

**PERAN KEPALA MADRASAH SEBAGAI MOTIVATOR DALAM MENINGKATKAN
ETOS KERJA GURU DI MTsN 5 NGAWI**

SKRIPSI



OLEH:

FIRA IFAH FAUZIAH

NIM 20618094

**JURUSAN MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
FAKULTAS TARBIYAH DAN ILMU KEGURUAN
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO**

APRIL 2022

ABSTRAK

Fauziah, Fira Ifah. 2022. Peran Kepala Madrasah sebagai Motivator dalam Meningkatkan Etos Kerja Guru di MTsN 5 Ngawi Skripsi. Jurusan Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Institut Agama Islam Negeri Ponorogo. Pembimbing, Dr. Muhammad Ghafar, M.Pd.I

Kata Kunci : Peran Kepala Madrasah, Motivator, Etos Kerja

Kepala Madrasah merupakan bagian terpenting dan sangat berpengaruh dalam mengatur sekolah yang dipimpinnya. Tenaga pendidik dan pimpinan bisa diibaratkan seperti mobil dan kemudi mobil sehingga yang berperan dalam mengarahkan yaitu kemudi mobil atau kepala madrasah. Dilakukannya Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana peran kepala madrasah sebagai motivator dalam meningkatkan etos kerja guru MTsN 5 Ngawi. Peran sebagai motivator ini terdiri dari strategi, pendekatan dan tindak lanjut kepala madrasah di MTsN 5 Ngawi. Karena pada saat pandemi covid-19 memberikan efek yang begitu besar dalam banyak bidang termasuk pendidikan lebih spesifiknya pada semangat dan etos kerja guru dalam mengajar siswa. Berdasarkan observasi awal, MTsN 5 Ngawi memiliki guru dengan etos kerja cukup tinggi hal ini dipengaruhi oleh pemberian motivasi dari kepala madrasah yang cukup dominan dan menjadi salah satu faktor yang berpengaruh dalam peningkatan etos kerja. Sehingga dengan fenomena tersebut penelitian ini memaparkan bagaimana pemberian motivasi kepala madrasah kepada guru agar etos kerja dapat meningkat.

Untuk melihat bagaimana kepala madrasah dalam memberikan motivasi, digunakan metode penelitian kualitatif yaitu menguraikan proses berfikir secara induktif yang berhubungan dengan fenomena yang sedang diamati. pada pengumpulan data pada penelitian ini yaitu dengan melakukan wawancara, observasi dan dokumentasi. Cara menganalisis data yaitu dengan mereduksi data, menyajikan dan menyimpulkan.

Dari hasil analisis dapat diperoleh di MTsN 5 Ngawi: 1) Strategi kepala madrasah antara lain mencontohkan kinerja dan etos kerja yang tinggi, memberikan *reward* kepada tenaga pendidik, melibatkan guru pada setiap program yang diselenggarakan, memberi tantangan dan tanggung jawab kepada guru, dan memberikan kegiatan pengembangan kepada tenaga pendidik. 2) Pendekatan yang dilakukan yaitu dengan menerapkan kedisiplinan kepada semua warga sekolah, memberikan motivasi dan dorongan secara terus menerus, melakukan penataan lingkungan sekolah dan menciptakan suasana nyaman dalam bekerja, dan pengadaan sumber belajar yang memadai. 3) tindak lanjut kepala madrasah setelah melakukan strategi dan pendekatan yaitu memberikan pembinaan dan teguran secara langsung dengan bahasa yang sopan, melakukan pemanggilan secara individu kepada guru yang bermasalah, mewajibkan deseminasi kepada guru yang telah mengikuti workshop diluar MTsN 5 Ngawi. Saran yang dapat diberikan untuk penelitian ini yaitu untuk lebih terstruktur dalam pemberian tantangan guru dan lebih tegas dalam memberikan sanksi bagi warga sekolah yang tidak disiplin, setelah itu diharapkan guru dapat meningkatkan kedisiplinan dan guru diharapkan meningkatkan inovasi dan kreatifitas dalam membuat dan menggunakan metode pembelajaran.

LEMBAR PERSETUJUAN

Skripsi atas nama saudara :

Nama : Fira Ifah Fauziah
NIM : 206180094
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam
Fakultas : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan
Judul : Peran Kepala Madrasah sebagai Motivator dalam Meningkatkan Etos Kerja Guru di MTsN 5 Ngawi.

Telah diperiksa dan disetujui untuk diuji dalam ujian munaqosah

Pembimbing

Ponorogo, 27 April 2022



Dr. Muhammad Ghafar, M.Pd.I
NIP. 198603202018011002

Mengetahui,
Ketua Jurusan Manajemen Pendidikan Islam
Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan
Institut Agama Islam Negeri Ponorogo



Dr. Muhammad Hoyib, M.Pd.
NIP. 1980040420090110

P O N O R O G O



KEMENTERIAN AGAMA RI
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
(IAIN) PONOROGO

PENGESAHAN

Skripsi atas nama saudara :

Nama : Fira Ifah Fauziah
NIM : 206180094
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam
Fakultas : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan
Judul : Peran Kepala Madrasah sebagai Motivator dalam Meningkatkan Etos Kerja Guru di MTsN 5 Ngawi.

Telah dipertahankan pada sidang munaqosah di Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Ponorogo, pada :

Hari : Jum'at
Tanggal : 27 Mei 2022

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

Hari : Jum'at
Tanggal : 3 Juni 2022

Ponorogo, 3 Juni 2022
Mengesahkan
Plh. Dekan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan,
Institut Agama Islam Negeri Ponorogo



Tim Penguji

1. Ketua Sidang : Dr. Ahmadi, M.Ag
2. Penguji I : Dr. AB. Musyafa Fathoni, M.Pd.I
3. Penguji II : Dr. Muhammad Ghafar, M.Pd.I

SURAT PERSETUJUAN PUBLIKASI

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Fira Ifah Fauziah

NIM : 206180094

Fakultas : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Judul Skripsi/Tesis : Peran Kepala Madrasah Sebagai Motivator dalam Meningkatkan Etos Kerja Guru di MTsN 5 Ngawi

Menyatakan bahwa naskah skripsi/tesis ini 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 dari keseluruhan tulisan tersebut, sepenuhnya mejadi tanggungjawab penulis.

Demikian pernyataan saya untuk dapat dipergunakan semestinya.

Ponorogo, 21 Juni 2022

Penulis

Fira Ifah Fauziah

NIM 206180094



IAIN
P O N O R O G O

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Fira Ifah Fauziah

NIM : 206180094

Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam

Fakultas : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan

Judul : Peran Kepala Madrasah sebagai Motivator dalam Meningkatkan Etos Kerja Guru di MTsN 5 Ngawi.

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

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

Ponorogo, 27 April 2022

Yang Membuat Pernyataan,



Fira Ifah Fauziah

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG MASALAH

Pada UU RI No 20 Tahun 2003 menyatakan sekolah adalah bagian sistem pendidikan nasional.¹ Dalam menjalankannya, pimpinan harus berdasarkan jati diri bangsa yang sesungguhnya, berpusat dari nilai budaya dan agama serta dapat menghadapi perubahan di dunia pendidikan.² Pemimpin memiliki peran penting untuk memberi pengaruh dan arahan kepada personil sekolah, supaya kompak bekerja sama mencapai tujuan. Etos kerja tenaga pendidik dalam melaksanakan tugasnya dipengaruhi motivasi dalam dirinya. Motivasi kerja merupakan salah satu penggerak baik didalam maupun diluar diri sendiri, dalam melakukan sesuatu. Motivasi bekerja adalah hal penting dalam menciptakan guru profesional.³

Sebagai pemimpin, kepala madrasah berperan dalam menggerakkan semua sumber daya yang dimiliki. Kepala madrasah merupakan seseorang yang menjabat sebagai adviser ketika bekerja terkait dengan pengelolaan sumber daya manusia.⁴ Fungsi kepemimpinan amat diperlukan selain untuk penggerak juga sebagai kontrol semua aktivitas pendidik serta tenaga kependidikan, murid dan mengetahui persoalan yang timbul di sekolah.⁵ Menurut Farhurohman, kepemimpinan pendidikan adalah faktor utama yang dapat mempengaruhi kinerja suatu organisasi karena kepemimpinan adalah kegiatan utama yang harus dicapai tujuan organisasi atau lembaga.pemimpin pendidikan tidak hanya harus

¹ Kemdikbud. <http://simkeu.kemdikbud.go.id/index.php/peraturan/1/8-uu-undang-undang/12-uu-no-20-tahun-2003-tentang-sistem-pendidikan-nasional> , diakses pada rabu 19 januari 2022 pukul 13:35.

² Aan Komari dan Cepi Triatma, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*, (Jakarta: PT Bumi Aksara,2006), 80

³ Aslamiah dan Agustin Irawati dan Muhammad Saleh, "*Relationship Between The Principal Role, Motivation And Satisfaction With The Performance Of Elementary School Teachers*", *Journal Education and Management*,2,2,(2019),88.

⁴ Syaiful Sagala, *Manajemen Strategi Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta,2011), 88

⁵ Wahyosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: PT.Raja Grafindo Persada,2010), 90

mahir dalam kelembagaan ketrampilan manajemen tetapi juga membutuhkan kepribadian yang baik.⁶

Dalam menjalankan tugasnya kepala madrasah mempunyai berbagai peran yang harus dijalankan. Menurut Mulyasa, kepala madrasah berperan sebagai *Educator, Manager, Administrator, Innovator, Motivator, Supervisor* dan *Leader*.⁷ Sebagai motivator, pemimpin dapat melakukan strategi dan pendekatan yang dapat meningkatkan etos kerja guru. Pada umumnya, zaman sekarang pemimpin dituntut untuk mendapatkan hasil besar dengan modal atau pengeluaran yang lebih kecil.⁸

Sejak dua tahun terakhir ini adanya wabah virus Covid-19 memberikan begitu banyak dampak di berbagai sektor termasuk pendidikan. Selama wabah itu berlangsung pendidikan dilakukan secara daring atau dalam jaringan.⁹ Dengan model pembelajaran seperti ini menimbulkan berbagai permasalahan di dunia pendidikan diantaranya keterbatasan penguasaan teknologi informasi oleh guru dan siswa, sarana dan prasarana yang kurang memadai, akses internet yang terbatas, dan kurang siapnya penyediaan anggaran.¹⁰ Berbagai problem tersebut berdampak pada penurunan kualitas pendidikan di berbagai negara termasuk Indonesia. Masalah ini disebabkan berbagai hal mulai dari peserta didik, wali murid bahkan dari tenaga pendidik. Dari segi peserta didik kurang maksimalnya menerima materi. Dari segi wali murid kurangnya menguasai IPTEK. Sedangkan dari segi tenaga pendidik seperti materi pelajaran yang belum selesai disampaikan oleh guru kemudian guru mengganti dengan tugas lainnya. Hal tersebut

⁶ Tri Harto Eka Sutrisna, "Role Of Principal As Innovator, Motivator, And Collaborator In The Implementation Of School-Based Management", *Journal Educational Management*, 10,2,(2021),285.

⁷ E.Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), 100-115.

⁸ Suparno Eko Widodo, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015), 217

⁹ Kemendikbud, *Pembelajaran Online Di Tengah Pandemi Covid-19 Tantangan yang Mendewasakan*, <https://pusdatin.kemdikbud.go.id/pembelajaran-online-di-tengah-pandemi-covid-19-tantangan-yang-mendewasakan/>, (diakses pada 29 Januari 2021 pukul 20:36).

¹⁰ Rizqon Halal Syah Aji, "Dampak Covid-19 pada Pendidikan di Indonesia: Sekolah, Keterampilan, dan Proses Pembelajaran", *Jurnal Sosial dan Budaya Syar'i*, Vol.7 No.5, (2020), 398

menjadi keluhan bagi siswa karena tugas yang diberikan guru lebih banyak.¹¹ permasalahan lain yang dihadapi tenaga pendidik antara lain proses penyampaian materi pembelajaran, proses interaksi dengan siswa dalam proses pembelajaran, kualitas pemberdayaan sarana dan elemen dalam pembelajaran, mengelola bahan ajar untuk disampaikan, dan penyusunan perangkat kurikulum yang sesuai dengan kondisi saat ini.¹²

Adanya fakta tersebut, diperlukan solusi untuk permasalahan tersebut yang nantinya juga dapat meningkatkan kualitas pendidikan di Indonesia. Pemberian motivasi menjadi alternatif yang dilakukan untuk meningkatkan semangat guru. Motivasi merupakan faktor penggerak tenaga pendidik. Dengan etos kerja tinggi akan memberikan output yang bagus, sebab pekerjaannya dilakukan dengan sungguh-sungguh dan tulus.¹³ Dengan pemberian motivasi oleh kepala madrasah dapat meningkatkan semangat dan gairah seorang tenaga pendidik sehingga guru bisa menciptakan siswa yang berkualitas.

Sehubungan dengan hal tersebut, implementasi kepala madrasah sebagai motivator dibutuhkan untuk menambah semangat mengajar pendidik dilembaga naungannya. Sikap pemimpin dapat meningkatkan etos kerja tenaga pendidik dengan memberikan rasa nyaman dan persahabatan kepada tenaga pendidik. Dengan begitu bisa memotivasi seluruh warga sekolah bekerja mewujudkan visi, misi dan tujuan sekolah.

Penelitian ini dilakukan di MTsN 5 Ngawi merupakan Madrasah Tsanawiyah Negeri favorit di Ngawi dan terakreditasi A. Madrasah Tsanawiyah Negeri 5 Ngawi yaitu pendidikan umum tingkat menengah pertama, dalam naungan Kementerian Agama dengan ciri khas pemahaman agama islam, berpotensi menjadi unggul dalam akademik maupun

¹¹ Matdio Siahaan, "Dampak Pandemi Covid-19 Terhadap Dunia Pendidikan", Jurnal Kajian Ilmiah No.1 (Juli 2020), 2

¹² Afip Miftahul Basar, " Problematika Pembelajaran Jarak Jauh Pada Masa Pandemi Covid-19 (Studi Kasus di SMPIT Nurul Fajri-Cikarang Barat-Bekasi), Jurnal Ilmiah Pendidikan Vol.2 No.1, Januari 2021.

¹³ Nellitawati, "*Motivation and innovation role of school's principal in improving teacher professionalism*", *The International Journal of Counseling And Education*,3,2(2018),50.

non akademik. Sesuai dengan visinya yaitu terwujudnya insan berkualitas tinggi dalam iptek yang religius dan humanis.¹⁴

Berdasarkan wawancara dan observasi awal dengan kepala madrasah Madrasah Tsanawiyah Negeri 5 Ngawi, lembaga tersebut memiliki 1081 siswa, dengan siswa semakin bertambah setiap tahunnya. Hal ini menunjukkan bahwa bertambahnya kepercayaan dari masyarakat untuk menyekolahkan anaknya di MTsN 5 Ngawi. MTsN 5 Ngawi memiliki sarana dan prasarana yang lengkap. MTsN 5 Ngawi juga memiliki sosok kepala madrasah dengan implementasi perannya sebagai motivator sudah terbilang cukup baik. Berdasarkan pengamatan awal, kepala madrasah di MTsN 5 Ngawi menjadi salah satu faktor pendorong atau motivator yang cukup dominan dalam meningkatkan etos kerja guru, hal ini ditandai dengan penataan lingkungan sekolah yang semakin baik, semangat dan etos kerja yang tinggi yang terlihat dari tenaga pendidik dan kependidikannya dibuktikan dengan selalu hadir tepat waktu dan semakin bertambahnya prestasi yang didapatkan madrasah. Sehingga MTsN 5 Ngawi termasuk madrasah yang unggul dan diminati di Ngawi dilihat dari setiap tahunnya peserta didik yang mendaftar bertambah.¹⁵ Berdasarkan latar belakang tersebut, MTsN 5 Ngawi merupakan lembaga yang sesuai dengan penelitian ini baik dari segi kultur dan informasi secara khususnya. Penelitian ini memiliki tujuan untuk mengetahui peran kepala madrasah sebagai motivator dalam meningkatkan etos kerja guru.

B. FOKUS PENELITIAN

Untuk mempertajam penelitian kualitatif peneliti harus menentukan fokus penelitian. Fokus penelitian sangat penting dilakukan untuk mempermudah peneliti dalam mengumpulkan data dan menganalisis hasil penelitian. Berdasarkan pemaparan sebelumnya maka peneliti memfokuskan penelitian pada peran kepala madrasah sebagai

¹⁴ Website resmi MTsN 5 Ngawi, <http://mtsn5ngawi.sch.id> (diakses pada 28 November 2021 pukul 20:00)

¹⁵ Wawancara dengan kepala madrasah MTsN 5 Ngawi pada 27 November 2021 pukul 19:00.

motivator yang meliputi strategi, pendekatan dan tindak lanjut dalam meningkatkan etos kerja guru di MTsN 5 Ngawi.

C. RUMUSAN MASALAH

1. Bagaimana strategi kepala madrasah sebagai motivator dalam meningkatkan etos kerja guru di MTsN 5 Ngawi?
2. Bagaimana pendekatan kepala madrasah sebagai motivator dalam meningkatkan etos kerja guru MTsN 5 Ngawi?
3. Bagaimana tindak lanjut kepala madrasah sebagai motivator dalam meningkatkan etos kerja guru di MTsN 5 Ngawi?

D. TUJUAN PENELITIAN

Berdasarkan rumusan masalah diatas maka tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui strategi kepala madrasah sebagai motivator dalam meningkatkan etos kerja guru di MTsN 5 Ngawi.
2. Untuk mengetahui pendekatan kepala madrasah sebagai motivator dalam meningkatkan etos kerja guru di MTsN 5 Ngawi.
3. Untuk mengetahui tindak lanjut kepala madrasah sebagai motivator dalam meningkatkan etos kerja guru di MTsN 5 Ngawi.

E. MANFAAT PENELITIAN

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis

Secara teori, untuk menambah ilmu pengetahuan dalam bidang manajemen pendidikan islam khususnya kajian mengenai peran kepala madrasah sebagai motivator dalam meningkatkan etos kerja guru.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi kepala madrasah yaitu, diharapkan dapat digunakan untuk informasi dan bahan dalam melaksanakan perannya sebagai motivator di MTsN 5 Ngawi.

- b. Bagi guru yaitu, diharapkan dapat menambah pengetahuan dan pemahaman tenaga pendidik meningkatkan etos kerja. Sehingga tenaga pendidik yang ada dapat maksimal dalam mengimplementasikannya.
- c. Bagi siswa yaitu, diharapkan dapat digunakan sebagai pengetahuan dan referensi mengenai peran kepala madrasah.
- d. Bagi peneliti yaitu, hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai penyelesaian studi S1 di jurusan Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan di Institut Agama Islam Negeri Ponorogo.

F. SISTEMATIKA PEMBAHASAN

Penulisan skripsi ini secara teknik dibagi menjadi tiga bagian utama yaitu, *pertama* bagian awal skripsi, yang memuat beberapa halaman yang merupakan kumpulan bab. *Kedua*, bagian inti skripsi, yang memuat lima bab, yang disusun sesuai dengan karakteristik pendekatan kualitatif. *Ketiga* bagian akhir skripsi, bagian ini meliputi daftar pustaka dan daftar riwayat hidup peneliti yang diuraikan secara naratif.

Hasil penelitian ini ditulis dalam lima bab, dan masing-masing bab dibahas kedalam subbab, sedangkan susunan secara sistematisnya sebagai berikut:

Bab I Pendahuluan, yang berisi enam subbab, yaitu terdiri dari latar belakang, fokus penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika pembahasan.

Bab II, Peran Kepala madrasah Sebagai Motivator, yang berisi dua subbab yaitu kajian teori terdiri dari peran kepala madrasah, peran kepala madrasah sebagai motivator, dan etos kerja guru. Telaah penelitian terdahulu yang memaparkan penelitian-penelitian yang memiliki kesamaan topik dengan penelitian peneliti, untuk dicari distingsinya guna menentukan fokus penelitian yang akan dilakukan.

Bab III Metode Penelitian, yang berisi tentang pendekatan dan jenis penelitian, kehadiran peneliti, lokasi penelitian, data dan sumber data, prosedur pengumpulan data. Teknik analisis data, dan pengecekan keabsahan data.

Bab IV Hasil dan Pembahasan, yang berisi tiga subbab yaitu gambaran umum latar penelitian, paparan data dan pembahasan. Deskripsi umum terdiri dari profil MTsN 5 Ngawi, Struktur organisasi MTsN 5 Ngawi, data Guru di MTsN 5 Ngawi, sarana dan prasarana di MTsN 5 Ngawi. Deskripsi khusus terdiri dari data strategi kepala madrasah sebagai motivator, data pendekatan kepala madrasah sebagai motivator dan tindak lanjut kepala madrasah sebagai motivator. pembahasan ini peneliti akan mengupas fenomena di MTsN 5 Ngawi dengan menggunakan teori yang sudah peneliti siapkan sebelumnya. Pada subbab ini dibahas mengenai analisis strategi kepala madrasah sebagai motivator dalam meningkatkan etos kerja guru di MTsN 5 Ngawi, analisis pendekatan kepala madrasah sebagai motivator dalam meningkatkan etos kerja guru di MTsN 5 Ngawi, dan analisis tindak lanjut kepala madrasah sebagai motivator dalam meningkatkan etos kerja guru di MTsN 5 Ngawi.

