KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN MOTIVASI KERJA GURU PADA ERA PANDEMI COVID-19 DI MAN 2 PONOROGO

SKRIPSI

OLEH

INDAH LESTARI

NIM. 211217017

JURUSAN MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

FAKULTAS TARBIYAH DAN ILMU KEGURUAN

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO

MEI 2021

ABSTRAK

LESTARI, INDAH. 2021. *Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru pada Era Pandemi Covid-19. (Penelitian Kualitatif di MAN 2 Ponorogo).* Jurusan Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Ponorogo. Pembimbing Dr. Umar Sidiq, M. Ag.

Kata Kunci : Kepemimpinan Kepala Madrasah, Motivasi Kerja

Pada masa pandemi ini, terjadi berbagai perubahan yang ada di masyarakat. Pada bidang pendidikan, perubahan terjadi pada sistem pembelajaran di mana yang pada awalnya dilakukan secara tatap muka tetapi pada saat ini dilakukan secara daring/*online*. Dari adanya perubahan tersebut tentunya guru dituntut untuk dapat menguasai teknologi. Oleh karena itu, motivasi kerja dari kepala madrasah untuk guru sangat diperlukan pada masa pandemi ini. MAN 2 Ponorogo merupakan salah satu madrasah unggulan yang ada di kabupaten Ponorogo dan pastinya mengalami perubahan dari pandemi. Salah satu perubahan yang di alami yaitu strategi kepemimpinan kepala madrasah yaitu yang pada awalnya kepala madrasah memantau langsung kerja guru di dalam kelas, pada masa pandemi ini menggunakan aplikasi. Berdasarkan alasan tersebut, peneliti memilih judul kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru pada era pandemi covid-19 di MAN 2 Ponorogo.

Tujuan penelitian ini untuk mendeskripsikan strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru pada era pandemic covid-19 di MAN 2 Ponorogo, memaparkan gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru pada era pandemi covid-19 di MAN 2 Ponorogo, serta mendeskripsikan dan menganalisis hasil kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru pada era pandemi covid-19 di MAN 2 Ponorogo.

Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kualitatif. Di mana peneliti turun langsung ke lapangan dan mengamati keadaan yang terjadi, berdasarkan rumusan masalah yang telah disusun. Peneliti mengumpulkan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Teknik yang digunakan peneliti untuk analisis data yaitu reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan.

Dari hasil penelitian, dapat disimpulkan : (1) Strategi kepemimpinan kepala madrasah untuk meningkatkan motivasi kerja guru pada era pandemi covid-19 di MAN 2 Ponorogo, menekankan pada hubungan saling peduli dan ketergantungan yang dihasilkan dari pelaksanaan dan komitmen bersama. Strategi kepemimpinan, monitoring dan supervisi pada masa pandemi dilakukan menggunakan aplikasi. Beberapa kegiatan yang diadakan kepala madrasah untuk meningkatkan motivasi kerja guru yaitu Webinar Online, Literasi, dan MGMP Internal. (2) Gaya kepemimpinan kepala madarasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru pada era pandemi covid-19 di MAN 2 Ponorogo adalah gaya demokratis. Kepala madrasah bermusyawarah dengan bawahan pada setiap pengambilan keputusan. Menerima saran dari bawahan. Memberi kebebasan kepada bawahan untuk memberikan pelayanan terbaik untuk peserta didik. Menjadi mediator pada saat terjadi permasalahan pada bawahan. (3)Hasil kepemimpinan madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru pada era pandemi covid-19 sangat baik dibuktikan dengan adanya salah satu ciri motivasi yaitu pengembangan diri sehingga mampu memotivasi guru pada era pandemi ini.

PONOROGO

LEMBAR PERSETUJUAN

Skripsi atas nama saudari :

Nama	: INDAH LESTARI
NIM	: 211217017
Fakultas	: Tarbiyah dan Ilmu Keguruan
Jurusan	: Manajemen Pendidikan Islam
Judul	: Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru Pada Era Pandemi Covid-19 di MAN 2 Ponorogo

Telah diperiksa dan disetujui untuk diuji dalam ujian munaqasah

Ponorogo, 22 April 2021

Pembimbing

Dr. Umar Sidiq, M. Ag

NIP. 197606172008011012

Mengetahui,

Ketua

Jurusan Manajemen Pendidikan Islam

Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan

Institut Agama Islam Negeri

Ponorogo

Dr. Muhammad Thoyib, M.Pd.I

NIP. 198004042009011012

KEMENTERIAN AGAMA RI
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO

PENGESAHAN

Skripsi atas nama saudari :

Nama	: INDAH LESTARI
NIM	: 211217017
Fakultas	: Tarbiyah dan Ilmu Keguruan
Jurusan	: Manajemen Pendidikan Islam
Judul	: Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru pada Era Pandemi Covid-19 di MAN 2 Ponorogo

Telah dipertahankan pada sidang munaqasah di Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Institut Agama Islam Negeri Ponorogo pada :

Hari : Senin
Tanggal : 10 Mei 2021

dan telah diterima sebagai bagian dari persyaratan untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen Pendidikan Islam, pada :

Hari : Senin
Tanggal : 10 Mei 2021

Ponorogo, 10 Mei 2021
Mengesahkan
Dekan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan
Institut Agama Islam Negeri Ponorogo

KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan
IAIN PONOROGO

Dr. H. Ahmad Munir, Lc., M.Ag
NIP. 196807051999031001

Tim Penguji

Ketua Sidang	: Dr. Muhammad Thoyib, M.Pd	( )
Penguji I	: Dr. Ahmadi, M.Ag	( )
Penguji II	: Dr. Umar Sidiq, M.Ag	( )

SURAT PERSETUJUAN PUBLIKASI

Yang bertandatangan dibawah ini:

Nama : Indah Lestari

NIM : 211217017

Fakultas : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Judul Skripsi : Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru Pada Era Pandemi Covid-19 di MAN 2 Ponorogo

Menyatakan bahwa naskah skripsi telah diperiksa dan disahkan oleh dosen pembimbing. Selanjutnya saya bersedia naskah tersebut dipublikasikan oleh perpustakaan IAIN Ponorogo yang dapat diakses di **etheses.iainponorogo.ac.id.** Adapun isi keselruhan tersebut, sepenuhnya menjadi tanggung jawab dari penulis.

Demikian pernyataan saya untuk dapat dipergunakan semestinya.

Ponorogo, 31 Mei 2021

Penulis

Indah Lestari

211217017

PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : INDAH LESTARI

NIM : 211217017

Fakultas : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan

Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam

Judul : Kepemimpinan Madrasah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru Pada Era Pandemi Covid-19 Di MAN 2 Ponorogo.

Dengan ini menyatakan dengan sebenarnya bahwa skripsi yang saya tulis ini adalah benar-benar merupakan karya saya sendiri, bukan pengambil alihan tulisan orang lain yang saya akui sebagai hasil tulisan atau pikiran saya sendiri.

Apabila dikemudian hari terbukti atau dibuktikan skripsi ini hasil jiplakan, maka saya berseda menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Ponorogo, 22 April 2021

Yang membuat pernyataan,

INDAH LESTARI

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL i

HALAMAN JUDUL ii

LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING iii

HALAMAN PENGESAHAN iv

HALAMAN PERSEMBAHAN v

MOTO vi

ABSTRAK vii

KATA PENGANTAR viii

DAFTAR ISI x

DAFTAR TABEL xiii

DAFTAR GAMBAR xiv

DAFTAR LAMPIRAN xv

BAB I : PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah 1

B. Fokus Penelitian 5

C. Rumusan Masalah 5

D. Tujuan Penelitian 5

E. Manfaat Penelitian 6

F. Sistematika Pembahasan 6

BAB II : TELAAH HASIL PENELITIAN TERDAHULU DAN KAJIAN TEORI

A. Telaah Hasil Penelitian Terdahulu 8

B. Kajian Teori 11

1. Kepemimpinan Kepala Madrasah 11
a. Pengertian Kepemimpinan Kepala Sekolah 11
b. Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah 12
c. Gaya/Tipe Kepemimpinan Kepala Sekolah 15
2. Motivasi Kerja Guru.....18
a. Pengertian Motivasi Kerja Guru 18
b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja Guru 19
c. Prinsip Motivasi Kerja 20
d. Ciri-ciri Motivasi Kerja 20

BAB III : METODE PENELITIAN

1. Pendekatan Penelitian 22
2. Jenis Penelitian 23
3. Kehadiran Peneliti 24
4. Lokasi Penelitian 24
5. Data dan Sumber Data 25
6. Prosedur atau Teknik Pengumpulan Data 26
7. Teknik Analisis Data 28
8. Pengecekan Keabsahan Temuan 30
9. Tahapan-tahapan Penelitian 33

BAB IV : TEMUAN PENELITIAN

A. Gambaran Umum Objek Penelitian 35
1. Sejarah berdirinya MAN 2 Ponorogo 35
2. Profil MAN 2 Ponorogo 36
3. Visi Misi dan Tujuan MAN 2 Ponorogo 37

4. Letak Geografis MAN 2 Ponorogo 42
5. Data Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan di MAN 2 Ponorogo 42
6. Struktur Organisasi di MAN 2 Ponorogo 42
B. Hasil Penelitian 43
1. Data tentang Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru pada Era Pandemi Covid-19 di MAN 2 Ponorogo 43
2. Data tentang Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru pada Era Pandemi Covid-19 di MAN 2 Ponorogo 48
3. Data tentang Hasil Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru pada Era Pandemi Covid-19 di MAN 2 Ponorogo 50

BAB V : PEMBAHASAN

1. Analisis Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru Pada Era Pandemi Covid-19 di MAN 2 Ponorogo 52
2. Analisis Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru Pada Era Pandemi Covid-19 di MAN 2 Ponorogo 55
3. Analisis Hasil Kepemimpinan Kepala Madrah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru Pada Era Pandemi Covid-19 di MAN 2 Ponorogo 57

BAB VI : PENUTUP

A. Kesimpulan 60
B. Saran 62

DAFTAR PUSTAKA
LAMPIRAN-LAMPIRAN
RIWAYAT HIDUP
SURAT IJIN PENELITIAN
SURAT TELAH MELAKUKAN PENELITUAN
PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Berbagai perubahan masyarakat, serta krisis multidimensi yang telah melanda Indonesia menyebabkan sulitnya menemukan sosok pemimpin ideal yang memiliki komitmen tinggi terhadap tugas dan tanggungjawabnya. Dalam bidang kehidupan banyak ditemui pemimpin yang sebenarnya kurang layak dalam mengemban amanah kepemimpinannya. Demikian juga dalam pendidikan, tidak sedikit para pemimpin pendidikan karbitan yang tidak memiliki visi dan misi yang jelas tentang lembaga pendidikan yang dipimpinnya. Kondisi seperti ini mengakibatkan buruknya iklim budaya sekolah, bahkan menimbulkan banyak konflik negative dan stress pada bawahan yang dipimpinnya. Hal ini tentu perlu penanganan yang serius, karena kepemimpinan pendidikan merupakan hal yang sangat penting dalam membangun sekolah yang efektif.[1] Sekolah akan sulit berkembang jika dipimpin oleh pemimpin yang tidak mumpuni.

Kepemimpinan merupakan suatu hal yang sangat penting. Kepemimpinan berkaitan erat dengan kepala sekolah. Perilaku kepala sekolah harus mampu mendorong kinerja para guru dengan menunjukkan rasa bersahabat, dekat, dan penuh pertimbangan terhadap para guru baik sebagai individu maupun kelompok. Perilaku positif dari pemimpin dapat mendorong dan mengarahkan dan memotivasi individu untuk bekerjasama dalam kelompok untuk mewujudkan tujuan organisasi.[2] Dengan demikian, kepemimpinan kepala sekolah merupakan kunci yang sangat berpengaruh terhadap bawahannya.

PONOROGO

[1] H.E Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: PT. Bumi Kasara, 2013), 17.

[2] E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2009), 107.

Kepala sekolah memegang peranan penting dan memiliki tanggung jawab yang amat besar dalam meningkatkan keberhasilan lembaga pendidikan yang dipimpinnya. Purwanto menyatakan bahwa di antara pemimpin pendidikan yang bermacam-macam jenis dan tingkatannya, kepala sekolah merupakan pemimpin pendidikan yang sangat penting. Karena lebih dekat dan langsung berhubungan dengan pelaksanaan program pendidikan di tiap-tiap sekolah.[3]

Kepala sekolah adalah kunci roda kepemimpinan di sebuah lembaga pendidikan. Kebijakan yang ditetapkan oleh kepala sekolah sangat berpengaruh kepada bawahannya. Kebijakan yang ditetapkan baik strategi maupun gaya kepemimpinan merupakan kebijakan dari seorang pemimpin bukan penguasa. Oleh karena itu pemahaman tentang seorang pemimpin harus dikuasai oleh pemimpin maupun calon pemimpin. Kepala sekolah mempunyai tanggungjawab untuk meningkatkan kerja guru, karena guru merupakan sosok yang punya peran terdepan dalam pendidikan yang tidak mungkin diabaikan oleh kepala sekolah. Untuk meningkatkan kinerja guru yang lebih baik, kepala sekolah harus memiliki kompetensi kepemimpinan yang efektif dan efisien.

Motivasi berasal dari kata *motif* yang dapat diartikan sebagai kekuatan yang terdapat dalam diri individu, yang menyebabkan seseorang tersebut bergerak atau berbuat. Motivasi tidak dapat diamati secara langsung, tetapi dapat diinterpretasikan pada tingkah lakunya, yang berupa rangsangan, dorongan, atau pembangkit dengan munculnya tingkah laku.[4] Dengan kata lain motivasi adalah dorongan baik dari dalam maupun luar diri seseorang yang dapat dilihat melalui tingkah lakunya.

---

[3]Rinto Agustin, "Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru", *Manajer Pendidikan,* 1 (Maret, 2016), 88.

[4]Titin Eka Ardiana, "Pengaruh Motivasi Kerja Guru terhadap Kinerja Guru Akuntansi SMK di Kota Madiun", *Akuntansi dan Pajak,* 17 (Januari, 2017), 17.

Guru merupakan penentu keberhasilan pendidikan melalui kinerjanya pada tingkat institusional dan intruksional, peran tersebut sejalan dengan UU No.14 tahun 2015 tentang guru dan dosen yang menempatkan kedudukan guru sebagai tenaga profesional sekaligus agen pembelajaran. Sebagai tenaga profesional, tugas guru hanya dapat dilakukan oleh seseorang yang memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidikan sesuai dengan persyaratan untuk setiap jenis dan jenjang pendidikan tertentu.[5]

Guru merupakan komponen sangat penting dalam proses pembelajaran, guru sebagai pelaksana pendidikan berinteraksi langsung dengan peserta didik. Guru pada dasarnya memiliki potensi cukup tinggi untuk meningkatkan kinerja dan berkreasi, namun ada berbagai faktor yang menghambat mereka untuk mengembangkan potensinya. Kepala madrasah dapat meningkatkan motivasi guru dengan tindakan preventif agar guru tidak melakukan penyimpangan dan lebih berhati-hati dalam melaksanakan pekerjaannya.[6]

Munculnya pandemi global yaitu virus corona atau yang disebut dengan Covid-19 memberikan dampak yang luar biasa terhadap aktifitas kehidupan masyarakat di dunia. Indonesia salah satu negara yang ikut terkena dampak penyebaran Covid-19, sehingga menuntut perubahan dalam melakukan aktifitas sehari-hari di berbagai bidang. Sistem penyebaran Covid-19 yang begitu luar biasa dahsyatnya menuntut semua elemen untuk melakukan upaya pencegahan atau memutus rantai penyebaran Covid-19 yang lebih besar. Salah satu yang dilakukan sesuai dengan intruksi pemerintah yaitu menerapkan *social distancing* dan *physical distancing.* Hal ini tentunya berdampak pada pelaksanaan sistem pembelajaran yang berubah dari tatap muka menjadi sistem pembelajaran daring/*online.*[7]

---

[5] Umar Sidiq, *Etika & Profesi Keguruan* (Tulungagung: STAI Muhammadiyah Tulungagung, 2018), 1.

