

Submission: 2019-12-05

Article History
Review: 2019-12-16

Accepted: 2019-12-30

Doi: <https://doi.org/10.33367/ijies.v2i2.989>

Strategi Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Motivasi Dan Etos Kerja Guru Di Sma Negeri Bareng Jombang

Noor Fatikah¹, Fildayanti²

¹STIT Al-Urwatul Wutsqo Jombang, ²Anemone Reading School Indonesia Bali
¹noorfatikah@stituwjombang.ac.id, ²fildayanti254@gmail.com

Abstract

As a motivator, headmasters should have a good strategy to motivate teachers in carrying out various tasks and functions. They have to have views and attitudes toward their employers. The headmaster of SMAN Bareng is one of the principals who always motivates his teacher. For examples, giving prizes in the form of awards and cash to outstanding teachers. This study is qualitative, data is collected through observation, documentation and interviews, and to analyze the researchers' data using triangulation of sources. The results of the research are: the teacher of SMAN Bareng have a very good motivation, in terms of self-esteem needs which include the need for achievement and the need for status, such as several teachers are taking master's programs. The work ethic possessed by SMAN Bareng teacher is very good, as that is they have the discipline of time and responsibility in carrying out the tasks given by the principal. The principal's strategy in increasing teacher motivation and work ethic is making a good plan and giving models to them.

Keywords: *Principal, Strategy, Motivation, Work Ethic*

Abstrak

Kepala sekolah sebagai motivator harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para guru dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Seseorang yang berhasil harus memiliki pandangan dan sikap yang menghargai kerja sebagai sesuatu yang luhur. Kepala sekolah di SMA Negeri Bareng termasuk salah satu kepala sekolah yang selalu memotivasi gurunya. Seperti, memberi hadiah berupa piagam penghargaan dan uang tunai kepada guru yang berprestasi. Penelitian ini penelitian kualitatif dengan tehnik pengumpulan data observasi, dokumentasi dan interview, dan untuk menganalisis data peneliti menggunakan triangulasi sumber. Hasil dari penelitian yang dilakukan penulis dapat disampaikan bahwasannya: Guru SMA Negeri Bareng memiliki motivasi yang sangat baik yaitu dalam hal kebutuhan harga diri yang meliputi kebutuhan terhadap prestasi dan kebutuhan terhadap status, dibuktikan dengan ada beberapa guru yang sedang mengambil program S2. Etos kerja yang dimiliki guru SMA Negeri Bareng sangat baik, dibuktikan dengan sikap disiplin waktu yaitu datang tepat waktu dan tanggung jawab dalam menjalankan tugas yang diberikan oleh kepala sekolah. Strategi kepala

sekolah dalam peningkatan motivasi dan etos kerja guru yaitu dengan membuat perencanaan dan lebih kepada pemberian contoh langsung kepada guru.

Kata Kunci: *Strategi Kepala Sekolah, Motivasi dan Etos Kerja Guru*

Pendahuluan

Kehidupan manusia di dunia tidak hanya berdiri sendiri sebagai seorang individu yang tidak membutuhkan orang lain, tapi ia membutuhkan orang lain dalam rangka menyempurnakan kehidupannya di dunia baik dalam memenuhi kebutuhan fisik maupun psikis. Ketergantungan seseorang kepada orang lain adalah fitrah yang telah ada dalam diri manusia itu sendiri. Ketergantungan satu dengan yang lainnya juga dapat dikatakan sebagai latar belakang dan motivasi seseorang dapat eksis dan dapat bertahan.¹

Upaya memperbaiki dan meningkatkan mutu pendidikan seakan tidak pernah berhenti. Banyak agenda reformasi yang telah, sedang dan akan dilaksanakan. Beragam program inovatif ikut serta memeriahkan reformasi pendidikan. Reformasi pendidikan tidak hanya dengan merubah kurikulum. Perubahan akan lebih bermakna dan sampai pada tujuan dengan perubahan praktik belajar yang tentunya menggunakan model belajar yang *efektif* dan *efisien*. Semuanya dilakukan dalam rangka pembaruan pendidikan.²

Seorang pemimpin sangat berpengaruh terhadap jalannya proses pendidikan. Sebagai pengelola pendidikan, kepala madrasah mempunyai peran yang sangat penting dalam mengarahkan, mempengaruhi dan mengajak bawahannya untuk mencapai sekolah yang berkualitas yang pada akhirnya akan berpengaruh pada presatasi akademik siswa.³

Kepala Sekolah adalah seorang pemimpin profesional yang ada didalam lembaga pendidikan. Kepala Sekolah yang berhasil adalah apabila mereka memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi yang kompleks, serta mampu melaksanakan peranan Kepala Sekolah sebagai seorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin sekolah. Dalam satuan pendidikan, Kepala Sekolah menduduki dua jabatan penting untuk bisa menjamin kelangsungan proses pendidikan. *Pertama*, Kepala Sekolah adalah pengelola pendidikan

¹ Chusnul Chotimah dan Muhammad Fathurrohman, *Komplemen Manajemen Pendidikan Islam* (Yogyakarta: Teras, 2014), 387.