Bab V Penutup, pada bab ini akan ditarik benang merah pada setiap pembahasan (analisis) berdasar pada fokus masalah yang ada pada bab empat. Selanjutnya, jika ada kekurangan-kekurangan dalam peran kepala madrasah sebagai motivator untuk meningkatkan etos kerja guru di MTsN 5 Ngawi, maka peneliti akan memberikan saran berdasarkan teori yang dikemukakan oleh para pakar, data-data yang ada dan kesimpulan yang diperoleh. Sehingga bab ini berisi kesimpulan dan saran.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. KAJIAN TEORI

1. Peran Kepala Madrasah

a. Pengertian Peran Kepala Madrasah

Kepala madrasah terdiri dari dua kata yaitu kepala dan sekolah. Kepala dapat diartikan sebagai ketua atau pimpinan dalam suatu organisasi atau lembaga. Sekolah merupakan sebuah lembaga tempat bernaungnya peserta didik untuk memperoleh pendidikan formal.¹⁶ Secara sederhana, kepala madrasah dapat didefinisikan sebagai tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin sekolah tempat diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadinya interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan peserta didik yang menerima pelajaran.¹⁷ Maksud memimpin tersebut adalah *leadership*, yaitu kemampuan untuk menggerakkan sumber daya, baik internal maupun eksternal, dalam rangka mencapai tujuan sekolah dengan lebih optimal.¹⁸

Mulyasa, menjelaskan bahwa kepala madrasah adalah motor penggerak dan penentu kebijakan madrasah, yang akan menentukan bagaimana tujuan-tujuan dalam pendidikan pada umumnya dapat direalisasikan.¹⁹ Kepala madrasah harus bertanggung jawab atas kelancaran dan keberhasilan semua urusan pengaturan dan pengelolaan sekolah secara formal kepada atasannya atau secara informal kepada masyarakat yang telah menitipkan anak-anak didiknya.²⁰ Kepala madrasah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam

¹⁶ *Kamus Besar Bahasa Indonesia dan Kebudayaan Indonesia*, (Jakarta: Perum Balai Pustaka, 1988), 420

¹⁷ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: PT Radja Grafindo Persada, 2005), 81

¹⁸ Donni Juni Priansa dan Rismi Somad, *Manajemen Supervisi Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Bandung: Alfabeta, 2014), 49

¹⁹ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: Rosdakarya, 2004), 126

²⁰ Marno, *Islam By Management and Leadership*, (Jakarta: Lintas Pustaka, 2007), 54

meningkatkan kualitas pendidikan. Sebagaimana diungkapkan dalam pasal 12 ayat 1 PP 28 tahun 1990 bahwa: "kepala madrasah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana."²¹

Dalam memaknai kata peran sebagaimana WJS Poewadarminta mengatakan peran adalah sesuatu yang harus dilakukan oleh seseorang untuk memberikan sumbangsih baik berupa pikiran, tenaga atau materi, atau berarti cara, perbuatan memahami perilaku yang diharapkan dan dikaitkan.²² Adapun kata Peranan sendiri mengandung arti suatu hal yang menjadi pokok atau yang berpengaruh dalam terjadinya peristiwa.²³ Apabila seseorang yang melakukan hak dan kewajibannya sesuai dengan kedudukannya, maka dia menjalankan suatu peranan.²⁴

Kepala madrasah sebagai penentu kebijakan di sekolah juga harus memfungsikan perannya secara maksimal dan mampu memimpin sekolah dengan bijak dan terarah serta mengarah kepada pencapaian tujuan yang maksimal demi meningkatkan kualitas dan mutu pendidikan di sekolahnya. Oleh karena itu, kepala madrasah harus mempunyai wawasan, keahlian manajerial, mempunyai kharisma kepemimpinan dan juga pengetahuan yang luas tentang tugas dan peran sebagai kepala madrasah. Dengan kemampuan yang dimiliki seperti itu, kepala madrasah tentu saja akan mampu mengantarkan dan membimbing segala komponen yang ada di sekolahnya dengan baik dan efektif menuju ke arah cita-cita sekolah.²⁵

²¹ Mulyasa.H.E,*Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (bandung: Remaja Rosdakarya,cet.II 2007), 25

²² WJS Poewadarminta, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Pustaka Panjimas, 2010), 735.

²³ Tim Penyusunan diknas RI, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2005), 854.

²⁴ Soejono Soekanto, *Sosiologi Suatu Pengantar*, (Jakarta: Rajawali Press, 1982), 237.

²⁵ Abdullah Munir, *Menjadi Kepala Sekolah Efektif*, (Yogyakarta:Ar-Ruzz Media,2008), 7

Peran utama kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan adalah menciptakan situasi belajar mengajar sehingga guru dapat mengajar dan murid dapat belajar dengan baik. Dalam melaksanakan peran tersebut, kepala madrasah memiliki tanggung jawab ganda yaitu melaksanakan administrasi sekolah sehingga tercipta situasi belajar mengajar yang baik, dan melaksanakan supervisi sehingga guru meningkat dalam menjalankan tugas pengajaran dan dalam membimbing peserta didik.

Menurut Djati, sekolah atau madrasah yang memiliki pemimpin *Good Top Leader* hendaklah memperhatikan tugas pokok kepala madrasah yang telah ditetapkan oleh Departemen Pendidikan Nasional mencakup tujuh fungsi, disebut EMASLIM yaitu, pendidik (*educator*), pengelola (*manager*), pengurus (*administrator*), penyelia (*supervisor*), pemimpin (*leader*), pembaharu (*inovator*), dan pembangkit minat (*motivator*).²⁶ peran dan fungsi tersebut dijabarkan oleh E.Mulyasa sebagai berikut:

- 1) Kepala madrasah sebagai *Educator* (pendidik), paling tidak ada empat hal yang perlu ditanamkan seorang kepala madrasah dalam fungsinya sebagai pendidik, yakni: mental, moral, fisik dan artistik.²⁷
- 2) Kepala madrasah sebagai manajer, tugas manajer adalah merencanakan, mengorganisasikan, mengatur, mengkoordinasikan dan mengendalikan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Manajer adalah orang yang melakukan sesuatu secara benar (*people who do things right*).²⁸
- 3) Kepala madrasah sebagai administrator, secara spesifik kepala madrasah harus mempunyai kemampuan untuk mengelola kurikulum, administrasi peserta didik,

²⁶ Novianty Djafri, *Manajemen Kepala Sekolah (Pengetahuan Manajemen, Efektivitas, Kemandirian, Keunggulan Bersaing dan Kecerdasan Emosi)*, (Gorontalo: Deepublish, 2015), 3-4

²⁷ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: Rajawali Press, 2010), 83.

²⁸ Vincent Gaspersz, *Total Quality Management* (Jakarta: PT.Gramedia Pustaka Utama, 2003), 201.

administrasi personalia, administrasi sarpras, administrasi kearsipan, dan keuangan.²⁹

- 4) Kepala madrasah sebagai supervisor, hendaknya pandai meneliti, mencari dan menentukan, syarat-syarat mana yang diperlukan bagi kemajuan sekolahnya sehingga tujuan pendidikan di sekolah itu tercapai dengan maksimal.³⁰
- 5) Kepala madrasah sebagai leader, harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah dan mendelegasi tugas.
- 6) Kepala madrasah sebagai inovator, akan tercermin dari cara-cara ia melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional, dan objektif, pragmatis, keteladanan, disiplin, serta adaptabel.³¹
- 7) Kepala madrasah sebagai motivator, harus memiliki strategi yang tepat untuk memotivasi para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan Pusat Sumber Belajar (PSB).

b. Persyaratan Kepala Madrasah

Sebagai kepala madrasah memiliki begitu banyak tanggung jawab yang sedemikian besarnya, sehingga untuk menjadi seorang kepala madrasah harus memiliki berbagai persyaratan. Kepala madrasah memiliki persyaratan untuk menciptakan sekolah yang efektif, syarat-syarat tersebut antara lain: pertama, Memiliki ijazah yang sesuai dengan ketentuan pemerintah. Kedua, Mempunyai

²⁹ E.Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), 107.

³⁰ B.Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, (Yogyakarta: PT Rineka Cipta, 2010), 185.

³¹ E.Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2013), 117-118.

pengalaman kerja disekolah yang dipimpinnya. Ketiga, Mempunyai sifat dan kepribadian yang baik. Keempat, Mempunyai keahlian dan pengetahuan yang luas. Kelima, Mempunyai ide dan inisiatif untuk kemajuan dan pengembangan sekolahnya.³²

Adapun secara rinci isi permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 tersebut tentang standar kepala madrasah sebagai berikut.³³

1) Kualifikasi umum:

- a) Memiliki kualifikasi akademik sarjana (S1) atau diploma empat (D-IV).
- b) Berusia setinggi-tingginya 56 tahun.
- c) Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun
- d) Memiliki pangkat III/c bagi pegawai negeri sipil (PNS).

2) Kualifikasi Khusus menyangkut:

- a) Berstatus sebagai guru.
- b) Mempunyai sertifikasi pendidik sebagai guru.
- c) Mempunyai sertifikat kepala madrasah.

Kepala madrasah merupakan faktor penentu efektivitas sekolah oleh sebab itu seorang kepala madrasah hendaknya memiliki sifat-sifat sebagai berikut: pertama, memiliki keinginan untuk memimpin dan kemauan untuk bertindak dengan keteguhan hati dan melakukan perundingan dalam situasi yang sulit. Kedua, memiliki inisiatif dan upaya yang tinggi. Ketiga, berorientasi kepada tujuan dan memiliki rasa kejelasan yang tajam tentang tujuan intruksional dan organisasional. Keempat, menyusun sendiri contoh yang baik secara sungguh-

³² H.M Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2001), 92.

³³ Permandiknas No 13 Th 2007, <http://simpuh.kemenag.go.id>, (diakses pada 24 November 2021 19:41 WIB)

sebenarnya. Kelima, menyadari keunikan guru dalam gaya, sikap, keterampilan dan orientasi mereka serta mendukung gaya-gaya mengajar yang berbeda.³⁴

Menurut pendapat dari Tucker & Coddling, dibawah ini empat kemampuan utama yang harus dimiliki oleh kepala madrasah antara lain:³⁵ pertama, Mendorong peningkatan sekolah: hasrat untuk mengajar dan belajar, mengambil inisiatif, dan fokus pencapaian. Kedua, Menyampaikan melalui orang:memimping komunitas sekolah, meminta pertanggungjawaban orang, mendukung orang lain, dan memaksimalkan kemampuan sekolah. Ketiga, Membangun komitmen: pengetahuan kontekstual, manajemen diri, dan mempengaruhi orang lain. Keempat, Menciptakan visi pendidikan: pemikiran analitis, pemikiran besar, mengumpulkan informasi.

Sebagaimana kepala madrasah selain profesional memiliki kompetensi keguruan, kepala madrasah juga harus memiliki leadership yang sesuai dengan tuntutan sekolah dan masyarakat sekitar. Jadi kepala madrasah seharusnya menyangand dua macam profesi yaitu profesi keguruan dan profesi administratif. Kedua pelatihan tersebut diperoleh melalui pendidikan dan pelatihan.³⁶

2. Peran Kepala Madrasah Sebagai Motivator

a. Pengertian Motivasi

Motivasi merupakan akar kata dari bahasa latin *movore*, yang berarti gerak atau dorongan untuk bergerak.³⁷ Motivasi dalam bahasa inggris berasal dari kata *motive* yang berarti daya gerak atau alasan.³⁸ Motivasi dalam bahasa indonesia, berasal dari kata motif yang berarti daya upaya yang mendorong seseorang

³⁴ Sulistyorini, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: Terras,2009), 195.

³⁵ M.S. Tucker & Coddling, *The Principal Challenge: Leading and Managing Schools in an Era of Accountability*, (San Fransisco: Jossey-Bass,2002), 48.

³⁶ H.M Arifin, *Kapita Selektta Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2000), 106.

³⁷ Purwa Atmaja Prawira, *Psikologi Pendidikan dalam Perspektif Baru*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2014), 319.

³⁸ John Eschols dan Hasan Shadily, *Kamus Bahasa Inggris*, (Jakarta: Gramedia Pustaka,2003), 386.

melakukan sesuatu. Motif dapat dikatakan sebagai daya penggerak dari dalam diri subyek untuk melakukan aktivitas tertentu demi mencapai tujuan. Motif tersebut menjadi dasar kata motivasi yang dapat diartikan sebagai daya penggerak yang telah menjadi aktif.³⁹ Motivasi dapat didefinisikan sebagai segala sesuatu yang menjadi pendorong tingkah laku yang menuntut atau mendorong seseorang untuk memenuhi kebutuhan.⁴⁰

Menurut teori Callahan dan Clark, "motivasi adalah tenaga pendorong atau menarik yang menyebabkan adanya tingkah laku kearah tujuan tertentu."⁴¹ Berdasarkan teori tersebut dapat dirumuskan bahwa motivasi merupakan suatu bagian yang sangat penting dalam suatu lembaga. Seseorang akan bekerja dengan sungguh-sungguh apabila memiliki motivasi yang tinggi. Motivasi merupakan bagian penting dalam setiap kegiatan, tanpa motivasi tidak ada kegiatan yang nyata. Kemudian menurut Maslow, menyatakan "motivasi adalah tenaga pendorong dari dalam yang menyebabkan manusia berbuat sesuatu atau berusaha untuk memenuhi kebutuhannya."⁴²

Menurut Chusnul Chotimah dalam bukunya beberapa tokoh berpendapat bahwa motivasi ada dua yaitu pertama, motivasi intrinsik yang mana motivasi ini berasal dari diri seseorang itu sendiri tanpa dirangsang dari luar. Sedangkan yang kedua, motivasi ekstrinsik yaitu motivasi yang berasal dari luar diri seseorang. Motivasi itu lebih banyak berasal dari orang yang di atasnya, apalagi kaitannya dengan hubungan interaksi antara atasan dengan bawahan dalam hal ini, motivasi intrinsik dan ekstrinsik harus seimbang.⁴³

³⁹ Sardiman A.M, *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*, 73.

⁴⁰ Abdul Rahman Shaleh, *Psikologi: Suatu Pengantar Dalam Perspektif Islam*, 180-182

⁴¹ Istikomah, *Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru*, Jurnal El-Islam STAI Yasni Muara Bungo. Vol 5 No 2, Oktober 2018.

⁴² E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional Dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2005), 143-144

⁴³ Chusnul Chotimah dan Muhammad Fathurrohman, *Komplemen Manajemen Pendidikan Islam*, (Yogyakarta:Teras,2014),394

b. Teori Motivasi

Ada beberapa teori yang menjadi pegangan dalam membahas motivasi, sebab teori ini memusatkan perhatian pada faktor-faktor dalam diri orang yang menggerakkan, mengarahkan, mendukung, dan menghentikan perilaku. Berikut akan diuraikan secara ringkas lima teori motivasi, sebagai berikut:

- 1) Hirarki kebutuhan Maslow, bahwa kebutuhan manusia tersusun dalam satu hirarki. Menurut Maslow beberapa kebutuhan manusia dibagi dalam "lima kategori kebutuhan yaitu kebutuhan fisiologis, kebutuhan akan rasa harga diri, kebutuhan akan aktualisasi diri". Dasar dari teori ini yaitu, manusia adalah makhluk yang berkeinginan, suatu kebutuhan yang telah tidak menjadi motivator, kebutuhan manusia tersusun dalam suatu jenjang.⁴⁴
- 2) Teori ERG Alderfer, sama dengan pendapat Maslow akan tetapi hanya meliputi hirarki yaitu: eksistensi, keterkaitan, dan pertumbuhan
- 3) Teori Douglas Mc Gregor, menyatakan bahwa ada dua pendekatan atau filsafat manajemen yang mungkin diterapkan dalam perusahaan. Masing-masing pendekatan ini mendasarkan diri pada serangkaian asumsi mengenai sifat manusia yang dinamainya teori X dan teori Y.⁴⁵
- 4) Teori dua faktor (*Herzberg*), faktor motivational adalah hal-hal yang mendorong seseorang untuk berprestasi yang sifatnya intrinsik dan ekstrinsik.⁴⁶
- 5) Teori David Mc Clelland, menurut teori ini yang menjadi faktor motivasi setiap individu adalah: kebutuhan kekuasaan, kebutuhan afiliasi dan kebutuhan berprestasi.⁴⁷

⁴⁴ Handari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2011), 359.

⁴⁵ Manulang, *Management Personalia*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1994), 150.

⁴⁶ Suwatno dan Donni Juni Priansa, *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*, (Bandung: Alfabeta, 2014), 178.

⁴⁷ Chusnul Chotimah dan Muhammad Fathurrohman, *Komplemen Manajemen Pendidikan Islam*, (Yogyakarta:Teras, 2014), 147.

c. Fungsi Motivasi

Perilaku seseorang biasanya diwarnai oleh hakikat tujuan yang ingin dicapai sesuai motivasi masing-masing individu. Motivasi atau dorongan untuk bekerja sangat penting bagi tinggi rendahnya produktivitas suatu organisasi. Fungsi motivasi adalah sebagai berikut:

- 1) Mendorong timbulnya kelakuan atau suatu perbuatan.
- 2) Motivasi berfungsi sebagai pengarah, artinya mengarahkan perbuatan ke pencapaian tujuan yang diinginkan.
- 3) Motivasi berfungsi sebagai penggerak, artinya motivasi akan berfungsi sebagai penentu cepat lambannya suatu pekerjaan.⁴⁸
- 4) Motivasi berfungsi sebagai penolong untuk berbuat mencapai tujuan.
- 5) Penentu arah perbuatan manusia, yakni kearah yang akan dicapai.
- 6) Penyeleksi perbuatan, sehingga perbuatan manusia senantiasa selektif dan tetap terarah kepada tujuan yang ingin dicapai.⁴⁹

Menurut Ngalim Purwanto, ada tiga fungsi motivasi yaitu:⁵⁰

- 1) Mendorong manusia untuk berbuat, sebagai penggerak atau motor yang melepaskan energi. Motivasi dalam hal ini merupakan motor penggerak dari setiap kegiatan yang akan dikerjakan.
- 2) Menentukan arah perbuatan, yakni kearah tujuan yang hendak dicapai. Dengan demikian motivasi dapat memberikan arah dan kegiatan yang harus dikerjakan sesuai dengan rumusan tujuan.
- 3) Menyelesaikan perbuatan, yakni menentukan perbuatan-perbuatan apa yang harus dikerjakan yang serasi guna mencapai tujuan, dengan menyisihkan perbuatan-perbuatan yang tidak bermanfaat bagi tujuan tersebut.

⁴⁸ Oemar Hamalik, *Proses Belajar Mengajar*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), 161.

⁴⁹ Abdul Rahman Shaleh, *Psikologi: Suatu Pengantar Dalam Perspektif Islam*, 204.

⁵⁰ Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: PT. Rosda Karya, 2009), 70

Fungsi lain dari motivasi dapat berfungsi sebagai pencapaian prestasi dan motivasi bekerja yang baik akan menunjukkan hasil yang memuaskan. Menurut Oemar Hamalik, ada tiga fungsi motivasi yaitu:⁵¹ Pertama, Mendorong timbulnya perbuatan. Kedua, Sebagai pengarah perbuatan untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Ketiga, Sebagai penggerak artinya berfungsi seperti mesin pada mobil. Besar kecilnya suatu motivasi akan menentukan cepat lambatnya suatu pekerjaan.

Menurut Nana Syaodih Sukmadinata, fungsi motivasi dirumuskan sebagai berikut:⁵² Pertama, Mengarahkan (*Directional Function*), artinya mengarahkan kegiatan, motivasi berperan mengarahkan atau menjauhkan individu dari tujuan yang ingin dicapai. Kedua, Mengaktifkan dan meningkatkan kegiatan (*activation and energizing function*).

d. Kepala Madrasah Sebagai Motivator

Motivator merupakan dorongan yang terdapat dalam diri seseorang untuk berusaha mengadakan perubahan tingkah laku yang lebih baik dalam memenuhi kebutuhannya.⁵³ Tugas kepala madrasah adalah memberikan kekuatan mental bagi guru, pegawai, dan siswa. Kekuatan mental tersebut mendorong minat dan semangat kerja, serta dapat meningkatkan semangat belajar guru maupun siswa. Kehadiran kepala madrasah di tengah-tengah lingkungannya sangat didambakan sebagai motivasi ekstrinsik, baik bagi siswa maupun guru dan karyawan sebagai mitra kerja.⁵⁴

Motivasi pada diri yang ditambah lagi dari kepala madrasah merupakan suatu hal yang penting. Seberapa besar motivasi yang diberikan kepala madrasah

⁵¹ Oemar Hamalik, *Proses Belajar Mengajar*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2011), 161

⁵² Nana Syaodih Sukmadinata, *Landasan Psikologis Proses Pendidikan*, (Jakarta: Remaja Rosda Karya, 2003),

⁵³ Hamzah B Uno, *Teori Motivasi dan Pengukurannya Analisis di Bidang Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), 3.

⁵⁴ Alben Ambarita, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2015), 92

kepada tenaga pendidik dan kependidikan akan berdampak pada etos kerja tenaga pendidik dan kependidikan.⁵⁵ Oleh karena itu, kepala madrasah harus memiliki pikiran *Positif Thinking*, baik kepada dirinya, orang lain dan segala situasi yang dihadapi. Kepala madrasah tidak mampu berperan menjadi motivator untuk orang lain ketika dia belum bisa memotivasi dirinya sendiri dan suka berkeluh kesah. Selain itu, kepala madrasah dilingkungan sekitarnya dituntut untuk menjadi seorang yang diteladani.

e. Strategi Kepala Madrasah Sebagai Motivator

Menurut Glueck dan Jauch strategi adalah rencana yang disatukan, memperluas dan terintegrasi yang menghubungkan keunggulan strategis perusahaan dengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama dari perusahaan itu dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi manajemen strategis dalam sejumlah keputusan dan tindakan yang mengarah pada penyusunan suatu strategi atau sejumlah strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan.⁵⁶

Strategi kepala madrasah adalah rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran khusus,⁵⁷ juga cara dan seni menggunakan sumber daya untuk mencapai tujuan tertentu.⁵⁸ Jadi strategi kepala madrasah yang menjadi variabel dalam penelitian ini adalah rencana yang terdiri dari langkah-langkah yang dirumuskan oleh kepala madrasah dalam memberikan arah kegiatan belajar, sehingga tujuan yang ada dapat tercapai.

⁵⁵ Noor Fatikah dan Fildayanti, *Strategi Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Motivasi dan Etos Kerja Guru Di SMA Negeri Bareng Jombang, Indonesia Journal Of Islamic Education Studies (IJIES)*, Vol 2 No 2, Desember 2019.

⁵⁶ Muslem Yacob, *Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Disiplin Kerja Karyawan Perpustakaan pada SMAN Banda Aceh*, Tesis Program Administrasi Pendidikan, Pascasarjana UNSYIAH, Banda Aceh, 2012, 16.

⁵⁷ Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2005), 514.

⁵⁸ Made Wena, *Strategi Pembelajaran Inovatif Kontemporer; Suatu Tinjauan Konseptual Operasional*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2009), 2.

Akdon mengemukakan bahwa strategi sebuah organisasi merupakan suatu konseptualisasi yang dinyatakan atau diimplementasikan oleh pemimpin organisasi yang bersangkutan berupa:

1. Sasaran jangka panjang atau tujuan organisasi tersebut.
2. Kendala luas dan kebijakan yang ditetapkan sendiri oleh pemimpin atau yang diterimanya dari pihak atasannya, yang membatasi aktivitas organisasi yang bersangkutan.
3. Kelompok rencana dan tujuan jangka pendek yang telah diterapkan dengan ekspektasi akan diberikannya sumbangsih mereka dalam hal mencapai sasaran organisasi tersebut.⁵⁹

Motivasi tenaga kerja akan ditentukan oleh perangsangnya. Perangsang yang dimaksud merupakan mesin penggerak motivasi tenaga kerja, sehingga menimbulkan pengaruh perilaku individu tenaga kerja yang bersangkutan. Menurut Mulyasa, strategi kepala madrasah yaitu: efektivitas proses pendidikan, tumbuhnya kepemimpinan sekolah yang kuat, pengelola tenaga kependidikan yang efektif, budaya mutu, team work yang kompak cerdas dan dinamis, kemandirian, partisipasi warga sekolah dan lingkungan masyarakat, transparansi manajemen dalam wacana demokrasi pendidikan, kemampuan untuk berubah, evaluasi dan perbaikan berkelanjutan, tanggap terhadap kebutuhan, akuntabilitas.⁶⁰

Menurut Sagir yang dikutip oleh B.Siswanto Sastrohadiwiryo mengemukakan bahwa ada tujuh unsur strategi motivasi, sebagai berikut:⁶¹

1. Kinerja (Achievement)

⁵⁹ Mukhtar, *Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru pada SMPN di Kecamatan Masjid Raya Kabupaten Banda Aceh Besar*, Jurnal Magister Administrasi Pendidikan, Vol 3, No 3, Agustus 2015, 106.