[6]Yunidar, "Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru pada MAN Model Banda Aceh", *Didaktika*, 2 (Februari, 2014), 324.

[7]Pedoman Pelaksanaan Kuliah Pengabdian Masyarakat Dari Rumah (KPM-DR) IAIN Ponorogo tahun 2020 pada masa pandemi covid-19.

Keputusan tersebut tentunya membawa perubahan yang signifikan terhadap sistem pembelajaran. Dalam pelaksanaannya sistem pembelajaran daring/*online* tidak sepenuhnya berjalan dengan lancar. Berbagai kendala yang sama muncul di semua tingkat pembelajaran (SD-Perguruan Tinggi), kendala yang dihadapi di antaranya adalah media pembelajaran yang tidak mendukung, jaringan internet yang tidak memadahi, komunikasi tidak berjalan dengan baik, dan lain sebagainya. Adanya kendala tersebut, berdampak pada pencapaian tujuan pembelajaran. Sekolah berupaya dengan berbagai cara agar tujuan pembelajaran tetap tercapai, salah satu caranya yaitu pemberian pulsa/kuota internet gratis kepada siswa.

Selain lembaga sekolah, peran guru dalam pencapaian tujuan pembelajaran sangat penting. Guru dituntut untuk menguasai internet dan mampu menciptakan ide pembelajaran kreatif dan tidak monoton supaya siswa aktif dalam proses pembelajaran dan tujuan pembelajaran tercapai. Dengan hal tersebut, seorang guru memerlukan motivasi kerja yang tinggi agar dapat melaksanakan tugasnya dengan baik. Peran kepemimpinan kepala sekolah/madrasah yang tepat sangat dibutuhkan pada kondisi seperti sekarang ini. Kepala sekolah harus mampu memberikan motivasi bawahannya agar tetap bekerja dengan produktif.

Perubahan terjadi hampir di seluruh lembaga pendidikan di Indonesia, termasuk di MAN 2 Ponorogo. Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala madrasah, perubahan terjadi pada strategi kepemimpinannya. Di mana pada masa kondisi normal kepala madrasah berkeliling langsung memantau proses belajar mengajar di kelas, dan pada saat pandemi ini dilakukan dengan menggunakan aplikasi/daring.[8] Dengan pertimbangan dari permasalahan tersebut, peneliti memilih untuk melakukan penelitian di MAN 2 Ponorogo. Sebagai salah satu lembaga pendidikan unggulan jenjang menengah atas di Kabupaten

[8] Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 01/W/23-3/2021

Ponorogo. Seperti lembaga sekolah yang lain, MAN 2 Ponorogo tentunya juga menghadapi kendala dalam perubahan proses pembelajaran dari tatap muka menjadi daring/*online*. Sebagai salah satu sekolah unggulan, kepala sekolah MAN 2 Ponorogo tentunya memiliki strategi dan gaya kepemimpinan tersendiri untuk memotivasi kerja guru dan bawahannya selama masa pandemi Covid-19 untuk tetap produktif. Hal itulah yang yang membuat peneliti tertarik untuk melakukan penelitian di MAN 2 Ponorogo.

B. Fokus Penelitian

Fokus penelitian sangat penting dilakukan untuk mempermudah peneliti dalam mengumpulkan data dan menganalisis hasil penelitian. Berdasarkan latar belakang masalah, peneliti memfokuskan untuk mengetahui kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru pada era pandemi covid-19.

C. Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Bagaimana strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru pada era pandemi covid-19 di MAN 2 Ponorogo ?
2. Bagaimana gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru pada era pandemi covid-19 di MAN 2 Ponorogo ?
3. Bagaimana hasil kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru pada era pandemi covid-19 di MAN 2 Ponorogo ?

D. Tujuan Penelitian

Dari rumusan masalah tersebut maka penelitian ini bertujuan :

1. Untuk mendeskripsikan strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru pada era pandemi covid-19 di MAN 2 Ponorogo.

2. Untuk memaparkan gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru pada era pandemi covid-19 di MAN 2 Ponorogo.
3. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis hasil kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru pada era pandemi covid-19 di MAN 2 Ponorogo.

E. Manfaat Penelitian

Dengan tercapainya tujuan penelitian di atas maka manfaat yang diharapkan sebagai berikut:

1. Teoritis
   a. Hasil penelitian ini diharapkan mampu menjadi salah satu tambahan ilmu pengetahuan, khusunya menyangkut tentang kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru pada era pandemi covid-19.
   b. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan referensi untuk penelitian lebih lanjut terkait kepemimpinan kepala madrasah atau sekolah.
2. Praktis
   a. Hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi bagi kepala madrasah yang bersangkutan dalam rangka meningkatkan motivasi kerja guru pada era pandemi covid-19 agar tujuan yang diharapkan tercapai.
   b. Dapat menjadi acuan bagi kepala madrasah dalam usaha meningkatkan motivasi kerja guru di era pandemic covid-19.
   c. Memberikan masukan pemikiran bagi penelitian lebih lanjut tentang kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru pada era pandemi covid-19.

F. Sistematika Pembahasan

Untuk mempermudah dalam memahami skripsi ini, maka dibuatlah sistematika pembahasan. Dengan menyertakan bab pada setiap pembahasannya, di antaranya sebagai berikut:

Bab I pendahuluan, menguraikan tentang latar belakang masalah sebagai pengantar untuk menjelaskan kelayakan, rumusan masalah, tujuan penelitian dan manfaat penelitian, serta sistematika pembahasan.

Bab II telaah hasil penelitian terdahulu, yang memuat tentang nama peneliti, judul penelitian, tahun penelitian, kesimpulan hasil penelitian, serta persamaan dan perbedaan penelitian terdahulu dan penelitian penulis.

Bab III metode penelitian, menguraikan tentang pendekatan penelitian, jenis penelitian, kehadiran peneliti, lokasi penelitian, data dan sumber data, prosedur pengumpulan data, teknik analisis data, pengecekan keabsahan temuan, dan tahapan-tahapan penelitian.

Bab IV temuan penelitian, menguraikan tentang deskripsi data umum dan deskripsi data khusus yang diperoleh baik dari hasil pengamatan, wawancara, perekaman, maupun pencatatan.

Bab V pembahasan, menguraikan tentang hasil penelitian yang dilakukan oleh penulis berdasarkan analisis atas data lapangan yang didasarkan pada teori yang ada, menguraikan tentang kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru pada era pandemic covid-19 di MAN 2 Ponorogo.

Bab VI penutup, kesimpulan hasil dari penelitian yang dilakukan serta saran yang diberikan oleh penulis yang nantinya bisa dijadikan acuan atau pertimbangan dalam kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru pada era pandemi covid-19 di MAN 2 Ponorogo.

PONOROGO

BAB II

TELAAH HASIL PENELITIAN TERDAHULU DAN KAJIAN TEORI

A. Telaah Hasil Penelitian Terdahulu

Berdasarkan tema penelitian yang dilakukan oleh peneliti, tentu saja ada beberapa telaah pustaka penelitian sebelumnya yang ditemukan. Penelitian terdahulu yang relevan dengan tema penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Tesis Asriani, mahasiswi Program Studi Magister Administrasi Pendidikan, Progran Pascasarjana, Universitas Syah Alam Darussalam Banda Aceh, tentang *"Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru pada MTs Swasta Lam Ujong Kabupaten Aceh Besar Tahun 2016".* Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif. Hasil penelitian ini adalah program kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru meliputi program kerja kepala madrasah, dan membuat program pengaturan lingkungan fisik dan non fisik. Strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru melalui program MGMP, supervisi guru, penetapan *reward* dan *punishment*, partisipasi, dan sebagainya. Faktor yang mempengaruhi motivasi kerja guru dalam kepemimpinan kepala sekolah adalah tanggungjawab dan kedisiplinan guru, serta kebijakan kepala madrasah.
2. Skripsi Ilyana Rosyida, mahasiswi Program Studi Ilmu Kependidikan Islam, Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, Institut Agama Islam Negeri Walisongo Semarang, tentang *"Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru di SD Islam Hidayatullah Banyu Manik Semarang Tahun 2013-2014".* Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif. Hasil penelitian ini Kepala SD Hidayatullah dalam meningkatkan motivasi kerja guru terbagi atas pentransformasian visi dan misi

sekolah, upaya peningkatan motivasi melalui pendekatan kultural dan struktural, dan gaya kepemimpinan yang diterapkan adalah gaya situasional (menyesuaikan dengan kondisi yang terjadi).

3. Skripsi Ika Suryani, mahasiswi Program Studi Pendidikan Agama Islam, Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, Universitas Islam Negeri (UIN) Mataram, tentang *"Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru di MTs. Babussalam Rungkang Desa Merembu Kecamatan Labuapi Lombok Barat Tahun Pelajaran 2016/2017".* Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif. Hasil penelitian ini terdapat motivasi kerja guru di MTs. Babussalam dan sudah terbilang cukup kuat. Peran kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru adalah sebagai edukator, manajer, motivator, supervisor, *leader*/pemimpin, dan sebagai administrator. Kendala yang dihadapi kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru adalah adanya guru yang malu mengakui kekurangannya dalam kemampuan penguasaan kelas, kurangnya kedisiplinan, dan kurangnya kesadaran pengembangan diri. Untuk mengatasi kendala tersebut, kepala madrasah menerapkan sistem manajemen terbuka dengan menjalin komunikasi yang baik dengan guru.

Dari penelitian di atas terdapat persamaan dan perbedaan dengan penelitian yang akan peneliti lakukan di MAN 2 Ponorogo. Untuk mempermudah berikut ada lampiran tabel persamaan dan perbedaannya.

PONOROGO

Penelitian	Perbedaan	Persamaan
Asriana	Penelitian ini berorientasi pada program, strategi, dan faktor kepemimpinan kepala sekolah/madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru	Sama-sama meneliti tentang kepemimpinan kepala sekolah/madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru. Tetapi dengan latar belakang masalah yang berbeda.
Ilyana Rosyida	Penelitian ini berorientasi pada visi dan misi sekolah, upaya peningkatan motivasi, dan gaya kepemimpinan kepala sekolah/madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru	
Ika Suryani	Penelitian ini berorientasi pada motivasi kerja guru, peran kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru, kendala yang dihadapi, dan upaya untuk mengatasi kendala yang di hadapi dalam meningkatkan motivasi kerja guru	
MAN 2 PONOROGO	Penelitian ini berorientasi pada strategi, gaya, dan hasil kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru pada era pandemi covid-19.	

Tabel 2.1 Perbandingan Penelitian Terdahulu dan Penelitian Sekarang

B. Kajian Teori

1. Kepemimpinan Kepala Sekolah

a. Pengertian Kepemimpinan Kepala Madrasah

Kepemimpinan adalah terjemahan dari kata *"leadership"* yang berasal dari kata *leader* yang artinya pemimpin.[9] Pemimpin *(leader)* adalah orang yang memimpin, sedangkan pimpinan merupakan jabatannya. Secara etimologi istilah kepemimpinan berasal dari kata *pimpin* yang artinya bimbing atau tuntun.

Dari kata pimpin melahirkan kata kerja *memimpin* yang artinya membimbing atau menuntun dan kata benda *pemimpin* yaitu orang yang memimpin atau orang yang menuntun. Kepemimpinan yaitu kemampuan seseorang dalam membimbing/mempengaruhi orang lain dalam mencapai tujuan.[10]

E. Mulyasa dalam Sutisna, mengemukakan bahwa "Kepemimpinan sebagai proses memengaruhi kegiatan seseorang atau kelompok dalam usaha ke arah pencapaian tujuan yang diinginkan".[11] Sudarwan Danim dalam D. E McFarland, menyatakan kepemimpinan adalah suatu proses di mana pimpinan dilukiskan akan memberi perintah atau pengaruh, bimbingan atau proses memengaruhi pekerjaan orang lain dalam memilih dan mencapai tujuan yang ditetapkan.[12]

Hasan Rahmany dalam Gilley dan Maycunich menyatakan bahwa kepemimpinan sebagai proses keputusan mengenai bagaimana berinteraksi dengan pekerja agar termotivasi menerjemahkan keputusan tersebut dalam bentuk tindakan nyata.[13]

---

[9] Nurkholis, *Manajemen Berbasis Sekolah: Teori, Model, dan Aplikasinya* (Jakarta: PT. Grasindo, 2003), 152.

[10] Harbani Pasolog, *Kepemimpinan Birokrasi* (Bandung: Alfabeta, 2008), 1.

[11] E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi*, 107.

[12] Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2008), 204.

[13] Hasan Rahmany, *Kepemimpinan dan Kinerja* (Jakarta: Yapensi, 2006), 16.

Dari beberapa teori di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah tanggungjawab yang dijalankan oleh seseorang untuk mencapai tujuan dan kepentingan yang ditetapkan bersama.

Sedangkan kepala madrasah terdiri dari dua kata yaitu "kepala" dan "madrasah". Kata "kepala" dapat diartikan "ketua" atau "pemimpin" dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedangkan "madrasah/sekolah" adalah sebuah lembaga di mana menjadi tempat penerima dan pemberi jabatan.[14]

Menurut Wahjosumidjo, secara sederhana kepala madrasah (sekolah) dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin madrasah (sekolah) di mana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat di mana tejadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.[15]

Dari definisi di atas dapat disimpulkan kepemimpinan kepala madrasah adalah usaha/tindakan yang dilakukan oleh seseorang (kepala sekolah) untuk menuntun, mempengaruhi, mendorong, menggerakkan bawahannya (guru dan pegawai), untuk mencapai visi/tujuan yang telah ditetapkan bersama.

b. Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah

Kata "strategi" berasal dari bahasa Yunani, *strategegos*. Kata *strategegos* ini berasal dari kata *sratos* yang berarti militer dan *ag* yang berarti memimpin.[16] Strategi merupakan sekumpulan cara secara keseluruhan yang berkaitan dengan pelaksanaan gagasan, sebuah perencanaan dalam kisaran waktu tertentu.[17]

---

[14] Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta: Perum Balai Pustaka, 1988), 420.

[15] Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta; PT. Raja Grafindo Persada, 2003), 83.

[16]Triton PB, *Manajemen Strategis Terapan Perusahaan dan Bisnis* (Yogyakarta: Tugu Publiser, 2007), 13.

[17] Faisal Afif, *Strategi Menurut Ahli* (Bandung: Angkasa, 1984). 09.