² Ali Mustofa, Penerapan Pembelajaran *International Class Program* (ICP) Dalam Peningkatan Kompetensi Siswa Di MTs Salafiyah Syafi'iyah Tebuireng Jombang, *Jurnal Terakreditasi: Didaktika Reigia Pascasarjana IAIN Kediri*, Vol 3, No 1 (2015)

³ Hajijah Hajijah, dan Ali Mustofa, Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Inovasi Manajemen Pendidikan Di MTs N Diwek Jombang, *Jurnal Al-Idaroh: Jurnal Studi Manajemen Pendidikan Islam* Vol 1 No 1 (2017)

secara keseluruhan. *Kedua*, Kepala Sekolah sebagai pemimpin formal pendidikan di lingkungannya.⁴

Terdapat beberapa pertimbangan yang harus dimiliki kepala sekolah. *Pertama*, Kepala Sekolah harus mampu mengkomunikasikan nilai-nilai lembaga terhadap staf pengajar, pelajar, dan masyarakat luas. *Kedua*, Kepala Sekolah harus mampu memahami, berkomunikasi dan mendiskusikan proses yang berkembang dalam lembaga dengan tidak hanya duduk di belakang meja kerjanya. *Ketiga*, ia harus mampu menumbuhkan rasa kebersamaan, keinginan, semangat dan potensi dari semua staf untuk mencapai tujuan.⁵

Kepala sekolah mempunyai peran besar bagi pembentukan guru yang berkualitas, dengan memberi dorongan, pengarahan, motivasi, pembinaan dan pengawasan yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja mereka. Produktivitas sekolah bukan semata-mata untuk mendapatkan hasil kerja sebanyak-banyaknya, melainkan kualitas untuk kerja sangat penting diperhatikan. Kepala sekolah selaku manajer dituntut untuk memberikan motivasi terhadap bawahannya dalam hal ini adalah guru sebagai ujung tombak pelaksana pendidikan dan pengajaran.⁶

Kepala sekolah sebagai motivator harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para guru dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi itu sendiri merupakan suatu proses psikologi yang mencerminkan interaksi antar sikap, kebutuhan, persepsi dan keputusan yang terjadi pada diri seseorang. Adapun pengertian motivasi menurut Sondang P Siagian adalah keseluruhan proses pemberian motivasi kerja para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis.⁷

Memotivasi guru agar dapat mengerjakan apa yang dikehendaki oleh pemimpin bukanlah hal yang mudah. Memotivasi pada dasarnya menyampaikan sesuatu yang dapat membuat seseorang melakukan yang dikehendaki.⁸ Motivasi dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan pusat

⁴ Muwahid Shulhan dan Soim, *Manajemen Pendidikan Islam “Strategi Dasar Menuju Peningkatan Mutu Pendidikan Islam”* (Yogyakarta: Teras, 2013), 138.

⁵ Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan, Konsep, Strategi, dan Aplikasi* (Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia, 2002), 185.

⁶ Muwahid Shulhan dan Soim, *Manajemen Pendidikan Islam “Strategi Dasar Menuju Peningkatan Mutu Pendidikan Islam”* (Yogyakarta: Teras, 2013), 4.

⁷ *Ibid.*, 61.

⁸ Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2016), 587.

sumber belajar. Untuk meningkatkan motivasi guru, kepala sekolah dan guru dituntut keprofesionalannya untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsinya.

Motivasi juga tidak lepas dari kesadaran individu itu sendiri. Karena pengaruh motivasi yang paling besar adalah berasal dari diri sendiri. Ketika seorang kepala sekolah memberi motivasi namun dari dalam diri individu tidak ada rasa motivasi maka motivasi kepala sekolah akan terasa sia-sia. Seseorang yang berhasil harus memiliki pandangan dan sikap yang menghargai kerja sebagai sesuatu yang luhur dan mampu menumbuhkan rasa cinta terhadap pekerjaan. Seseorang yang memiliki rasa cinta terhadap pekerjaannya, maka dia akan menjadi pribadi yang kaya hati dan mudah melayani orang lain dengan bahagia. Suatu pandangan dan sikap terhadap pekerjaan dikenal dengan istilah etos kerja.

Etos kerja merupakan sejumlah nilai atau perangai budaya karakteristik manusia dalam dunia kerja. Etos kerja berkaitan dengan sikap moral yang berorientasi norma yang harus diikuti dan berkaitan dengan sikap kehendak berdasarkan hati nurani. Etos kerja yang murni akan melekat dalam sanubari setiap orang atau pekerja sehingga ada dorongan atau kehendak untuk bersikap jujur, disiplin, taat, tertib, dan bertanggung jawab dalam melaksanakan kewajibannya.⁹ Terkait pembahasan diatas SMA Negeri Bareng adalah salah satu sekolah yang berada di Jombang menurut peneliti layak untuk bahas.