⁶⁰E.Mulyasa, *Guru Profesional, Menciptakan Pembelajaran dan Menyenangkan*, (Bandung: PT Rosdakarya, 2005), 90.

⁶¹ B.Sastrohadiwiryo Siswanto, *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*, (Jakarta:PT.Bumi Aksara,2003), 269

Seorang yang memiliki keinginan berkinerja sebagai suatu kebutuhan yang dapat mendorong mencapai sasaran. Tingkat kebutuhan merupakan kunci keberhasilan seseorang, biasanya dikaitkan dengan sikap positif, keberanian mengambil resiko yang diperhitungkan untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan.

2. Penghargaan (Recognition)

Penghargaan atau pengakuan atas suatu kinerja yang telah dicapai seseorang merupakan perangsang yang kuat. Pengakuan atas suatu kinerja akan memberikan kepuasan batin yang lebih tinggi daripada penghargaan dalam bentuk materi atau hadiah.

3. Tantangan (Challenge)

Suatu sasaran yang tidak menentang atau dapat dengan mudah dicapai biasanya tidak mampu menjadi perangsang, bahkan cenderung menjadi kegiatan rutin. Tantangan akan menumbuhkan kegairahan untuk mengatasinya.

4. Tanggung Jawab (Responsibility)

Adanya rasa ikut memiliki atau "rumongso hadarbeni" akan menimbulkan motivasi untuk turut merasa bertanggung jawab.

5. Pengembangan (Development)

Pengembangan kemampuan seseorang, baik dari pengalaman kerja atau kesempatan untuk maju, dapat menjadi perangsang kuat bagi tenaga kerja untuk bekerja lebih giat atau lebih bergairah.

6. Keterlibatan (Involvement)

Rasa ikut terlibat atau inovend dalam suatu proses pengambilan keputusan atau yang lainnya, dapat pula kotak saran dari tenaga kerja, yang dijadikan masukan untuk manajemen organisasi. Adanya rasa keterlibatan bukan saja

menciptakan rasa memiliki dan rasa tanggung jawab tetapi juga menimbulkan mawas diri untuk bekerja lebih baik.

7. Kesempatan

Kesempatan untuk maju dalam bentuk jenjang karier yang terbuka, dari tingkat bawah sampai tingkat manajemen puncak merupakan perangsang yang cukup kuat bagi tenaga kerja. Bekerja tanpa harapan atau kesempatan untuk meraih kemajuan atau perbaikan nasib tidak akan membuat pekerja produktif.

Dari berbagai teori dan pendapat diatas, peneliti memilih menggunakan teori dari Sangir yang menyebutkan strategi motivasi antara lain: kinerja, penghargaan, tantangan, tanggung jawab, pengembangan, keterlibatan dan kesempatan.

f. Pendekatan Kepala Madrasah Sebagai Motivator

Dalam sebuah organisasi, peran pemimpin sangat penting dalam menumbuhkan motivasi setiap anggotanya. Karena motivasi sangat berpengaruh terhadap etos kerja bawahannya. Hasibuan dalam Kurniadin dan Machali menjelaskan bahwa dalam memotivasi dapat dilakukan dengan menggunakan tiga metode pendekatan antara lain:⁶²

1. Model tradisional merupakan bentuk usaha yang ditempuh oleh pemimpin untuk membuat bagaimana para bawahan bisa menjalankan pekerjaan yang membosankan dan berulang-ulang dengan cara efisien.
2. Model hubungan manusiawi menekankan para pemimpin untuk bisa memotivasi bawahannya dengan mengakui kebutuhan sosial dan dengan membuat mereka merasa penting dan berguna.

⁶² D Kurniadin dan I Machalia, *Manajemen Pendidikan: Konsep dan Prinsip Pengelolaan Pendidikan*, (Yogyakarta:Ar-Ruzz Media, 2014), 352.

3. Model sumber daya manusia menekankan bahwa karyawan dianggap sebagai individu yang memiliki motivasi bukan hanya karena uang maupun *prestise* saja, melainkan memiliki dorongan untuk melaksanakan tugasnya dengan baik.

Sebagai motivator, kepala madrasah harus memiliki teknik yang tepat untuk memberikan motivasi kepada tenaga pendidik dan kependidikan dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya. Adapun pendekatan dan peran kepala madrasah sebagai motivator sebagai berikut:⁶³

1. Pengaturan lingkungan fisik

Lingkungan yang kondusif akan menumbuhkan motivasi tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugasnya, oleh karena itu kepala madrasah harus mampu membangkitkan motivasi tenaga kependidikan agar dapat melaksanakan tugas secara optimal. Pengaturan fisik tersebut antara lain mencakup ruang kerja yang kondusif, ruang belajar, ruang perpustakaan, ruang laboratorium, serta mengatur lingkungan sekolah yang nyaman dan menyenangkan.

2. Pengaturan suasana kerja

Suasana kerja yang tenang dan menyenangkan juga akan membangkitkan kinerja para tenaga kependidikan. Untuk itu kepala madrasah wajib menciptakan hubungan kerja yang harmonis dengan para tenaga kependidikan, serta menciptakan lingkungan sekolah yang aman dan menyenangkan.

3. Disiplin

Disiplin disini berarti meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah. Kepala madrasah diharapkan dapat menanamkan jiwa kedisiplinan terhadap semua bawahannya. Dengan disiplin ini diharapkan dapat mencapai tujuan secara efektif dan efisien, serta dapat meningkatkan produktifitas sekolah.

⁶³ E.Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), 120-122

4. Dorongan

Keberhasilan suatu organisasi atau lembaga dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik faktor yang datang dari diri seseorang ataupun dari lingkungan. Dari berbagai faktor tersebut, motivasi merupakan suatu faktor yang cukup dominan dan dapat menggerakkan faktor-faktor lain ke arah efektifitas kerja.

5. Penghargaan

Penghargaan ini sangat penting untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan dan untuk mengurangi kegiatan yang kurang produktif. Melalui pemberian *reward* ini para tenaga kependidikan dapat meningkatkan profesionalisme kerjanya dan produktif. Pemberian penghargaan berhubungan dengan prestasi tenaga pendidik dan kependidikan sehingga memiliki peluang untuk meraihnya. Kepala madrasah dapat menggunakan penghargaan ini dengan tepat, efektif dan efisien untuk menghindari dampak negatif yang muncul.

6. Penyediaan sumber belajar

Untuk menunjang kegiatan belajar mengajar yang efektif, kepala madrasah menyediakan sumber belajar sesuai dengan kebutuhan sekolah. Dengan sumber belajar yang memadai tentunya kegiatan mengajar akan terlaksana dengan baik.

Sebagai seorang pemimpin, kepala madrasah harus mampu membangkitkan motivasi bawahannya terutama guru. Dalam membangun motivasi, kepala madrasah dapat menerapkan sistem ganjaran dan hukuman. Ganjaran yang diterima oleh seseorang dapat menjadi pendorong bagi individu untuk melakukan tindakan yang menimbulkan ganjaran.⁶⁴

Pendekatan kepala madrasah sebagai motivator berhubungan dengan kemampuan kepala madrasah untuk mendorong atau memotivasi bawahannya untuk meningkatkan etos kerja mereka. Beragam bentuk tindakan yang dapat

⁶⁴ M Surya, *Psikologi Guru: Konsep dan Aplikasi dari Guru, untuk Guru*, (Bandung:Alfabeta, 2014), 59.

menjadi sumber motivasi kepala madrasah kepada bawahannya. Motivasi itu dapat ditumbuhkan lewat perilakunya, seperti: teladan kepemimpinannya, keterbukaan, penciptaan suasana kerja yang kondusif, pemberian penghargaan, penyediaan sarana dan prasarana.⁶⁵

Dari berbagai teori dan pendapat diatas, peneliti menggunakan teori dari E Mulyasa yang menyebutkan pendekatan kepala madrasah antara lain: pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan dan penyediaan sumber belajar.

g. Tindak Lanjut Kepala Madrasah sebagai Motivator

Tahap tindak lanjut merupakan langkah pembinaan setelah supervisi. Pada tahap tindak lanjut, kepala sekolah bersama dengan guru mengadakan pertemuan untuk membicarakan hasil pengamatan yang dilakukan kepala sekolah, apakah terdapat kekurangan saat guru melaksanakan pembelajaran, dapat pula guru mengungkapkan permasalahan yang mungkin selama ini dihadapi dalam pembelajaran, sehingga guru dan kepala sekolah dapat bertukar pikiran mengenai permasalahan yang berkaitan dengan pembelajaran, sehingga kepala sekolah dapat memberikan solusi yang tepat bagi guru. Dapat pula tindak lanjut yang diberikan kepada guru yaitu diikutkan dalam pelatihan, workshop, seminar, studi lebih lanjut dan lain-lain.⁶⁶

Eko putro Widoyoko, dalam evaluasi proses pembelajaran, tindak lanjut pada dasarnya berkenaan dengan pembelajaran yang akan dilaksanakan selanjutnya dan evaluasi pembelajarannya. Pembelajaran selanjutnya merupakan keputusan

⁶⁵ Lisa Gracia Kailola, *Hubungan Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja dengan Kinerja Guru pada SMKN Putussibau-Kapuas Hulu*, Jurnal Pascasarjana Universitas Kristen Indonesia, Vol 5, No 1, Januari 2016, 35.

⁶⁶ Jasmani Asf dan Syaiful Mustofa, *Supervisi Pendidikan* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2013), 55.

tentang upaya perbaikan pembelajaran yang akan dilaksanakan sebagai upaya peningkatan mutu pembelajaran. Sedangkan tindak lanjut evaluasi pembelajaran berkenaan dengan pelaksanaan dan instrument evaluasi yang telah dilaksanakan mengenai tujuan, proses dan instrumen evaluasi proses pembelajaran.⁶⁷

Djemari Mardapi berpendapat bahwa agar dapat memanfaatkan hasil suatu proses atau pendekatan secara efektif, perlu dilakukan analisis terhadap hasil proses atau hasil implementasi yang telah dicapai oleh lembaga tersebut.⁶⁸ Menurut Hiro Tugiman mengemukakan bahwa tindak lanjut diartikan sebagai suatu proses untuk menentukan kecukupan, keefektifan dan ketepatan waktu dari berbagai tindakan yang dilakukan oleh manajemen terhadap berbagai hasil yang diperoleh.⁶⁹

Menurut Hiro Tugiman, faktor yang harus dipertimbangkan dalam menentukan tindak lanjut sebagai berikut: pertama, seberapa penting hasil temuan. Kedua, tingkat usaha dan biaya yang dibutuhkan. Ketiga, resiko yang mungkin terjadi. Keempat, tingkat kesulitan dari pelaksanaannya. Kelima, jangka waktu yang dibutuhkan.⁷⁰

Dari berbagai pendapat para ahli diatas, peneliti menyimpulkan bahwa tindak lanjut adalah suatu tindakan yang dilakukan setelah mengadakan evaluasi dari suatu pelaksanaan kegiatan yang sudah direncanakan sebelumnya. Tindak lanjut dilakukan dengan tujuan agar memperbaiki dari pelaksanaan kegiatan sebelumnya menjadi lebih baik lagi.

3. Etos kerja Guru

a. Pengertian Etos Kerja

Secara etimologis, etos berasal dari bahasa Yunani "ethos" yang berarti karakter, watak kesusilaan, kebiasaan atau tujuan moral seseorang serta pandangan

⁶⁷ Eko Putro Widoyoko, *Evaluasi Program Pembelajaran*, (Yogyakarta:Pustaka Belajar,2009), 20.

⁶⁸ Djemari Mardhapi, *Pengukuran Penilaian dan Evaluasi Pendidikan*, (Yogyakarta: Nuha Medika, 2012),191.

⁶⁹ Hiro Tugiman, *Standar Profesional Audit Internal*, (Yogyakarta:Kanisius,2006),75.

⁷⁰ *Ibid*,76.

dunia mereka, yakni gambaran, cara bertindak ataupun gagasan yang paling komprehensif mengenai tatanan.⁷¹ Etos kerja guru adalah sikap terhadap kerja, pandangan terhadap kerja, dan ciri-ciri mengenai cara bekerja yang dimiliki guru.⁷²

Menurut Tasmara, etos kerja islam adalah suatu upaya yang sungguh-sungguh dengan mengerahkan seluruh aset, pikiran, dan dzikirnya untuk mengaktualisasikan atau menampakkan arti dirinya sebagai hamba Allah yang menundukkan dunia dan menempatkan dirinya sebagai bagian dari masyarakat yang terbaik (khairul ummah) atau dengan kata lain dapat juga kita katakan bahwa hanya dengan bekerja manusia itu memanusiakan dirinya.⁷³ Menurut Usman Pelly etos kerja adalah sikap yang muncul atas kehendak dan kesadaran sendiri yang didasari oleh sistem orientasi nilai budaya terhadap kerja.⁷⁴

Menurut Sinamo, etos kerja adalah seperangkat perilaku positif yang berakar pada keyakinan fundamental yang disertai komitmen total pada paradigma kerja yang integral.⁷⁵ Anoraga menyatakan bahwa etos kerja adalah suatu pandangan dan sikap suatu bangsa atau suatu umat terhadap kerja.⁷⁶ Anoraga juga memaparkan secara eksplisit beberapa sikap yang seharusnya mendasar bagi seseorang dalam memberi nilai pada kerja yang disimpulkan sebagai berikut: pertama, Bekerja adalah hakikat kehidupan manusia. kedua, Pekerjaan adalah suatu berkat tuhan. Ketiga, Pekerjaan merupakan sumber penghasilan yang halal dan tidak amoral. Keempat, Pekerjaan merupakan suatu kesempatan untuk mengembangkan diri dan berbakti. Kelima, Pekerjaan merupakan sarana pelayanan dan perwujudan kasih.

⁷¹ Ferry Novliadi, *Hubungan antara Organisasi Based Self Esteem dengan Etos Kerja*, (Medan:Skripsi,2009), 4

⁷² Syarifuddin, *Membangun Etos Kerja Guru*, Al-Amin:Jurnal Ilmu dan Budaya Islam, Vol 1, No 2,2018).

⁷³ Toto Tasmara, *Membudayakan Etos Kerja Islam*, (Jakarta: Gema Insani Press, 2002), 15.

⁷⁴ Nyoman Sukardewi, et all, "*Kontribusi Adversity Quotient (AQ) Etos Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru SMA Negeri di kota Amlapura*", dalam jurnal Akuntansi Pascasarjana Universitas Syiah Kuala, Vol 4, 20013, 3.

⁷⁵ Sinamon dan Jansen, *Delapan Etos Kerja Profesional*, (Jakarta: Institut Mahardika,2011), 26

⁷⁶ Panji Anoraga, *Psikologi Kerja*, (Jakarta:Rineka Cipta,1992), 29

Dari berbagai definisi diatas dapat disimpulkan etos kerja adalah cara pandang seseorang dalam menyikapi, melakukan dan bertindak dalam bekerja, dengan kemauan organisasi, instansi maupun perusahaan sehingga pekerjaan dapat dilaksanakan dengan baik. Sikap mental seseorang atau kelompok orang dalam melakukan aktivitas atau pekerjaan yang diwujudkan sebagai perilaku kerja antara lain tepat waktu, tanggung jawab, kerja keras, rasional dan jujur.

b. Indikator Etos Kerja

Beberapa hal penting yang berhubungan dengan etos kerja antara lain: hemat, tanggung jawab, dan sederhana, dengan adanya disiplin waktu dapat menjadikan diri untuk menghargai waktu hal yang penting dalam mencapai efektivitas dan efisiensi dalam bekerja, selain itu persaingan sehat dan tidak mudah patah semangat juga merupakan hal penting dalam etos kerja.⁷⁷ Menurut Muhammad Syafi'I dan Muhammad Ulin Nuha, indikator etos kerja terdiri dari sikap kerja karyawan, kemauan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan, perasaan keryawan dalam bekerja, serta kesungguhan karyawan ketika bekerja.⁷⁸

Indikator-indikator orang yang beretos kerja tinggi pada umumnya meliputi sifat-sifat:⁷⁹ Pertama,kecanduan terhadap waktu. Kedua,memiliki moralitas yang bersih(ikhlas). Ketiga,memiliki kejujuran. Keempat,memiliki komitmen. Kelima,memiliki pendirian.

Dalam etos kerja terdapat berbagai faktor yang dapat mempengaruhi kinerja atau etos kerja seseorang, antara lain:⁸⁰ Pertama,Agama. Kedua, Budaya. Ketiga,

⁷⁷ Marsyaf Renaldi, "Pengaruh Disiplin Kerja dan Etos Kerja serta Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Badan Penanggulangan Bencana Daerah Kota Palu", Palu: Jurnal Katalogis, Vol.4 No.10, 2016, 162.

⁷⁸ Muhammad Syafi'I dan Muhammad Ulin Nuha, "Pengaruh Etos Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja PT. Ananda Jataka Bayu Sejahtera (AJBS) di kota Gresik", Gema Ekonomi, Jurnal Fakultas Ekonomi, Vol.7 No.1, 2018, 63.

⁷⁹ Ahmad Janan Asifudin, *Etos Kerja Islam*, (Surakarta: Muhammadiyah University Press, 2004), 38.

⁸⁰ Panji Anoraga, *Psikologi Kerja*, (Jakarta:Rineka Cipta, 1992), 29.

Sosial politik. Keempat, Kondisi Lingkungan atau Geografis. Kelima, Pendidikan. Keenam, Struktur ekonomi. Ketujuh, Motivasi intrinsik individu.

c. Tugas Pokok dan Fungsi Guru

Guru merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan.⁸¹ Tenaga pendidik memiliki satu kesatuan tugas dan fungsi yang tidak terpisahkan, kemampuan mendidik, membimbing, mengajar, dan melatih. Keempat kemampuan tersebut merupakan kemampuan integrative, yang satu sama lain tidak dapat dipisahkan dengan yang lain.⁸²

Menurut Udin Syaefudin Saud, ada enam tugas dan tanggungjawab guru dalam mengembangkan profesinya yaitu:⁸³ pertama, guru sebagai pengajar. Kedua guru sebagai pembimbing. Ketiga, guru sebagai administrator kelas. Keempat, guru sebagai pengembang kurikulum, konteks belajar meliputi pemahaman tentang siapa siswanya, berapa usianya, minat dan bakatnya, apa tujuan belajarnya, apa media yang digunakan serta sarana dan prasarana yang digunakan untuk mencapai tujuan pembelajaran.⁸⁴ Kelima, guru bertugas untuk mengembangkan profesi. Keenam, guru bertugas untuk membina hubungan dengan masyarakat

Tenaga pendidik memiliki tugas, baik yang terkait dengan dinas maupun diluar dinas, dalam bentuk pengabdian. Apabila dikelompokkan ada tiga jenis tugas guru, yakni tugas dalam bidang profesi, tugas kemanusiaan dan tugas dalam bidang kemasyarakatan. Ketiga tugas guru itu harus dilaksanakan secara bersama-sama dalam kesatuan tindakan yang harmonis dan dinamis.⁸⁵

⁸¹ Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), 24.

⁸² Suparlan, *Guru Sebagai Profesi*, (Yogyakarta: Hikayat Publishing, 2006), 29

⁸³ Udin Syaifuddin Saud, *Pengembangan Profesi Guru*, (Bandung: Alfabeta, 2008), 32.

⁸⁴ Wina Sanjaya, *Strategi Pembelajaran Berorientasi Standar Proses*, (Jakarta: Kencana, 2008), 21.

⁸⁵ Moh. Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2005), 7

B. TELAAH HASIL PENELITIAN TERDAHULU

Beberapa kajian yang berkaitan tentang peran kepala madrasah sebagai motivator yang telah diteliti sebelumnya, sebagai berikut:

Pertama, skripsi dari Lalu Sukardi dari prodi Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Institut Agama Islam Negeri Palopo tahun 2021. Dengan judul kepala sekolah sebagai motivator dalam peningkatan kinerja guru di SMP Negeri 3 Palopo. Dalam penyusunan skripsi tersebut, menggunakan metode penelitian kualitatif dan menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Teknik pengumpulan data dengan wawancara, observasi dan dokumentasi. Hasil penelitian skripsi ini menunjukkan bahwa: peningkatan kinerja guru di SMPN 3 Palopo melalui pembinaan dan proses pembelajaran, meningkatkan disiplin guru, menciptakan situasi yang harmonis, memenuhi semua perlengkapan, memberikan penghargaan, mengadakan pelatihan dan rapat evaluasi guru. Topik penelitian tersebut memiliki kesamaan dengan penelitian ini, yaitu sama-sama membahas tentang kepala sekolah sebagai motivator. Perbedaannya, dalam penelitian tersebut memfokuskan pada kinerja guru. Sedangkan penelitian ini berfokus pada etos kerja guru.⁸⁶

Kedua, skripsi oleh Erlin Susmiati Pratiwi prodi Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Institut Agama Islam Negeri Jember tahun 2020. Dengan judul peran kepala sekolah sebagai *leader* dan *manager* dalam mengembangkan kompetensi profesional guru di SMP Al-furqan Jember tahun 2019/2020. Dalam penyusunan skripsi tersebut, menggunakan metode penelitian kualitatif. Teknik pengumpulan data dengan observasi, wawancara dan dokumentasi. Hasil penelitian skripsi ini menunjukkan bahwa: sebagai *leader* yaitu mengikutsertakan guru dalam MGMP, diklat, seminar. Sebagai *manager* yaitu mengikutsertakan guru dalam rapat dinas dan melakukan supervisi, mengundang motivator. Topik penelitian tersebut mempunyai

⁸⁶ Laku Sukardi, "Kepala Sekolah sebagai Motivator dalam Peningkatan Kinerja Guru di SMPN 3 Palopo", (Skripsi, IAIN Palopo, 2021).

kesamaan dengan penelitian ini, yaitu sama-sama membahas mengenai peran kepala sekolah. Perbedaannya, dalam penelitian tersebut memfokuskan peran sebagai *leader* dan *meneger*. Sedangkan penelitian ini memfokuskan pada peran sebagai motivator.⁸⁷

Ketiga, Skripsi oleh Dewi Sri dari prodi Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung tahun 2019, dengan judul "Peran Kepala Sekolah Sebagai Motivator Dalam Mengoptimalkan Kinerja Guru Di MIN 9 Bandar Lampung". Dalam penyusunan skripsi tersebut, menggunakan metode kualitatif dan menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Teknik pengumpulan data dengan wawancara atau interview, observasi dan dokumentasi. Hasil penelitian skripsi ini menunjukkan bahwa: kepala sekolah dalam memotivasi guru untuk mengoptimalkan kinerja guru dengan: membuat suasana kerja yang tenang dan menyenangkan, memberikan penghargaan melalui pujian dan penyediaan sumber belajar sesuai kebutuhan sekolah. Dengan menggunakan tiga cara motivasi tersebut sudah cukup dapat mengoptimalkan kinerja guru di MIN 9 Bandar Lampung. Topik penelitian tersebut mempunyai kesamaan dengan penelitian ini, yaitu sama-sama membahas mengenai peran kepala sekolah sebagai motivator. perbedaannya, dalam penelitian tersebut memfokuskan pada pengoptimalan kinerja guru. Sedangkan penelitian ini memfokuskan pada peningkatan etos kerja guru.⁸⁸

Keempat, Tesis oleh Mipsu Tausyadi dari pascasarjana Istitut Agama Islam Negeri (IAIN) Bengkulu tahun 2019, dengan judul "Strategi Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Etos Kerja Guru Di SMPN 36 Pendidikan Khusus Layanan Khusus (PKLK) Kabupaten Kaur". Dalam penyusunan tesis tersebut, menggunakan metode kualitatif dan menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Pengumpulan dan pengecekan data dengan menggunakan teknik triangulasi. Teknik pengumpulan data dengan menggunakan wawancara, interview, observasi dan dokumentasi. Hasil tesis ini menunjukkan bahwa:

⁸⁷ Erlin Susmiati Pratiwi, peran Kepala madrasah sebagai *leader* dan *manager* dalam mengembangkan kompetensi profesional guru di SMP Al-Furqan Jember tahun 2019/2020", (Skripsi, IAIN, Jember, 2020).