Strategi merupakan kunci kesuksesan sebuah organisasi dalam mencapai tujuan. Tanpa adanya strategi maka program tidak akan berjalan. Strategi merupakan langkah awal yang harus dimiliki oleh seorang peminpin dalam mencapai tujuan. Sehebat apapun seorang pimpinan jika tidak memiliki strategi yang tepat maka program tidak ada artinya dan tujuan tidak akan terwujud. Kepemimpinan tidak hanya mengandalkan kemampuannya sendiri tetapi dia juga harus punya strategi dalam memimpin.[18]

Menurut Sergionvani terdapat empat strategi kepemimpinan kepala sekolah yang masing-masing dipertimbangkan efektif untuk konteks tertentu:[19]

1) *Bartering*, yaitu kepala sekolah dan guru sepakat bahwa pemimpin memberikan kepada yang dipimpin apa yang diinginkan sebagai ganti atau tukar atas apa yang diinginkan pemimpin. Gaya kepemimpinan ini menekankan pada 'trading' keinginan dan kebutuhan kerjasama dan kepatuhan. Pendekatan ini akan menciptakan hubungan berdasarkan *'barter'* pemenuhan keinginan dan kebutuhan pimpinan dan bawahan. Pendekatan ini paling tepat digunakan ketika kepala sekolah dan guru tidak berbagi tujuan dan kepentingan bersama atau dengan kata lain ketika kebutuhan dan kepentingan kepala sekolah dan guru berbeda.

[18]Yulmawati, "Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan SD Negeri 03 Sunyayang", *Manajemen Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan,* 1 (Juli-Desember, 2016), 111-112.

[19]Dwi Esti Andriani, "Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Upaya Mewujudkan Sekolah Efektif", *Manajemen Pendidikan,* 01, 57-58.

2) *Building*, yaitu kepala sekolah menciptakan iklim dan dukungan interpersonal yang baik untuk meningkatkan kesempatan staf memenuhi kebutuhan prestasi, tanggung jawab, kompetensi, dan penghargaan diri. Gaya kepemimpinan ini hanya sedikit menekankan pada *trading*, dan lebih pada penciptaan kondisi yang memungkinan guru-guru terpenuhi kebutuhan psikologisnya. Jika tingkat minimal upaya bersama telah dicapai, pendekatan ini menyarankan untuk merubah hadiah dari yang bersifat ekstrinsik ke intrinsik.
3) *Binding*, kepala sekolah dan guru bersama-sama mengembangkan nilai bersama tentang hubungan dan ikatan yang sama-sama mereka inginkan sehingga bersama-sama mereka bisa menjadi komunitas pembelajar dan pemimpin.
4) *Bonding*, kepala sekolah dan personel bersatu dalam satu hubungan dan komitmen yang menjadikan pengembangan sekolah melembaga dalam kehidupan sehari-hari sekolah. Gaya kepemimpinan ini menekankan pada hubungan saling peduli dan tergantung yang dihasilkan dari pelaksanaan kewajiban dan komitmen bersama. Dalam gaya ini, kepemimpinan dan pengembangan akan dapat terus berjalan. Orang-orang menjadi sebuah komunitas satu pikiran, hati dan praktek. Gaya dan strategi kepemimpinan ini lebih menekankan moral sebagai sumber kekuasaan

PONOROGO

c. Gaya/Tipe Kepemimpinan Kepala Madrasah

Gaya kepemimpinan adalah cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahan *(followers)* agar mau melaksanakan tugas dan kewajibannya sesuai dengan yang diharapkan agar tercapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.[20]

Gaya kepemimpinan merupakan suatu pola perilaku seorang pemimpin yang khas pada saat mempengaruhi anak buahnya, apa yang dipilih oleh pemimpin untuk dikerjakan, cara pemimpin bertindak dalam mempengaruhi anggota kelompok membentuk gaya kepemimpinannya.[21]

Dalam pembahasan ini perhatian dipusatkan pada lima gaya kepemimpinan kepala sekolah, sebagai berikut:

1) Gaya Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan otokratik merupakan sejumlah perilaku yang terpusat pada pimpinan (sentralistik) sebagai satu-satunya penentu, penguasa dan pengendali kegiatan dalam usaha mencapai tujuan. Kekuasaan dan wewenang pemimpin dipergunakan untuk mengintimidasi dan menekan bawahan, pengawasan secara ketat, tidak menginginkan adanya perubahan dan perkembangan yang disebabkan oleh kemampuan bawahannya. Komunikasi berlangsung satu arah, prakarsa dan inisiatif selalu dari pimpinan dan tidak memberi kesempatan kepada bawahan untuk menyampaikan pendapat, tugas yang diberikan bersifat

[20] Abdul Rahmat dan Syaiful Kadir, *Kepemimpinan Pendidikan dan Budaya Mutu* (Yogyakarta: Zahir Pubhlising, 2017), 67.

[21] E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi*, 108.

instruktif, lebih banyak kritik daripada pujian serta menuntut prestasi dari bawahan.[22]

2) Gaya Kepemimpinan Demokratis

Kepemimpinan demokratis yaitu gaya kepemimpinan di mana pemimpin menempatkan manusia dan bawahan sebagai faktor terpenting dalam organisasi dan berorientasi pada hubungan kemanusiaan.[23] Kepemimpinan demokratis menganggap bawahan sebagai rekan atau pasangan dalam melaksanakan tugas. Dalam kepemimpinan demokratis kebijaksanaan dan keputusan dibuat bersama bawahan dan atasan (kepala sekolah dan guru), wewenang kepala sekolah tidak mutlak, Kepala sekolah bersedia melimpahkan sebagai wewenangnya kepada wakil kepala sekolah atau guru, keputusan dibuat bersama, kebijakan dibuat bersama, komunikasi berlangsung timbal balik, pengawasan dilakukan secara wajar, pujian dan kritikan seimbang.

3) Gaya Kepemimpinan *Laissez Faire*

Pemimpin yang bertipe demikian, segera setelah tujuan diterangkan pada bawahannya, untuk menyerahkan sepenuhnya pada bawahannya untuk menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya. Ia hanya akan menerima laporan hasilnya dengan tidak turut campur tangan, semua pekerjaan itu tergantung pada inisiatif dan prakarsa dari para bawahannya, sehingga dengan demikian dianggap dapat memberikan kesempatan pada bawahannya bekerja bebas tanpa tekanan.[24]

PONOROGO

[22] Idawati, "Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kinerja Guru", *Elektika*, 2 (Oktober, 2013), 155.
[23] *Ibid.*,
[24] M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: Bandung, 2007), 48.

4) Gaya Kepemimpinan Kharismatik

Kharismatik adalah atribut kepemimpinan yang didasarkan atas kualitas kepribadian individu. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kharismatik bersandar pada karakteristik kualitas kepribadian yang istimewa sehingga mampu menciptakan kepengikutan pada pemimpin sebagai panutan, memiliki kekuasaan yang kuat dan tetap serta dipercayai oleh bawahannya.[25] Karakteristik kepemimpinan kharismatik yaitu memiliki rasa percaya diri yang tinggi, memiliki kemampuan untuk mengungkapkan visi secara gamblang, memiliki visi dan tujuan yang ideal untuk masa depan yang jauh lebih baik dari sekarang, dipahami sebagai agen perubahan, memiliki kepekaan lingkungan. Seorang pemimpin yang berkharisma menginginkan bawahannya untuk mengadopsi pandangan pemimpin tanpa sedikit ada perubahan, bawahan merasa yakin akan kebijakan dan keputusan yang diambil oleh pimpinan, bawahan akan menjadi tidak kreatif karena tidak percaya diri pada kemampuannya dan rasa takut serta kepatuhannya pada pimpinan.

5) Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional menekankan pada kegiatan pemberdayaan melalui peningkatan konsep diri atau potensi dalam mengembangkan kemampuan serta mengatasi permasalahan yang dihadapi. Seorang pemimpin yang bergaya transformasional mampu memotivasi bawahan untuk mempersiapkan diri menjadi pemimpin, menciptakan cara atau pedoman kerja yang lebih mudah, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, berlaku adil

PONOROGO

[25]Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi* (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2006), 160-161.

pada semua bawahan, cepat menerima perubahan yang bersifat inovatif, menjadi teladan dan mampu membangkitkan semangat kerja.[26]

2. Motivasi Kerja Guru

a. Pengertian Motivasi Kerja Guru

Dalam pengertian umum, motivasi dikaitkan sebagai kebutuhan yang mendorong perbuatan ke arah suatu tujuan tertentu. Motivasi berasal dari kata latin *movire* yang berarti dorongan atau menggerakkan.[27]

Menurut Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge mendefinisikan motivasi *(motivation)* sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan seseorang individu untuk mencapai tujuannya.[28] Sedangkan Wayne F. Cassio, berpendapat bahwa motivasi adalah sesuatu kekuatan yang dihasilkan dari keinginan seseorang untuk memuaskan kebutuhannya.[29]

Dari beberapa definisi di atas, berikut pendapat beberapa ahli tentang pengertian motivasi kerja :

Menurut Siswanto motivasi kerja adalah sebagai integral dan jalinan kerja dalam rangka proses pembinaan, pengembangan dan pengarahan sumberdaya manusia dalam suatu organisasi.[30] Mangkunegara menjelaskan motivasi kerja adalah kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.[31] Sedangkan menurut Hamzah motivasi

---

[26] *Ibid.*, 165.
[27] Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2017), 141.
[28] Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Pelaku Organisasi* (Jakarta: Salemba Empat, 2008), 222.
[29] Malayu Hasibuan, *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah* (Jakarta: Rajawali, 2001), 219.
[30] Siswanto, *Manajemen Modern Konsep dan Aplikasi* (Bandung: Sinar Baru, 1990), 31.
[31] P. Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja SDM* (Bandung: PT. Refika Aditama, 2006), 94.

adalah dorongan dari dalam dan luar diri seseorang untuk melakukan sesuatu yang terlihat dari dimensi internal dan eksternal.[32]

Motivasi kerja guru adalah keseluruhan proses pemberian motif atau dorongan kerja para guru sebagai agen pendidikan dan pengajaran, agar tujuan pendidikan dan pengajaran dapat tercapai sesuai dengan rencana. Dengan demikian, motivasi kerja guru adalah suatu proses yang dilakukan untuk menggerakkan guru agar perilaku mereka dapat diarahkan pada upaya-upaya yang nyata untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.[33]

b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja Guru

Menurut Yunus, faktor yang mempengaruhi motivasi kerja guru sebagai berikut:[34]

1) Rasa aman *(security)*, yaitu adanya kepastian untuk memperoleh pekerjaan tetap, memangku jabatan di organisasi selama mungkin sesuai dengan yang mereka harapkan.
2) Kesempatan untuk maju *(opportunity)*, yaitu adanya kemungkinan untuk maju, naik tingkat, memperoleh kedudukan dan keahlian.
3) Tipe pekerjaan *(type of work)*, yaitu adanya pekerjaan yang sesuai dengan latar belakang pendidikan, pengalaman, bakat, dan minat.
4) Nama baik tempat kerja *(company)*, yaitu perusahaan (sekolah) yang memberikan kebanggan karyawan apabila bekerja di perusahaan atau sekolah tersebut.
5) Rekan kerja *(co worker)*, yaitu teman kerja yang cocok untuk bekerja sama.

---

[32] Hamzah B. Uno, *Teori Motivasi dan Pengukurannya* (Jakarta: Bumi Aksara, 2014), 72.

[33] Adang Rukmana, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru di Madrasah Tsanawiyah Al Irfan Sumedang," *Coopetition*, 1 (Me,i 2018), 82.

[34] Yunus. *Interaksi dan Motivasi Belajar-Mengajar* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2007), 45.

6) Upah *(pay)*, yaitu imbalan/penghasilan yang diterima.

7) Penyelia *(supervisor)*, yaitu pemimpin atau atasan yang mempunyai hubungan baik dengan bawahannya, mengenal bawahannya, dan mempertimbangkan pendapat-pendapat yang dikemukakan oleh bawahannya.

8) Jam kerja *(work hours)*, yaitu jam kerja yang teratur atau tertentu dalam sehari.

9) Kondisi kerja *(work condition)*, yaitu seperti kebersihan tempat kerja, ruangan kerja, ventilasi, kegaduhan suara, bau, dan sebagainya.

10) Fasilitas *(benefit)*, yaitu kesempatan cuti, jaminan kesehatan, pengobatan dan sebagainya.

c. Prinsip Motivasi Kerja

Selain faktor di atas, Yunus juga mengemukakan beberapa prinsip untuk memotivasi kerja guru sebagai berikut:[35]

1) Kegiatan yang dilakukan menarik dan menyenangkan.

2) Tujuan kegiatan perlu disusun dengan jelas dan diinformasikan tentang hasil setiap pekerjaannya.

3) Pemberian hadiah lebih baik dari pada hukuman, maupun sewaktu-waktu hukuman juga diperlukan.

4) Memperhatikan kondisi fisiknya, rasa aman, menunjukkan bahwa atasan (kepala sekolah) memperhatikannya, sehingga setiap pegawai (guru) memperoleh kepuasan dan penghargaan.

d. Ciri-ciri Motivasi

Menurut Hamzah B. Uno, seorang guru yang memiliki motivasi kerja akan tampak melalui :[36]

[35] *Ibid.*,40.

1) Tanggungjawab dalam melakukan kerja (meliputi: tanggungjawab, kerja keras, pencapaian tujuan, menyatu dengan tugas).
2) Prestasi yang dicapainya (meliputi: unggul, dorongan untuk sukses, umpan balik),
3) Pengembangan diri (meliputi: dorongan untuk maju, peningkatan keterampilan), serta
4) Kemandirian dalam bertindak (meliputi: suka pada tantangan, dan mandiri dalam bekerja).

PONOROGO

[36] Hamzah B. Uno, *Teori Motivasi dan Pengukurannya*, 12.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Dalam penelitian ini pendekatan yang dilakukan adalah pendekatan kualitatif. Metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berdasarkan pada filsafat *post positivisme*, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, (sebagai lawannya adalah eksperimen) di mana peneliti adalah sebagai instrument kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan *makna* dari *generalisasi.*[37]

Jika penelitian kuantitatif berusaha untuk mencoba memecahkan masalah (menemukan jawaban) melalui desain yang ketat (misalnya korelasi, eksperimen dan deskriptif kuantitatif) untuk mencapai kesimpulan objektif. Maka penelitian kualitatif mencoba untuk memahami, mendalami dan menerobos masuk di dalamnya terhadap suatu gejala-gejala. Kemudian menginterpretasikan dan menyimpulkan gejala-gejala tersebut sesuai dengan konteksnya. Sehingga dicapai suatu simpulan yang obyektif dan alamiah sesuai dengan gejala-gejala pada konteks tersebut.[38]

Pendapat Bogman dan Taylor dalam Lexy J.Moleong yang menyatakan metodologi kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang yang diamati.[39]

Dengan kata lain, penelitian ini disebut penelitian kualitatif yang tidak mengadakan perhitungan. Metode kualitatif adalah metode yang digunakan untuk meneliti kondisi obyek

---

[37] Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2016), 9.

[38] Suyitno, *Metode Penelitian Kualitatif, Konsep, Prinsip, dan Operasionalnya* (Tulungagung: Akademia Pustaka, 2018), 6.

[39] Cholid Narbuko dan Abu Achmad, *Metodologi Penelitian* (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), 25.

yang alamiah, di mana peneliti sebagai instrument kunci.[40] Hakekat metode ini secara langsung hubungan antara peneliti dan responden.