Metode

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif. Penelitian kualitatif adalah suatu penelitian yang memanfaatkan wawancara yang terbuka untuk menelaah dan memahami sikap, pandangan, perasaan dan perilaku individu atau sekelompok orang. Menurut Denzin dan Lincoln (dalam Moleong) menyatakan bahwa penelitian kualitatif adalah penelitian yang menggunakan latar alamiah, dengan maksud menafsirkan fenomena yang terjadi dan dilakukan dengan jalan melibatkan berbagai metode yang ada.¹⁰

Sedangkan menurut Bogdan dan Taylor (dalam Moleong) mendefinisikan pendekatan kualitatif adalah sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati. Menurut mereka, pendekatan ini, diarahkan pada latar dan individu tersebut secara holistik (utuh). Jadi, dalam hal ini tidak boleh mengisolasi individu atau organisasi ke dalam variabel atau hipotesis, tetapi perlu memandangnya sebagai bagian dari sesuatu

⁹ M. Arifin, *Kepemimpinan dan Motivasi Kerja* (Yogyakarta: Teras, 2010), 55.

¹⁰ Lexy j. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), 5

keutuhan.¹¹ Adapun tehnik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan instrument observasi, dokumentasi dan interview, dan untuk menganalisis data peneliti menggunakan triangulasi sumber.

Pembahasan

Motivasi Guru di SMA Negeri Bareng Jombang

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 berada di atasnya, apalagi kaitannya dengan hubungan interaksi antara atasan dengan bawahan dalam hal ini, motivasi intrinsik dan ekstrinsik harus seimbang.¹² Seperti yang telah diketahui bahwa motivasi dari orang lain sangatlah berpengaruh, di SMA Negeri Bareng misalnya.

Hasil wawancara peneliti kepada Kepala Sekolah SMA Negeri Bareng yang mengatakan bahwa motivasi guru-guru SMA Negeri Bareng sangat baik yaitu dalam hal kebutuhan harga diri yang meliputi kebutuhan terhadap prestasi dan kebutuhan terhadap status, dibuktikan dengan ada beberapa guru yang sedang mengambil program S2 yang artinya mereka memiliki motivasi untuk mengembangkan potensi yang mereka miliki. Dukungan dari kepala sekolah itu sendiri sangat berpengaruh yaitu dengan memberikan kesempatan dan dukungan kepada para guru untuk mengambil program S-2. Selain itu, motivasi yang baik dari para guru akan menghasilkan peserta didik yang baik seperti halnya dari prestasi maupun dari segi moral.

Motivasi merupakan sikap yang harus dimiliki setiap orang karena manusia dalam dirinya tidak dapat berdiri sendiri, walaupun pribadinya sendiri yang menentukan sebuah perbuatan yang akan ia lakukan. Memang ini berpusat pada *human beingnya* sendiri dan bagaimana pribadi itu mereaksi terhadap segala bentuk rangsangan yang tertuju kepadanya. Sehingga, sangat penting bagi setiap individu untuk terus meningkatkan motivasi dalam dirinya..

Hasil wawancara peneliti dengan guru dan staf SMA Negeri Bareng tentang motivasi yang mereka miliki memperoleh informasi bahwa motivasi sangatlah penting

¹¹ Moleong, 4

¹² Chusnul Chotimah dan Muhammad Fathurrohman, *Komplemen Manajemen Pendidikan Islam* (Yogyakarta: Teras, 2014), 394.

dan harus dimiliki oleh setiap individu. Adapun bagaimana cara mereka menumbuhkan rasa motivasi terhadap diri sendiri yaitu dengan menyadari kekurangan yang dimiliki. Ketika kita sadar akan kekurangan kita hari ini maka kita akan berusaha untuk terus memperbaiki. Selain itu, melihat orang lain yang lebih baik dari kita itu merupakan motivasi agar kita bisa seperti mereka dan bahkan berusaha untuk lebih baik dari mereka. Peserta didik juga merupakan salah satu motivasi bagi seorang guru. Ketika peserta didik paham terhadap apa yang guru sampaikan maka itu akan membuat guru makin bersemangat dalam mengajar. Selain itu, melihat prestasi dari mereka merupakan suatu kebanggaan tersendiri bagi seorang guru karena apa yang guru sampaikan dan ajarkan tidaklah sia-sia.

Manusia pada dasarnya selalu menginginkan hal-hal yang baik saja, sehingga pendorong atau penggerak yang memotivasi semangatnya dalam bekerja yaitu harapan yang ingin diperoleh dihari mendatang. Namun, yang kita ketahui kadang motivasi seseorang itu naik turun sehingga perlu dorongan dari luar misalnya di sekolah berarti seorang pemimpinlah yang harus menjadi seorang motivator bagi guru-guru dan staf. Seorang pemimpin harus peka terhadap harapan dari bawahannya. Jika harapan yang diinginkan tercapai maka orang tersebut akan semakin meningkatkan motivasinya sehingga akan menjadikan mereka lebih bersemangat dalam menjalankan tugas dan apa yang menjadi harapan dari lembaga akan tercapai dengan hasil yang maksimal.