⁸⁸ Dewi Sri, "Peran Kepala madrasah Sebagai Motivator Dalam Mengoptimalkan Kinerja Guru Di MIN 9 Bandar Lampung", (Skripsi, UIN Raden Intan, Lampung, 2019),

strategi kepala sekolah SMPN 36 PKLK yaitu mengatur perencanaan sesuai visi, misi dan tujuan. Pengorganisasian dengan membagi tugas sesuai dengan tupoksi dan bidang. Pelaksanaan bimbingan oleh kepala sekolah. Pengontrolan kegiatan guru yang sudah berjalan dan mengontrol kehadiran melalui absen. Pengevaluasian sudah sejauh mana keberhasilan atas etos kerja guru di sekolah. Topik penelitian tersebut mempunyai kesamaan dengan penelitian ini, yaitu sama-sama membahas mengenai peningkatan etos kerja. Perbedaannya, dalam penelitian tersebut memfokuskan pada strategi kepala sekolah dalam meningkatkan etos kerja guru. Sedangkan penelitian ini memfokuskan pada peran kepala madrasah sebagai motivator dalam meningkatkan etos kerja guru.⁸⁹

Kelima, skripsi oleh Nasruri dari jurusan Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan di Institut Agama Islam Negeri Ponorogo tahun 2019, dengan judul pengaruh peran kepala sekolah sebagai motivator terhadap kinerja guru di SMAN 3 Ponorogo. Tujuan dari penelitian ini adalah membuktikan pengaruh motivator dari kepala madrasah terhadap kinerja guru. Dalam penyusunan skripsi tersebut, menggunakan metode penelitian kuantitatif. Hasil penelitian skripsi ini menunjukkan bahwa: tingkat peran kepala sekolah sebagai motivator di SMAN 3 Ponorogo tergolong sedang, tingkat kinerja guru di SMAN 3 Ponorogo tergolong sedang, dan terdapat pengaruh peran kepala sekolah sebagai motivator terhadap kinerja guru di SMAN 3 Ponorogo sebesar 11,1%. Topik pada penelitian tersebut memiliki kesamaan dengan penelitian ini, yaitu sama-sama membahas mengenai peran kepala sekolah sebagai motivator. perbedaannya, dalam penelitian yang dilakukan oleh Nasruri berfokus pada melihat pengaruh motivasi terhadap kinerja guru di SMAN 3 Ponorogo. Sedangkan penelitian ini berfokus pada pendeskripsian dan analisis peran kepala sekolah sebagai motivator dalam meningkatkan etos kerja guru.⁹⁰

⁸⁹ Mipsu Tausyadi, "Strategi Kepala madrasah Dalam Peningkatan Etos Kerja Guru Di SMPN 36 Pendidikan Khusus Layanan Khusus (PKLK) Kabupaten Kaur," (Tesis, IAIN, Bengkulu, 2019),

⁹⁰ Nasruri, " Pengaruh Peran Kepala Sekolah Sebagai Motivator Terhadap Kinerja Guru Di SMAN 3 Ponorogo", (Skripsi, IAIN, Ponorogo, 2019).

Keenam, skripsi oleh Khairani dari prodi Manajemen Pendidikan Islam. Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan tahun 2019. Dengan judul peran kepala sekolah sebagai motivator dalam meningkatkan kualitas guru MTs Madinatussalam. Dalam penyusunan skripsi tersebut, menggunakan metode penelitian kualitatif. Teknik pengumpulan data dengan cara observasi, wawancara dan dokumentasi. Hasil penelitian skripsi ini menunjukkan bahwa: peran kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas guru yaitu, selalu mengikut sertakan guru mata pelajaran, selalu memeriksa dokumen administrasi guru, dan selalu memberikan motivasi kepada guru mapel. Topik penelitian tersebut mempunyai kesamaan dengan penelitian ini, yaitu sama-sama membahas mengenai peran kepala sekolah. perbedaannya, dalam penelitian tersebut memfokuskan pada peran kepala madrasah sebagai inovator dan peningkatan kualitas guru. Sedangkan penelitian ini berfokus pada peran kepala madrasah sebagai motivator dan peningkatan etos kerja guru.⁹¹

Ketujuh, skripsi oleh Ikhsan Dermawan Prasetyo Jati dari prodi Pendidikan Administrasi Perkantoran, Jurusan Pendidikan Administrasi, Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta pada tahun 2017. Skripsi berjudul upaya kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi dan kinerja guru di SMK Muhammadiyah 2 Bantul". Dalam penyusunan skripsi tersebut, menggunakan metode kualitatif dengan menggunakan pendekatan deskriptif. Teknik pengumpulan data dalam skripsi ini menggunakan observasi, wawancara dan dokumentasi. Analisis data yang digunakan yaitu reduksi data, penyajian data dan menarik kesimpulan. Pengecekan data menggunakan triangulasi. Hasil penelitian skripsi ini menunjukkan bahwa: upaya kepala sekolah SMK Muhammadiyah 2 Bantul yaitu pengaturan lingkungan fisik dengan pembangunan. Pengaturan suasana kerja dengan memberikan perhatian secara personal maupun kelompok. Penghargaan berupa ucapan atau pujian. Pengembangan sarana dan prasarana penunjang pembelajaran dengan

⁹¹ Khairani, "Peran Kepala Sekolah sebagai Inovator dalam Meningkatkan Kualitas Guru MTS Madinatussalam", Skripsi, UIN Sumatera Utara, Medan, 2019).

pembenahan. Topik penelitian tersebut mempunyai kesamaan dengan penelitian ini, yaitu sama-sama membahas mengenai kepala sekolah dan peningkatan kinerja. Perbedaannya, dalam penelitian tersebut memfokuskan pada upaya kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi dan kinerja. Sedangkan penelitian ini memfokuskan pada peran kepala madrasah sebagai motivator dalam meningkatkan etos kerja.⁹²

Kedelapan, tesis oleh Muhammad Faizul Husnayain dari pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang tahun 2015, dengan judul peran kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan mutu sumber daya guru pada lembaga pendidikan islam. Dalam penyusunan tesis tersebut, menggunakan metode penelitian kualitatif. Teknik pengumpulan data menggunakan cara observasi, wawancara dan dokumentasi. Hasil tesis ini menunjukkan bahwa: peran utama yang dimainkan kepala sekolah dalam mengembangkan mutu sumber daya guru di SDI surya Buana dan SD anak saleh Malang yaitu: edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator dan motivator. kepala madrasah memiliki peranan yang strategis dalam rangka mengembangkan dan meningkatkan kompetensi guru. Topik penelitian tersebut mempunyai kesamaan dengan penelitian ini, yaitu sama-sama membahas mengenai peran kepala sekolah. Perbedaannya, dalam penelitian tersebut berfokus pada pengembangan mutu sumber daya guru. Sedangkan penelitian ini memfokuskan pada peningkatan etos kerja guru.⁹³

Kesembilan, skripsi oleh Evita Mawirianti dari jurusan Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah tahun 2014, dengan judul peran kepala sekolah sebagai motivator dalam meningkatkan kinerja guru di SMPN 131 Jakarta Selatan. Dalam penyusunan skripsi tersebut, menggunakan metode penelitian kualitatif dan menggunakan pendekatan deskriptif

⁹² Ikhsan Dermawan Prasetyo Jati, " Upaya Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Motivasi dan Kinerja Guru Di SMK Muhammadiyah 2 Bantul," (Skripsi, UNY, 2017),

⁹³ Muhammad Faizul Husnayain, "Peran Kepemimpinan Kepala madrasah dalam Mengembangkan Mutu Sumberdaya Guru Pada Lembaga Pendidikan Islam", (Tesis, UIN Maulana Malik Ibrahim, Malang,2015).

kualitatif. Teknik pengumpulan data dengan observasi, wawancara dan dokumentasi. Hasil penelitian skripsi ini menunjukkan bahwa: upaya yang dilakukan kepala sekolah SMPN 131 dalam meningkatkan motivasi kerja yaitu dengan menciptakan lingkungan kerja kondusif, menumbuhkan suasana kerja yang baik, menanamkan kedisiplinan, memberikan penghargaan, melakukan dorongan dan menyediakan sarana dan prasarana yang memadai. Topik penelitian tersebut punya kesamaan dengan penelitian ini, yaitu sama-sama membahas mengenai peran kepala sekolah sebagai motivator. Perbedaannya, dalam penelitian tersebut memfokuskan pada motivasi dan kinerja guru. Sedangkan penelitian ini memfokuskan pada peningkatan etos kerja guru.⁹⁴

Kesepuluh, tesis oleh Andi Abu Daud S dari Pascasarjana Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar tahun 2010. Dengan judul strategi kepala sekolah memotivasi minat peserta didik belajar pendidikan agama islam di SMAN 2 Kendari. Dalam penyusunan tesis tersebut, menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara dan kuisioner. Hasil tesis ini menunjukkan bahwa: strategi kepala sekolah SMAN 2 Kendari dalam meningkatkan kualitas Pendidikan agama islam dengan membuat strategi peningkatan profesionalisme pendidik dengan melakukan dua cara yaitu strategi perorangan dan strategi kelompok. Topik penelitian tersebut mempunyai kesamaan dengan penelitian ini, yaitu sama-sama membahas mengenai kepala sekolah sebagai motivator. Perbedaannya, dalam penelitian tersebut memfokuskan pada minat peserta didik belajar pendidikan agama islam. Sedangkan, penelitian ini memfokuskan pada peningkatan etos kerja guru.⁹⁵

Adapun uraian penelitian diatas dapat dimasukkan dalam tabel sebagai berikut:

P O N O R O G O

⁹⁴ Evita Mawirianti, "Peran Kepala madrasah Sebagai Motivator Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di SMPN 131 Jakarta Selatan", (Skripsi, UIN Syarif Hidayatullah, Jakarta, 2014).

⁹⁵ Andi Abu Daud S, "Strategi Kepala Sekolah Memotivasi Minat Peserta Didik Belajar Pendidikan Agama Islam di SMAN 2 Kendari", (Tesis, UIN Alauddin, Makassar, 2010).

Tabel 2.1 Persamaan dan Perbedaan Penelitian Terdahulu

No	Penulis dan Judul Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan	
			Penelitian Terdahulu	Penelitian Sekarang
1	Lalu Sukardi (2021). Kepala sekolah sebagai motivator dalam peningkatan kinerja guru di SMPN 3 Palopo.	Topik pembahasan peran kepala sekolah	Variabel penelitian memfokuskan pada kinerja guru.	Variabel penelitian memfokuskan pada etos kerja guru.
2	Erlin Susmiati Pratiwi (2020). Peran kepala sekolah sebagai <i>leader</i> dan <i>manager</i> dalam mengembangkan kompetensi profesional guru di SMP Al-Furqan Jember tahun 2019/2020.	Topik pembahasan peran kepala sekolah.	Variabel penelitian memfokuskan pada peran sebagai <i>leader</i> dan <i>manager</i> .	Variabel penelitian memfokuskan pada peran sebagai motivator.
3	Dewi Sri (2019). Peran Kepala sekolah Sebagai Motivator Dalam Mengoptimalkan Kinerja Guru Di MIN 9 Bandar Lampung	Membahas mengenai peran kepala sekolah sebagai motivator.	Variabel penelitian lebih difokuskan pada pengoptimalan kinerja guru.	Variabel penelitian lebih difokuskan peningkatan etos kerja guru.
4	Mipsu Tausyadi (2019). Strategi Kepala sekolah Dalam Peningkatan Etos Kerja Guru Di SMPN 36 Pendidikan Khusus Layanan Khusus (PKLK) Kabupaten Kaur	Topik pembahasan peningkatan etos kerja	Variabel penelitian lebih difokuskan pada strategi kepala madrasah saja.	Variabel penelitian lebih difokuskan pada peran kepala madrasah sebagai motivator.
5	Nasruri (2019). Pengaruh peran kepala sekolah sebagai motivator terhadap kinerja guru di SMAN 3 Ponorogo	Topik pembahasan mengenai peran kepala sekolah sebagai motivator.	Variabel penelitian lebih memfokuskan pada pengaruh motivasi terhadap kinerja guru.	Variabel penelitian lebih difokuskan pada pendeskripsian dan analisis peran kepala madrasah sebagai motivator dalam meningkatkan etos kerja guru.
6	Khairani (2019). Peran kepala sekolah	Topik pembahasan	Variabel penelitian	Variabel penelitian

	sebagai motivator dalam meningkatkan kualitas guru MTs Madinatussalam.	mengenai peran kepala sekolah.	memfokuskan pada peran sebagai inovator dan peningkatan kualitas guru.	memfokuskan pada peran sebagai motivator dan peningkatan etos kerja guru.
7	Ikhsan Dermawan Prasetyo Jati (2017). Upaya Kepala sekolah Dalam Meningkatkan Motivasi Dan Kinerja Guru Di SMK Muhammadiyah 2 Bantul	Sama dalam membahas mengenai kepala sekolah meningkatkan motivasi.	Variabel penelitian lebih difokuskan pada aspek upaya kepala sekolah.	Variabel penelitian ini lebih memfokuskan pada peran kepala madrasah sebagai motivator.
8	Muhammad Faizul Husnayain (2015). Peran kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan mutu sumber daya guru pada lembaga pendidikan islam.	Topik penelitian membahas mengenai peran kepala sekolah.	Variabel penelitian memfokuskan pada pengembangan mutu sumber daya guru.	Variabel penelitian memfokuskan pada peningkatan etos kerja guru.
9	Evita Mawirianti (2014). Peran Kepala sekolah Sebagai Motivator Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di SMPN 131 Jakarta Selatan	Topik pembahasan mengenai peran kepala sekolah sebagai motivator.	Variabel penelitian lebih berfokus pada motivasi dan kinerja guru.	Variabel penelitian lebih berfokus pada peningkatan etos kerja guru.
10	Andi Abu Daud S (2010). Strategi kepala sekolah memotivasi minat peserta didik belajar pendidikan agama islam di SMAN 2 Kendari.	Topik pembahasan mengenai peran kepala sekolah sebagai motivator.	Variabel penelitian memfokuskan pada minat peserta didik belajar pendidikan agama islam.	Variabel penelitian memfokuskan pada peningkatan etos kerja guru.

Berdasarkan deskripsi dan tabel penelitian diatas, maka untuk mengetahui posisi dan juga nilai keterbaruan antara penelitian terdahulu dengan penelitian ini dilakukan analisis perbedaan dan persamaan. Adapun keterbaruan dalam penelitian peran kepala madrasah sebagai motivator dalam meningkatkan etos kerja guru secara khusus mengkaji dan menganalisis dengan metode kualitatif studi kasus mengenai strategi, pendekatan dan tindak lanjut kepala madrasah sebagai motivator untuk meningkatkan etos kerja guru.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. PENDEKATAN DAN JENIS PENELITIAN

Menilik rumusan masalah diatas, maka penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis, gambar dan bukan angka, yang mana data diperoleh dari orang dan perilaku yang dapat diamati melalui wawancara, observasi dan dokumentasi, maka peneliti menganalisa dengan cara metode kualitatif.

Penelitian kualitatif adalah keterkaitan spesifik pada studi hubungan sosial yang berhubungan dengan fakta dari pluralisasi dunia kehidupan. Kualitatif berarti sesuatu yang berkaitan dengan aspek nilai, kualitas atau makna dibalik suatu fakta. Menurut Creswell bentuk data yang digunakan bukan berbentuk bilangan, angka, skor, atau nilai, peringkat atau frekuensi yang biasanya dianalisis dengan menggunakan perhitungan matematis atau statistika.⁹⁶

Penelitian kualitatif lebih ditujukan untuk mencapai pemahaman mendalam mengenai organisasi atau peristiwa khusus, ketimbang mendeskripsikan bagian permukaan dari sampel besar sebuah populasi. Denzin & Lincoln menjelaskan pengertian penelitian kualitatif yakni, penelitian kualitatif ditujukan untuk mendapatkan pemahaman yang mendasar melalui "tangan pertama", laporan yang sebenarnya, dan catatan percakapan yang aktual. Dapat disimpulkan bahwa penelitian kualitatif adalah penelitian yang bertujuan untuk mendapatkan pemahaman yang mendalam tentang masalah-masalah manusia dan sosial, bukan mendeskripsikan bagian permukaan dari suatu realitas sebagaimana dilakukan penelitian kuantitatif dengan positivismenya.

⁹⁶ Imam Gunawan, *Metode Penelitian Kualitatif Teori dan Praktik* (Malang: PT Bumi Aksara, 2013), 80-83.

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus (*case Study*). Studi kasus adalah metode kualitatif yang hendak mendalami suatu kasus tertentu secara lebih mendalam dengan melibatkan pengumpulan beraneka informasi. Robert K. Yin menjelaskan bahwa studi kasus adalah satu metode pendekatan pada penelitian ilmu-ilmu sosial dimana secara umum pendekatan tersebut lebih sesuai jika pokok pertanyaan suatu penelitian berkenaan dengan "bagaimana" atau "mengapa". Berikut penjelasannya: "secara umum, studi kasus merupakan strategi yang lebih cocok bila pokok pertanyaan suatu penelitian berkenaan dengan *how* atau *why*, bila Peneliti hanya memiliki sedikit peluang untuk mengontrol peristiwa-peristiwa yang akan diselidiki, dan bilamana fokus penelitiannya terletak pada fenomena yang kontemporer (masa kini) di dalam kehidupan nyata."⁹⁷

Apabila dilihat dari segi tempat penelitian, maka penelitian ini termasuk dalam jenis penelitian lapangan (*field research*) yang berusaha meneliti atau melakukan studi observasi. Peneliti memilih jenis penelitian *field research* karena penelitian tentang peran kepala madrasah sebagai motivator dalam meningkatkan etos kerja guru di MTsN 5 Ngawi, perlu penelitian langsung ke lokasi yang diteliti, yang dikenal dengan istilah observasi dan menggunakan pendekatan yang sistematis yang disebut kualitatif. Dengan demikian data konkrit dari data primer dan sekunder yang diperoleh benar-benar dapat dipertanggungjawabkan sebagai kesimpulan akhir dari hasil penelitian.

B. KEHADIRAN PENELITI

Salah satu ciri penelitian kualitatif adalah peneliti bertindak sebagai instrumen sekaligus pengumpul data. Instrumen lain berfungsi sebagai pendukung tugas peneliti sebagai instrumen inti. Posisi peneliti dalam penelitian ini sebagai pengamat partisipan, oleh karena itu dalam penelitian kualitatif kehadiran Peneliti adalah mutlak karena Peneliti harus berinteraksi dengan lingkungan baik manusia maupun nonmanusia yang

⁹⁷ Robert K. Yin, *Studi Kasus: Desain & Metode* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2002), 1.

berkepentingan dalam penelitian. Kehadiran peneliti dalam penelitian ini memberikan keuntungan yakni, Peneliti selaku instrumen utama dapat berhubungan secara langsung dengan informan, dapat memahami secara alami kenyataan yang ada di latar penelitian, dapat menyesuaikan diri dengan situasi.⁹⁸ Oleh karena itu, dalam penelitian ini Peneliti langsung hadir di MTsN 5 Ngawi. Peneliti melakukan penelitian di MTsN 5 Ngawi selama 2 minggu, dari tanggal 26 Februari 2022 sampai 05 Maret 2022.

C. LOKASI PENELITIAN

Tempat penelitian adalah tempat yang digunakan dalam melakukan penelitian untuk memperoleh data yang diinginkan. Penelitian dilaksanakan di MTsN 5 Ngawi yang beralamatkan di Jl. Raya Paron No 1 Desa Kenaiban, Kelurahan Paron, Kecamatan Paron, Kabupaten Ngawi. Peneliti memilih lokasi tersebut untuk penelitian karena MTsN 5 Ngawi adalah madrasah yang terakreditasi A dan dapat dikatakan unggul.⁹⁹ Selain itu, implementasi peran kepala madrasah di MTsN 5 Ngawi sudah terbilang baik. Ditandai dengan penataan lingkungan fisik yang baik, semangat dan etos kerja guru yang tinggi, kedisiplinan cukup tinggi terhadap peraturan sekolah dan sarana prasarana yang terpenuhi.¹⁰⁰ Dengan adanya berbagai usaha tersebut diharapkan etos kerja guru semakin meningkat sehingga dapat menghasilkan peserta didik yang berkualitas.

D. DATA DAN SUMBER DATA

Dalam rangka penggalan dan pengumpulan data maka diperlukan sumber data untuk memperoleh data tersebut. Terdapat dua macam data yang diperlukan dalam penelitian ini yaitu data primer dan data sekunder.

1. Data primer

⁹⁸ Wahidmurni, "Pemaparan Metodologi Penelitian Kualitatif", Juli 2017, <http://repository.uin-malang.ac.id/1984.pdf>, diakses pada tanggal 26 Januari, pukul 14:00 WIB.

⁹⁹ Website resmi MTsN 5 Ngawi, <http://mtsn5ngawi.sch.id> (diakses pada selasa, 08 februari 2022 pukul 11:26 WIB).

¹⁰⁰ Wawancara dengan kepala madrasah MTsN 5 Ngawi pada 27 November 2021 pukul 19:00 WIB.

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumber atau dapat disebut sebagai data utama. Data primer dalam penelitian ini diperoleh dari wawancara dengan informan yang dicatat melalui catatan lapangan baik berupa rekaman atau catatan tertulis. Kunci dari sumber data primer pada penelitian ini adalah kepala madrasah MTsN 5 Ngawi, selain itu data primer juga diperoleh dari wakil kepala madrasah, dan ketua program keterampilan. Data primer tersebut meliputi: strategi kepala madrasah sebagai motivator, pendekatan kepala madrasah sebagai motivator dan tindak lanjut kepala madrasah sebagai motivator dalam meningkatkan etos kerja guru di MTsN 5 Ngawi.