B. Jenis Penelitian

Penelitian yang akan dilakukan di MAN 2 Ponorogo menggunakan jenis penelitian studi kasus. Penelitian studi kasus adalah studi yang mengeksplorasi suatu masalah dengan batasan terperinci, memiliki pengambilan data yang mendalam, dan menyertakan berbagai sumber informasi. Penelitian ini dibatasi oleh waktu dan tempat, dan kasus yang dipelajari berupa program, peristiwa, aktivitas, atau individu.[41]

Studi kasus dilihat dari dimensi tertentu dapat pula disebut studi "longitudinal" dilawankan dengan studi "*cross sectional*". Studi longitudinal berupaya mengobservasi objeknya dalam jangka waktu lama dan terus menerus, sedangkan *cross sectional* berupaya mempersingkat waktu observasinya dengan cara mengobservasi pada beberapa tahap atau tingkat perkembangan tertentu, dengan harapan dari sejumlah tahap atau tingkat tersebut akan dapat dibuat kesimpulan yang sama longitudinal.[42] Sementara Halimi dan Deny Satryawan mengungkapkan bahwa penelitian kasus atau studi kasus adalah suatu penelitian yang dilakukan secara intensif terinci dan mendalam terhadap suatu organisasi, lembaga atau gejala tertentu.[43]

---

[40] Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2000) , 4.
[41] Pupu Saeful Rahmat, "Penelitian Kualitatif", *Equalibrium*, 9 (Januari –Juni 2009), 6.
[42]Noeng Muhadjir, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Yogyakarta: Rake Serasin, 2007), 53.
[43] Muh. Fitrah dan Lutfiyah, *Metodologi Penelitian: Penelitian Kualitatif, Tindakan Kelas dan Studi Kasus* (Sukabumi: CV. Jejak, 2017), 208.

C. Kehadiran Peneliti

Dalam penelitian kualitatif yang menjadi instrument atau alat penelitian adalah peneliti itu sendiri. Oleh karena itu peneliti sebagai instrument juga harus "divalidasi" seberapa jauh peneliti kualitatif siap melakukan penelitian yang selanjutnya terjun ke lapangan. Validasi terhadap peneliti sebagai instrument meliputi validasi terhadap pemahaman metode penelitian kualitatif, penguasaan wawasan terhadap bidang yang diteliti, kesiapan peneliti untuk memasuki obyek penelitian, baik secara akademik maupun logistiknya. Yang melakukan validasi adalah peneliti itu sendiri, melalui evaluasi diri seberapa jauh pemahaman terhadap metode kualitatif, penguasaan teori dan wawasan terhadap bidang yang diteliti, serta kesiapan dan bekal memasuki lapangan. Peneliti kualitatif sebagai *human instrument*, berfungsi menetapkan fokus penelitian, memilih informan sebagai sumber data, melakukan pengumpulan data, menilai kualitas data, analisis data, menafsirkan data, dan membuat kesimpulan atas temuannya.[44]

Dalam penelitian kualitatif instrument utamanya adalah peneliti sendiri, namun selanjutnya setelah fokus penelitian menjadi jelas, maka kemungkinan akan dikembangkan instrument penelitian sederhana, yang diharapkan dapat melengkapi data dan membandingkan dengan data yang telah ditemukan melalui observasi dan wawancara. Peneliti akan terjun ke lapangan sendiri, baik pada *grand tour question*, tahap *focused and selection*, melakukan pengumpulan data, analisis dan membuat kesimpulan.[45]

D. Lokasi Penelitian

Penelitian akan dilaksanakan di MAN 2 Ponorogo yang beralamatkan di Jalan Soekarno Hatta Nomor 318 Sablak, Keniten, Kecamatan Ponorogo, Kabupaten Ponorogo. Sebagai salah satu madrasah unggulan di Kabupaten Ponorogo, kepala madrasah MAN 2 Ponorogo

---

[44] Sugiyono, *Metode Penelitian: Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D,* 22.
[45] *Ibid.,* 223.

tentunya memiliki strategi dan gaya kepemimpinan tersendiri untuk memotivasi kerja guru pada era sekarang ini (pandemi covid-19). Hal tersebut yang menarik peneliti untuk melakukan penelitian.

E. Data dan Sumber Data

Dalam penelitian, terdapat dua data yaitu primer dan sekunder, yaitu :

1. Data Primer

Data primer merupakan sumber data secara langsung tanpa melalui perantara, seperti: a) peristiwa atau kegiatan yang diamati langsung, b) keterangan informan tentang dirinya, sikap dan pandangannya, yang diperoleh melalui wawancara, dan c) budaya kelompok masyarakat tertentu yang diperoleh melalui wawancara dan pengamatan langsung.[46]

Pada penelitian ini peneliti mencari data dengan menggali informasi secara wawancara langsung dengan informan yang ada di MAN 2 Ponorogo, meliputi :

a. Kepala Madrasah
b. Wakil Kepala Madrasah
c. Guru

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari hasil observasi dan dokumentasi. Data sekunder tersebut meliputi: Profil dan sejarah berdirinya MAN 2 Ponorogo, visi dan misi MAN 2 Ponorogo, struktur organisasi MAN 2 Ponorogo, data tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, dan data sarana dan prasarana sekolah.

PONOROGO

[46] Helaludin dan Hengki Wijaya, *Analisis Data Kualitatif Sebuah Tinjauan Teori dan Praktik* (Sekolah Tinggi Theologia Jaffray, 2019), 74.

F. Prosedur Pengumpulan Data

Dalam penelitian kualitatif, langkah yang sangat penting adalah pengumpulan data karena mengumpulkan data merupakan sebuah keberhasilan seorang peneliti. Adapun teknik pengumpulan data di antaranya melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi.

1. Wawancara

Teknik ini merupakan tekhnik pengumpulan data yang khas penelitian kualitatif.[47] Koentjaraningrat membagi wawancara ke dalam dua hal golongan besar, yaitu: a) wawancara berencana atau *standardized interview,* dan b) wawancara tak berencana atau *unstandardized interview*. Perbedaan terletak pada perlu tidaknya peneliti menyusun daftar pertanyaan yang dipergunakan sebagai pedoman untuk mewawancarai informan.[48] Wawancara digunakan sebagai tekhnik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit. Wawancara dapat dilakukan secara terstruktur maupun tidak terstruktur dan dapat dilakukan melalui tatap muka (*face to face*) maupun dengan menggunakan telepon.[49]

Pada penelitian ini peneliti akan mengunakan teknik wawancara berencana *(standardized interview)* untuk memperoleh informasi maupun data tentang Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru Pada Era Pandemi Covid-19. Adapun yang akan menjadi narasumber yaitu Kepala Madrasah , Wakil Kepala Madrasah, dan Guru.

---

[47] Djunaidi Ghony dan Fauzan Almanshur, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), 175.
[48] Pupu Saeful Rahmat, "Penelitian Kualitatif", *Equilibrium*, 9, 102-103.
[49] Sugiyono, *Metode Penelitian: Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, 94.

2. Observasi

Observasi sebagai tekhnik pengumpulan data mempunyai ciri yang spesifik bila dibandingkan dengan tekhnik lain, yaitu wawancara dan kuesioner. Kalau wawancara dengan kuesioner selalu berkomunikasi dengan orang, maka observasi tidak terbatas pada orang, tetapi juga objek-objek alam yang lain. Metode observasi merupakan cara yang sangat baik untuk mengawasi perilaku subjek penelitian seperti perilaku dalam lingkungan atau ruang, waktu dan keadaan tertentu.[50]

Beberapa informasi yang diperoleh dari hasil observasi adalah ruang (tempat), pelaku kegiatan, objek, perbuatan, kejadian atau peristiwa, waktu dan perasaan. Observasi yang digunakan adalah observasi partisipasi *(participant observation)*, adalah metode pengumpulan data yang digunakan untuk menghimpun data penelitian melalui pengamatan dan penginderaan di mana observer atau peneliti benar-benar terlibat dalam keseharian responden.[51]

Dalam penelitian ini, observasi dilakukan untuk mengetahui strategi, gaya, dan hasil kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru pada masa pandemi covid-19 di MAN 2 Ponorogo.

3. Dokumentasi

Sejumlah besar fakta dan data tersimpan dalam bahan yang berbentuk dokumen. Sebagian besar data yang tersedia adalah berbentuk surat-surat, catatan harian, cenderamata, laporan, artefak, foto dan sebagainya. Sifat utama data ini tak terbatas pada ruang dan waktu sehingga memberi peluang kepada peneliti untuk mengetahui hal-hal yang pernah terjadi di waktu silam. Secara detail bahan dokumenter terbagi beberapa

PONOROGO

[50] Ida Bagoes Mantra, *Filsafat Penelitian dan Metode Penelitian Sosial* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2008), 79.

[51] Pupu Saeful Rahmat, "Penelitian Kualitatif", *Equalibrium*, 9, 7.

macam, yaitu otobiografi, surat-surat pribadi, buku atau catatan harian, memorial, klipping, dokumen pemerintah atau swasta, data di server dan flashdisk, data tersimpan di website, dan lain-lain. Dokumen merupakan catatan atau karya seseorang tentang sesuatu yang sudah berlalu.[52] Dokumen itu dapat berbentuk teks tertulis, *artefacts*, gambar, maupun foto.[53]

Pada penelitian ini, teknik dokumentasi digunakan untuk mengetahui lingkungan madrasah, data-data yang dibutuhkan dalam penelitian, kegiatan warga madrasah di MAN 2 Ponorogo, serta metode ini digunakan untuk mendokumentasikan kegiatan peneliti.

G. Teknik Analisis Data

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain. Analisis data kualitatif adalah bersifat induktif, yaitu suatu analisis berdasarkan data yang diperoleh, selanjutnya dikembangkan pola hubungan tertentu atau menjadi hipotesis. Menurut Miles dan Huberman mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Aktivitas dalam analisis data, yaitu *data reduction*, *data display*, dan *conclusion drawing/verification*.

PONOROGO

[52] *Ibid.*,

[53] Muri Yusuf, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Penelitian Gabungan* (Jakarta: Prenadamedia, 2014), 391.

1. ***Data Reduction*** **(Studi Data)**

Data yang diperoleh dari lapangan jumlahnya cukup banyak, untuk itu maka perlu dicatat secara teliti dan rinci. Seperti telah dikemukakan, semakin lama peneliti ke lapangan, maka jumlah data akan makin banyak, kompleks, rumit. Untuk itu perlu segera dilakukan analisis data melalui reduksi data. Mereduksi data berarti merangkum memilih hal-hal yang pokok memfokuskan pada hal-hal baru yang penting, dicari tema dan polanya dan membuang yang tidak perlu. Istilah reduksi data dalam penelitian kualitatif dapat disejajarkan maknanya dengan istilah pengelolaan data (mulai dari editing, koding, hingga tabulasi data) dalam penelitian kualitatif. Ia mencakup kegiatan mengikhtiarkan hasil pengumpulan data selengkap mungkin, dan memilahnya ke dalam satuan konsep tertentu, kategori tertentu, atau tema tertentu.[54]

Dengan reduksi, akan mempermudah pengumpulan data selanjutnya, dan mencari bila diperlukan. Karena proses reduksi memberikan gambaran yang lebih jelas.

2. ***Data Display*** **(Penyajian Data)**

Penyajian data adalah kegiatan ketika sekumpulan informasi disusun, sehingga memberi kemungkinan akan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Bentuk penyajian data kualitatif dapat berupa teks naratif berbentuk catatan lapangan, matriks, grafik, jaringan, dan bagan. Bentuk-bentuk ini menggabungkan informasi yang tersusun dalam suatu bentuk yang padu dan mudah diraih, sehingga memudahkan untuk melihat apa yang sedang terjadi, apakah kesimpulan sudah tepat atau sebaliknya melakukan analisis kembali.[55]

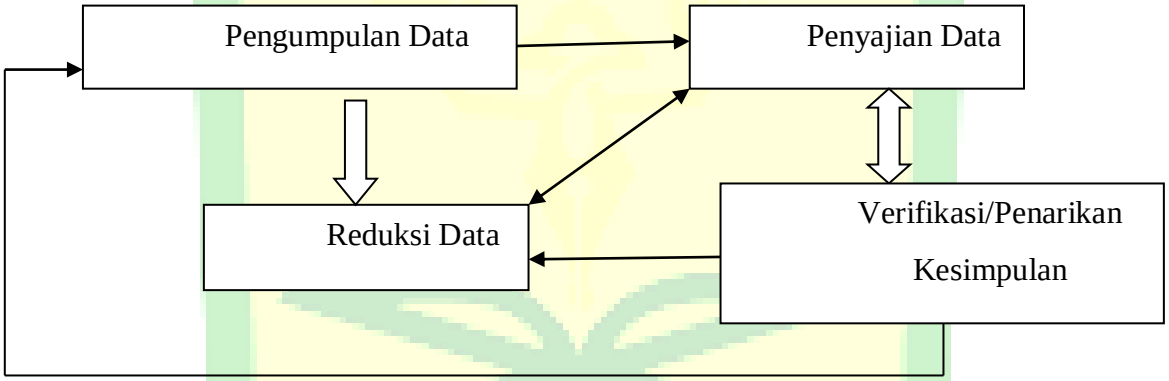
PONOROGO

[54] Hengki Wijaya, *Analisis Data Kualitatif Ilmu Pendidikan Teologi* (Sekolah Tinggi Theologia Jaffray, 2018), 57.

[55] Ahmad Rijali, "Analisis Data Kualitatif", *Alhadarah,* 17 (Januari-Juni, 2018), 94.

3. ***Conclusion Drawing/Verification* (Penarikan Kesimpulan)**

Upaya penarikan kesimpulan dilakukan peneliti secara terus-menerus selama berada di lapangan. Dari permulaan pengumpulan data, peneliti kualitatif mulai mencari arti benda-benda, mencari keteraturan pola-pola (dalam catatan teori), penjelasan-penjelasan, konfigurasi-konfigurasi yang mungkin, alur sebab akibat, dan proposisi. Kesimpulan-kesimpulan ini ditangani secara longgar, tetap terbuka, dan skeptis, tetapi kesimpulan sudah disediakan. Mula-mula belum jelas, namun kemudian meningkat menjadi lebih rinci dan mengakar dengan kokoh.[56]



Gambar 3.1 Siklus Teknik Analisis Data Penelitian Kualitatif

H. Pengecekan Keabsahan Data

Pengecekan kebasahan data bertujuan agar penelitian dapat dipertanggungjawabkan sebagai penelitian ilmiah.

1. **Perpanjangan Keikutsertaan**

Peneliti dengan perpanjang keikutsertaannya akan banyak mempelajari ‘kebudayaan’, dapat menguji ketidakbenaran informasi yang diperkenalkan oleh distorsi, baik yang berasal dari diri sendiri maupun dari responden, dan membangun kepercayaan subjek. Dengan demikian, penting sekali arti perpanjangan keikutsertaan peneliti guna

[56] *Ibid.,*

berorientasi dengan situasi, juga guna memastikan apakah konteks itu dipahami dan dihayati. Perpanjangan keikutsertaan juga menuntut peneliti agar terjun ke lokasi dan dalam waktu yang cukup panjang guna mendeteksi dan memperhitungkan distorsi yang mungkin mengotori data.[57]

2. Ketekunan/Keajegan Pengamatan

Ketekunan/keajegan berarti mencari secara konsisten interpretasi dengan berbagai cara dalam kaitan dengan proses analisis yang konstan atau tentative. Mencari suatu usaha membatasi berbagai pengaruh. Mencari apa yang dapat diperhitungkan dan apa yang tidak dapat. Ketekunan pengamatan bermaksud menemukan ciri-ciri dan unsur-unsur dalam situasi yang sangat relevan dengan persoalan atau isu yang sedang dicari dan kemudian memusatkan diri pada hal-hal tersebut secara rinci.[58]

Hal itu berarti bahwa peneliti hendaknya mengadakan pengamatan dengan teliti dan rinci secara berkesinambungan terhadap faktor-faktor yang menonjol. Kemudian menelaahnya secara rinci sampai pada suatu titik sehingga pada pemeriksaan tahap awal tampak salah satu atau seluruh faktor yang ditelaah sudah dipahami dengan cara yang biasa. Untuk keperluan itu teknik ini menuntut agar peneliti mampu menguraikan secara rinci bagaimana proses penemuan secara tentative dan penelaahan secara rinci tersebut dapat dilakukan.