Porter & Lawler (1969) dalam teori harapannya melakukan penelitian untuk membuat perbandingan terhadap pengaruh ganjaran intrinsik dan ganjaran ekstrinsik. Hasil penelitian mereka menunjukkan ada hubungan antara ganjaran intrinsik menghasilkan secara langsung terhadap prestasi kerja yang dicapai oleh individu. Manakala ganjaran ekstrinsik seperti keinginan untuk mencapai status dan memperoleh ganjaran berupa uang.¹³ Sehingga penting bagi seorang individu untuk mendapatkan dorongan dari luar untuk memenuhi harapannya. Misalnya, di SMA Negeri Bareng yang memiliki guru-guru dan staf dengan motivasi yang sangat baik. Namun perlu diketahui bagaimana motivasi mereka sebelum dipengaruhi motivasi dari luar.

Hasil wawancara peneliti dengan guru dan staf SMA Negeri Bareng tentang bagaimana keadaan mereka sebelum dan sesudah mendapat motivasi dari kepala sekolah. Keadaan sebelum mereka diberi motivasi memang biasa-biasa saja, namun namanya manusia pasti kadang berada dititik jenuh apalagi ketika tugas yang mulai menumpuk

¹³ Sutarto Wijono, *Psikologi Industri dan Organisasi: Dalam Suatu Bidang Gerak Psikologi Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Prenadamedia Group, 2015), 89-93.

sehingga mengharuskan seseorang memiliki semangat diri yang tinggi. Akan tetapi, ketika seseorang berada dititik jenuh disanalah motivasi dari luar dibutuhkan sebagai penambah semangat yang mulai kendor. Kemudian keadaan setelah mendapat motivasi dari kepala sekolah pastinya lebih bersemangat. Apalagi ketika semangat pada diri mulai menurun disitulah fungsi motivasi dari kepala sekolah yang pastinya lebih membangkitkan semangat.

Motivasi pada diri yang ditambah lagi dari kepala sekolah merupakan suatu hal yang penting. Seberapa besar motivasi yang diberikan kepala sekolah kepada guru akan berdampak pada hasil kerja guru. Begitu pula dengan motivasi yang dimiliki oleh guru akan berdampak pada keberhasilan peserta didik. Ketika motivasi guru kurang maka hasil dari proses pembelajaran tidak akan maksimal karena guru yang tidak memiliki motivasi akan menyampaikan pelajaran dengan kurang semangat mengakibatkan peserta didik kurang bersemangat juga dalam menerima pelajaran. Namun sebaliknya jika guru memiliki motivasi yang baik maka proses pembelajaran akan berjalan dengan baik dan materipun akan tersampaikan dengan jelas sehingga peserta didik dapat menerima dan memahami apa yang disampaikan oleh guru.

Begitu pula peneliti mendapat jawaban dari Kepala Tata Usaha SMA Negeri Bareng tentang dampak motivasi terhadap bawahannya. Adapun dampak motivasi bagi bawahan yaitu pastinya ketika diri sendiri termotivasi maka akan mudah dalam memotivasi bawahan. Sehingga, kerjasama antara atasan dan bawahan akan semakin baik. Karena, apa yang kita perintahkan kepada bawahan akan dilaksanakan dengan baik.

Etos Kerja Guru di SMA Negeri Bareng Jombang

Etos kerja bukan hanya milik individu, tetapi penting menjadi sikap suatu bangsa atau umat. Anoraga menjelaskan bahwa etos kerja merupakan suatu pandangan dan sikap suatu bangsa atau umat terhadap kerja..¹⁴ Hasil wawancara peneliti kepada Kepala Sekolah SMA Negeri Bareng tentang bagaimana etos kerja guru dan staf bahwa Etos kerja yang dimiliki guru-guru SMA Negeri Bareng sangat baik. Karena secara kebutuhan terpenuhi dan dengan adanya tunjangan profesi membuat guru-guru bekerja lebih baik sebagai bentuk keprofesiannya. Selain itu, adanya fasilitas yang mencukupi membuat guru-guru bekerja lebih baik dan lebih semangat. Sehingga, tanggung jawab mereka dalam menjalankan tugas begitu tinggi. Memberikan ruang untuk mereka yaitu berupa

¹⁴ Sophia Pongoh, *Etos Kerja Guru* (Surabaya: CV. R.A.De.Rozarie, 2013), 71.

rasa aman dan nyaman merupakan salah satu hal untuk menumbuhkan etos kerja mereka. Sehingga mereka bebas untuk berpartisipasi dan berpendapat.

Etos kerja dipahami sebagai sikap dan pandangan terhadap pekerjaan yang mengandung unsur kesungguhan dan keikhlasan. Penjelasan ini mengandung makna bahwa etos kerja sangat ditentukan oleh kemampuan seseorang dalam mempersepsi pekerjaan yang dihadapinya yang akhirnya akan membentuk etos kerja tinggi ataupun rendah.