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang dikumpulkan oleh peneliti dari sumber yang telah tersedia sehingga peneliti dapat disebut tangan kedua. Data sekunder adalah data yang diperoleh dari dokumentasi, observasi, foto, data serta penelitian terdahulu yang relevan.. Data sekunder dari penelitian ini adalah sejarah pertumbuhan dan perkembangan MTsN 5 Ngawi, visi misi, tujuan, struktur organisasi, prestasi lembaga, daftar hadir dan penilaian guru, dan sarana prasarana.

E. PROSEDUR PENGUMPULAN DATA

Adapun teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Wawancara

Dalam penelitian ini, Peneliti memilih teknik wawancara tidak terstruktur yaitu wawancara yang bebas dimana penelitian tidak menggunakan pedoman wawancara yang telah tersusun secara sistematis dan lengkap untuk pengumpulan datanya. Pedoman wawancara yang digunakan hanya berupa garis-garis besar permasalahan yang akan ditanyakan.¹⁰¹ Pertama Peneliti melakukan konfirmasi kepada informan yang telah ditentukan dengan cara *purposive sampling* yaitu penentuan sampel sesuai

¹⁰¹ Sugiyono, *Metode Penelitian Prndidikan Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*, (Bandung: Alfabeta,2016), 320.

dengan tujuan atau topik penelitian.¹⁰² Hal tersebut dilakukan untuk menyepakati waktu pelaksanaan wawancara, dan untuk menambah informan selanjutnya guna memperkaya data yang diperoleh. Peneliti bertanya kepada informan sebelumnya mengenai siapa lagi informan yang dapat memberikan informasi terkait dengan penelitian ini. Dalam menambah informan peneliti menggunakan *snowballing sampling* yaitu pengambilan sampel secara berantai.¹⁰³ Adapun informan kunci dalam penelitian ini adalah:

- a. Kepala madrasah: untuk mendapatkan informasi mengenai peran kepala madrasah dalam memberikan motivasi kepada guru untuk meningkatkan etos kerja guru di MTsN 5 Ngawi.
- b. Waka sarana dan prasarana: untuk mendapatkan informasi mengenai program kepala madrasah tentang penataan lingkungan fisik sekolah.
- c. Waka kurikulum: untuk mendapatkan informasi mengenai etos kerja guru dalam penerapan kurikulum 2013.
- d. Guru: untuk menapatkan informasi mengenai hasil pemberian motivasi oleh kepala madrasah terhadap etos kerja guru di MTsN 5 Ngawi.

2. Observasi

Selanjutnya dalam pengumpulan data Peneliti menggunakan teknik observasi yaitu pengamatan langsung terhadap objek untuk mengetahui keberadaan objek, situasi, konteks, dan maknanya dalam upaya mengumpulkan data penelitian.¹⁰⁴ Observasi atau pengamatan adalah metode pengumpulan data dengan jalan mengadakan pengamatan terhadap kegiatan yang berlangsung.¹⁰⁵ Penelitian dengan teknik observasi digunakan untuk mengamati dan mencatat berbagai peristiwa yang berkaitan dengan peran kepala

¹⁰²Satori dan Aan Komariah, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Alfabeta, 2009), 60.

¹⁰³Djam'an Satori dan Aan Komariah, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Alfabeta, 2009), 60.

¹⁰⁴*Ibid*, 132.

¹⁰⁵Nana dan Syaodih Sukmadinata, *Metode Penelitian Pendidikan*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2007), 220.

madrasah sebagai motivator dan peningkatan etos kerja guru di MTsN 5 Ngawi. Dalam seminggu Peneliti melakukan observasi sebanyak empat kali, yaitu senin sampai kamis. Peneliti mulai melakukan observasi di pagi hari sampai kegiatan observasi dianggap cukup. Sebelum melakukan observasi Peneliti menentukan objek observasi terlebih dahulu.

3. Dokumentasi

Teknik ketiga yang digunakan Peneliti adalah dokumentasi yaitu catatan kejadian yang sudah lampau yang dinyatakan dalam bentuk lisan, tulisan dan karya bentuk.¹⁰⁶ Teknik ini digunakan Peneliti untuk memperoleh data tentang peran kepala madrasah sebagai motivator dan peningkatan etos kerja guru yang berjalan di MTsN 5 Ngawi. Dokumentasi pada penelitian ini untuk mendukung data yang diperoleh dari wawancara dan observasi. Hasil dari pengumpulan data melalui wawancara dan observasi dicatat dalam format transkrip dokumentasi. Pada penelitian ini dokumentasi yang diambil Peneliti antara lain visi misi dan tujuan, struktur organisasi, data sarpras, daftar hadir guru, hasil penilaian kerja guru dan bukti-bukti lain yang menguatkan data yang didapat dari proses wawancara dan observasi.

F. TEKNIK ANALISIS DATA

Analisis data yang digunakan adalah metode deskriptif analitik, yaitu mendeskripsikan data yang dikumpulkan berupa kata-kata, gambar, dan bukan angka. Data yang berasal dari naskah, wawancara, catatan lapangan, dokumen, dan sebagainya, kemudian dideskripsikan sehingga dapat memberikan kejelasan terhadap kenyataan atau realitas.¹⁰⁷ Menurut Moleong, analisis data adalah proses mengorganisasikan dan mengurutkan data kedalam pola, kategori, dan satuan uraian dasar sehingga dapat ditemukan tema dan dapat dirumuskan hipotesis kerja seperti yang disarankan oleh data.¹⁰⁸ Analisis data menurut

¹⁰⁶ Djam'an Satori dan Aan Komariah, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Alfabeta, 2009), 186.

¹⁰⁷ Sudarto, *Metodologi Peneliitan Filsafat*, (Jakarta:Raja Grafindo Persada,1997), 66

¹⁰⁸ Salim dan Syahrums, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Citapustaka Media, 2012), 145.

Miles dan Huberman dibagi dalam tiga alur yaitu, reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*), dan penarikan kesimpulan (verifikasi).¹⁰⁹ Peneliti menggunakan ketiga teknik analisis data ini dalam penelitian.

1. Reduksi Data (*Data Reduction*)

Teknik analisis data yang pertama adalah reduksi data yaitu proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan, dan transformasi data yang muncul dari catatan lapangan.¹¹⁰ Dalam penelitian mengenai peran kepala madrasah sebagai motivator dalam meningkatkan etos kerja guru di MTsN 5 Ngawi ini, Peneliti memilah-milah data yang sesuai dengan fokus penelitian dan data yang tidak sesuai dengan fokus penelitian dikeluarkan dari penelitian sehingga mempermudah proses analisis data. Data yang direduksi adalah hasil wawancara, observasi dan dokumentasi yang meliputi: profil madrasah, visi, misi dan tujuan, strategi motivator kepala madrasah, pendekatan motivasi kepala madrasah dan tindak lanjut kepala madrasah sebagai motivator seperti, penataan sarpras, penerapan kedisiplinan, pemberian hadiah dan sebagainya.

2. Penyajian Data (*display Data*)

Langkah selanjutnya adalah penyajian data setelah data direduksi. Dalam penelitian kualitatif, penyajian data dapat dilakukan dengan bentuk uraian singkat, bagan, gabungan antar kategori, *flowcard* dan sejenisnya guna menggabungkan informasi yang tersusun dalam bentuk yang padu dan mudah dipahami setelah data direduksi. Dengan mendisplay data, maka memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami sebelumnya. Penyajian data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan teks yang bersifat naratif dan juga tabel.

¹⁰⁹ Hardani, et al., *Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif* (Mataram: Pustaka Ilmu, 2020), 164.

¹¹⁰ *Ibid*, 164.

3. Menarik Kesimpulan atau Verifikasi

Proses selanjutnya adalah penarikan kesimpulan, simpulan adalah temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu objek yang kurang jelas sehingga setelah diteliti menjadi jelas yang dapat berupa hipotesis, interaksi atau teori. Data yang telah direduksi dan diolah secara sistematis ditarik kesimpulan sementara. Kesimpulan tersebut berubah jika ditemukan bukti-bukti kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi jika didukung bukti-bukti yang kuat, simpulan yang dikemukakan merupakan simpulan yang kredibel. Setelah kesimpulan diambil, langkah selanjutnya Peneliti melakukan pengecekan keshahihan data dengan cara mengecek kembali proses koding dan penyajian data untuk memastikan tidak ada kesalahan. Setelah tahap verifikasi ini, Peneliti telah memiliki temuan penelitian berdasarkan analisis data yang telah dilakukan.¹¹¹

G. PENGECEKAN KEABSAHAN DATA

Keabsahan data juga sangat diperhatikan dalam penelitian kualitatif, karena suatu hasil penelitian tidak ada artinya jika tidak mendapatkan pengakuan atau kepercayaan. Berikut teknik keabsahan data penelitian ini:

1. Triangulasi

Teknik keabsahan data yang pertama dalam penelitian ini adalah triangulasi yaitu teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain.¹¹² Terdapat triangulasi sumber, triangulasi teknik pengumpulan data dan waktu. Dari ketiga jenis tersebut Peneliti menggunakan ketiga-tiganya sebagai pengecek keabsahan data. Karena mengingat data yang diperoleh melibatkan wawancara dari berbagai sumber,

¹¹¹ Hardani dkk, *Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif* (Mataram: Pustaka Ilmu, 2020), 170-171.

¹¹² Lexy J.Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya,2009), 330.

waktu dan teknik. Adapun penjelasan dari masing-masing jenis triangulasi sebagai berikut:

- a. Triangulasi Sumber, menguji kredibilitas data dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Pertama data yang diperoleh Peneliti mengenai strategi, pendekatan dan tindak lanjut kepala madrasah sebagai motivator di MTsN 5 Ngawi akan dideskripsikan dan dikategorikan sesuai dengan yang diperoleh dari beberapa sumber melalui wawancara dari kepala madrasah, wakil kepala madrasah maupun guru. Kemudian, Peneliti memilah data yang sama dan data yang berbeda untuk dilakukan analisis lebih lanjut, sehingga menghasilkan suatu kesimpulan yang akan dimintai kesepakatan dengan tiga sumber data tersebut.¹¹³
 - b. Triangulasi Teknik, menguji kredibilitas data dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Langkah pertama, data yang diperoleh Peneliti dari proses wawancara dicek dengan observasi atau dokumentasi. Apabila ditemukan perbedaan dari data tersebut Peneliti melakukan konfirmasi kepada sumber data untuk mendapatkan data yang dianggap benar.¹¹⁴
 - c. Triangulasi Waktu, waktu juga sering mempengaruhi kredibilitas data. Data yang diperoleh Peneliti melalui wawancara dengan informan di awal pertemuan berbeda dipertemuan selanjutnya. Oleh karena itu, Peneliti melakukan pengecekan berulang-ulang agar ditemukan data yang lebih valid sehingga lebih kredibel.¹¹⁵
2. Ketekunan Pengamatan
- Teknik keabsahan data yang kedua adalah ketekunan pengamatan yaitu menemukan ciri dan unsur dalam situasi yang relevan dengan persoalan atau isu yang sedang dicari.¹¹⁶ Ketekunan pengamatan ini dilaksanakan oleh Peneliti dengan cara

¹¹³Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2016), 274.

¹¹⁴ *Ibid.*

¹¹⁵ *Ibid.*

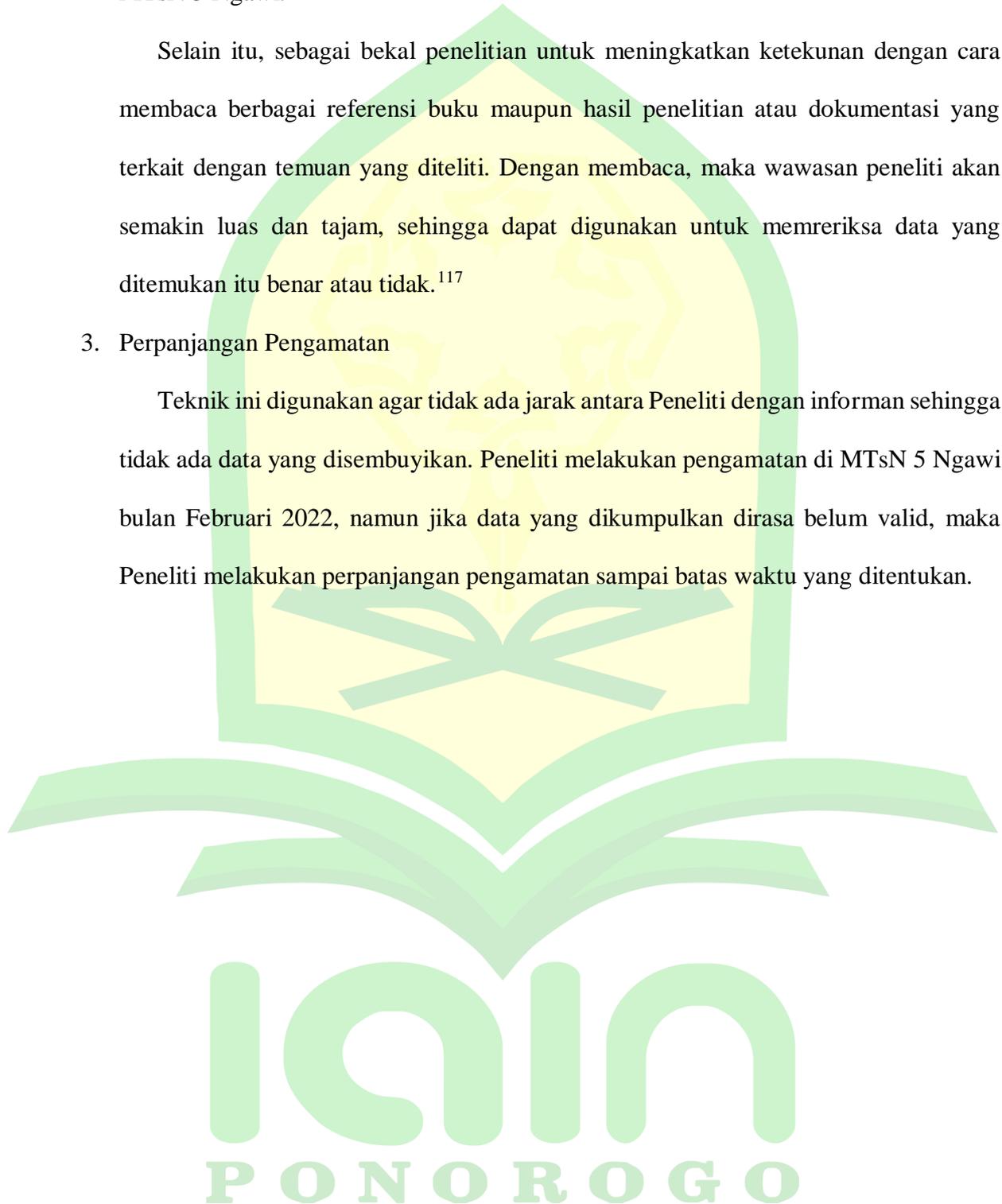
¹¹⁶ Basrowi dan Suwandi, *Memahami Penelitian Kualitatif* (Jakarta: Rineka Cipta, 2008), 209.

melakukan pengamatan dengan teliti dan terperinci secara berkesinambungan terhadap peran kepala madrasah sebagai motivator dalam meningkatkan etos kerja guru di MTsN 5 Ngawi.

Selain itu, sebagai bekal penelitian untuk meningkatkan ketekunan dengan cara membaca berbagai referensi buku maupun hasil penelitian atau dokumentasi yang terkait dengan temuan yang diteliti. Dengan membaca, maka wawasan peneliti akan semakin luas dan tajam, sehingga dapat digunakan untuk memeriksa data yang ditemukan itu benar atau tidak.¹¹⁷

3. Perpanjangan Pengamatan

Teknik ini digunakan agar tidak ada jarak antara Peneliti dengan informan sehingga tidak ada data yang disembuyikan. Peneliti melakukan pengamatan di MTsN 5 Ngawi bulan Februari 2022, namun jika data yang dikumpulkan dirasa belum valid, maka Peneliti melakukan perpanjangan pengamatan sampai batas waktu yang ditentukan.



¹¹⁷ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, (Bandung:Alfabeta,2014), 252.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. GAMBARAN UMUM LATAR PENELITIAN

1. Sejarah Berdirinya MTsN 5 Ngawi

Madrasah Tsanawiyah Negeri 5 Ngawi merupakan salah satu madrasah favorit di kab. Ngawi. Berdiri pada tahun 1961 namun masih berstatus swasta dengan nama PGA Diponegoro yang berlokasi di gedung BKIA jalan Raya Paron No.87 desa Paron. Pendirian PGA Diponegoro di prakarsai oleh bapak Supardi, BA selaku ketua yayasan diponegoro.

Pada tahun 1967 PGA Diponegoro berubah status menjadi Madrasah Negeri dengan nama MTsAIN dengan kepala madrasah bapak Supardi, BA. Pada tahun 1978 MTsAIN di relokasi menempati tanah milik yayasan STITI Paron dengan kepala bapak Drs. Maliki. Pada tahun 1997 MTsAIN paron berubah nama kembali menjadi MTsN Model Paron sekaligus direlokasi kembali menempati tanah milik negara yang beralamat di Jalan Raya Paron No. 1 Paron sampai sekarang. Dan selanjutnya pada tahun 2000 berganti kembali menjadi Madrasah Tsanawiyah Negeri Paron. Tahun 2018 resmi menjadi MTsN 5 Ngawi dengan status akreditasi A.¹¹⁸

Madrasah Tsanawiyah Negeri 5 Ngawi merupakan lembaga ditingkat menengah pertama, diselenggarakan Kementerian Agama dengan ciri dibidang keagamaan, menjadi keunggulan akademik dan nonakademik. seperti visi diembannya adalah terwujudnya insan berkualitas tinggi dalam iptek yang religius dan humanis.

Dilihat di lembaga Madrasah Tsanawiyah Negeri 5 Ngawi memiliki tenaga akademik yang profesional, penerapan manajemen yang kuat mampu menggerakkan seluruh potensi sehingga berkembangnya kreativitas civitas akademika, dan mampu

¹¹⁸ Lihat transkrip dokumentasi kode: 01/D/01 III/2022 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

antisipatif permasalahan masa depan dan proaktif mengikutinya. Disamping itu Madrasah Tsanawiyah Negeri 5 Ngawi mempunyai pimpinan yang dapat mengakomodasi semua potensi menjadi kekuatan penggerak secara menyeluruh. Semenjak resmi beralih fungsi menjadi Madrasah Tsanawiyah Negeri 5 Ngawi, sekolah ini telah dipimpin oleh 11 masa kepemimpinan. Dibawah kepemimpinan sebelas orang tersebut MTsN 5 Ngawi menunjukkan peningkatan kualitasnya hingga saat ini.

2. Letak Geografis MTsN 5 Ngawi

MTsN 5 Ngawi saat ini berlokasi di Jl. Raya Paron No. 1 Desa Paron Kecamatan Paron Kabupaten Ngawi. Madrasah Tsanawiyah Negeri 5 Ngawi mempunyai lokasi strategis, dekat perkotaan jadi mudah dijangkau.

3. Visi Misi dan Tujuan MTsN 5 Ngawi

Sekolah merupakan tempat untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Sehingga, diharapkan dapat menjalankannya dengan sebaik mungkin. Supaya manajemennya di implementasikan dengan maksimal diperlukan visi, misi dan tujuan yang jelas terlebih dahulu. Sebagaimana di MTsN 5 Ngawi memiliki visi, misi dan tujuan dapat dijabarkan sebagai berikut:

a. Visi Madrasah

Berakhlak mulia, dedikatif, intelek, terampil dan peduli lingkungan.

b. Misi Madrasah

Disiplin dalam kerja, mewujudkan management kekeluargaan, kerja sama, pelayanan prima.

c. Tujuan

Membentuk pribadi muslim yang berakhlak mulia, berwawasan keilmuan yang luas, memiliki keterampilan yang memadai serta berdedikasi tinggi.¹¹⁹

¹¹⁹ Lihat transkrip dokumentasi kode: 02/D/ 01 III/2022 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

4. Struktur Organisasi MTsN 5 Ngawi

Struktur organisasi adalah sistem yang digunakan untuk membagi tugas dan tanggung jawab dalam suatu lembaga pendidikan. MTsN 5 Ngawi memiliki struktur organisasi sudah tersusun rapi. Sesuai dari hasil dokumentasi diperoleh struktur organisasi sebagai berikut:¹²⁰



Gambar 4.1 Struktur Organisasi MTsN 5 Ngawi

5. Keadaan Pendidik dan Tenaga Pendidikan di MTsN 5 Ngawi

Tenaga pendidik dan kependidikan di MTsN 5 Ngawi memiliki peranan penting untuk terselenggaranya proses belajar mengajar. Di MTsN 5 Ngawi guru dan tenaga kependidikan sudah profesional sehingga menunjang tercapainya tujuan pendidik sekolah. Tenaga pendidik dan kependidikan MTsN 5 Ngawi berjumlah 69 orang. 42 orang guru berstatus PNS, 16 guru berstatus GBPNS, 4 orang pegawai, 2 orang satpam, 2 orang penjaga malam dan 3 orang petugas kebersihan. Tenaga pendidik dan kependidikan di MTsN 5 Ngawi dapat dijabarkan sebagai berikut:¹²¹

¹²⁰ Lihat transkrip dokumentasi kode: 05/D/01 III/2022 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

¹²¹ Lihat transkrip dokumentasi kode: 06/D/04 III/2022 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