PONOROGO

[57] Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, 328.
[58] *Ibid., 329-330.*

3. Triangulasi

Triangulasi dalam pengajuan kredibilitas ini diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara, dan berbagai waktu. Dengan demikian terdapat triangulasi sumber, triangulasi teknik pengumpulan data, dan waktu.[59]

a. Triangulasi Sumber

Triangulasi sumber untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Data dari beberapa sumber tersebut tidak bisa dirata-ratakan seperti dalam penelitian kuantitatif, tetapi dideskripsikan, dikategorikan, mana pandangan yang sama, yang berbeda, dan mana spesifik dari beberapa sumber tersebut.

b. Triangulasi Teknik

Triangulasi tekhnik untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan tekhnik yang berbeda. Misalnya data diperoleh dengan wawancara, lalu dicek dengan observasi, dokumentasi atau kuesioner. Bila dengan tiga tekhnik pengujian kredibilitas data tersebut, menghasilkan data yang berbeda-beda, maka peneliti melakukan diskusi lebih lanjut kepada sumber data yang bersangkutan atau yang lain, untuk memastikan data yang dianggap benar atau mungkin semuanya benar karena sudut pandangnya berbeda-beda.

PONOROGO

[59] Sugiyono, *Metode Penelitian: Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D,* 273.

c. Triangulasi Waktu

Pengujian kredibilitas data dapat dilakukan dengan cara melakukan pengecekan melalui wawancara, observasi atau tekhnik lain dalam waktu atau situasi yang berbeda. Bila hasil uji menghasilkan data yang berbeda, maka dilakukan secara berulang-ulang sehingga sampai ditemukan kepastian datanya.[60]

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan triangulasi sumber dan teknik. Di mana peneliti menggali informasi dari berbagai sumber kemudian mengkatagorikan pandangan yang sama dan berbeda. Peneliti mengecek data dengan wawancara, observasi, dan dokumentasi. Kemudian memastikan kebenaran data sehingga akan muncul spesifikasi jawaban dari permasalahan yang diteliti.

I. Tahapan-tahapan Penelitian

1. Tahap Pra-Lapangan

Ada enam tahap kegiatan yang harus dilakukan oleh peneliti dalam tahapan ini ditambah pertimbangan yang perlu dipahami, yaitu etika penelitian lapangan.[61] Kegiatan dan pertimbangan tersebut diuraikan berikut ini:

a. Menyusun Rancangan Penelitian
b. Memilih Lapangan/Tempat Penelitian
c. Mengurus Perizinan
d. Menjajaki dan Menilai Lapangan
e. Memilih dan Memanfaatkan Informan
f. Menyiapkan Perlengkapan Penelitian
g. Persoalan Etika Penelitian

PONOROGO

[60] *Ibid.*, 274.
[61] Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kuantitatif*, 127- 134.

2. Tahap Pekerjaan Lapangan

Penelitian naturalistik menuntut peneliti harus langsung mengumpulkan data dalam situasi yang sesungguhnya. Oleh sebab itu, peneliti harus turun sendiri ke lapangan. *"No entry no research".* Sebelumnya ia harus berusaha agar peneliti diperbolehkan memasuki lapangan itu, baik itu sekolah, pabrik, desa, maupun tempat lain. Moleong menguraikan tentang tahap pekerjaan lapangan dibagi atas tiga bagian, yaitu: a) memahami latar penelitian dan persiapan diri, b) memasuki lapangan, dan c) berperan serta sambil mengumpulkan data.[62]

3. Tahap Analisis

Menurut Bogdan dan Biklen analisis data adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mengsintesiskannya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, dan memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain. Sebagaimana menurut Moleong analisis data adalah proses mengorganisasikan dan mengurutkan data ke dalam pola, kategori dan satuan uraian dasar sehingga dapat ditemukan tema dan dapat dirumuskan hipotesis kerja seperti yang disarankan oleh data.[63]

4. Tahap Penulisan Hasil Laporan

Setelah proses penelitian dilakukan, peneliti perlu untuk mengkomunikasikan hasil temuannya pada khayalak luas melalui laporan penelitian. Neuman menjelaskan bahwa laporan penelitian adalah salah satu cara menyebarluaskan ilmu pengetahuan khususnya bidang ilmu yang berkaitan dengan apa yang diteliti. Ditinjau secara proses, penulisan

---

[62]Alfiatu Sholikah, "Strategi Peningkatan Mutu Pembelajaran pada Sekolah Unggulan Studi Multi Situs di MI Darul Muta.Alimin Frateran 1 Kota Kediri," *Didaktika Religia,* 1 (2015), 32.

[63] Albi Anggito dan Johan Setiawan, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Sukabumi, CV Jejak, 2018), 183-185.

laporan penelitian dikemukakan dalam 3 langkah seperti dikemukakan oleh Neuman sebagai berikut:[64]

a. *Prewriting*, merupakan tahap awal untuk menulis yang dilakukan dengan mempersiapkan catatan-catatan literatur dan ide, melengkapi kutipan-kutipan daftar pustaka, dan menyusun komentar analisis data.
b. *Composing*, menuangkan ide ke dalam tulisan sebagai draf awal, membuat daftar pustaka dan catatan-catatan kaki, mempersiapkan data untuk ditampilkan, mempersiapkan hasil analisis dan membentuk pendahuluan hingga kesimpulan.
c. *Rewriting*, merupakan tahap mengevaluasi tulisan dengan *proofreading* dan mengecek ulang kutipan-kutipan.

PONOROGO

[64] Asfi Munzilati, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Malang: Universitas Brawijaya Press, 2017), 98.

BAB IV

TEMUAN PENELITIAN

A. Gambaran Umum Objek Penelitian

1. Sejarah Berdirinya Madrasah Aliyah Negeri 2 Ponorogo[65]

Madrasah Aliyah Negeri 2 Ponorogo dengan nomor statistik madrasah 311350217031 berstatus madrasah negeri merupakan alih fungsi Pendidikan Guru Agama Negeri (PGAN) Ponorogo seperti tertuang dalam Surat Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 64 tahun 1992 tanggal 27 Januari 1992 Pendidikan Guru Agama Negeri (PGAN) Ponorogo terhitung mulai tanggal 1 Juli 1992 beralih fungsi menjadi MAN 2 Ponorogo.

Madrasah Aliyah Negeri 2 Ponorogo merupakan wahana pendidikan sebagai wujud keseriusan negeri ini untuk menciptakan generasi penerus bangsa yang unggul dalam ilmu dan takwa (IMTAQ) dan ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK). MAN 2 Ponorogo selalu meningkatkan kualitas pendidikan baik dalam bidang keagamaan maupun pengetahuan umum. Saat ini MAN 2 Ponorogo telah terakreditasi A, namun tidak mengurangi usaha kami untuk selalu meningkatkan kredibilitas yang telah tercapai.

Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Ponorogo menempati area seluas 9.788 m² di dataran rendah wilayah perkotaan sehingga 55 01/D/09-IX/2019 51 52 memungkinkan perkembangan madrasah yang prospektif. MAN 2 Ponorogo sangat strategis karena banyak berdiri pondok pesantren di sekitar madrasah yang merupakan tempat tinggal siswa-siswi yang berasal dari luar kota Ponorogo. Lingkungan MAN 2 Ponorogo adalah

[65] Lihat Transkrip Dokumentasi Nomor: 02/D/22-3/2021

lingkungan yang yang sejuk, rindang dan asri, ini dikarenakan banyaknya tanaman yang tumbuh subur dan besar di halaman depan dan tengah.

IAIN
PONOROGO

Yang menjadi ciri khas MAN 2 Ponorogo adalah RUBI yaitu Religius Unggul Berbudaya Lingkungan dan Integritas. Di MAN 2 Ponorogo suasana religious sangat kelihatan sekali yakni ketika di awal masuk kelas selalu dikumandangkan do'a Asmaul Husna dan ayat-ayat suci Al-Qur'an, dilaksanakan sholat Dhuha di waktu jam istirahat pertama, sholat Dhuhur berjamaah, ngaji kitab kuning, majlis taklim, unggul dalam segala kegiatan, serta berbudaya lingkungan yang sangat sejuk dan asri dengan dibudidayakan tumbuh-tumbuhan atau tanaman dengan sistem hidroponik yang dipelihara oleh siswa MAN 2 Ponorogo. Semua kegiatan tersebut dilakukan untuk mewujudkan MAN 2 Ponorogo sebagai Madrasah Adiwiyata Nasional.

2. Profil Madrasah Aliyah Negeri 2 Ponorogo[66]

Nama Madrasah	: Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Ponorogo
Nomor Identitas Madrasah (NIM	: 20584466
Nomor Statistik Madrasah (NSM)	: 131135020002
Alamat Madrasah	: Soekarno-Hatta No. 381
Kecamatan	: Ponorogo
Kabupaten / Kota *) Propinsi	: Ponorogo
Kode Pos	: 63412
Telepon & Faksimili	: (0352) – 481168
E-mail	: man2ponorogo@gmail.com

[66] Lihat Transkrip Dokumentasi Nomor: 01/D/22-3/2021

Status Madrasah : Negeri

Nomor Akte Pendirian/Kelembagaan : SK Menteri Agama No. 42 Tanggal 27 – 01 - 1992

Luas Tanah Madrasah : 788 m²

Luas Bangunan Madrasah : 444 m²

Status Tanah : Pemerintah*

Status Akreditasi / Tahun : Terakreditasi **A** /2016

3. Visi, Misi, Tujuan Madrasah Aliyah Negeri 2 Ponorogo[67]

Madrasah Aliyah Negeri 2 Ponorogo mempunyai visi, misi, dan tujuan dalam menyelenggarakan aktifitasnya.

a. Visi

Religius, Unggul, Berbudaya, Integritas

b. Misi

Religius:

1) Menumbuhkan perilaku keagamaan yang menguatkan keimanan dan ketaqwaan.
2) Menumbuhkan semangat dan kebiasaan ikhlas dalam beramal.
3) Mewujudkan perilaku yang berakhlakul karimah.
4) Mewujudkan kesadaran sholat berjamaah.
5) Menjaga ketertiban pelaksanaan do'a, membaca dan menghafal Al-Qur'an dan Asmaul Husna

[67] Lihat Transkrip Dokumentasi Nomor: 03/D/22-3/2021

Unggul :

1) Menumbuhkembangkan mental kreatif bagi warga madrasah
2) Menerapkan budaya disiplin tinggi bagi warga madrasah
3) Mengembangkan kurikulum sesuai dengan kebutuhan masa depan
4) Melaksanakan pembelajaran yang efektif dan efisien sesuai dengan tuntutan perkembangan budaya dan tehnologi.
5) Menumbuhkan kebiasaan membaca, menulis dan menghasilkan karya
6) Menerapkan Tehnologi Informasi dan Komunikasi dalam pembelajaran dan pengelolaan madrasah.
7) Menerapkan proses berfikir tingkat tinggi bagi warga madrasah.
8) Meningkatkan pemerolehan nilai ujian nasional.
9) Meningkatkan daya saing peserta didik dalam melanjutkan ke jenjang Pendidikan Tinggi favorit nasional dan internasional.
10) Memperoleh juara Kompetisi Sains dan Olimpiade tingkat regional, Nasional dan internasional.
11) Mengembangkan riset bagi warga madrasah.
12) Mengembangkan kegiatan bidang kesenian.
13) Memperoleh juara lomba bidang kesenian.
14) Mengembangkan kegiatan bidang olah raga.
15) Memperoleh juara bidang olah raga tingkat regional dan nasional
16) Mengembangkan potensi dan bakat warga madrasah sesuai dengan perkembangan zaman.
17) Menyediakan sarana dan prasarana yang berstandard nasional dan internasional

18) Meningkatkan daya saing madrasah di tingkat regional, nasional dan internasional.
19) Meningkatkan kualitas manajemen madrasah.
20) Menerapkan manajemen partisipatif dengan melibatkan seluruh warga madrasah dan lembaga terkait.

Berbudaya:

1) Menumbuhkan penghayatan terhadap budaya daerah dan nasional serta keanekaragamaan budaya.
2) Menerapkan budaya gotong royong bagi warga madrasah.
3) Menumbuhkan pribadi yang mandiri dan bertanggung jawab terhadap tugas.
4) Meningkatkan peran serta warga madrasah dalam budaya pelestarian lingkungan.
5) Meningkatkan kesadaran warga madrasah dalam budaya pencegahan kerusakan lingkungan.
6) Meningkatkan peran warga madrasah dalam budaya pencegahan pencemaran lingkungan.
7) Menumbuhkembangkan budaya hidup sehat bagi warga masyarakat.
8) Menjadi madrasah sehat dengan gerakan Usaha Kesehatan Sekolah.

Integritas :

1) Menanamkan keselarasan ucapan dan perbuatan bagi warga madrasah.
2) Menjadikan karakter integritas sebagai landasan warga madrasah dalam memberikan pelayanan, bekerja, belajar, berproses dan memperoleh hasil.

c. Tujuan

Dalam mengemban Misi, MAN 2 Ponorogo telah merumuskan beberapa tujuan antara lain:

1) Menumbuhkan perilaku keagamaan yang menguatkan keimanan dan ketaqwaan.
2) Menumbuhkan semangat dan kebiasaan ikhlas dalam beramal.
3) Mewujudkan perilaku yang berakhlakul karimah.
4) Mewujudkan kesadaran sholat berjamaah.
5) Menjaga ketertiban pelaksanaan do'a, membaca dan menghafal Al-Qur'an dan Asmaul Husna.
6) Menumbuhkembangkan mental kreatif.
7) Menerapkan budaya disiplin tinggi warga madrasah.
8) Mengembangkan kurikulum sesuai dengan kebutuhan masa depan.
9) Melaksanakan pembelajaran yang efektif dan efisien sesuai dengan tuntutan perkembangan budaya dan tehnologi.
10) Menumbuhkan kebiasaan membaca, menulis dan menghasilkan karya.
11) Menerapkan Tehnologi Informasi dan Komunikasi dan pembelajaran dan pengelolaan madrasah.
12) Menerapkan proses berfikir tingkat tinggi bagi warga madrasah.
13) Meningkatkan perolehan nilai ujian nasional.
14) Meningkatkan daya saing peserta didik dalam melanjutkan ke jenjang pendidikan tinggi favorit nasional dan internasional.
15) Memperolah juara Kompetisi Sains dan Olimpiade tingkat regional, nasional, dan internasional.