Hasil wawancara peneliti dengan guru dan staf SMA Negeri Bareng tentang bagaimana cara meningkatkan etos kerja yaitu dengan cara menjaga kedisiplinan. Selain itu selalu bertanggung jawab dengan tugas-tugas yang diberikan kepala sekolah dan tanggung jawab sebagai seorang guru. Selain itu tanggung jawab kepada kepala sekolah yaitu menyelesaikan tugas-tugas dengan tepat waktu misalnya tugas-tugas penunjang proses pembelajaran. Begitu pula dengan tanggung jawab sebagai guru terhadap peserta didik yaitu bagaimana caranya menyampaikan pelajaran dengan baik dan kemudian anak-anak menjadi paham atas apa yang disampaikan.

Selain itu, cara meningkatkan etos kerja yaitu dimulai dari diri sendiri yaitu menanamkan sikap loyalitas terhadap lembaga, jika kita bekerja secara loyal maka tidak akan ada yang namanya beban dalam bekerja. Komunikasi yang baik antara kepala dengan bawahan juga akan menjadikan seseorang bekerja secara maksimal, sehingga akan menjadikan bawahan bekerja sesuai etos kerja.

Strategi Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Motivasi Dan Etos Kerja Guru Di SMA Negeri Bareng Jombang

a. Strategi Kepala Sekolah dalam Peningkatan Motivasi Guru

Menurut Mulyasa yang dikutip oleh Muwahid Shulhan dalam buku *Manajemen Pendidikan Islam “Strategi Dasar Menuju Peningkatan Mutu Pendidikan Islam* beberapa prinsip yang dapat diterapkan kepala sekolah/madrasah untuk mendorong guru agar mau dan mampu meningkatkan profesionalismenya, antara lain:

- 1) Peran tenaga kependidikan akan bekerja lebih giat apabila kegiatan yang dilakukannya menarik, dan menyenangkan.
- 2) Tujuan kegiatan perlu disusun dengan jelas dan para guru dilibatkan dalam penyusunan tujuan tersebut.
- 3) Para guru harus selalu diberitahu tentang hasil pekerjaannya.

- 4) Pemberian hadiah lebih baik dari pada hukuman, namun sewaktu-waktu hukuman juga diperlukan.
- 5) Usahakan untuk memenuhi kebutuhan guru dengan jalan memperhatikan kondisi fisiknya, memberikan rasa aman, menunjukkan bahwa kepala sekolah memperhatikan mereka.¹⁵

Hasil wawancara peneliti kepada Kepala Sekolah SMA Negeri Bareng tentang bagaimana strategi kepala sekolah dalam peningkatan motivasi guru yaitu sebagai kepala sekolah, hal yang paling utama dilakukan untuk memotivasi guru adalah dengan membuat perencanaan.

Adapun rencana untuk memotivasi guru yaitu memberikan waktu untuk menambah pengetahuan dengan mengikutsertakan guru dalam kegiatan diklat, keprofesian, dan memberikan tugas tambahan yang mana bertujuan untuk menambah wawasan guru. Selain itu, motivasi yang diberikan kepada guru dengan mengadakan breafing setiap hari senin setelah kegiatan pagi (setelah upacara/istighosah) sekitar 15-20 menit sebelum memulai pembelajaran. Dalam kegiatan tersebut kepala sekolah menyampaikan hal-hal terbaru dan penting untuk diketahui oleh guru.

Selain itu, penerapan dari strategi kepala sekolah untuk peningkatan motivasi guru yaitu sebagaimana hasil wawancara peneliti dengan kepala sekolah yaitu strategi yang dilakukan untuk memotivasi guru-guru yaitu dimulai dari diri sendiri. Tidak hanya sekedar memberikan motivasi untuk orang lain akan tetapi juga untuk diri sendiri. Karena, jika diri sendiri tidak termotivasi bagaimana bisa memotivasi orang lain. Maka dari itu, motivasi untuk diri sendiri yaitu menurut pak Ahmad memimpin adalah sebuah amanah yang Allah SWT percayakan kepadanya. Jadi, semua yang dilakukan dikembalikan lagi kepada yang memberi amanah. Selain itu, berusaha untuk menjalankan amanah tersebut dengan sebaik-baiknya. Dengan cara memberikan contoh langsung kepada para guru. Jadi, tidak hanya sekedar ucapan saja akan tetapi mampu membuktikan apa yang diucapkan.

Hasil wawancara peneliti dengan guru dan staf SMA Negeri Bareng yang mengatakan bahwa pak Ahmad merupakan sosok kepala sekolah yang selalu memberikan motivasi kepada seluruh guru. Hal yang sering beliau lakukan untuk memotivasi yaitu dengan memberikan ucapan terimakasih kepada guru-guru ketika

¹⁵ Muwahid Shulhan dan Soim, *Manajemen Pendidikan Islam “Strategi Dasar Menuju Peningkatan Mutu Pendidikan Islam”* (Yogyakarta: Teras, 2013), 150.

selesai pembelajaran. Ucapan terimakasih yang disampaikan bapak kepala sekolah merupakan suatu penghargaan atas usaha mereka dalam mengemban tugas sebagai guru.