Tabel 4.1 Daftar Tenaga Pendidik dan Kependidikan MTsN 5 Ngawi

No	NAMA	No	NAMA
1	Drs. MUSTAFID, M.Pd.I	36	RINDI LISKASARI, S.Pd
2	SRI UTAMI, M.Pd.I	37	GALIH AJI WIRATAMA, S.Pd
3	Dra. ALKHIYAROTUS SOLIKHAN	38	ANNI SAYEKTININGSIH, S.Ag
4	HIDAYATI SUHARSIH, S.Pd	39	SITI RAHAYU, S.Sy
5	Dra. NUR HAYATI	40	LUCKY DAMAYANTI
6	SRI SETYOWATI, S.Pd	41	AGUS MOCHAMAD EFENDI
7	Dra. SRI HARJANTI	42	ROCHMAD
8	SUPRAPTI, S.Pd	43	PURNOMO, S.Pd
9	SRI HIDAYAH, S Ag	44	YULIA ANDRIANI, S.Pd
10	SULIHATI, S.Ag	45	FAJRIN NIHAYA, S.Psi
11	ZAENAL ABIDIN, S.Pd	46	PURWANTO, S.PdI
12	ESTU MARHAENDRA, S.Pd	47	WAHYU SAPUTRO UTOMO, S.Pd.I
13	RINI RETNOWATI, S.Pd	48	DIAH ROKHANA MASKUNATI, SE
14	GUNARTI, S.Pd	49	VIVIN DWI ERVIANI, S.Pd
15	MAGHFIRA WIJAYANTI, S.Psi	50	YOHANA HERAWATI, S.Pd
16	FARIDAH, S.Pd	51	PANCA HARI PRASETYO, SE
17	ARIF WIJAYA, S.Pd	52	ARININGTYAS DWI MARBAWANI, S.Pd
18	FUAD AL ROFIQ, S.Pd	53	RINDI ERMA DAMAYANTI, S.Pd
19	SITI WURYANINGSIH, S.Pd	54	FITROTUL AFIFAH, S.Pd
20	HERU PRASETIYA, S.Pd	55	BAMBANG SUPARIYONO, S.Pd
21	RUSMINI, S.Pd	56	SITI USWATUL ROFIQOH, S.Ag
22	Dra. ERNA NURUL QOMARIYAH	57	GUFRON FREDY NUR A, S.Pd.I
23	SUMIRAN, S.Pd M. Pdl	58	DIAN KUSUMAWATI, S.Pd
24	NANANG KURNIAWAN, S.Pd	59	SUTIKNO
25	IBNU SOLIKHIN, S.Ag	60	ALI MISROWI, S.Pd. I
26	LUQMAN AL HAKIM, S.Ag	61	DWI LESTARI FAUZIYAH, S.Pd.I
27	LUKMAN HAKIM, S.Ag	62	HERNI SETIANINGSIH, A.Md.Kep
28	PUJI ASTUTI, S.Si	63	MUHAMMAD ANSHORI
29	MUTMAINAH, S.Ag	64	EKO ROHMANTO
30	ITSNA FARIDA ZUHRIYAH, S.Hum	65	PAIMIN
31	AULIA RAHMAWATI, S.Pd.I	66	SUWARDI

32	SRI WINARSIH, S.Pd	67	MUSTOFA
33	SRIANI, A.Ma	68	MUHAMMAD IMAM BAHRI
34	SUPARDI, S.Pd	69	ENDANG MULIA
35	DEWI STAMROTUL MUFIDAH, S.Pd		

6. Keadaan Sarana dan Prasarana MTsN 5 Ngawi

a. Sarana Pendidikan

Sarana merupakan peralatan yang langsung dipakai dalam kegiatan belajar mengajar. MTsN 5 Ngawi memiliki sarana sebagai berikut:

- 1) Gedung. MTsN 5 Ngawi mempunyai gedung yang dipergunakan dalam belajar mengajar, ekstrakurikuler, intrakurikuler, dan kegiatan yang diselenggarakan lembaga. Dari hasil observasi, gedung ini berlantai dua.
- 2) Ruang Kepala Madrasah. MTsN 5 Ngawi juga memiliki ruang Kepala Madrasah sendiri yang berdampingan dengan tata usaha dan pintu utama. Ruang ini digunakan untuk menerima tamu, konsultasi guru dan pengaduan wali murid.
- 3) Ruang guru. Dari hasil observasi, ruangan ini cukup luas untuk ditempati semua guru. Didalam ruang ini terjaga kebersihan dan kerapian setiap mejanya sehingga menciptakan suasana nyaman. Disini juga tempat dilakukannya pembinaan rutin setiap hari senin. Meja kursi ditata serta disesuaikan dengan jumlah tenaga pendidik yang ada di MTsN 5 Ngawi.
- 4) Ruang kelas. MTsN 5 Ngawi memiliki 30 kelas. Dari hasil observasi 30 ruangan kelas tersebut masih layak pakai untuk digunakan proses belajar mengajar. Didalam ruangan ini meja dan kursi disamakan dengan jumlah siswa disetiap kelas.

b. Prasarana Pendidikan

Prasarana pendidikan ialah fasilitas pelengkap yang membantu proses belajar mengajar berjalan dengan baik. Semua sekolah terdapat prasarana pendidikan sebagaimana di MTsN 5 Ngawi. Pada lembaga ini prasarana pendidikan antara lain:¹²²

- 1) Perpustakaan. Diruangan ini memiliki berbagai buku pelajaran, panduan pendidikan, fiksi maupun non fiksi dan masih banyak lagi. perpustakaan juga menyediakan tempat duduk yang nyaman sebagai fasilitas ketika membaca buku diharapkan baik guru maupun murid banyak yang berkunjung.
- 2) Laboratorium IPA. Diruang ini terdapat peralatan praktikum biologi, fisika dan kimia. Laboratorium ini digunakan saat ada materi pembelajaran yang membutuhkan praktik.
- 3) Laboratorium bahasa. Didalam laboratorium tersebut terdapat sejumlah komputer sehingga ruangan ini juga dapat digunakan untuk laboratorium komputer.
- 4) Ruang keterampilan. Ruangan ini digunakan untuk pratik atau belajar mengenai seni budaya dapat berupa menari, menyanyi, bermain alat musik dan lain sebagainya yang berhubungan dengan seni dan keterampilan.
- 5) Ruang UKS. Diruangan ini dipergunakan untuk peserta didik yang mengalami sakit di sekolah. UKS memiliki berbagai obat dan alat medis yang memadai. Pada tahun ini juga ruang UKS telah direnovasi menjadi lebih baik lagi.
- 6) Ruang BK. Ruangan tersebut dipakai guru dalam membimbing murid yang membutuhkan konseling untuk diarahkan menjadi lebih baik lagi.

¹²² Lihat Transkrip Dokumentasi kode: 08/D/18 III/2022 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

- 7) Ruang koperasi siswa. Didalam ruangan ini menjual alat kebutuhan pembelajaran dan makanan yang dibutuhkan siswa dan guru.
- 8) Kantin. Memiliki kantin yang luas dan nyaman dengan berbagai makanan yang berkualitas dan bergizi untuk siswa. Terdapat juga fasilitas meja dan kursi untuk siswa dan guru makan ditempat tersebut.
- 9) Halaman sekolah. Prasarana tersebut digunakan dalam kegiatan upacara bendera, pelajaran olahraga, ekstrakurikuler pramuka dan PMR serta kegiatan lain yang membutuhkan tempat outdoor yang luas.
- 10) Kebun. Memiliki kebun yang berada disetiap depan kelas dan ruangan. Tanamannya terdapat berbagai bunga yang setiap hari disiram dan dirawat oleh siswa dan tukang kebun. Hal ini merupakan imlementasi dari adiwiyata di MTsN 5 Ngawi.
- 11) Ruang bola. Tempat ini digunakan untuk menyimpan berbagai bola olahraga seperti bola basket, bola sepak, dan lain sebagainya yang ada di MTsN 5 Ngawi.
- 12) Ruang OSIS. Ruang ini digunakan untuk anggota dan pengurus OSIS mengadakan rapat, berdiskusi, membuat program, dan lain sebagainya.
- 13) Ruang PMR. Ruang ini digunakan anggota dan pengurus PMr dalam menjalankan kegiatannya mulai dari rapat, pembuatan program dan lain sebagainya. Didalam ruangan ini juga terdapat berbagai obat dan alat kesehatan yang dimiliki PMR.
- 14) Kamar mandi atau WC. Di MTsN 5 Ngawi memiliki kamar mandi atau WC berjumlah 29 dan semuanya masih layak diguakan serta pada tahun ini juga baru saja direnovasi.
- 15) Tempat parkir. Di MTsN 5 Ngawi terdapat tempat parkir yang luas, aman dan nyaman untuk guru yang memakai sepeda motor maupun mobil.

Sedangkan untuk siswa tidak diperkenankan menggunakan sepeda motor hanya diperbolehkan menggunakan sepeda kayuh atau sepeda onthel.

B. PAPARAN DATA

1. Strategi Kepala madrasah Sebagai Motivator Dalam Meningkatkan Etos Kerja Guru

Kepala madrasah MTsN 5 Ngawi merupakan komponen paling penting dan berpengaruh dalam setiap kegiatan yang ada di sekolah. Ketika melaksanakan perannya sebagai motivator, setiap pemimpin mempunyai strategi berbeda satu sama lain. Strategi kepala madrasah adalah kiat-kiat yang dilakukan kepala madrasah sebelum melakukan suatu tindakan pendekatan. Dalam menjalankan Peran sebagai motivator juga diperlukan berbagai strategi. Secara umum, kepala madrasah MTsN 5 Ngawi memiliki berbagai strategi yang digunakan untuk memotivasi dan meningkatkan etos kerja guru. Kepala Madrasah mengupayakan agar guru memiliki etos kerja yang tinggi untuk menghasilkan peserta didik yang berkualitas. Dalam hal ini, motivasi berperan sebagai penggerak dan semangat tenaga pendidik. Keunikan dari sekolah ini yaitu kepala madrasah yang sangat memperhatikan dan memberikan pengaruh yang luar biasa untuk MTsN 5 Ngawi, hal tersebut menjadi strategi yang dilakukan yaitu dengan memberikan contoh kinerja yang baik sesuai dengan tanggung jawab dan tugas pokoknya. Sebagaimana hasil wawancara dengan bapak Estu Marhaendra sebagai waka sarpras yaitu:

"kepala madrasah orang yang luar biasa, memberi kontribusi nyata. Manajerialnya bagus memberikan kemajuan yang luar biasa pada madrasah tidak hanya prestasi tetapi juga memberikan madrasah ini nilai yang lebih secara fisiknya itu luar biasa."¹²³

¹²³ Lihat transkrip wawancara kode : 05/W/05-3/2022 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

Hal serupa juga diungkapkan oleh bapak Gufron Fredy Nur A sebagai seorang guru beliau berkata:

"kepala madrasah adalah sesuatu paket komplit dimana pandai dalam ilmu agama, manajerial yang bagus, memiliki ketegasan yang luar biasa, sosok panutan, menginspirasi banyak hal yang diberikan dari ceramah dan kebijakan serta motivasi yang disampaikan sangat membangun, tegas dalam menjujung tinggi kedisiplinan, dapat memberi contoh yang baik dalam berakhlak, berkata dan bersosial."¹²⁴

Strategi yang dilakukan kepala madrasah MTsN 5 Ngawi salah satunya memberikan penghargaan. Pernyataan tersebut sesuai dari hasil observasi yang dilakukan pada hari senin, 07 Maret 2022 ketika upacara bendera, kepala madrasah memberikan *reward* kepada guru dan siswa yang mendapat prestasi.¹²⁵ Diungkapkan oleh kepala madrasah dalam wawancara yaitu: "pemberian reward berupa pujian pada saat rapat guru. Penghargaan fisik yang diberikan berupa sertifikat, piagam, dll disesuaikan dengan momennya."¹²⁶ Hal sama juga diungkapkan oleh perwakilan guru yaitu bapak Gufron Fredy N A yaitu: "pemberian penghargaan dari bapak kepala madrasah berupa pujian, apresiasi, tepuk tangan dan ucapan terimakasih yang setinggi-tingginya kepada guru yang bersangkutan apabila guru tersebut berprestasi baik dilingkup madrasah maupun diluar madrasah."¹²⁷

Kiat selanjutnya dari kepala madrasah untuk meningkatkan etos kerja tenaga pendidik ialah melibatkan guru dalam setiap kegiatan maupun program yang ada di MTsN 5 Ngawi sesuai dengan tupoksinya. Pernyataan ini sama dengan hasil wawancara kepada kepala madrasah MTsN 5 Ngawi yaitu: "semua kegiatan tidak lepas dari kerjasama yang baik antara kepala madrasah dan guru, untuk kegiatan melibatkan waka yang ada. Selalu melibatkan guru, karena kepala madrasah tidak

¹²⁴ Lihat transkrip wawancara kode: 04/W/04-3/2022 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

¹²⁵ Lihat transkrip observasi kode: 01/O/07-III/2022 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

¹²⁶ Lihat transkrip wawancara kode: 01/W/26-2/2022 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

¹²⁷ Lihat transkrip wawancara kode :04/W/04-3/2022 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

bisa berdiri sendiri harus pandai memajemen guru dibagi habis sesuai keahlian masing-masing."¹²⁸

Kepala madrasah tidak hanya melibatkan guru sebagai pendidik tetapi juga dalam hal pembinaan kegiatan ekstra maupun intrakulikuler bagi guru yang memiliki bakat dalam bidang tersebut. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan bapak estu marhaendra waka sarpras yaitu: "pelibatan guru tidak hanya dari aspek mendidik saja tetapi juga dalam hal pembinaan kegiatan ekstra maupun intrakulikuler."¹²⁹

Salah satu strategi yang tidak kalah penting dilakukan oleh kepala madrasah yaitu pemberian tantangan dan tanggung jawab kepada guru. Dalam hal ini guru diberi tantangan untuk terus mengembangkan kompetensi guru dibidang kognitif, dan penggunaan digital sebagai media pembelajaran. Sesuai dengan hasil wawancara yang dilakukan dengan bapak Gufron selaku tenaga pendidik yaitu: "pemberian tantangan bapak kepala madrasah yaitu untuk terus mengembangkan kompetensi guru dibidang kognitif, materi pengetahuan dan kemampuan IT terkait penggunaan laptop, media pembelajaran elektronik menjadi tantangan dan motivasi terus oleh kepala madrasah"¹³⁰

Terakhir, strategi yang dilakukan kepala madrasah untuk meningkatkan etos kerja guru di MTsN 5 Ngawi yaitu dengan memberikan kesempatan seluas-luasnya untuk mengembangkan keahlian. Hal yang biasa dilakukan oleh guru yaitu dengan mengikuti seminar, diklat maupun workshop baik itu berbasis online maupun offline. Sesuai dengan hasil observasi yang dilakukan pada Kamis, 10 Maret 2022 adanya kegiatan workshop yang dilakukan MTsN 5 Ngawi setiap satu tahun sekali.¹³¹ Peneliti juga mendapatkan jadwal workshop mandiri tersebut untuk memperkuat

¹²⁸ Lihat transkrip wawancara kode : 01/W/26-2/2022 dalam Lampiran Hasil Penelitian

¹²⁹ Lihat transkrip wawancara kode : 05/W/05-3/2022 dalam Lampiran Hasil Penelitian

¹³⁰ Lihat transkrip wawancara kode : 04/W/04-3/2022 dalam Lampiran Hasil Penelitian

¹³¹ Lihat transkrip observasi kode: 03/O/10-III/2022 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

hasil dari penelitian ini.¹³² Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan waka kurikulum ibu suprapti yaitu: "selalu memacu guru jadi setiap ada kegiatan diklat-diklat diwajibkan ikut baik itu online maupun offline. Madrasah juga memiliki kegiatan workshop guru mandiri setiap satu tahun sekali."¹³³

Berdasarkan hasil wawancara diatas dapat diketahui bahwa strategi kepala madrasah sebagai motivator di MTsN 5 Ngawi yaitu (a) pemberian perhatian dan contoh kinerja yang luar biasa agar guru dapat termotivasi dan tergerak untuk mengikuti etos kerja kepala madrasah, (b) pemberian penghargaan berupa pujian, apresiasi, dan juga sertifikat sebagai ucapan terimakasih yang setinggi-tingginya untuk guru yang telah berprestasi, (c) pemberian tantangan dan tanggung jawab dari kepala madrasah kepada guru sebagai strategi atau upaya agar guru terpacu adrenalinnya untuk antusias menyelesaikan tantangan tersebut dengan sebaik mungkin, (d) kemudian melibatkan guru dalam segala kegiatan yang ada di madrasah sebagai upaya agar guru merasa diperhatikan dan dihargai pendapatnya serta terciptanya rasa kekeluargaan yang erat sehingga guru lebih maksimal dalam menjalankan tugasnya, (e) strategi terakhir yaitu dengan memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada guru untuk mengembangkan keahlian tidak hanya dibidang mendidik saja tetapi juga dalam bidang intra maupun ekstrakurikuler. Secara sederhana kesimpulan tersebut dapat digambarkan dalam peta konsep sebagai berikut:

IAIN
P O N O R O G O

¹³² Lihat transkrip dokumentasi kode: 03/D/01 III/2022 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

¹³³ Lihat transkrip wawancara kode : 03/W/01-3/2022 dalam Lampiran Hasil Penelitian.



Gambar 4.2 Strategi Kepala Madrasah sebagai Motivator

2. Pendekatan Kepala madrasah Sebagai Motivator Dalam Meningkatkan Etos Kerja Guru

Pendekatan kepala madrasah sebagai motivator yaitu kegiatan atau tindakan nyata yang dilakukan kepala madrasah untuk mendorong etos kerja guru. Sebagaimana di MTsN 5 Ngawi kepala madrasah juga melakukan berbagai pendekatan sebagai motivator untuk meningkatkan etos kerja guru. Tindakan yang nyata dan memberikan pengaruh signifikan adalah penerapan kedisiplinan yang dicontohkan kepala madrasah kepada warga sekolah baik guru maupun murid. Sesuai dengan pernyataan kepala madrasah dalam wawancara yaitu: "guru PNS sudah otomatis mengikuti aturan karena ranah pemerintah bukan kepala madrasah. Setiap pagi juga memantau keliling kelas untuk melihat guru mendampingi murid mengaji." ¹³⁴ Kemudian ibu Suprapti selaku waka kurikulum juga mengatakan dalam wawancara yaitu: "kepala madrasah selalu datang paling pagi, absensi juga memakai fingerprint jadi lebih akurat untuk mengecek kehadiran guru, kepala madrasah selalu

¹³⁴ Lihat Transkrip Wawancara Nomor : 01/W/26-2/2022 dalam lampiran hasil penelitian.

memberi contoh kedisiplinan yang bagus." ¹³⁵ Dalam fingerprint hasil yang didapat sangat akurat bahkan hanya terlambat beberapa menit saja sudah dapat diketahui hal ini dapat dilihat pada hasil dokumentasi fingerprint.¹³⁶ Hal yang sama juga dikemukakan oleh bapak Endru Marharendra dalam wawancara yaitu:

"setiap hari senin mengadakan pembinaan, menerapkan fungsi kontrolnya yaitu berkeliling madrasah setiap pagi, absensi, kedisiplinan dalam membuat program pembelajaran. Pengelolaan adiwiyata berkenaan dengan lingkungan hidup seperti melakukan pembersihan secara rutin. Penerapan kedisiplinan tidak hanya dari bidang kinerja saja melainkan juga dalam bidang pendidikan karakter dan kebiasaan yang baik terhadap lingkungan."¹³⁷

Pendekatan dari segi pemberian motivasi yang dilakukan kepala madrasah dilakukan setiap hari senin secara rutin dalam rapat pembinaan, sesuai dengan hasil observasi yang dilakukan pada hari senin, 07 Maret 2022 diadakannya rapat dan pembinaan yang dilakukan kepala madrasah.¹³⁸ Hal ini dikemukakan oleh salah satu guru MTsN 5 Ngawi yaitu bapak Gufron Fredy Nur A dalam wawancara sebagai berikut:

"bentuk motivator kepala madrasah di MTsN 5 Ngawi yaitu diadakannya pembinaan setiap hari senin yang berisi pembahasan laporan jurnal mengajar mingguan, siraman rohani mengenai tugas dan kewajiban guru, informasi tentang madrasah. Kegiatan ini sangat menimbulkan imbas yang luar biasa karena dipantau setiap minggunya lewat jurnal mingguan membuat guru memiliki tanggung jawab setiap minggunya."¹³⁹

Kemudian bapak Endru Marhaendra selaku waka sarpras menambahkan terkait pemberian dorongan atau semangat dari kepala madrasah sebagai berikut:

"ketika pembinaan pada hari senin menyampaikan hal baik yang dapat membuat madrasah ini maju, salah satunya dengan memberikan reward. Contoh dalam pemberian rewardnya seperti mengajak makan bersama setelah mengikuti dan menjuarai perlombaan, pemberian baju dan juga sertifikat, dan lain sebagainya."¹⁴⁰

¹³⁵ Lihat Transkrip Wawancara Nomor : 03/W/01-3/2022 dalam lampiran hasil penelitian.

¹³⁶ Lihat transkrip Dokumentasi kode: 04/D/01 III/2022 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

¹³⁷ Lihat Transkrip Wawancara Nomor : 05/W/05-3/2022 dalam lampiran hasil penelitian.

¹³⁸ Lihat Transkrip observasi kode: 02/O/07-III/2022 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

¹³⁹ Lihat Transkrip Wawancara Nomor : 04/W/04-3/2022 dalam lampiran hasil penelitian.

¹⁴⁰ Lihat Transkrip Wawancara Nomor : 05/W/05-3/2022 dalam lampiran hasil penelitian.

