelaksanaan kegiatan belajar mengajar dapat berjalan secara efektif dan efisien.⁸¹ Kepala madrasah MTsN 4 Kediri berupaya menyediakan sumber belajar sesuai dengan kebutuhan sekolah. Ketersediaan sumber belajar yang memadai akan menunjang kelancaran proses pembelajaran. Adapun strategi lain yang diterapkan oleh kepala sekolah MTsN 4 Kediri dalam menyediakan sumber belajar guna meningkatkan kompetensi guru dilakukan melalui:

a. Kegiatan Pembinaan Guru Dalam Proses Pembelajaran

Pembinaan guru merupakan rangkaian upaya atau dukungan yang diberikan kepada para pendidik, khususnya dalam bentuk layanan profesional. Pembinaan ini dilakukan oleh kepala madrasah, pengawas, maupun pihak pembina lainnya dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas proses pembelajaran serta hasil belajar siswa. Kepala madrasah di MTsN 4 Kediri memfasilitasi ketersediaan sumber belajar bagi guru melalui pelaksanaan kegiatan MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran) sebanyak 3 hingga 4 kali setiap semester untuk masing-masing bidang studi, penyelenggaraan workshop

⁸¹ E Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. (Bandung : Remaja Rosda Karya 2006),123

yang menyesuaikan dengan kebijakan pendidikan terbaru, serta partisipasi dalam diklat yang diselenggarakan di Surabaya, rapat pengesahan KTSP, pembagian tugas mengajar. Selain itu, kepala sekolah juga melibatkan para guru untuk mengikuti seminar yang diselenggarakan oleh lembaga-lembaga di luar Dinas Pendidikan. Kegiatan tersebut dilakukan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran maupun Pendidikan para guru di madrasah. Hal ini sesuai dengan teori yang diungkapkan oleh Majid bahwa “Kompetensi yang dimiliki oleh setiap guru akan menunjukkan kualitas guru dalam mengajar.”⁸² Adapun penjelasan diatas diperkuat oleh Undang-undang Dasar Nomor 14 Tahun 2005 tentang guru dan dosen “Seorang guru dalam meningkatkan kinerjanya harus senantiasa berusaha aktif meningkatkan profesionalannya melalui pengembangan secara berkelanjutan.”⁸³ Pengembangan kompetensi guru menjadi fokus utama dalam upaya mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Upaya ini dilakukan agar setiap peserta didik dapat berkembang secara maksimal menjadi pribadi yang beriman dan bertakwa, berakhlak mulia,

⁸² Hendri Rohman, “Pengaruh Kompetensi Guru Terhadap Kinerja Guru” 1, no. 2 (2019).

⁸³ H. Candra Wijaya M.Pd, Drs. Syahrudin, M.Pd, “Buku Undang-Undang Republik Indonesia Tentang Pendidikan,” *Jurnal Hukum* 12, no. 01 (2009).

berwawasan luas, mandiri, kreatif, serta mampu berperan sebagai warga negara yang bertanggung jawab dan menjunjung nilai-nilai demokrasi.

b. Membimbing dalam Menyiapkan Perangkat Pembelajaran

Perangkat pembelajaran merupakan kumpulan alat, bahan, media, pedoman, serta instrumen yang digunakan oleh guru untuk merancang, melaksanakan, dan menilai jalannya proses pembelajaran. Kepala madrasah MTsN 4 Kediri berperan dalam memberikan bimbingan dan arahan kepada para guru dalam menyusun perangkat pembelajaran. Guru-guru diarahkan sesuai dengan TUPOKSI dari bidang masing-masing mata pelajaran, sehingga memudahkan kepala madrasah dalam melakukan pengawasan terhadap perangkat pembelajaran yang telah disusun oleh masing-masing guru. Selain itu, kepala madrasah juga memberikan dukungan dengan menyelenggarakan forum penyusunan perangkat pembelajaran secara aktif menjelang awal semester, di mana para guru dalam kelompok mata pelajaran menyusun bersama dokumen-dokumen penting seperti kalender akademik, rincian pekan efektif, Capaian Pembelajaran (CP), Tujuan Pembelajaran (TP), Alur Tujuan Pembelajaran (ATP), Modul Ajar, dan KKTP. Dengan tujuan agar terciptanya pembelajaran yang terencana dan berkualitas. Hasil penelitian ini diperkuat dengan pendapat

ahli Criticos, Sadiman, dkk bahwa “Penggunaan media belajar yang tepat dapat membantu proses penyampaian materi pelajaran atau informasi dalam kegiatan pembelajaran dikelas, dengan media belajar yang tepat akan memberikan dampak efektifitas belajar siswa.”⁸⁴ Pemilihan dan penggunaan media pembelajaran yang tepat, dengan mempertimbangkan karakteristik materi dan peserta didik, memiliki peran penting dalam meningkatkan efektivitas proses pembelajaran dan kualitas pencapaian belajar siswa.

3. Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Disiplin Kerja

Disiplin kerja memiliki peranan yang sangat penting di lingkungan sekolah. Dengan menerapkan disiplin, diharapkan tujuan dapat dicapai secara efektif dan efisien, serta mampu mencegah terjadinya kelalaian, penyimpangan, maupun keteledoran dalam melaksanakan tugas. Upaya kepala sekolah MTsN 4 Kediri dalam meningkatkan kedisiplinan guru dalam menjalankan tugas dilakukan melalui berbagai strategi, antara lain dengan:

⁸⁴ “Mukhtar, ‘Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada SMP Negeri Di Kecamatan Masjid Raya Kabupaten Aceh Besar,’ Jurnal Magister Administrasi Pendidikan Universitas Syiah Kuala 03, No. 3 (2015).”

a. Pengawasan Terhadap Aturan yang Sudah Dibuat Untuk Guru Dalam Bekerja

Pengawasan adalah suatu proses dimana kepala sekolah ingin memastikan bahwa seluruh kegiatan pendidikan di sekolah, khususnya yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas guru dan proses belajar mengajar, berjalan sesuai dengan standar, aturan, serta tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Kepala sekolah melakukan kegiatan pengawasan terhadap proses pembelajaran melalui kunjungan langsung ke kelas untuk memantau pelaksanaan kegiatan belajar mengajar serta kinerja guru selama proses tersebut berlangsung. Supervisi atau pengawasan ini dijadwalkan secara rutin, minimal dua kali dalam satu semester, dan dilaksanakan dengan melibatkan tim yang terdiri dari para wakil kepala sekolah dan guru yang telah ditunjuk melalui Surat Keputusan (SK). Selain pengawasan secara langsung, kepala sekolah juga memanfaatkan sarana teknologi seperti CCTV, jurnal kelas, dan daftar hadir guru sebagai alat pemantauan proses pembelajaran di kelas. Hasil pembahasan tersebut diperkuat dengan teori yang diungkapkan oleh Jones dalam Mulyasa bahwa “Pengawasan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari seluruh kegiatan baik dalam organisasi maupun pendidikan,

hal ini ditunjukkan untuk mengembangkan efektivitas kinerja personalia sekolah yang berhubungan dengan tugas-tugas dan aturan pendidikan.” Dalam pelaksanaan pengawasan, guru tidak dianggap sebagai pelaksana yang pasif, melainkan diposisikan sebagai mitra kerja yang memiliki gagasan dan pengalaman berharga yang perlu didengar, dihargai, serta dilibatkan dalam upaya peningkatan mutu pendidikan.⁸⁵ Kegiatan pengawasan dilakukan untuk memastikan bahwa para guru menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka secara optimal, serta untuk mengidentifikasi hambatan yang terjadi selama kegiatan belajar mengajar.

b. Penerapan Disiplin Kepada Guru dan Pemberian Sanksi Bagi yang Melanggar

Penerapan disiplin dalam lingkungan kerja merupakan hal yang penting untuk dilaksanakan, karena melalui penegakan disiplin dan pemberian sanksi yang tepat, diharapkan kualitas kinerja pendidik dan tenaga kependidikan dapat meningkat secara optimal. Kepala sekolah MTsN 4 Kediri dalam menerapkan kedisiplinan tidak hanya memberikan imbauan, tetapi juga memberikan contoh dalam hal kedisiplinan, seperti hadir dan pulang tepat

⁸⁵ M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2018).h

waktu (sesuai jam kerja) dan melakukan absensi secara rutin. Beliau juga menerapkan sistem pengawasan melalui buku alibi (buku pembinaan) sebagai alat monitoring kehadiran dan izin guru. Buku Alibi adalah catatan administrasi seorang guru atau pegawai menyatakan yang bersangkutan ada ditempat kerja serta catatan administrasi seorang guru atau pegawai yang mana apabila yang bersangkutan melanggar aturan yang ada dilingkungan kerja. Yang bertanggungjawab dalam pengelolaan buku alibi adalah kantor administrasi dan yang mengisi buku alibi adalah para guru atau pegawai dalam lembaga tersebut, apabila keluar dari lingkungan sekolah pada saat jam tertentu. Buku alibi diisi pada saat kegiatan diluar madrasah pada saat jam kerja. Buku alibi sangat efektif untuk mengontrol para guru dalam bekerja. Dengan adanya penerapan buku alibi tersebut, dapat berpengaruh pada peningkatan kedisiplinan para guru. Meskipun tidak semua guru dapat menerapkannya dengan baik, seperti adanya kendala dalam penerapan buku alibi adalah jarang diisi dengan alasan keluar sebentar, respon guru terhadap buku alibi adalah harus dipatuhi karena salah satu bukti administrasi.