16) Mengembangkan riset bagi warga madrasah.
17) Mengembangkan kegiatan bidang kesenian.
18) Memperoleh juara lomba bidang kesenian.
19) Mengembangkan kegiatan bidang olah raga.
20) Memperoleh juara bidang olah raga tingkat regional dan nasional.
21) Mengembangkan potensi dan bakat warga madrasah sesuai dengan perkembangan zaman.
22) Menyediakan sarana dan prasarana yang berstandard nasional dan internasional.
23) Meningkatkan daya saing madrasah di tingkat regional, nasional, dan internasional.
24) Meningkatkan kualitas manajemen madrasah.
25) Menerapkan manajemen partisipatif dengan melibatkan seluruh warga madrasah dan lembaga terkait.
26) Menumbuhkan penghayatan terhadap budaya daerah dan nasional serta keanekaragaman budaya.
27) Menerapkan budaya gotong royong bagi warga madrasah.
28) Menumbuhkan pribadi yang mandiri dan bertanggung jawab terhadap tugas.
29) Meningkatkan peran serta warga madrasah dalam budaya pelestarian lingkungan.
30) Meningkatkan kesadaran warga madrasah dalam budaya pencegahan kerusakan lingkungan.
31) Meningkatkan peran warga madrasah dalam budaya pencegahan pencemaran lingkungan.

32) Menumbuhkembangkan budaya hidup sehat bagi warga masyarakat.

33) Menjadi madrasah sehat dengan gerakan Usaha Kesehatan Sekolah.

34) Menanamkan keselarasan ucapan dan perbuatan bagi warga madrasah.

35) Menjadi karakter integritas sebagai landasan warga madrasah dalam memberikan pelayanan, bekerja, belajar, berproses dan memperoleh hasil.

4. Letak Geografis [68]

Madrasah Aliyah Negeri 2 Ponorogo merupakan madrasah formal yang ada di Desa Keniten Kecamatan Ponorogo Kabupaten Ponorogo provinsi Jawa Timur. Madrasah Aliyah Negeri 2 Ponorogo bertempat di Jl. Soekarno Hatta No. 381.

5. Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan di Madrasah Aliyah Negeri 2 Ponorogo[69]

Di MAN 2 Ponorogo terdapat 65 tenaga pendidik dan kependidikan. Yang terdiri dari 65 Aparatur Sipil Negara (ASN), 30 Guru Tidak Tetap (GTT) dan Pegawai Tidak Tetap (PTT).

6. Struktur Organisasi[70]

Struktur organisasi dalam sebuah lembaga merupakan sesuatu yang sangat penting. Hal ini dikarenakan untuk mempermudah pelaksanaan program yang telah direncanakan. Selain itu, juga bertujuan untuk menghindari kesimpangsiuran tugas antar sumberdaya madrasah. Data struktur organisasi MAN 2 Ponorogo dapat dilihat pada bagian akhir penelitian.

PONOROGO

[68] Lihat Transkrip Dokumentasi Nomor: 01/D/22-3/2021
[69] Lihat Transkrip Dokumentasi Nomor: 05/D/22-3/2021
[70] Lihat Transkrip Dokumentasi Nomor: 04/D/22-3/2021

B. Hasil Penelitian

1. Data tentang Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru pada Era Pandemi Covid-19 di MAN 2 Ponorogo

Kepemimpinan kepala madrasah dalam sebuah lembaga pendidikan sangat penting. Pada masa pandemi covid-19 ini, semua aktivitas berubah termasuk dalam pendidikan. Dalam pendidikan, perubahan yang paling utama yaitu pada sistem pembelajaran. Pada saat kondisi normal, guru dan siswa bertatap muka secara langsung. Tetapi saat pandemi ini, kegiatan pembelajaran dilakukan secara daring/*online* yaitu di mana guru dan siswa bertatap muka menggunakan aplikasi.

Di MAN 2 Ponorogo, berbagai aplikasi digunakan untuk pembelajaran. Di antaranya yaitu *E-Learning, Google Meet, Google Form, Zoom, Moodle, Whatsapp, Youtube.* Seperti penjelasan Bapak Nasta'in: "Aplikasi yang digunakan banyak ya, ada *E-Learning, Google Meet, Google Form, Zoom, Moodle, Whatsapp, Youtube*"[71]

Karena sudah menggunakan SKS *by School*, pembelajaran daring bukan suatu hal yang baru lagi di MAN 2 Ponorogo. Tetapi, perubahan kegiatan pembelajaran pada saat pendemi ini tentunya tetap memunculkan permasalahan baru. Di antaranya yaitu tidak ada paketan, dan distribusi provider ke daerah pelosok sehingga anak-anak tidak bisa mengakses dan mengikuti proses pembelajaran 100%. Sesuai penjelasan Ibu Siti Sa'diyah:

> "Pandemi yang terjadi selama 1 tahun, itu tanggal 17 Maret 2020 anak diberi kesempatan untuk belajar daring. Bertolak dari tanggal tersebut, kegiatan bapak ibu guru saat itu berubah drastis. Yang biasanya mempersiapkan pembelajaran tatap muka dan saaat itu juga bapak ibu guru harus mengubah pola pembelajarannya

[71] Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 01/W/23-3/2021

menggunakan pola pembelajaran daring. Dan itu sudah tidak menjadi hal yang *shock* bagi bapak ibu guru. Karena, Alhamdulillah MAN 2 Ponorogo sudah menggunakan SKS *by School*. SKS *by School* itu mempunyai target di mana layanan peserta didik itu tidak boleh sama. Artinya kalau ada anak yang belajar cepat, maka bapak ibu guru harus siap untuk memberikan kepada anak yang pola belajarnya cepat. Pada saat kita belajar untuk SKS *by school* itu, bapak ibu guru dibekali sebelum ada *E-Learning* sudah ada server. Awal kendala yang dihadapi adalah anak-anak yang namanya pola baru adalah tidak punya paketan, juga distribusi provider tidak menyediakan yang layak untuk terjangkau internet di pelosok-pelosok. Karena secara geografis siswa MAN 2 tidak hanya dari kota saja. Sehingga anak-anak tidak bisa mengakses dan mengikuti 100%"[72]

Tidak hanya permasalahan di atas, terdapat juga permasalahan lain yang muncul pada perubahan sistem pembelajaran . Di antaranya adalah penguasaan guru terhadap teknologi informasi, keefektifan siswa dalam proses pembelajaran, fasilitas pembelajaran, dan proses pembelajarannya. Seperti penjelasan Waka Kurikulum Ibu Evie Meilianasari :

"Dengan adanya pandemi , kita kelabakan semua karena siswa disuruh belajar dari rumah. Otomatis kita harus mempersiapkan, bagaimana agar siswa bisa menerima materi yang disampaikan. Dari kegiatan pembelajaran daring, ada 4 permasalahan yang muncul selama pandemi ini. Pertama, gurunya dilihat dari penguasaan teknologi informatika yang perlu adanya peningkatan. Kedua, siswanya otomatis kalau dari rumahkan dia juga gak mungkin kita juga gak tahu 100% jam 7 didepan laptop/hp kadang setelah absen hilang. Ketiga, fasilitas pembelajaran anak yang tidak *support* terkadang paketan yang digunakan bukan untuk belajar tapi paket *game/*medsos. Keempat, kegiatan KBM (Kegiatan Belajar Mengajar) yang berubah"[73]

Dari beberapa permasalahan di atas dapat dilihat bahwa perubahan sistem pembelajaran sangat berpengaruh terhadap tugas guru. Guru dituntut harus menguasai teknologi informasi dan memiliki cara agar proses pembelajaran berjalan dengan baik sehingga materi pembelajaran tersampaikan kepada siswa. Hal tersebut tentunya juga berpengaruh terhadap motivasi kerja. Oleh karena itu, peran kepala

[72] Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 03/W/23-3/2021
[73] Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 02/W/23-3/2021

madrasah dalam memotivasi kerja guru pada era pandemi covid-19 ini sangat dibutuhkan.

Di MAN 2 Ponorogo, motivasi kerja guru pada era pandemi covid-19 dalam visi mengajar mengalami penurunan. Disebabkan karena pada kegiatan pembelajaran normal guru berinteraksi dengan siswa langsung dan sekarang pembelajaran melalui media daring/*online*. Tetapi untuk semangat mengajar guru masih sama seperti kegiatan normal. Seperti penjelasan Bapak Nasta'in : "Dalam visi mengajar tentunya berkurang dari kegiatan normal karena tidak bisa bertemu dengan anak secara langsung. Untuk semangat mengajar mirip-mirip saja antara pandemi dan tidak, guru yang semangat ya tetap semangat dan yang kurang semangat ya terbawa juga pada masa pandemi."[74]

Selain faktor tersebut, menurunnya motivasi kerja guru pada awal pandemi covid-19 disebabkan karena ketidaknyamanan guru pada perubahan sistem pembelajaran yang cepat. Seperti penjelasan Guru Kimia Ibu Siti Sa'diyah :

> "Ya pertama, sebagai manusia ya pasti kita akan merasa alami kita merasa tidak nyaman ya. Zona kita sudah zona nyaman ya selama ini sudah *comvert* dengan anak-anak. Sudah berusaha menggunakan aplikasi sebagai penyempurna, ada luring terus aplikasi sebagai pendamping. Terus dibalik, aplikasi bukan penyempurna tapi sebagai dominan."[75]

Salah satu cara untuk memotivasi yaitu dengan memiliki strategi kepemimpinan yang tepat oleh kepala madrsah. Strategi kepemimpinan merupakan sekumpulan cara yang dimiliki oleh seorang pemimpin untuk mencapai tujuan. Strategi merupakan kunci dari kesuksesan sebuah lembaga atau organisasi.

[74] Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 01/W/23-3/2021
[75] Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 03/W/23-3/2021

Strategi kepemimpinan untuk memotivasi kerja guru pada era pandemi covid-19 yang ditetapkan di MAN 2 Ponorogo berbeda dengan kegiatan pembelajaran normal. Pada kegiatan pembelajaran normal kepala madrasah menggunakan strategi dengan cara berkeliling kelas dan melihat langsung proses pembelajaran. Pada masa pandemi covid-19 ini, strategi motivasi dilakukan dengan aplikasi. Sesuai dengan penjelasan Bapak Nasta'in : "Ya berbeda (strategi) kalau dulu saya kan bisa berkeliling kelas, bisa melihat langsung guru mengajar. Sekarang melihatnya dengan alat ada *googleform*, ada *googlemeet*, ada laporan *Whattsap*, mereka menggunakan aplikasi kita juga menggunakan aplikasi untuk memantau."[76]

Kegiatan yang dilakukan kepala madrasah untuk memotivasi guru di antaranya yaitu dengan mengadakan Webinar Online, Literasi, dan MGMP Internal. Sesuai penjelasan Guru Kimia Ibu Siti Sa'diyah :

> "Beliau bapak kepala madrasah memberikan fasilitas webinar, terhitung selama pandemi ini sudah menjalankan tiga kali, sebagai sarana dari bapak kepala madrasah di mana seluruh warga MAN 2 Ponorogo dapat menambah skill untuk menguasai aplikasi. Selain itu untuk supervisi monitoring dari kepala sekolah ada literasi, semua bapak ibu guru maupun karyawan setiap hari ada *link* untuk mengisi literasi. Literasi ini harus dikerjakan setiap hari, baik di dalam maupun di luar jam kerja dan sudah berjalan selama satu tahun ini. Kemudian ada MGMP Internal, bapak ibu guru yang mengajar pelajaran yang sama diberikan kesempatan untuk bermusyawarah"[77]

Penjelasan tersebut, diperkuat dengan penjelasan Waka Kurikulum Ibu Evie Meilianasari : "Jadi untuk peningkatan penguasaan teknologi pada guru. Ibu Evie juga memberikan sosialisasi, *Workshop*, bagaimana penggunaan aplikasi seperti

PONOROGO

[76] Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 01/W/23-3/2021
[77] Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 03/W/23-3/2021

Google Classroom, E-Lerning, dan sekarang *Quizes, Quipper* itu juga banyak untuk pembelajaran pada masa pendemi ini."[78]

Dari observasi, aktivitas guru di MAN 2 Ponorogo berjalan dengan normal. Jumlah guru dan karyawan yang masuk ke sekolah sesuai dengan kapasitas yang telah ditentukan. Semua guru dan karyawan melakukan kegiatan sesuai dengan tugas masing-masing.[79]

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja guru pada era pandemi covid-19 di MAN 2 Ponorogo menurut visi mengajar mengalami penurunan. Hal ini disebabkan karena guru yang tidak dapat bertatap muka langsung dengan anak dan ketidaknyamanan guru terhadap perubahan sistem pembelajaran yang cepat, tetapi semangat mengajar masih sama seperti kegiatan pembelajaran normal. Strategi kepemimpinan yang digunakan oleh kepala madrasah tentunya berbeda dengan kegiatan pembelajaran normal. Strategi kepemimpinan kepala madrasah untuk meningkatkan motivasi kerja guru pada era pandemi covid-19 di MAN 2 Ponorogo yaitu dengan menggunakan aplikasi dan mengadakan kegiatan seperti Webinar Online, Literasi, dan MGMP Internal yang sudah berjalan selama 1 tahun.

PONOROGO

[78] Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 02/W/23-3/2021
[79] Lihat Transkrip Observasi Nomor : 01/O/23-3/2021

2. Data tentang Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Motivasi Guru pada Era Pandemi Covid-19 di MAN 2 Ponorogo

Perilaku kepemimpinan yang ditampilkan dalam proses manajerial secara konsisten disebut dengan gaya *(style)* kepemimpinan.[80] Setelah strategi, faktor penting yang harus dimiliki kepala madrasah yaitu gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan merupakan perilaku seorang pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya. Gaya kepemimpinan kepala madrasah mempengaruhi pencapaian tujuan.

Gaya kepemimpinan adalah cara seseorang pemimpin bersikap, berkomunikasi, dan berinteraksi dengan orang lain dalam memengaruhi orang untuk melakukan sesuatu. Gaya kepemimpinan pada dasarnya mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu.

Setiap pemimpin sekolah/madrasah tentunya memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda. Gaya kepemimpinan menjadi salah satu faktor penting bagi kepala sekolah/madrasah. Gaya kepemimpinan sangat berbengaruh dengan kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan yang tepat dan sesuai dengan harapan maka akan mendorong semangat kerja karyawan sehingga tujuan sekolah/madrasah tercapai. Tetapi apabila gaya kepemimpinan tidak sesuai dan membuat karyawan tertekan, maka akan berdampak buruk pada kinerja sehingga tujuan sulit tercapai.

PONOROGO

[80]Zuryati, Djailani, dan Nasir Usman, "Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru pada SDN Muara Dua Lhoksuwemawe", *Administrasi Pendidikan Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*, 2 (Mei, 2015), 41.