Selanjutnya, tindakan pendukung yang dapat meningkatkan etos kerja guru yaitu pengaturan lingkungan fisik dan suasana kerja. Sesuai dengan pernyataan waka sarpras bahwa penataan sarana dan prasana sudah diatur sedemikian rupa agar guru maupun siswa nyaman selama proses belajar mengajar. Beberapa sarana dan prasarana yang ada di MTsN 5 Ngawi dapat dilihat dalam hasil observasi yang telah dilakukan peneliti.¹⁴¹ Hal ini tidak lepas dari keterlibatan kepala madrasah. Tetapi untuk perencanaan di berikan tanggung jawab penuh kepada waka sarpras hal ini dimaksudkan untuk memberikan tanggung jawab kepada guru akan tetapi dalam pengambilan keputusan tetap atas diskusi dan pertimbangan dari kepala madrasah. Diungkapkan waka sarpras dalam wawancara sebagai berikut: "kita kerja tidak lepas dari keterlibatan kepala madrasah. Penataan sarpras diserahkan ke waka sarpras dituangkan pada perencanaan kegiatan bidang sarpras tetapi juga selalu didiskusikan terlebih dahulu dengan kepala madrasah."¹⁴²

Pendekatan yang tidak kalah penting untuk meningkatkan etos kerja guru yaitu penyediaan sumber belajar yang lengkap sehingga guru dapat maksimal dalam mengajar. Pemberian fasilitas yang memadai ini cukup membantu guru dalam mengajar sesuai dengan pernyataan bapak Gufron Fredy Nur A sebagai berikut:

"semua kebutuhan guru baik didalam maupun diluar kelas dipenuhi oleh madrasah, termasuk keadministrasian dan pemenuhan buku perpustakaan. Di setiap ruangan kelas terdapat wifi untuk pemenuhan sumber belajar. MTsN 5 Ngawi atas motivasi kepala madrasah menggunakan model pembelajaran *Blanded Learning* (pembelajaran mix online dan offline)."¹⁴³

Akan tetapi walaupun dapat dikatakan sudah cukup lengkap tetap saja terdapat kekurangan, seperti yang dikatakan oleh bapak Estu Marhaendra sebagai berikut: "sudah lengkap tetapi tetap saja masih ada kekurangan. Kurang standarisasi, seperti kurang luasnya ruangan, dan peralatan yang terbatas. Tidak menutup kemungkinan

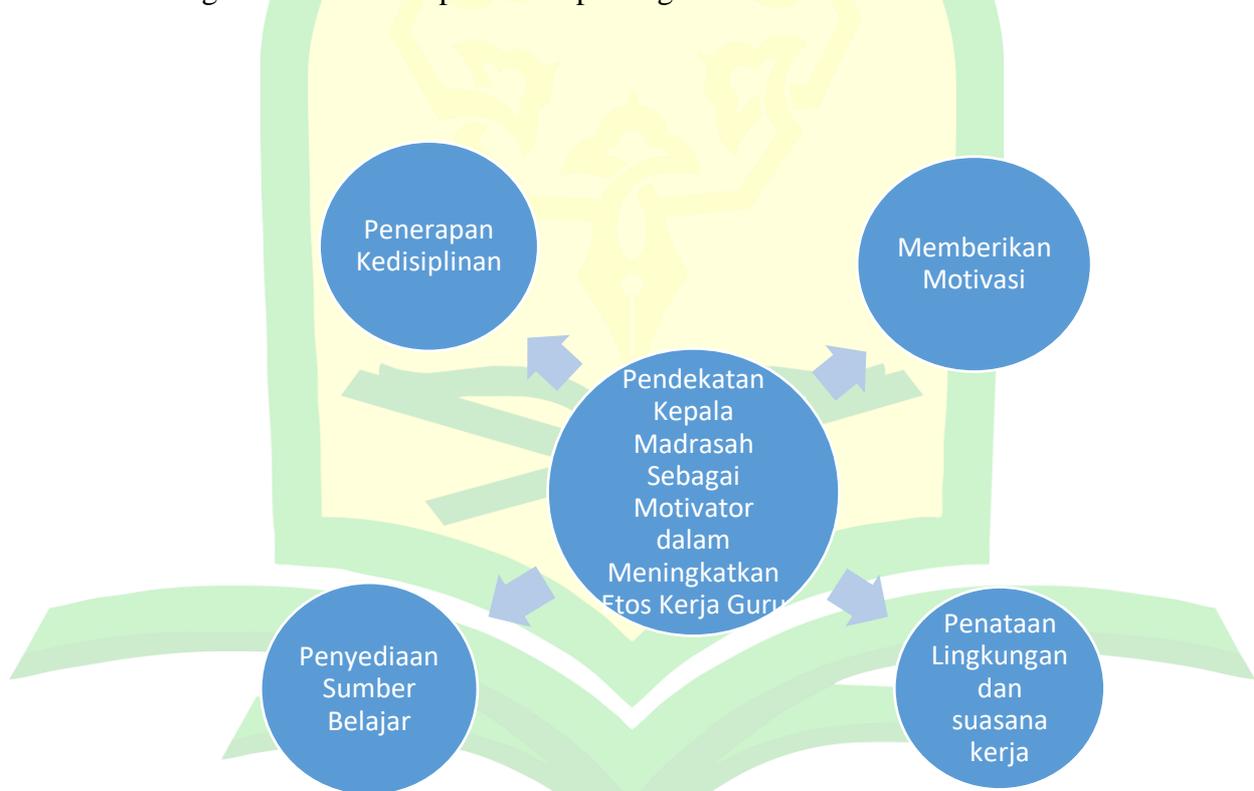
¹⁴¹ Lihat Transkrip Observasi kode: 04/O/10-III/2022 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

¹⁴² *Ibid.*,

¹⁴³ Lihat Transkrip Wawancara Nomor : 04/W/04-3/2022 dalam lampiran hasil penelitian.

dengan keterbatasan tersebut guru termotivasi untuk berinovasi. Setiap tahun pasti diadakan pengadaan sumber belajar baru."¹⁴⁴

Berdasarkan deskripsi hasil wawancara diatas dapat dilihat berbagai pendekatan dari kepala madrasah sebagai motivator kepada guru diantaranya menerapkan kedisiplinan kepada warga sekolah, memberikan dorongan dan semangat setiap hari senin, penataan lingkungan sekolah dan menciptakan suasana kerja yang nyaman, dan pengadaan sumber belajar yang memadai. Berdasarkan kesimpulan diatas dapat digambarkan dalam peta konsep sebagai berikut:



Gambar 4.3 Pendekatan Kepala Madrasah sebagai Motivator

3. Tindak Lanjut Kepala madrasah Sebagai Motivator Dalam Meningkatkan Etos Kerja Guru.

Tindak lanjut kepala madrasah adalah tindakan kepala madrasah setelah melihat dan mengetahui hasil dari strategi dan pendekatan yang sudah dilakukan.

¹⁴⁴ Lihat Transkrip Wawancara Nomor : 05/W/05-3/2022 dalam lampiran hasil penelitian.

Kegiatan ini sangat diperlukan agar dapat memperbaiki kekurangan dari sebelumnya. Kepala madrasah MTsN 5 Ngawi juga melakukan berbagai tindak lanjut sebagai usaha untuk memperbaiki dan meningkatkan mutu di madrasah yang dipimpinnya. Setelah mengetahui hasil kinerja guru melalui jurnal mingguan yang dikumpulkan setiap hari sabtu, kepala madrasah mengadakan pembinaan setiap hari senin untuk membahas mengenai kinerja tersebut jika dirasa baik akan dimotivasi untuk ditingkatkan terus kinerjanya dan apabila ada yang kurang akan dilakukan pembinaan terhadap guru yang bersangkutan. Bentuk dari jurnal mingguan guru dapat dilihat pada dokumentasi yang dilakukan peneliti.¹⁴⁵ Kinerja guru bagus atau tidaknya dapat dilihat dari ketertiban mengumpulkan atau tidaknya jurnal mingguan tersebut. Sesuai dengan pernyataan bapak Estu Marhaendra selaku waka sarpras yaitu:

"setiap pembinaan hari senin disampaikan dari jurnal mingguan yang sudah dikumpulkan. Jika kinerja tidak bagus itu bisa dilihat dari pengumpulan atau tidaknya jurnal mingguan. Ketika ada masalah juga langsung dipanggil dan dilakukan pembinaan. Sewaktu-waktu juga kepala madrasah mengadakan supervisi langsung ke kelas tanpa pemberitahuan terlebih dahulu."¹⁴⁶

Sama halnya dalam kedisiplinan akan diadakan pemanggilan dan pembinaan ketika seorang guru sering izin dan lalai akan tugasnya. Hal ini disampaikan oleh kepala madrasah ketika wawancara sebagai berikut: "melakukan pemanggilan terhadap guru dan diberi pembinaan individu terhadap guru tersebut."¹⁴⁷ Akan tetapi ketika hanya masalah kecil seperti sering telat akan disampaikan pada saat pembinaan disampaikan dengan bahasa yang halus dan kembali merujuk pada tupoksi guru dan terus dimotivasi. Seperti yang diungkapkan oleh bapak Gufron Fredy Nur A sebagai berikut: "ketika guru telat akan disampaikan pada saat

¹⁴⁵ Lihat Transkrip dokumentasi kode: 07/D/12 III/2022 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

¹⁴⁶ Lihat Transkrip Wawancara Nomor : 05/W/05-3/2022 dalam lampiran hasil penelitian.

¹⁴⁷ Lihat Transkrip Wawancara Nomor : 01/W/26-2/2022 dalam lampiran hasil penelitian.

pembinaan disampaikan dengan bahasa yang halus kembali merujuk pada tupoksi guru dan erus dimotivasi."¹⁴⁸

Tindak lanjut terakhir kepala madrasah sebagai motivator yaitu ketika salah satu guru ditugaskan untuk mengikuti workshop di luar madrasah maka guru tersebut memiliki kewajiban untuk mempresentasikan hasil workshop kepada rekan guru lainnya di MTsN 5 Ngawi. Hal ini disampaikan oleh bapak Mustafid selaku kepala madrasah dalam wawancara yaitu: "setelah salah satu guru mengikuti workshop dari kemenag maka wajib memberitahu apa saja ilmu yang didapat kepada guru-guru lain yang ada di MTsN 5 Ngawi."¹⁴⁹ Pernyataan yang sama juga diungkapkan oleh Estu Marhaendra dan bapak Gufron Fredy Nur A dalam wawancara sebagai berikut:

"ketika pulang dari suatu diklat luar madrasah maka perwakilan tersebut memiliki tanggung jawab untuk mempresentasikan kepada semua guru kemudian diterapkan kepada peserta didik."¹⁵⁰ "melakukan deseminasi yaitu menerangkan atau menyalurkan kembali ilmu yang didapat ketika sudah mengikuti workshop atau seminar diluar madrasah."¹⁵¹

Dari uraian diatas dapat diketahui berbagai tindak lanjut yang dilakukan kepala madrasah yaitu dengan melakukan kontroling kinerja dari buku jurnal mingguan guru, melakukan pembinaan kepada guru setiap hari senin baik secara bersama maupun individu, dan mengadakan deseminasi ketika ada guru yang mengikuti workshop di luar madrasah. Berdasarkan kesimpulan diatas dapat dibuat peta konsep sebagai berikut:



 IAIN

 P O N O R O G O

¹⁴⁸ Lihat Transkrip Wawancara Nomor : 04/W/04-3/2022 dalam lampiran hasil penelitian.

¹⁴⁹ Lihat Transkrip Wawancara Nomor : 01/W/26-2/2022 dalam lampiran hasil penelitian.

¹⁵⁰ Lihat Transkrip Wawancara Nomor : 05/W/05-3/2022 dalam lampiran hasil penelitian.

¹⁵¹ Lihat Transkrip Wawancara Nomor : 04/W/04-3/2022 dalam lampiran hasil penelitian.



Gambar 4.4 Tindak Lanjut Kepala Madrasah sebagai Motivator

C. PEMBAHASAN

1. Analisis Strategi Kepala madrasah Sebagai Motivator Dalam Meningkatkan Etos Kerja Guru

Menurut Glueck dan Jauch strategi ialah suatu rancangan yang dipersatukan, diluaskan serta diintegrasikan untuk mengaitkan keunggulan lembaga dengan tantangan diluar sekolah dan rancangan ini juga memastikan tujuan perusahaan bisa diraih dengan melaksanakan manajemen strategis yang tepat dalam implementasi mengarah pada strategi efektif untuk mencapai tujuan.¹⁵²

Menurut E.Mulyasa strategi yang dapat dilakukan kepala madrasah antara lain: efektivitas proses pendidikan, tumbuhnya pemimpin sekolah yang kuat, manajemen tenaga kependidikan efektif, budaya mutu, kerja tim yang solid dan cerdas, mandiri, keikutsertaan *stakeholder* dan masyarakat, keterbukaan manajemen dalam demokrasi pendidikan, mampu untuk berubah, evaluasi yang berkelanjutan, tanggap terhadap kebutuhan, akuntabilitas.¹⁵³ Teori tersebut sesuai dengan hasil observasi

¹⁵² Muslem Yacob, *Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Disiplin Kerja Karyawan Perpustakaan pada SMAN Banda Aceh*, Tesis Program Administrasi Pendidikan, Pascasarjana UNSYIAH, Banda Aceh, 2012, 16.

¹⁵³ E.Mulyasa, *Guru Profesional Menciptakan Pembelajaran dan Menyenangkan*, (Bandung:PT Rosdakarya, 2005),90.

yang dilakukan di MTsN 5 Ngawi berupa pemberian penghargaan dan juga pengadaan workshop untuk guru setiap tahunnya dan juga memiliki seorang kepala madrasah profesional yang dapat mengatur sumber daya lembaga dengan semaksimal mungkin, melaksanakan setiap program bekerja sama dengan semua warga sekolah sehingga menambah rasa kekeluargaan dan mendapatkan hasil maksimal. Sangir menyatakan ada tujuh strategi motivasi sebagai berikut:¹⁵⁴

a. Kinerja. Orang yang beranggapan kerja sebagai kebutuhan menjadi kunci sebuah keberhasilan lembaga. Orang yang memiliki kinerja tinggi berani mengambil resiko untuk mencapai sasaran atau tujuan yang diinginkan. Hasil dilapangan menunjukkan sesuai dengan teori tersebut. Etos kerja dari kepala madrasah tinggi diantaranya: pertama, Implementasi manajerial yang bagus yaitu memanfaatkan guru dengan semaksimal mungkin sesuai dengan bakat dan potensi guru tersebut. Kedua, Pengusahaan pemenuhan fasilitas yang setiap tahun dilakukan seperti pada tahun lalu mengadakan ruang kelas baru, perbaikan ruang UKS, perbaikan ruang BK, perbaikan kamar mandi. Semua pembangunan itu didapatkan dari mega proyek yang sangat diusahakan kepala madrasah dan tidak semua kepala madrasah dapat memenangkan mega proyek dari pemerintah tersebut. Ketiga, Pemberian motivasi secara terus menerus kepada guru yang dilakukan setiap hari senin yang memberikan pengaruh besar kepada guru karena dengan kegiatan tersebut membuat guru merasa selalu diperhatikan dan dimotivasi sehingga etos kerja guru juga meningkat. Keempat, Penegakan kedisiplinan yang tidak pandang bulu yang dilakukan kepala madrasah kepada semua bawahannya. Jika melakukan kesalahan siapapun orangnya akan ditegur oleh kepala madrasah dan ketika berprestasi akan mendapatkan pujian dari kepala madrasah. Kelima, Figure panutan yang baik dari segi pendidikan karakter dan hubungan sosialnya yaitu

¹⁵⁴ B.Sastrohadiwiryo Siswanto, *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*, (Jakarta: PT.Bumi Aksara,2003),269.

dengan rutin melakukan shalat dhuha setiap pagi, membaca al-qur'an ketika tidak ada kesibukan, dan pandai beradaptasi atau menempatkan diri ketika berinteraksi dengan seseorang.

- b. Penghargaan. Pengakuan atas kinerja adalah perangsang yang kuat untuk menambah semangat bekerja. Pujian atau pengakuan ini dapat memberikan kepuasan batin tersendiri bagi penerimanya. Di MTsN 5 Ngawi juga menerapkan pemberian motivasi berupa *reward*. Pemberian penghargaan atau reward dilakukan untuk mengapresiasi seseorang setelah mendapatkan keberhasilan. Guru yang berprestasi baik diluar madrasah maupun didalam madrasah akan mendapatkan penghargaan dari kepala madrasah. Reward tersebut dapat berupa pujian, apresiasi, tepuk tangan, sertifikat, piagam dan ucapan terimakasih yang setinggi-tingginya dari kepala madrasah. Hal ini dilakukan untuk memacu semangat guru lain dalam mencapai prestasi agar bisa mendapatkan penghargaan pula dari kepala madrasah. Dan untuk guru yang mendapatkan penghargaan supaya senang karena kerja kerasnya diakui dan dihargai dan juga agar dapat lebih semangat kembali meningkatkan kualitas dan mendapatkan kembali prestasi-prestasi yang lain.
- c. Tantangan. Pemberian suatu tantangan dapat menjadi perangsang untuk menyelesaikannya. Ketika seseorang diberi tantangan akan menimbulkan gairah untuk menjalankan dan mengatasinya dengan sebaik mungkin. Kepala madrasah di MTsN 5 Ngawi memberikan tantangan kepada guru untuk terus belajar dan meningkatkan kemampuan dalam bidang kognitif, ilmu pengetahuan dan kemampuan IPTEK. Dalam penyampaian pembelajaran guru juga ditantang untuk terus berinovasi dan kreatif dalam menggunakan berbagai metode pembelajaran. Hal ini dilakukan untuk mendukung dan implementasian dari sekolah digital.

Akan tetapi tantangan tersebut belum adanya perintah diwajibkan atau pemberian sanksi apabila tidak dilakukan.

- d. Tanggung jawab. Seseorang yang diberi kepercayaan dan tanggung jawab akan timbul rasa ikut memiliki sehingga dapat menimbulkan motivasi untuk melaksanakan tugas tersebut semaksimal mungkin. Tanggung jawab yang diberikan kepala madrasah kepada guru di MTsN 5 Ngawi diantaranya guru menjadi pembina intra maupun ekstrakurikuler sekolah, waka kurikulum bertanggung jawab dalam penyelenggaraan workshop yang diadakan lembaga setiap satu tahun sekali dan waka sarpras yang diberi tanggung jawab dalam penataan dan penyediaan sarpras sesuai hasil diskusi dan persetujuan dari kepala madrasah.
- e. Pengembangan. Dengan mengembangkan keahlian baik itu dari pengalaman maupun mengikuti kegiatan dapat merangsang seseorang untuk lebih giat dalam bekerja. Program pengembangan yang diunggulkan yaitu pengadaan workshop pribadi untuk tenaga pendidik dan kependidikan di MTsN 5 Ngawi. Selain itu juga dalam guru membina intra maupun ekstrakurikuler sesuai bidang keahlian dan diminasi guru akan membuat keahlian tersebut semakin berkembang dan menjadi lebih baik lagi. Hal ini juga memicu peningkatan etos kerja dari guru karena melakukan kegiatan yang mereka senang.
- f. Keterlibatan. Pelibatan seseorang dalam segala kegiatan yang ada di lembaga pendidikan dapat menimbulkan rasa memiliki yang tinggi sehingga dalam bekerja akan berusaha dengan maksimal dan lebih baik. Mengikutsertakan guru dalam semua program yang akan dilakukan di lembaga adalah salah satu strategi yang efektif untuk digunakan. Dengan pelibatan tersebut membuat guru merasa ikut serta andil dalam kegiatan tersebut sehingga akan muncul rasa kekeluargaan dan tanggung jawab untuk ikut melancarkan program dengan maksimal. Pelibatan ini

terkait dengan penyusunan program baik dari perencanaan sampai dengan evaluasi akan tetapi tetap merujuk pada tupoksi masing-masing guru. Seperti di MTsN 5 Ngawi pelibatan guru dilakukan dalam setiap kegiatan mulai dari kegiatan untuk peserta didik maupun kegiatan untuk guru sekalipun. Kepala madrasah memajemen dan membagi tugas kepada sumber daya manusia atau bawahannya dengan membabat habis semua potensi yang dimiliki guru sehingga semua guru mendapat tugas dalam kegiatan sesuai dengan keahlian ataupun tupoksi yang diembannya.

- g. Kesempatan. Pemberian kesempatan seluas-luasnya dalam jenjang karier adalah perangsang cukup kuat untuk tenaga pendidikan. Bekerja tidak akan produktif jika tidak adanya kemajuan atau perbaikan nasib. Pemberian kesempatan yang seluas-luasnya kepada guru dalam melakukan pengembangan keahlian adalah bentuk kepala madrasah memberikan kenyamanan kepada guru. Pengembangan keahlian ini dapat berupa mengikuti seminar, diklat maupun workshop secara online maupun offline. Di MTsN 5 Ngawi guru terus diberi kesempatan secara bergantian untuk mengikuti berbagai seminar maupun workshop dari kemenag ataupun lembaga lain. Guru juga sangat diperbolehkan untuk mengikuti pengembangan keahlian secara pribadi baik itu online maupun offline.

Dari teori dan hasil penelitian yang telah dipaparkan dapat dianalisis bahwa kepala madrasah MTsN 5 Ngawi sudah cukup baik dalam melakukan berbagai strategi sebagai motivator untuk meningkatkan etos kerja guru sesuai dengan teori yang ada. Hasil dari strategi tersebut juga terbilang cukup sukses dan mendapatkan respon baik dari guru.

P O N O R O G O

2. Analisis Pendekatan Kepala madrasah Sebagai Motivator Dalam Meningkatkan Etos Kerja Guru

Hasibuan berpendapat ada tiga pendekatan yang dilakukan kepala madrasah untuk memotivasi yaitu model tradisional, model hubungan manusiawi, model sumber daya manusia.¹⁵⁵ Sesuai hasil observasi, wawancara dan dokumentasi yang dilakukan menunjukkan bahwa kepala madrasah MTsN 5 Ngawi menggunakan model motivasi hubungan manusiawi yaitu dengan melakukan dorongan setiap hari senin kepada guru, penyediaan dan penataan sarana dan prasarana yang memadai, pendisiplinan guru dengan jurnal mingguan. Sedangkan E.Mulyasa mengungkapkan pendekatan kepala madrasah sebagai motivator adalah sebagai berikut:¹⁵⁶

- a. Penataan lingkungan madrasah. Membangkitkan motivasi guru untuk melaksanakan tugasnya dapat dilakukan dengan penataan lingkungan yang kondusif. Penataan ini mencakup ruang guru, ruang kelas, perpustakaan, dan sarana prasarana lainnya. Hasil penelitian lapangan menunjukkan pengaturan lingkungan diberikan tanggung jawab kepada waka sarana dan prasarana dengan diskusi dan atas persetujuan kepala madrasah dalam pengambilan keputusannya.
- b. Pengaturan suasana kerja. Bekerja dengan suasana yang nyaman dapat membangkitkan kinerja guru. Pembentukan suasana kerja yang baik ini dapat berupa menjalin hubungan kerja yang harmonis dengan semua warga sekolah. Dari hasil observasi terlihat kekeluargaan yang dibangun kepala madrasah cukup baik. Contohnya menerapkan kebiasaan saling bertegur sapa kepada setiap warga sekolah, kepala madrasah juga selalu memperhatikan bawahannya dan dapat memposisikan diri sesuai dengan situasi dan suasana yang ada kadang bisa menjadi atasan dan bawahan, juga dapat menjadi teman bahkan juga dapat

¹⁵⁵ D.Kurniadin dan I Machalia, *Manajemen Pendidikan: Konsep dan Prinsip Pengelolaan Pendidikan*, (Yogyakarta:Ar-Ruzz Media, 2014), 352.

¹⁵⁶ E.Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), 120.

menjadi keluarga bagi tenaga pendidik Penerapan kedisiplinan di MTsN 5 Ngawi yang sudah berjalan dengan baik tanpa harus diingatkan semua warga sekolah sudah mentaati peranturan yang ada. Kedisiplinan yang sudah menjadi budaya organisasi di MTsN 5 Ngawi yaitu datang tepat waktu, setiap pagi siswa membaca Al-Qur'an didampingi oleh guru dan setiap pagi kepala madrasah berkeliling memantau, pengumpulan jurnal mingguan guru setiap hari sabtu, setiap hari senin mengadakan pembinaan guru, semua warga sekolah mengikuti upacara setiap hari senin, mengadakan lomba kelas terbersih dan terkotor setiap hari dan diumumkan ketika upacara bendera. Akan tetapi dalam pemberian sanksi baik bagi guru maupun peserta didik masih sangat umum yaitu untuk guru hanya dilakukan pembinaan dan untuk peserta didik hanya diberi sanksi berupa point pada buku pelanggaran saja. Sehingga hal ini dapat mengakibatkan terulang kembalinya pelanggaran dan tidak memberikan efek jera.