Ketika terjadi pelanggaran terhadap aturan, kepala sekolah memberikan sanksi berupa teguran secara langsung melalui pemanggilan pribadi dan pencatatan dalam buku pembinaan. Apabila pelanggaran dilakukan secara berulang hingga tiga kali, maka proses pembinaan akan dilanjutkan ke tingkat yang lebih tinggi, yaitu diserahkan kepada Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Kediri. Adapun hasil pembahasan tersebut sesuai dengan teori E.Mulyasa yaitu “Disiplin, dalam menciptakan kualitas kerja kepala sekolah perlu menciptakan kedisiplinan kepada dirinya dan semua bawahannya. Dengan pemberian contoh atau teladan mengenai kedisiplinan yang baik pada bawahan, maka akan dapat memberikan motivasi secara tidak langsung kepada bawahan untuk selalu disiplin dalam bekerja. Melalui disiplin tersebut diharapkan dapat tercapai tujuan secara efektif dan efisien, serta dapat meningkatkan produktivitas sekolah”.⁸⁶ Tindakan yang diambil oleh kepala sekolah diharapkan dapat menjadi contoh yang dapat diterapkan oleh para guru atau pegawai dalam diri mereka masing-masing.

⁸⁶ E Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. (Bandung : Remaja Rosda Karya 2006),121

c. Pemberian Insentif Kepada Guru-guru yang Menegakkan Disiplin Disekolah

Pemberian insentif merupakan salah satu upaya strategis yang dilakukan oleh kepala sekolah untuk memberikan penghargaan yang dapat memotivasi guru dalam menjalankan tugasnya. Insentif atau bentuk penghargaan dalam dunia pendidikan umumnya diberikan sebagai apresiasi atas kinerja dan prestasi guru dalam melaksanakan tanggung jawabnya. Adapun insentif yang dilakukan kepala sekolah MTsN 4 Kediri adalah dengan memberikan hadiah kepada guru yang berprestasi sebagai bentuk apresiasi atas kinerja mereka. Penghargaan tersebut diberikan dalam bentuk ucapan terima kasih secara langsung sebagai bentuk pengakuan atas dedikasi dan pencapaian guru dalam melaksanakan tugas. Kepala Sekolah juga memberikan penghargaan berupa pujian sebagai bentuk apresiasi terhadap pekerjaan yang berhasil dilakukan. Meskipun memberikan pujian merupakan hal sederhana, namun hal tersebut dapat sangat bermakna karena setiap individu yang sudah bekerja keras menyelesaikan pekerjaannya sangat layak untuk mendapatkan pujian. Selain itu, kepala sekolah juga mengadakan kegiatan syukuran sebagai bentuk menghargai dan menghormati, terutama

bagi guru atau pegawai yang berhasil lolos menjadi PPPK atau PNS. Bentuk penghargaan lainnya juga diberikan melalui kegiatan kebersamaan seperti refreshing atau liburan bersama. Berdasarkan penjelasan dari pembahasan diatas diperkuat oleh Dauly bahwa “Penghargaan dapat diberikan dalam bentuk kejiwaan, kebendaan, pujian, tepuk tangan, dukungan, pemberian motivasi, dan perhatian dan kasih sayang.”⁸⁷ Penghargaan atau apresiasi memiliki pengaruh yang cukup signifikan dalam meningkatkan motivasi kerja guru. Ketika kinerja guru diakui, akan muncul rasa dihargai yang berdampak pada meningkatnya semangat untuk bekerja lebih baik. Namun demikian, motivasi kerja guru tidak hanya dipengaruhi oleh faktor tersebut, melainkan juga oleh motivasi internal dan eksternal yang saling melengkapi.

⁸⁷ Muhammad Devano Pradikatama, “Strategi Meningkatkan Motivasi Kerja Karyawan Dinas Perizinan dan Penanaman Modal Daerah Istimewa Yogyakarta,” *Universitas Islam Indonesia*, 2020. Hal 26