Di MAN 2 Ponorogo, dalam menentukan suatu kebijakan yang akan diterapkan kepala madrasah mayoritas berkoordinasi dengan wakil kepala madrasah. Dengan demikan, gaya kepemimpinan yang diterapkan kepala madrasah yaitu demokratis. Sesuai dengan penjelasan Bapak Nasta'in : "Untuk setiap penentuan kebijakan maupun strategi mayoritas saya berkoordinasi dengan wakil kepala sekolah."[81]

Gaya kepemimpinan demokratis yaitu menganggap bawahan sebagai rekan melaksanakan tugas. Kepala madrasah tidak hanya memberikan saran kepada bawahan, tetapi juga menerima saran. Sesuai dengan penjelasan Waka Kurikulum Ibu Evie : "Bapak kepala madrasah itu demokratis, selalu menerima masukan. Tidak otoriter bawahan harus begini-begini. Tetap usulan bawahan, tidak hanya *top-down*, tapi *bottom-up* juga diterima. Kita bersama cari solusi tepat untuk mencapai suatu hasil yang maksimal."[82]

Gaya kepemimpinan demokratis di mana kepala sekolah memberikan kebebasan kepada guru untuk *mengexsplore* diri, memberi jalan tengah dan memberikan mediasi dalam pengambilan keputusan. Sesuai dengan penjelasan dari Guru Kimia Ibu Siti Sa'diyah :

> "Beliau (bapak kepala sekolah) memberikan kebebasan kepada bapak ibu guru untuk *mengexsplore* dirinya untuk menjadi guru yang bisa melayani kepada peserta didik. Jadi beliau tidak otoriter, beliau memberi jalan tengah, dan selalu memberikan mediasi. Kalau ada pendapat yang berbeda, bapak kepala sebagai pengambil kebijakan sehingga tidak ada pihak yang dirugikan."[83]

PONOROGO

[81] Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 01/W/23-3/2021
[82] Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 02/W/23-3/2021
[83] Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 03/W/23-3/2021

Dari hasil observasi, peneliti melihat kepala madrasah datang lebih awal dari guru. Kemudian kepala madrasah berkeliling dan menyapa beberapa petugas kebersihan yang sudah datang. Guru yang baru datang juga menyapa akrab satu sama lain. Beliau sangat akrab bercengkrama dengan semua karyawan tidak ada rasa canggung, dan tanpa membedakan status.[84]

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa selain strategi, gaya kepemimpinan juga menjadi salah satu faktor penting dalam membangun motivasi kerja guru pada era pandemi seperti sekarang ini. Di MAN 2 Ponorogo, gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru pada era pandemi covid-19 yaitu gaya demokratis. Kepala madrasah berkoordinasi dengan bawahan untuk menetapkan kebijakan, menerima saran dari bawahan, dan juga berperan sebagai mediator/ penengah ketika ada permasalahan.

3. Data tentang Hasil Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru pada Era Pandemi Covid-19 di MAN 2 Ponorogo

Setelah strategi dan gaya kepemimpinan diterapkan, tentunya akan ada hasil sebagai nilai dan evaluasi dari penerapan tersebut. Hasil merupakan konsekuensi akhir dari tindakan yang telah dilakukan. Hasil baik maupun buruk akan menjadi acuan untuk tindakan yang akan dilakukan selanjutnya.

PONOROGO

[84] Lihat Transkrip Observasi Nomor: 01/O/23-3/2021

Di MAN 2 Ponorogo, pada awal pandemi memang motivasi menurun terutama pada guru senior. Tetapi bapak ibu guru berusaha dan semangat untuk terus belajar dan melakukan yang terbaik. Seperti penjelasan Waka Kurikulum Ibu Evie Meilianasari : "*Alhamdulillāh* untuk motivasi guru ya awalnya memang menurun, namanya apalagi guru senior biasa. Tapi kita ya tetap terus berusaha jangan mau kalah sama yang muda. Malah kelihatannya yang senior-senior usia 50 tahun ke atas itu malah dengan semangatnya ingin belajar"[85]

Pada awal pandemi, karena baru pertama kali menggunakan aplikasi dalam pembelajaran. Bapak dan ibu guru belum banyak yang menguasai dan mengalami kesulitan. Kepala madrasah memberikan fasilitas Webinar Online sebagai layanan kepada bapak ibu guru untuk menguasai *E-Learning*. Dari fasilitas tersebut, dan itu merupakan kebutuhan yang harus dijalani. Bapak dan ibu guru bekerjasama dan belajar untuk menguasai aplikasi. Seperti penjelasan Guru Kimia Ibu Siti Sa'diyah :

> "*Alhamdulillāh* bapak kepala itu memberikan fasilitas, sebagaimana yang saya sampaikan bahwa bulan Maret ada pandemi. Yang di mana kita harus ada di rumah, kita PSBB (Pembatasan Sosial Berskala Besar). *Alhamdulillāh* kita juga ada Webinar Online yaitu memberikan pelayanan kepada bapak ibu guru bagaimana kita bisa menguasai *E-learning*. Selama kita diberikan kesempatan untuk belajar, saat itu juga mungkin kita masih kesulitan, karena untuk pertama kalilah kita harus belajar/mengajar untuk menggunakan aplikasi. Awal mungkin kita jujur ya belum semuanya menguasai, tapi Alhamdulillah beriringnya waktu dan itu merupakan kebutuhan yang harus kita jalani. Bapak ibu guru baik senior maupun yang muda bekerjasama ya berkolaborasi saling mengisi dan berusaha belajar bersama."[86]

Ibu Siti Sa'diyah menambahkan penjelasan :

> " Dengan sistem daring ini, saya pribadi sebagai guru merasa semakin tertantang dan saya ingin untuk semakin bisa. Dan selama ini mungkin saya tidak selalu menggunakan aplikasi maka saya tertantang dan menurut saya menambah *skill*. Bukan saya merasa acuh tak acuh, tapi saya merasa semakin banyak terasah,

[85] Lihat Transkip Wawancara Nomor: 02/W/23-3/2021
[86] Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 03/W/23-3/2021

semakin tertantang bagaimana saya semakin bisa menguasai. Dan saya semakin nyaman, bahkan misalkan ada luring, sebelum luring sudah *room virtual* itu. Dan saya merasa itu lebih efisien"[87]

Dari pernyataan di atas, dapat diartikan bahwa hasil kepemimpinan kepala madrasah untuk memotivasi kerja guru pada masa pandemi covid-19 di MAN 2 Ponorogo sangat baik dan mampu memotivasi kerja guru pada era pandemi ini.

Berdasarkan keterangan informan strategi dan gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru pada era pandemi covid-19 ini sudah tepat dan sesuai dengan apa yang diharapkan. Sesuai dengan penjelasan Waka Kurikulum Ibu Evie Melianasari : "Strategi dan gaya kepemimpinan yang ditetapkan oleh kepala madrasah sangat tepat sekali. Karena dengan kondisi pandemi seperti ini kalau gaya kepemimpinannya otoriter, guru tambah stress karena tugas berjalan terus."[88]

Ketepatan strategi dan gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru pada era pandemi covid-19 di MAN 2 Ponorogo juga sesuai dengan penjelasan Guru Kimia Ibu Siti Sa'diyah : "Penetapan strategi dan gaya kepemimpinan kepala madrasah, *alhamdulillāh* sangat tepat ya dan solutip ya kalau bahasa sekarang."[89]

Dari hasil observasi, peneliti melihat guru menjalankan aktivitas sesuai dengan tugas masing-masing. Semangat kerja guru juga terlihat, tidak ada yang bermalas-malasan. Adanya kerjasama yang baik, terlihat sesama guru atau karyawan saling membantu satu samalain ketika mendapat kesulitan.[90]

PONOROGO

[87] *Ibid.,*
[88] Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 02/W/23-3/2021
[89] Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 03/W/23-3/2021
[90] Lihat Transkrip Observasi Nomor : 01/O/23-3/2021

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa hasil kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru pada era pandemi covid-19 di MAN 2 Ponorogo sangat baik dan mampu memotivasi kerja guru pada era pandemi covid-19 ini. Dan strategi dan gaya kepemimpinan dalam meningkatkan motivasi kerja guru pada era pandemi covid-19 di MAN 2 Ponorogo tepat dan sesuai dengan harapan.

PONOROGO

BAB V

PEMBAHASAN

A. Analisis Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru pada Era Pandemi Covid-19 di MAN 2 Ponorogo

Pada bulan Maret tahun 2020, pandemi covid-19 melanda Indonesia. Adanya pendemi tersebut membuat perubahan yang signifikan pada berbagai sektor kehidupan. Salah satunya pada bidang pendidikan, terjadi perubahan yang drastis dalam sistem pembelajaran. Pada kondisi normal sistem pembelajaran dengan cara guru dan siswa bertatap muka secara langsung dan aplikasi teknologi informasi berfungsi sebagai tambahan bahan ajar. Tetapi pada masa pandemi saat ini, keadaan tersebut dibalik. Yaitu sistem pembelajaran melalui daring/*online* dan aplikasi teknologi informasi menjadi dominan dan menjadi sarana proses pembelajaran yang sangat dibutuhkan sampai sekarang.

Adanya perubahan baru pada sistem pembelajaran, tentunya juga akan memunculkan permasalahan baru di dalamnya. Di MAN 2 Ponorogo, ada berbagai macam aplikasi yang digunakan dalam pembelajaran di antaranya *E-Learning, Google Meet, Google Form, Zoom, Moodle, Whatsapp, dan Youtube.* Permasalahan yang muncul di antaranya tidak ada paketan dan keterbatasan distribusi provider ke daerah pelosok. Sehingga siswa tidak dapat mengakses dan mengikuti proses pembelajaran 100%. Permasalahan yang lain yaitu penguasaan guru terhadap teknologi informasi, keefektifan siswa dalam proses pembelajaran, fasilitas untuk pembelajaran, dan proses penyampaian materi pembelajaran.

Dengan adanya sistem pembelajaran tersebut, tentu berpengaruh pada tugas seorang guru. Guru dituntut untuk menguasai teknologi informasi dan memiliki cara agar pembelajaran berjalan efektif dan materi belajar tersampaikan kepada siswa. Oleh karena itu, motivasi kerja untuk guru sangat dibutuhkan saat ini, terutama dari kepala madrasah.

Menurut Malthis, motivasi adalah keinginan dalam diri seseorang yang menyebabkan seseorang itu bertindak.[91] Pada awal pandemi, motivasi kerja guru di MAN 2 Ponorogo secara visi mengalami penurunan. Hal tersebut dikarenakan guru tidak dapat bertemu dengan siswa secara langsung, dan perubahan sistem belajar yang terlalu cepat. Tetapi semangat untuk mengajar masih sama seperti kegiatan pembelajaran normal.

Menurut Yunus dalam kajian teori, terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi kerja . Dari permasalahan di atas dapat disimpulkan bahwa yang mempengaruhi penurunan motivasi kerja di MAN 2 Ponorogo adalah kondisi kerja dan fasilitas. Di mana pada saat pandemi ini terjadi perubahan yang cukup besar pada kondisi kerja yang berbeda dari sebelumnya dan fasilitas yang digunakan untuk pembelajaran. Hal tersebut membuktikan bahwa motivasi kerja guru benar-benar dibutuhkan pada masa pandemi ini.

Dalam suatu organisasi, kelompok maupun lembaga pasti terdapat seorang pemimpin untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama. Selain mencapai tujuan, salah satu peran pemimpin yaitu mampu memotivasi kerja bawahannya. Karena jika karyawan/bawahan memiliki motivasi kerja yang baik, tentunya juga

PONOROGO

[91] Malthis, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Salemba Empat, 2006), 11.

akan berdampak baik bagi lembaga dan tujuan akan tercapai. Salah satu cara memotivasi bawahan yaitu dengan memiliki strategi kepemimpinan.

Untuk mencapai tujuan tersebut tentunya tidak mudah, perlu adanya penyusunan cara dan rencana yang disebut dengan strategi. Strategi kepemimpinan yang tepat perlu disiapkan oleh seorang pemimpin. Strategi kepemimpinan merupakan kegiatan merancang kegiatan strategis dan mengambil keputusan agar tujuan yang ditetapkan tercapai secara efektif dan efisien.[92] Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh peneliti, strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru pada era pandemic covid-19 di MAN 2 Ponorogo sebagai berikut.

Strategi kepemimpinan yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam memotivasi guru pada era pandemi covid-19 dengan cara daring/*online* yaitu menggunakan aplikasi. Dengan aplikasi tersebut, kepala madrasah mengadakan acara seperti Webinar Online sebagai sarana warga MAN 2 Ponorogo untuk meningkatkan dan dapat menguasai teknologi yang sudah berjalan sebanyak 3x selama setahun terakhir. Kegiatan ini tentunya membantu mengurangi beban guru terutama guru senior dalam permasalahan penguasaan teknologi, dan juga kegiatan tersebut tentunya menambah wawasan dan memotivasi guru dan karyawan untuk terus belajar. Adanya MGMP Internal, di mana guru yang mengampu pelajaran yang sama diberi wadah untuk dapat berkoordinasi. Untuk supervisi dan monitoring, adanya *link* literasi yang wajib setiap hari diisi oleh guru dan semua karyawan baik di dalam atau di luar jam kerja. Literasi ini bermanfaat untuk meningkatkan kosakata dan *public speaking*. Strategi ini tentunya menambah motivasi guru untuk tetap aktif dan produktif . Dengan hal ini

PONOROGO

[92] Yulmawati, "Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan SD Negeri 03 Sungayang", 112.

berarti bahwa kepala madrasah, guru, dan karyawan sama-sama bersatu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan uraian di atas strategi yang dilakukan oleh kepala madrasah termasuk dalam prinsip motivasi kerja yang dijelaskan pada kajian teori. Menurut prinsip motivasi kerja Yunus, termasuk dalam kegiatan yang menyenangkan. Dibuktikan dengan kepala madrasah meggunakan strategi dengan mengadakan kegiatan-kegiatan yang bermanfaat dan menarik semua guru dan karyawan untuk mengikuti.

Terdapat berbagai strategi kepemimpinan menurut para ahli, tetapi dalam penelitian ini peneliti fokus pada strategi kepemimpinan menurut Sergionvani. Ada empat strategi kepemimpinan yaitu *Bartering, Building, Binding, dan Bonding* yang sudah dipaparkan pada kajian teori. Dari keempat strategi kepemimpinan tersebut yang digunakan oleh kepala madrasah untuk meningkatkan motivasi kerja guru pada era pandemi covid-19 di MAN 2 Ponorogo yaitu *Bonding.*

Strategi kepemimpinan *Bonding* yaitu menekankan pada hubungan saling peduli dan ketergantungan yang dihasilkan dari pelaksanaan dan komitmen bersama. Terbukti dengan kepedulian kepala madrasah terhadap bawahannya, sehingga tercipta hubungan yang baik dan terbentuk komitmen yang sama yaitu mencapai tujuan madrasah.

B. Analisis Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru pada Era Pandemi Covid-19 di MAN 2 Ponorogo

Gaya kepemimpinan merupakan perilaku dan sifat pemimpin yang diterapkan kepada bawahannya untuk membimbing bawahannya dalam melaksanakan pekerjaan

yang telah diberikan.[93] Gaya kepemimpinan juga merupakan faktor penting yang harus dimiliki oleh pemimpin. Berdasarkan penelitian yang dihasilkan oleh peneliti, gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru pada era pandemi covid-19 di MAN 2 Ponorogo sebagai berikut.

Kepala Madrasah Aliyah Negeri 2 Ponorogo Bapak Nasta'in selalu berkoordinasi dengan bawahan pada setiap pengambilan keputusan. Tidak hanya memberi saran, tetapi juga menerima saran dari bawahan. Memberikan kebebasan kepada guru dan karyawan untuk melakukan yang terbaik. Tidak otoriter dan menuntut bawahan untuk mengikuti perintah. Dan beliau juga sebagai penengah ketika ada permasalahan di antara bawahannya. Gaya kepemimpinan ini sangat dibutuhkan pada saat pandemi ini supaya guru tidak tertekan dan stress.

Dari pembahasan di atas, termasuk dalam salah satu faktor yang mempengaruhi motivasi kerja guru menurut Yunus dalam kajian teori. Yaitu penyelia *(supervisor)* di mana pemimpin/atasan yang mempunyai hubungan baik dengan bawahannya, mengenal bawahannya, dan mempertimbangkan pendapat-pendapat yang dikemukakan oleh bawahannya. Hal ini tentunya sangat dibutuhkan pada saat pandemi ini, guru akan merasa dihargai dan akan melaksanakan tugasnya dengan baik.