- c. Dorongan. Pemberian motivasi maupun dorongan dari kepala madrasah diibaratkan dengan mesin dan kemudi mobil. Sehingga dorongan dan arahan ini berfungsi untuk menggerakkan dan mengarahkan guru. Pemberian motivasi dari kepala madrasah MTsN 5 Ngawi dilakukan secara rutin dalam pembinaan guru setiap hari senin. Pemberian motivasi ini berupa siraman rohani, pujian, piagam, sertifikat, kemajuan madrasah, dan ucapan terimakasih kepada guru. Kegiatan pembinaan ini adalah hal yang paling mencolok dari berbagai pemberian motivasi yang telah dilakukan kepala madrasah. Karena dengan adanya pembinaan ini dapat menimbulkan dampak yang besar terhadap mental dan etos kerja guru. Pembinaan rutin ini dilakukan sebagai wujud peran seorang kepala madrasah sebagai motivator.
- d. Penghargaan. Pemberian reward penting agar meningkatkan profesionalisme guru. Dengan mendapatkan reward dapat memacu tenaga pendidik lebih

berprestasi serta produktif. Pemberian penghargaan yang dilakukan kepala madrasah yaitu berupa pujian, sertifikat, piagam dan juga terkadang mengajak guru makan bersama dan berwisata bersama.

- e. Penyediaan sumber belajar. Dalam proses belajar mengajar dibutuhkan penyediaan fasilitas mengajar yang memadai sesuai dengan kebutuhan sekolah. Dengan penyediaan yang memadai proses belajar mengajar dapat berjalan dengan baik dan lancar. MTsN 5 Ngawi merupakan madrasah digital yang menggunakan model pembelajaran *blended learning* yaitu metode pembelajaran yang dicampur antara online dan offline sehingga untuk menunjang hal tersebut setiap ruang kelas dilengkapi wifi. Tersedia pula perpustakaan yang terbilang sudah cukup lengkap untuk menambah pengetahuan baik siswa maupun guru. Terdapat juga berbagai lab untuk menunjang praktik belajar siswa. Walaupun sudah dapat dikatakan cukup lengkap tetap saja masih terdapat berbagai kekurangan seperti kurang luasnya ruangan dan kurangnya standarisasi yang setiap tahunnya diupayakan untuk diperbaiki dan dipenuhi oleh kepala madrasah melalui waka sarana prasarana.

Sebagaimana teori dan hasil penelitian diatas dapat dianalisis bahwa pendekatan kepala madrasah sebagai motivator dalam meningkatkan etos kerja guru sudah berhasil hal ini dibuktikan dengan sudah disiplinnya guru dalam bekerja dan semua itu selalu dikontrol oleh kepala madrasah setiap seminggu sekali baik secara langsung maupun melalui jurnal mengajar guru.

3. Analisis Tindak Lanjut Kepala Madrasah Sebagai Motivator dalam Meningkatkan Etos Kerja Guru

Pada tahap tindak lanjut, kepala sekolah bersama dengan guru mengadakan pertemuan untuk membicarakan hasil pengamatan yang dilakukan kepala sekolah,

apakah terdapat kekurangan saat guru melaksanakan pembelajaran, dapat pula guru mengungkapkan permasalahan yang mungkin selama ini dihadapi dalam pembelajaran, sehingga guru dan kepala sekolah dapat bertukar pikiran mengenai permasalahan yang berkaitan dengan pembelajaran, sehingga kepala sekolah dapat memberikan solusi yang tepat bagi guru.¹⁵⁷

Hal ini selaras dengan tindak lanjut kepala madrasah sebagai motivator dalam meningkatkan etos kerja guru di MTsN 5 Ngawi. Tindak lanjut kepala madrasah setelah melihat hasil kinerja guru. Kepala madrasah dalam menilai kinerja guru menggunakan dua cara. Cara yang pertama dengan melakukan supervisi secara langsung yaitu kepala madrasah mendatangi salah satu ruang kelas dan melihat bagaimana proses belajar mengajar yang dilakukan guru dan kegiatan ini dilakukan secara mendadak tanpa pemberitahuan sebelumnya kepada guru tersebut. Cara yang kedua dengan melihat laporan jurnal mingguan yang dikumpulkan oleh guru setiap hari sabtu kepada kepala madrasah didalam jurnal mingguan berisi kegiatan proses belajar mengajar yang dilakukan guru didalam kelas selama seminggu penuh. Guru yang tidak mengumpulkan jurnal akan diingatkan atau ditegur ketika pembinaan setiap hari senin dan dengan hal itu juga menunjukkan kalau guru kinerjanya kurang baik serta kepala madrasah langsung melakukan tindak lanjut dari permasalahan tersebut.

Hiro Tugiman mengemukakan tindak lanjut adalah proses menentukan kecukupan, keefektifan dan ketepatan dari berbagai pendekatan yang dilakukan terhadap hasil yang diperoleh. Beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan untuk menentukan tindak lanjut antara lain: seberapa penting hasil temuan, tingkat usaha dan biaya yang dibutuhkan, resiko yang kemungkinan terjadi, tingkat kesulitan, jangka waktu yang diperlukan.¹⁵⁸

¹⁵⁷ Jasmani Asf dan Syaiful Mustofa, *Supervisi Pendidikan* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2013), 55.

¹⁵⁸ Hiro Tugiman, *Standar Profesional Audit Internal*, (Yogyakarta: Kanisius, 2006), 75.

Teori tersebut sesuai dengan Tindak lanjut kepala madrasah MTsN 5 Ngawi dalam menangani kedisiplinan guru. Ketika menemukan ada salah satu guru yang secara absensi sering tidak masuk atau sering telat maka akan langsung ditindak lanjut dengan pemanggilan guru tersebut secara pribadi dan diberi pembinaan secara pribadi pula di ruang kepala madrasah. Akan tetapi jika permasalahan yang dilakukan guru tidak terlalu berat atau hanya masalah kecil saja maka akan disampaikan dalam pembinaan hari senin dengan menggunakan bahasa yang halus dan baik sehingga guru yang bersangkutan tidak tersinggung. Kemudian setelah ditegur kepala madrasah juga memberikan motivasi kepada guru untuk memperbaiki dan bekerja lebih baik lagi sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya.

Djemari Mardapi berpendapat agar memanfaatkan hasil dari suatu proses maka perlu dilakukan analisis terhadap hasil proses atau hasil implementasi yang telah dicapai oleh lembaga tersebut.¹⁵⁹

Teori tersebut sesuai dengan tindak lanjut dari hasil pengembangan keahlian guru untuk mengetahui hasil atau ilmu yang telah didapat ketika mengikuti pengembangan keahlian di luar MTsN 5 Ngawi. Pengembangan keahlian ini seperti workshop, seminar, diklat dan pelatihan. Ketika seorang guru ditugaskan untuk mengikuti dinas pelatihan maupun pengembangan diluar madrasah maka guru tersebut memiliki kewajiban untuk mempresentasikan dan menyalurkan kembali ilmu yang sudah didapat dari pelatihan tersebut kepada guru lain yang tidak mengikuti. Hal ini dilakukan dengan tujuan guru di MTsN 5 ngawi semua mendapatkan pengetahuan dari semua pelatihan yang ada dan ini juga sebagai upaya tindak lanjut kepala madrasah dalam mengembangkan keahlian guru di MTsN 5 Ngawi.

¹⁵⁹ Djemari Mardhapi, *Pengukuran Penilaian dan Evaluasi Pendidikan*, (Yogyakarta: Nuha Medika, 2012), 191.

Berdasarkan teori dan hasil penelitian diatas dapat dianalisis bahwa tindak lanjut kepala madrasah sebagai motivator dalam meningkatkan etos kerja guru di MTsN 5 Ngawi sudah baik. Pengambilan tindakan-tindakannya juga cepat dan efektif untuk mengatasi permasalahan yang ada.



BAB V

PENUTUP

A. KESIMPULAN

1. Strategi kepala madrasah sebagai motivator dalam meningkatkan etos kerja guru di MTsN 5 Ngawi antara lain memberi contoh kinerja atau etos kerja yang tinggi, pemberian penghargaan kepada guru yang berprestasi, melibatkan guru dalam setiap kegiatan yang ada di madrasah, pemberian tantangan atau tanggung jawab kepada guru, dan memberikan kesempatan kepada guru untuk mengembangkan keahlian.
2. Pendekatan kepala madrasah sebagai motivator dalam meningkatkan etos kerja guru di MTsN 5 Ngawi antara lain menerapkan kedisiplinan kepada semua warga sekolah, pemberian motivasi secara terus menerus setiap hari senin, melakukan pengaturan lingkungan fisik dan suasana kerja yang nyaman, terakhir yaitu penyediaan sumber belajar yang memadai.
3. Tindak lanjut kepala madrasah sebagai motivator dalam meningkatkan etos kerja guru di MTsN 5 Ngawi sebagai berikut: terkait dengan kinerja guru yang kurang baik kepala madrasah melakukan pembinaan dan teguran secara langsung dengan bahasa yang halus dan sopan, mengenai kedisiplinan guru yang sering izin maupun telat kepala madrasah melakukan tindakan pemanggilan secara individu untuk dilakukan pembinaan individu di ruang kepala madrasah, dan tindak lanjut setelah seorang guru mengikuti kegiatan pengembangan di luar sekolah maka diwajibkan melakukan deseminasi yaitu pengulangan kembali materi yang telah diajarkan kepada guru yang tidak mengikuti kegiatan tersebut.

P O N O R O G O

B. SARAN

1. Bagi kepala Madrasah

Motivasi merupakan salah satu hal yang paling penting untuk mendorong dan meningkatkan etos kerja bawahannya sehingga pemberian motivasi yang sudah ada selalu dijaga dan ditingkatkan kembali. Dalam bagian pemberian tantangan kepada bawahannya diharapkan dapat lebih terstruktur dan di manajemen dengan lebih baik lagi. Ketika mendisiplinkan warga sekolah juga diharapkan diberikan sanksi yang lebih tegas agar menimbulkan efek jera.

2. Bagi Guru

Pemberian motivasi dari kepala madrasah sudah terus-menerus diberikan kepada guru di MTsN 5 Ngawi tidak melihat tempat dan waktu dan juga tidak membedakan antara satu dengan yang lainnya. Dari hal tersebut dalam pengumpulan jurnal mingguan, absensi diharapkan dapat lebih tepat waktu lagi dan ditingkatkan kedisiplinannya. Dikarenakan sarana dan prasarana masih kurang standarisasi diharapkan guru dalam lebih mengembangkan keahlian dengan selalu berinovasi dan kreatif dalam membuat dan menggunakan metode pembelajaran.

DAFTAR PUSTAKA

- Aji, Rizqon Halal Syah Aji'. *Dampak Covid-19 pada Pendidikan di Indonesia: Sekolah, Keterampilan, dan Proses Pembelajaran*. Jurnal Sosial dan Budaya Syar'i. Vol 7 No 5. 2020.
- Ambarita, Alben. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Yogyakarta:Graha Ilmu, 2015
- Anoraga, Panji. *Psikologi Kerja*. Jakarta:Rineka Cipta, 1992.
- Arifin, H.M. *Kapita Selekta Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara, 2000.
- Asf, Jasmani dan Syaiful Mustofa. *Supervisi Pendidikan*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2013.
- Asifudin, Ahmad Janan. *Etos Kerja Islam*. Surakarta: Muhammadiyah University Press, 2004.
- Aslamiah dan Agustin Irawati dan Muhammad Saleh. "Relationship Between The Principal Role, Motivation And Satisfaction With The Performance Of Elementary School Teachers". *Journal Education and Management*. Vol 2 No 2. 2019.
- Basar, Afip Miftahul. *Problematika Pembelajaran Jarak Jauh Pada Masa Pandemi Covid-19 (Studi Kasus di SMPIT Nurul Fajri-Cikarang Barat-Bekasi)*. Jurnal Ilmiah Pendidikan Vol.2 No.1. Januari 2021.
- Basrowi dan Suwandi. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Rineka Cipta, 2008.
- Chotimah, Chusnul dan Muhammad Fathurrohman. *Komplemen Manajemen Pendidikan Islam*. Yogyakarta:Teras, 2014.
- Daryanto, H.M. *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta, 2001.
- Departemen Pendidikan Nasional. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka, 2005.
- Djafri, Novianty. *Manajemen Kepala Sekolah (Pengetahuan Manajemen, Efektivitas, Kemandirian, Keunggulan Bersaing dan Kecerdasan Emosi)*. Gorontalo: Deepublish, 2015.
- Escols, John dan Hasan Shadily. *Kamus Bahasa Inggris*. Jakarta: Gramedia Pustaka, 2003.
- Fatikah, Noor dan Fildayanti *Strategi Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Motivasi dan Etos Kerja Guru Di SMA Negeri Bareng Jombang*. *Indonesia Journal Of Islamic Education Studies (IJIES)*. Vol 2 No 2. Desember 2019.
- Gaspersz, Vincent. *Total Quality Management*. Jakarta: PT.Gramedia Pustaka Utama, 2003.
- Gunawan, Imam. *Metode Penelitian Kualitatif Teori dan Praktik*. Malang: PT Bumi Aksara, 2013.
- Habibi, Yuliana. "Reformasi Pendidikan Perspektif Al-Qur'an dan Hadist". *Madaniyah* 1 Januari, 2016.
- Hamalik, Oemar. *Proses Belajar Mengajar*. Jakarta: PT Bumi Aksara, 2011.
- Hardani et al. *Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif*. Mataram: Pustaka Ilmu, 2020.

- Husnayain, Muhammad Faizul. "Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Mutu Sumberdaya Guru Pada Lembaga Pendidikan Islam". Tesis, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, 2015.
- Istikomah. *Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru*. Jurnal El-Islam STAI Yasni Muara Bungo. Vol 5 No 2. Oktober 2018.
- Jati, Ikhsan Dermawan Prasetyo. " Upaya Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Motivasi dan Kinerja Guru Di SMK Muhammadiyah 2 Bantul." Skripsi, UNY, 2017
- Kailola, Lisa Gracia. *Hubungan Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja dengan Kinerja Guru pada SMKN Putussibau-Kapuas Hulu*. Jurnal Pascasarjana Universitas Kristen Indonesia. Vol 5. No 1. Januari 2016.
- Kemdikbud. <http://simkeu.kemdikbud.go.id/index.php/peraturan1/8-uu-undang-undang/12-uu-no-20-tahun-2003-tentang-sistem-pendidikan-nasional> . diakses pada rabu 19 januari 2022 pukul 13:35.
- . Pembelajaran Online Di Tengah Pandemi Covid-19 Tantangan yang Mendewasakan, <https://pusdatin.kemdikbud.go.id/pembelajaran-online-di-tengah-pandemi-covid-19-tantangan-yang-mendewasakan/> . (diakses pada 29 Januari 2021 pukul 20:36).
- Khairani. "Peran Kepala Sekolah sebagai Inovator dalam Meningkatkan Kualitas Guru MTS Madinatussalam". Skripsi, UIN Sumatera Utara Medan, 2019.
- Komari, Aan Komari dan Cipi Triatma. *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*. Jakarta: PT Bumi Aksara, 2006.
- Kurniadin, D dan I Machalia. *Manajemen Pendidikan: Konsep dan Prinsip Pengelolaan Pendidikan*. Yogyakarta:Ar-Ruzz Media, 2014.
- Manulang. *Management Personalia*. Jakarta: Ghalia Indonesia, 1994.
- Mardhapi, Djemari. *Pengukuran Penilaian dan Evaluasi Pendidikan*. Yogyakarta: Nuha Medika, 2012.
- Marno. *Islam By Management and Leadership*. Jakarta: Lintas Pustaka, 2007.
- Mawirianti, Evita. "Peran Kepala Sekolah Sebagai Motivator Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di SMPN 131 Jakarta Selatan". Skripsi, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, 2014.
- Moleong, Lexy J. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2009.
- Mukhtar. *Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru pada SMPN di Kecamatan Masjid Raya Kabupaten Banda Aceh Besar*. Jurnal Magister Administrasi Pendidikan. Vol 3. No 3. Agustus 2015.
- Mulyasa, E. *Guru Profesional, Menciptakan Pembelajaran dan Menyenangkan*. Bandung: PT Rosdakarya, 2005.
- . *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: Rosdakarya, 2004.
- . *Menjadi Kepala Sekolah Profesional Dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2005.

- . *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2013.
- Munir, Abdullah. *Menjadi Kepala Sekolah Efektif*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2008.
- Nasruri. " Pengaruh Peran Kepala Sekolah Sebagai Motivator Terhadap Kinerja Guru Di SMAN 3 Ponorogo". Skripsi, IAIN Ponorogo, 2019.
- Nawawi, Handari. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2011.
- Nellitawati. "*Motivation and innovation role of school's principal in improving teacher professionalism*". *The International Journal of Counseling And Education*. Vol.3. No.2. 2018.
- Novliadi, Ferry. *Hubungan antara Organisasi Based Self Esteem dengan Etos Kerja*. Medan: Skripsi, 2009.
- Permandiknas No 13 Th 2007. <http://simpuh.kemendiknas.go.id>. (diakses pada 24 November 2021 19:41 WIB).
- Poewadarminta, WJS. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Pustaka Panjimas, 2010.
- Pratiwi, Erlin Susmiati. Peran Kepala Sekolah sebagai *leader* dan *manager* dalam mengembangkan kompetensi profesional guru di SMP Al-Furqan Jember tahun 2019/2020". Skripsi, IAIN Jember, 2020.
- Prawira, Purwa Atmaja. *Psikologi Pendidikan dalam Perspektif Baru*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2014.
- Priansa, Donni Juni dan Rismi Somad. *Manajemen Supervisi Dan Kepemimpinan Kepala madrasah*. Bandung: Alfabeta, 2014.
- Purwanto, Ngilim. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: PT. Rosda Karya, 2009.
- Renaldi, Marsyaf. "Pengaruh Disiplin Kerja dan Etos Kerja serta Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Badan Penanggulangan Bencana Daerah Kota Palu". Palu: Jurnal Katalogis. Vol.4 No.10, 2016.
- S, Andi Abu Daud. "Strategi Kepala Sekolah Memotivasi Minat Peserta Didik Belajar Pendidikan Agama Islam di SMAN 2 Kendari". Tesis, UIN Alauddin Makassar, 2010.
- Sagala, Syaiful. *Manajemen Strategi Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2011.
- Salim dan Syahrudin. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Citapustaka Media, 2012.
- Sanjaya, Wina Sanjaya. *Strategi Pembelajaran Berorientasi Standar Proses*. Jakarta: Kencana, 2008.
- Sardiman A.M. *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*.
- Satori, Djam'an dan Aan Komariah. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta, 2009.
- Saud, Udin Syaifuddin. *Pengembangan Profesi Guru*. Bandung: Alfabeta, 2008.

- Shaleh, Abdul Rahman Shaleh. *Psikologi: Suatu Pengantar Dalam Perspektif Islam*.
- Siahaan, Matdio. *Dampak Pandemi Covid-19 Terhadap Dunia Pendidikan*. Jurnal Kajian Ilmiah No 1. Juli 2020.
- Sinamon dan Jansen. *Delapan Etos Kerja Profesional*. Jakarta: Institut Mahardika, 2011.
- Siswanto, B.Sastrohadiwiryono. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. Jakarta:PT.Bumi Aksara, 2003.
- Soekanto, Soejono. *Sosiologi Suatu Pengantar*. Jakarta: Rajawali Press, 1982.
- Sudarto. *Metodologi Penelitian Filsafat*. Jakarta:Raja Grafindo Persada, 1997.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2016.
- Sukardewi, Nyoman et all. "Kontribusi Adversity Quotient (AQ) Etos Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru SMA Negeri di kota Amlapura". dalam jurnal Akuntansi Pascasarjana Universitas Syiah Quala. Vol 4. 2013.
- Sukardi, Laku. "Kepala Sekolah sebagai Motivator dalam Peningkatan Kinerja Guru di SMPN 3 Palopo". Skripsi, IAIN Palopo, 2021.
- Sukmadinata, Nana Syaodih. *Landasan Psikologis Proses Pendidikan*. Jakarta: Remaja Rosda Karya, 2003.
- . *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2007.
- Sulistiyorini. *Manajemen Pendidikan Islam*. Yogyakarta: Terras, 2009.
- Suparlan. *Guru Sebagai Profesi*. Yogyakarta: Hikayat Publishing, 2006.
- Surya, M. *Psikologi Guru: Konsep dan Aplikasi dari Guru, untuk Guru*. Bandung:Alfabeta, 2014.
- Suryosubroto, B. *Manajemen Pendidikan di Sekolah*. Yogyakarta: PT Rineka Cipta, 2010.
- Sutrisna, Tri Harto Eka. "Role Of Principal As Innovator, Motivator, And Collaborator In The Implementation Of School-Based Management". *Journal Educational Management*. Vol.10 No.2. 2021.
- Suwatno dan Donni Juni Priansa. *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta, 2014.
- Syafi'i, Muhammad dan Muhammad Ulin Nuha. "Pengaruh Etos Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja PT. Ananda Jataka Bayu Sejahtera (AJBS) di kota Gresik". *Gema Ekonomi. Jurnal Fakultas Ekonomi*. Vol.7 No.1. 2018.
- Syarifuddin. *Membangun Etos Kerja Guru*. Al-Amin:Jurnal Ilmu dan Budaya Islam. Vol 1 No 2. 2018.
- Tasmara, Toto. *Membudayakan Etos Kerja Islam*. Jakarta: Gema Insani Press, 2002.
- Tausyadi, Mipsu. "Strategi Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Etos Kerja Guru Di SMPN 36 Pendidikan Khusus Layanan Khusus (PKLK) Kabupaten Kaur." Tesis, IAIN Bengkulu, 2019.

- Tim Penyusunan diknas RI. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka, 2005.
- Tucker, M.S. & Coddington, *The Principal Challenge: Leading and Managing Schools in an Era of Accountability*. San Fransisco: Jossey-Bass, 2002.
- Tugiman, Hiro. *Standar Profesional Audit Internal*. Yogyakarta: Kanisius, 2006.
- Uno, Hamzah B. *Teori Motivasi dan Pengukurannya Analisis di Bidang Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara, 2009.
- Usman, Moh. Uzer. *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2005.
- Wahidmurni. "Pemaparan Metodologi Penelitian Kualitatif". Juli 2017. <http://repository.uin-malang.ac.id/1984.pdf> .diakses pada tanggal 26 Januari, pukul 14:00 WIB.
- Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2010.
- . *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: PT Radja Grafindo Persada, 2005.
- Website resmi MTsN 5 Ngawi, <http://mtsn5ngawi.sch.id> (diakses pada selasa, 08 february 2022 pukul 11:26 WIB).
- Website resmi MTsN 5 Ngawi. <http://mtsn5ngawi.sch.id> (diakses pada 28 November 2021 pukul 20:00).
- Wena, Made Wena. *Strategi Pembelajaran Inovatif Kontemporer; Suatu Tinjauan Konseptual Operasional*. Jakarta: PT Bumi Aksara, 2009.
- Widodo, Suparno Eko. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015.
- Widoyoko, Eko Putro. *Evaluasi Program Pembelajaran*. Yogyakarta: Pustaka Belajar, 2009.
- Yacob, Muslem. *Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Disiplin Kerja Karyawan Perpustakaan pada SMAN Banda Aceh*. Tesis Program Administrasi Pendidikan, Pascasarjana UNSYIAH Banda Aceh, 2012.
- Yin, Robert K. *Studi Kasus: Desain & Metode*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2002.