Walaupun hanya sebuah ucapan namun membuat merasa senang karena merasa usaha yang telah dilakukan dihargai dan dilihat oleh kepala sekolah. Selain ucapan terimakasih, kepala sekolah juga sering memberikan penghargaan kepada para guru yang berprestasi dan yang mampu membawa peserta didik ikut berprestasi. Penghargaan yang diberikan kepala sekolah merupakan sebuah motivasi kepada guru-guru yang bersangkutan dan terlebih kepada guru-guru yang lain.

Pak Ahmad adalah sosok pemimpin yang baik sekaligus motivator. Karena beliau sering memotivasi guru-guru agar selalu semangat dalam menjalankan tugas. Pak Ahmad sering memberikan tugas-tugas yang menantang, maksudnya yaitu tugas yang mana belum pernah dilakukan sebelumnya. Tujuan dari diberikannya tugas menantang yaitu sebagai suatu motivasi agar seseorang tahu kemampuannya sampai dimana dan apakah seseorang tersebut mampu menjalankan tugas yang diberikan kepala sekolah. Selain itu, pak Ahmad juga sering memberikan *reward* bagi guru yang berprestasi.

b. Strategi Kepala Sekolah dalam Peningkatan Etos Kerja Guru

Kepala Sekolah juga dituntut untuk senantiasa meningkatkan etos kerja guru. Adapun cara meningkatkan etos kerja guru yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah menurut Alex Nitisemito, yaitu sebagai berikut:

- 1) Memberikan gaji/upah yang cukup
- 2) Memperhatikan kebutuhan rohani
- 3) Menciptakan suasana santai dan nyaman.
- 4) Memperhatikan harga diri, Menjaga harga diri guru.
- 5) Menempatkan pada posisi yang tepat (sesuai bidangnya)
- 6) Memberikan kesempatan untuk maju
- 7) Mengupayakan guru mempunyai loyalitas.
- 8) Memberikan intensif yang terarah
- 9) Memberikan fasilitas yang memadai¹⁶

Hasil wawancara peneliti kepada Kepala Sekolah SMA Negeri Bareng tentang strategi yang dilakukan dalam peningkatan etos kerja guru yaitu dengan memberikan

¹⁶ Alex Nitisemito, *Manajemen Personalia: Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Grasindo, 2001), 102-108.

contoh langsung khususnya berupa keteladanan misalnya masalah disiplin. Kepala sekolah adalah seorang *public figure* bagi para guru sehingga apapun yang dilihat oleh guru adalah contoh untuk mereka. Oleh karena itu, sebagai kepala sekolah seseorang harus mampu memberikan contoh yang sebaik-baiknya. Ketika guru memiliki keteladanan yang baik maka hal tersebut mengantarkan mereka untuk bisa menghargai pekerjaan mereka sehingga mampu bertanggung jawab atas tugas yang mereka emban.

Selain itu, penerapan dari strategi kepala sekolah dalam peningkatan etos kerja guru, yaitu seperti hasil wawancara dengan bapak kepala sekolah yaitu penerapan dalam peningkatan etos kerja lebih ditekankan kepada masalah *moral post* (kejiwaan) yaitu dalam hal beribadah. Pak Ahmad menjelaskan tentang prinsip yang digunakannya sebagai pedoman yaitu seorang manusia tidak cukup hanya pintar tapi juga harus benar selain itu juga harus segar (sehat). Maksudnya adalah jika seseorang pintar tapi tidak benar (jujur) maka akan rugi. Begitu pula jika seseorang pintar dan benar akan tetapi memiliki tubuh yang tidak segar/tidak sehat maka semuanya akan sia-sia. Adapun contoh yang diberikan yaitu ketika masuk waktu sholat pak Ahmad mengajak guru-guru untuk melaksanakan sholat secara berjamaah. Selain itu, pak Ahmad membuat jadwal untuk guru laki-laki dan mengadakan kerjasama dengan masjid-masjid terdekat untuk melaksanakan sholat jum'at. Jadi, beliau tidak ingin terlalaikan urusan pekerjaan saja akan tetapi diseimbangkan dengan urusan akhirat yaitu ibadah kepada Allah SWT.

Adapun, hasil wawancara peneliti dengan guru dan staf SMA Negeri Bareng tentang dampak motivasi yang diberikan kepala sekolah terhadap etos kerja yaitu ketika seorang guru termotivasi maka itu akan berdampak terhadap etos kerjanya. Ketika seseorang memiliki motivasi yang kuat baik dari diri sendiri maupun dari pimpinan maka seseorang tersebut akan memiliki etos kerja yang tinggi, individu tersebut tidak menganggap bekerja hanyalah sebuah tuntutan untuk memenuhi kebutuhan. Akan tetapi, bekerja adalah sebuah tanggung jawab bagi individu dan bisa menjadi sebuah ibadah. Kedisiplinan adalah hal yang dicontohkan oleh kepala sekolah untuk para guru yaitu dengan datang tepat waktu. Selain itu, ketika kita berpikir bahwa bekerja bukan hanya untuk sebuah bayaran akan tetapi bekerja adalah sebuah tanggung jawab yang harus dilaksanakan dengan ikhlas sehingga seseorang tersebut amanah dalam mengemban tugas khususnya sebagai seorang guru. Karena seorang guru adalah *public figure* untuk peserta didik. Jadi, seorang guru harus dapat memberikan contoh yang baik kepada peserta didik.