Ada 5 gaya kepemimpinan yang terdapat dalam kajian teori yaitu Otoriter, Demokratis, *Laisses Faire,* Kharismatik, dan Transformasional. Berdasarkan penjelasan di atas gaya kepemimpinan kepala madarasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru pada era pandemi covid-19 di MAN 2 Ponorogo adalah gaya demokratis. Gaya demokratis yaitu pemimpin menempatkan manusia dan bawahan

[93] Astria Khairizah, Irwaan Noor, dan Agung Suprapto, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan di Perpustakaan Universitas Brawijaya Malang)", *Administrasi Publik,* 7, 1269.

sebagai faktor terpenting dalam organisasi dan berorientasi pada hubungan kemanusiaan.

C. Analisis Hasil Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru pada Era Pandemi Covid-19 di MAN 2 Ponorogo

Setelah strategi dan gaya kepemimpinan untuk meningkatkan motivasi kerja guru di era pandemi covid-19 di MAN 2 Ponorogo dilakukan. Yang dibahas selanjutnya yaitu hasil dari implementasi gaya dan strategi kepemimpinan tersebut. Hasil merupakan nilai akhir dari suatu perbuatan yang dilakukan. Hasil menjadi evaluasi untuk tindakan yang akan dilakukan selanjutnya. Berdasarkan penelitian yang dihasilkan oleh peneliti, hasil kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru pada era pandemi covid-19 di MAN 2 Ponorogo sebagai berikut.

Pada awal pandemi motivasi guru mengalami penurunan karena disebabkan oleh beberapa hal. Tetapi bapak ibu guru tetap semangat belajar dan bekerjasama membantu satu sama lain untuk menguasai aplikasi yang digunakan dalam pembelajaran. Hal tersebut, tidak terlepas dari fasilitas yang diberikan oleh kepala madrasah. Adanya Webinar online, sebagai layanan untuk bapak ibu guru untuk menguasai media pembelajaran yang digunakan di MAN 2 Ponorogo yaitu *E-Learning*. Karena fasilitas tersebut dan penguasaan aplikasi merupakan kebutuhan saat ini. Bapak dan ibu guru termotivasi untuk terus belajar dan menguasai teknologi informasi.

Uraian di atas termasuk dalam salah satu faktor yang mempengaruhi motivasi kerja guru menurut Yunus yang dijelaskan dalam landasan teori. Yaitu kesempatan untuk maju *(opportunity)* yaitu guru ada kemungkinan untuk maju, naik tingkat, dan memperoleh kedudukan dan keahlian. Selain itu, sikap semangat dan rasa tertantang

dari guru termasuk dalam salah satu ciri-ciri motivasi yang dijelaskan pada kajian teori. Yaitu pengembangan diri yaitu guru memiliki dorongan untuk maju, dan meningkatkan keterampilan.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti, strategi dan gaya kepemimpinan yang diterapkan sangat tepat pada saat kondisi sekarang ini. Adanya Webinar Online untuk meningkatkan kemampuan penggunaan media belajar. Adanya MGMP Internal sebagai wadah untuk guru yang mengampu mata pelajaran yang sama agar bisa berdiskusi. Adanya literasi sebagai sarana monitoring dan supervisi untuk meningkatkan kosakata guru dan karyawan. Kegiatan-kegiatan tersebut tentunya akan mengurangi beban guru terutama bagi guru senior dalam menguasai aplikasi belajar, dan meningkatkan motivasi guru untuk tetap aktif dan produktif pada era pandemi covid-19 ini.

Di MAN 2 Ponorogo, kepala madrasah menggunakan gaya kepemimpinan demokratis. Gaya kepemimpinan tersebut, sangat tepat digunakan pada masa pandemi covid-19 ini. Kepala madrasah tidak hanya memberikan kritik, tapi juga sebaliknya. Guru dan karyawan dibebaskan untuk memberikan pelayanan yang terbaik untuk peserta didik. Bermusyawarah dengan bawahan pada saat pengambilan keputusan. Dan menjadi penengah pada saat terjadi permasalahan. Kepemimpinan tersebut tentunya sangat diharapkan oleh para guru dan karyawan pada saat ini. Dengan gaya kepemimpinan tersebut tentunya guru dan karyawan termotivasi dan terus berusaha mengembangkan diri melakukan yang terbaik. Guru dan karyawan tidak akan stress dan tertekan dengan kondisi pandemi sekarang ini.

Selain itu pada saat observasi, peneliti juga melihat secara langsung saat kepala madrasah sedang mengadakan rapat bersama dengan wakil kepala sekolah. Guru datang tepat waktu sesuai dengan jadwal jam kerja. Kepala sekolah, guru, dan karyawan saling bertegur sapa dan berbincang akrab tanpa memandang perbedaan status.

Dari pembahasan di atas, dapat diartikan bahwa hasil kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru pada era pandemic covid-19 di MAN 2 Ponorogo sangat baik dan mampu memotivasi kerja guru pada era pandemi saat ini dibuktikan dengan adanya salah satu ciri motivasi. Strategi dan gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru pada masa pandemi covid-19 di MAN 2 Ponorogo juga tepat.

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang dilakukan di MAN 2 Ponorogo tentang "Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru pada Era Pandemi Covid-19" , disimpulkan:

1. Strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru di MAN 2 Ponorogo sesuai dengan stretegi kepemimpinan *Bonding* milik Sergionvani, yaitu menekankan pada hubungan saling peduli dan tergantung yang dihasilkan dari pelaksanaan dan komitmen bersama. Di MAN 2 Ponorogo, sama-sama saling bekerjasama untuk mencapai tujuan madrasah. Pada masa pandemi ini strategi kepemimpinan yang digunakan kepala sekolah yaitu dengan aplikasi. Dengan aplikasi tersebut, kepala madrasah memberikan motivasi dengan cara mengadakan webinar online untuk menambah penguasaan guru dan karyawan dalam teknologi. MGMP Internal, sebagai wadah untuk para guru yang mengampu mata pelajaran yang sama agar dapat berdiskusi. Dan untuk monitoring dan supervisi pada saat pandemi dengan menggunakan literasi. Link untuk mengisi literasi akan dikirim setiap hari kepada guru dan karyawan dan wajib mengisi baik di dalam maupun di luar jam kerja. Dari kegiatan tersebut tentunya dapat menambah wawasan dan mengurangi beban guru terutama guru senior dalam wawasan penguasaan teknologi. Dan dari kegiatan tersebut guru dan karyawan termotivasi untuk tetap aktif dan produktif dalam bekerja pada saat era pandemi seperti sekarang ini.

2. Gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru di MAN 2 Ponorogo adalah gaya demokratis, yaitu di mana pemimpin menempatkan manusia dan bawahan sebagai faktor terpenting dalam organisasi dan berorientasi pada hubungan kemanusiaan. Kepala madrasah di MAN 2 Ponorogo, selalu bermusyawarah dalam setiap pengambilan keputusan. Memberikan kebebasan kepada bawahan untuk memberikan pelayanan yang terbaik kepada peserta didik. Tidak hanya memberikan masukan kepada bawahan, tetapi juga sebaliknya. Kepala madrasah menjadi penengah ketika ada permasalahan pada bawahannya. Gaya kepemimpinan tersebut tentunya sangat dibutuhkan pada saat kondisi seperti sekarang ini. Dengan gaya kepemimpinan tersebut tentunya guru dan karyawan termotivasi untuk bekerja dan memberikan yang terbaik untuk madrasah. Dengan gaya kepemimpinan tersebut juga, guru dan karyawan tidak akan merasa tertekan dan stress dengan kondisi pandemi seperti sekarang ini.
3. Pada awal pandemi, motivasi kerja guru di MAN 2 Ponorogo mengalami penurunan karena kurangnya penguasaan dalam aplikasi belajar yang digunakan. Tetapi karena penggunaan teknologi merupakan kebutuhan dan dengan fasilitas yang diberikan oleh kepala madrasah. Bapak dan Ibu guru semangat belajar dan bekerjasama untuk menguasai aplikasi yang digunakan dalam proses pembelajaran.

Dan dengan didukung strategi dan gaya kepemimpinan kepala madrasah yang tepat. Maka hasil kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru pada era pandemic covid-19 di MAN 2 Ponorogo sangat baik dan

mampu memotivasi kerja guru pada masa pandemi saat ini dengan bukti adanya ciri motivasi.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah penelitian lakukan di lapangan, peneliti bermaksud memberikan saran yang semoga diterima dengan baik bagi lembaga dan peneliti selanjutnya.

1. Bagi Lembaga, semoga metode kepemimpinan ini berjalan dengan lebih baik untuk ke depannya, pandemi ini segera berakhir dan dapat kembali beraktivitas normal.
2. Bagi Bapak Ibu Guru, semoga dapat menciptakan inovasi-inovasi baru untuk proses pembelajaran dan tetap semangat.
3. Bagi peneliti selanjutnya, persiapkan perencanaan penelitian dan pengambilan data sehingga hasil penelitian selanjutnya lebih baik.

PONOROGO

DAFTAR PUSTAKA

Achmad, Abu dan Cholid Narbuko. *Metodologi Penelitian.* Jakarta: Bumi Akasara, 2007.

Afif, Faisal. *Strategi Menurut Para Ahli.* Bandung: Angkasa, 1984.

Agustin, Rinto. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru. *Manajer Pendidikan,* Vol. 10, Nomor. 1, Tahun 2016. https://media.neliti.com/media/publications/270897-gaya-kepemimpinan-kepala-sekolah-dalam-m-7f48361b.pdf. Diakses pada 29 November 2020.

Andriani, Dwi Esti. Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Upaya Mewujudkan Sekolah Efektif. *Jurnal Manajemen Pendidikan.* Nomor. 1. Tahun 2011. https://www.neliti.com/publications/112096/strategi-kepemimpinan-kepala-sekolah-dalam-upaya-mewujudkan-sekolah-efektif. diakses pada 30 November 2020.

Anggito, Albi dan Johan Setiawan. *Metodologi Penelitian Kualitatif.* Sukabumi: CV Jejak, 2018.

Ardiana, Titin. Pengaruh Motivasi Kerja Guru terhadap Kinerja Guru kuntansi SMK di Kota Madiun. *Jurnal Akuntansi dan Paja.* Vol. 17, Nomor. 2. Tahun 2017. https://jurnal.stie-aas.ac.id/index.php/jap/article/view/11. Diakses pada 30 November 2020.

Denim, Sudarwan. *Visi Baru Manajemen Sekolah.* Jakarta: PT Bumi Aksara, 2008.

Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia. *Kamus Besar Bahasa Indonesia.* Jakarta: Perum Balai Pustaka, 1988.

E. Mulyasa. *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi.* Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2009.

E. Mulyasa. *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah.* Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2013.

Fitrah, Muh. dan Luthfiyah. *Metodologi Penelitian: Penelitian Kuaitatif, Tindakan Kelas dan Studi Kasus.* Sukabumi: CV Jejak, 2017.

Ghony, Djunaidi dan Fauzan Almanshur. *Metodologi Penelitian Kualitatif.* Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2012.

Hasibuan, Malayu. *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah.* Jakarta: Rajawali, 2001.

Hasibuan, Malayu. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2017.

Hamzah, B. Uno. *Teori Motivasi dan Pengukurannya.* Jakarta: Bumi Aksara, 2014.

Helaluddin, dan Hengki Wijaya. *Analisis Data Kualitatif: Sebuah Tinjauan Teori dan Praktik.* Sekolah Tinggi Theologia Jaffray, 2019.

Idawati. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kinerja Guru. *Jurnal elektika.* Vol. 1. Nomor.2.Tahun 2013. https://ojs.unm.ac.id/Eklektika/article/download/5654/3291. Diakses pada 28 November 2020.

Kementerian Agama RI. *Al_Qur'an dan Terjemah New Cordova*. Bandung: Syaamil Qur'an, 2012.

Khairizah, Astria Irwaan Noor, dan Agung Suprapto. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan di Perpustakaan Universitas Brawijaya Malang). *Jurnal Administrasi Publik.* Volume 3. Nomor. 7. http://scholar.google.co.id/scholar?q=Pengaruh+Gaya+Kepemimpinan+Terhadap+Kinerja+Karyawan+(Studi+pada+Karyawan+di+Perpustakaan+Universitas+Brawijaya+Malang&hl=en&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart. Diakses pada 10 April 2021.

Malthis. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta: Salemba Empat, 2006.

Mantra, Ida Bagoes. *Filsafat Penelitian dan Metode Penelitian Sosial.* Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2008.

Manzilati, Asfi. *Metodologi Penelitian Kualitatif.* Malang: Universitas Brawijaya Press, 2017.

Moleong, Lexy J. *Metodologi Penelitian Kualitatif.* Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2000.

Muhadjir, Noeng. *Metodologi Penelitian Kualitatif.* Yogyakarta: Rake Serasin, 2007.

Nawawi, Hadari. *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi.* Yogyakarta: Gadja Mada University Press, 2006.

Nurkholis. *Manajemen Berbasis Sekolah: Teori, Model, dan Aplikasinya.* Jakarta: PT. Grasindo, 2003.

Pasolog, Harbani. *Kepemimpinan Birokrasi.* Bandung: Alfabeta, 2008.

Pedoman Pelaksanaan Kuliah Pengabdian Masyarakat Dari Rumah (KPM-DR) IAIN Ponorogo tahun 2020 Dalam Masa Tanggap Darurat Covid-19.

P. Mangkunegara. *Evaluasi Kinerja SDM.* Bandung: PT. Refika Aditama, 2006.

Purwanto, M. Ngalim. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan.* Bandung: 2007.

Rahmany, Hasan. *Kepemimpinan dan Kinerja.* Jakarta: Yapensi, 2006.

Rahmat, Abdul dan Syaiful Kadir. *Kepemimpinan Pendidikan dan Budaya Mutu.* Yogyakarta: Zahir Pubhlishing, 2017.

Rahmat, Pupu Saeful. Penelitian Kualitatif. Volume 5. Nomor. 9. Tahun 2009. http://yusuf.staff.ub.ac.id/files/2012/11/Jurnal-Penelitian-Kualitatif.pdf . Daikses pada 1 Desember 2020.

Rukmana, Adang. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru di Madrasah Tsanawiyah Al Irfan Sumedang. *Coopetition.*Volume 9. Nomor, 1. Mei 2018. https://ikopin.ac.id/jurnal/index.php/coopetition/article/download/37/44 diakses pada 19 Mei 2020.

Sholikah, Alfiatu. Strategi Peningkatan Mutu Pembelajaran pada Sekolah Unggulan Studi Multi Situs di MI Darul Muta.Alimin Frateran 1 Kota Kediri. *Didaktika Religia.* Volume 2, Nomor 1, Tahun 2014. https://jurnal.iainkediri.ac.id/index.php/didaktika/article/view/137/130 Di akses pada 30 November 2020.

Sidiq, Umar. *Etika & Profesi Keguruan.* Tulungagung: STAI Muhammadiyah Tulungagung, 2018.

Yunus. *Interaksi dan Motivasi Belajar-Mengajar.* Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2007.

Zuryati, Djailani, dan Nasir Usman. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru pada SDN Muara Dua Lhoksuwemawe. *Jurnal Administrasi Pendidikan Pascasarjana Universitas Syiah Kuaa.* Volume 3. Nomor, 2. Mei 2015. http://jurnal.unsyiah.ac.id/JAP/article/view/2540/2387 diakses tanggal 20 Mei 2020.