c. Faktor Pendukung dan Penghambat dalam Meningkatkan Motivasi dan Etos Kerja Guru

Novliadi mengemukakan beberapa faktor yang mempengaruhi etos kerja yaitu agama, budaya, sosial politik, kondisi geografis, pendidikan, struktur ekonomi, dan motivasi intrinsik individu. Faktor-faktor ini dapat dijelaskan secara terperinci, sebagai berikut:

- 1) Faktor agama, dapat mempengaruhi etos kerja ketika seseorang dalam menjalankan kehidupannya lebih banyak dituntun oleh kepercayaannya (*religius*).
- 2) Faktor budaya sangat mempengaruhi etos kerja. Nilai-nilai budaya yang dimiliki satu komunitas masyarakat akan membentuk kepribadian yang diwujudkan berupa sikap dan perilaku seseorang. Budaya Jepang yang cukup dikenal di dunia tentang cara kerja yang sangat disiplin, secara otomatis membentuk etos kerja tinggi.
- 3) Faktor sosial politik, sebagaimana yang terjadi dalam kehidupan masyarakat dewasa ini sangat mungkin turut mempengaruhi etos kerja. Wahid dalam Novliadi menyatakan bahwa etos kerja harus dimulai dengan kesadaran akan pentingnya arti tanggung jawab kepada masa depan bangsa dan negara. Masalah-masalah yang dihadapi Bangsa Indonesia turut mempengaruhi etos kerja masyarakat di era globalisasi.
- 4) Faktor geografis menunjukkan kondisi geografis suatu daerah yang mampu mendorong daya juang dan kerja masyarakat yang mau menjalani kehidupan yang lebih baik dengan memanfaatkan sumber daya alam yang tersedia. Pada sisi yang lain bahwa kekayaan alam yang begitu besar yang tidak diimbangi dengan kesempatan yang luas bagi masyarakat untuk bekerja tidak memberi manfaat bagi kehidupan masyarakat untuk menikmati kesejahteraan.
- 5) Faktor pendidikan merupakan faktor yang sangat penting bagi ketersediaan sumber daya manusia yang berkualitas. Sumber daya manusia yang berkualitas, punya potensi memiliki etos kerja tinggi karena ia memiliki pengetahuan, sikap dan nilai serta keterampilan untuk dimanfaatkan dalam pekerjaannya.¹⁷

Motivasi dan etos kerja guru dapat ditingkatkan terutama dengan adanya motor penggerak sekolah yaitu kepala sekolah. Kepala sekolah dituntut untuk senantiasa

¹⁷ Sophia Pongoh, *Etos Kerja Guru* (Surabaya: CV. R.A.De.Rozarie, 2013), 72.
Indonesian Journal of Islamic Education Studies (IJIES)
Volume 2, Nomor 2, Desember 2019

meningkatkan efektivitas kinerja guru melalui dorongan-dorongan yang diberikan. Namun, dalam menjalankan tugasnya sebagai pemimpin pasti terdapat faktor pendukung dan penghambat kepala sekolah dalam peningkatan motivasi dan etos kerja guru. Seperti hasil wawancara peneliti dengan kepala sekolah yaitu dari factor pendukung semua guru linear maksudnya mata pelajaran yang diajarkan sudah sesuai dengan ijazah yang dimiliki oleh guru-guru. Secara finansial lancar, kemudian dari segi sarana prasarana yang sudah lengkap. Dari segi usia, guru-guru yang ada di SMA Negeri Bareng masih muda-muda. Dari kondisi lingkungan sekolah yang berada di dekat sawah yang membuat sekolah menjadi nyaman, jauh dari kebisingan, lingkungan masih sehat dan segar. Kemudian, factor penghambatnya yaitu sepertiga dari guru-guru masih GTT (Guru Tidak Tetap) namun yang lainnya sudah idealis. Kemudian dari Pegawai Tidak Tetapnya (PTT) yaitu TU yang sudah Negeri ada dua salah satunya Kepala Tata Usaha itu sendiri, jadi itu menjadi kurang seimbang. Selain itu, dari masyarakat yang anak-anaknya bersekolah di sini memiliki ekonomi yang menengah ke bawah.

Adapun hasil wawancara peneliti dengan guru dan staf SMA Negeri Bareng tentang factor pendukung dan penghambat dalam peningkatan motivasi dan etos kerja yaitu faktor pendukungnya meliputi sarana prasarana yang memadai, baik fasilitas bagi guru, staff, maupun siswa, sehingga mempermudah dalam pelaksanaan proses belajar mengajar. Sedangkan factor penghambat yaitu dalam pemasukan data siswa, karena dalam pemasukan data siswa sudah menggunakan system *online*, sehingga pengumpulan data harus tepat waktu akan tetapi dalam pelaksanaannya dukungan dari siswa kurang, ini salah yang menghambat berjalanya system pengadministrasian sekolah.

Faktor pendukung lain yaitu kebersamaan dan kerjasama yang baik antar guru dalam menjalankan tugas sehingga antara guru yang satu dengan lainnya dapat saling mengingatkan dan saling memberikan semangat. Factor penghambatnya yaitu mungkin dana untuk pendukung ekstrakurikuler yang masih kurang misalnya dalam jurnalistik. Setiap tahun sekolah mencetak majalah yang akan dibagikan kepada peserta didik setiap pembagian raport semester genap. Namun karena kurangnya dana menyebabkan majalah yang harusnya dicetak akan mundur beberapa waktu sehingga tidak dapat dibagikan tepat waktu. Untungnya waktunya mundur sekitar satu bulan saja, seandainya lama maka majalah tersebut akan basi karena majalah tersebut memuat berita-berita tahunan.

Kesimpulan

Guru SMA Negeri Bareng Jombang memiliki motivasi yang sangat baik yaitu dalam hal kebutuhan harga diri yang meliputi kebutuhan terhadap prestasi dan kebutuhan terhadap status, dibuktikan dengan ada beberapa guru yang sedang mengambil program S2. Selain itu, guru-guru SMA Negeri Bareng sering mengikuti lomba seperti lomba guru berprestasi tingkat kabupaten, lomba guru berprestasi tingkat provinsi, lomba menulis PTK, dan lomba karya ilmiah dengan hasil yang cukup memuaskan. Etos kerja yang dimiliki guru SMA Negeri Bareng sangat baik, dibuktikan dengan sikap disiplin waktu yaitu datang tepat waktu dan tanggung jawab dalam menjalankan tugas yang diberikan oleh kepala sekolah. Hal ini didukung oleh kebutuhan yang terpenuhi dan fasilitas yang mencukupi membuat guru-guru bekerja lebih baik dan lebih semangat. Sehingga, tanggung jawab mereka dalam menjalankan tugas begitu tinggi. Strategi kepala sekolah dalam peningkatan motivasi guru yaitu dengan cara membuat perencanaan yaitu dengan memberikan kesempatan kepada guru waktu untuk menambah wawasan dan pengetahuan dengan mengikutsertakan guru dalam kegiatan diklat, keprofesian dan memberikan tugas tambahan. Selain itu, kepala sekolah memotivasi guru dengan cara memberi ucapan terimakasih kepada para guru ketika selesai pembelajaran. Strategi kepala sekolah dalam peningkatan etos kerja guru yaitu dengan cara memberikan contoh langsung kepada para guru misalnya tentang sikap disiplin. Termasuk peningkatan etos kerja lebih ditekankan kepada *moral post* para guru.

Daftar Pustaka

- Andang. *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2014
- Anorag, Panji. *Psikologi Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta, 2001
- Arifin, M. *Kapita Selekta Pendidikan; Islam Dan Umum*. Jakarta: Bumi Aksara, 1991
- Chotimah, Chusnul dan Muhammad Fathurrohman. *Komplemen Manajemen Pendidikan Islam*. Yogyakarta: Teras, 2014.
- Darmawaty. “Etos Kerja Guru PAI Dalam Meningkatkan Prestasi Belajar Peserta Didik SD Negeri Di Kecamatan Wajo Makassar”. Tesis., UIN Alauddin Makassar, 2016.
- Hajijah Hajijah, dan Ali Mustofa, Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Inovasi Manajemen Pendidikan Di MTs N Diwek Jombang , *Jurnal Al-Idaroh: Jurnal Studi Manajemen Pendidikan Islam* Vol. 1 No. 1 (2017)
- Iqbal, M Hasan. *Pokok- Pokok Materi Methodologi Penelitiandan Aplikasinya*. Jakarta: Ghalia Indonesia, 2002
- Jasmani dan Syaiful Mustofa. *Supervisi Pendidikan*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2013
- Mulyasa. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: PT. Remaja Rosdakary, 2013.
- Mustofa, Ali, Penerapan Pembelajaran *International Class Program* (ICP) Dalam Peningkatan Kompetensi Siswa Di MTs Salafiyah Syafi'iyah Tebuireng Jombang, *Jurnal Terakreditasi: Didaktika Reigia Pascasarjana IAIN Kediri*, [Vol 3, No 1 \(2015\)](#)
- Nata, Abuddin. *Manajemen Pendidikan*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2012.
- Nitisemito, Alex. *Manajemen Personalial: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo, 2001
- Poltak, Lijan Sinambela. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakrta: PT. Bumi Aksara, 2016
- Pongoh, Sophia. *Etos Kerja Guru*. Surabaya: CV. R.A.De.Rozarie, 2013

