



---

## UPAYA KEPALA MI MUHAMMADIYAH PANDEAN DALAM PENINGKATAN MOTIVASI KERJA GURU

Sumarno

[gusmarno1912@gmail.com](mailto:gusmarno1912@gmail.com)

STIT Muhammadiyah Tempurejo Ngawi

### Abstract

This study aims to describe the efforts of the principal of MI Muhammadiyah Pandean in improving teachers' work motivation. Teachers' work motivation is an important factor in determining the quality of learning, discipline, professionalism, and the achievement of educational goals. This research employed a qualitative approach with a case study design. Data were collected through observation, interviews, and documentation. The data were analyzed through data reduction, data display, and conclusion drawing. The findings show that the principal's efforts to improve teachers' work motivation were carried out through five main strategies: giving rewards to outstanding teachers, providing motivational guidance through regular meetings, creating a conducive work environment, strengthening interpersonal communication, and applying a family-based approach in problem solving. These strategies positively contributed to improving teachers' work spirit, discipline, loyalty, responsibility, and professionalism. The principal played a role as a motivator, mentor, communicator, and leader who was able to create a harmonious work culture oriented toward improving educational quality.

**Keywords:** principal, work motivation, teacher performance, leadership, MI Muhammadiyah Pandean.

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan upaya Kepala MI Muhammadiyah Pandean dalam meningkatkan motivasi kerja guru. Motivasi kerja guru merupakan faktor penting dalam menentukan kualitas pembelajaran, kedisiplinan, profesionalisme, serta pencapaian tujuan pendidikan madrasah. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Data dianalisis melalui reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa upaya kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru dilakukan melalui lima strategi utama, yaitu pemberian penghargaan kepada guru berprestasi, pembinaan motivasi melalui rapat dan pembinaan rutin, penciptaan lingkungan kerja yang kondusif, penguatan komunikasi interpersonal, serta pendekatan kekeluargaan dalam penyelesaian masalah. Strategi tersebut berdampak positif terhadap peningkatan semangat kerja, kedisiplinan, loyalitas, tanggung jawab, dan profesionalisme guru. Kepala madrasah berperan sebagai motivator, pembina, komunikator, dan pemimpin yang mampu menciptakan budaya kerja harmonis serta berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan.

**Kata kunci:** kepala madrasah, motivasi kerja, kinerja guru, kepemimpinan, MI Muhammadiyah Pandean.

## **Pendahuluan**

Pendidikan madrasah memiliki peran strategis dalam membentuk generasi yang berilmu, berakhlak, dan berkarakter Islami. Keberhasilan pendidikan di madrasah sangat dipengaruhi oleh kualitas guru sebagai pelaksana utama proses pembelajaran. Guru tidak hanya bertugas menyampaikan materi pelajaran, tetapi juga berperan sebagai pendidik, pembimbing, teladan, dan pembentuk karakter peserta didik. Oleh karena itu, motivasi kerja guru menjadi aspek penting yang perlu diperhatikan dalam pengelolaan madrasah. Motivasi kerja merupakan dorongan internal maupun eksternal yang memengaruhi seseorang untuk melaksanakan tugas dengan sungguh-sungguh, bertanggung jawab, dan berorientasi pada pencapaian tujuan. Dalam konteks pendidikan, guru yang memiliki motivasi kerja tinggi akan menunjukkan kedisiplinan, kreativitas, komitmen, serta kesungguhan dalam melaksanakan tugas pembelajaran. Sebaliknya, rendahnya motivasi kerja guru dapat berdampak pada menurunnya kualitas pembelajaran, lemahnya kedisiplinan, rendahnya inovasi, dan kurang optimalnya pencapaian tujuan pendidikan.

Kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan memiliki tanggung jawab penting dalam meningkatkan motivasi kerja guru. Kepala madrasah tidak hanya berfungsi sebagai administrator, tetapi juga sebagai manajer, supervisor, motivator, inovator, dan pemimpin pembelajaran. Menurut Mulyasa (2022), kepala sekolah atau kepala madrasah yang profesional harus mampu menggerakkan seluruh sumber daya pendidikan agar tujuan lembaga dapat tercapai secara efektif. Salah satu bentuk kepemimpinan tersebut adalah kemampuan kepala madrasah dalam memberikan dorongan, penghargaan, pembinaan, dan dukungan kepada guru agar mampu bekerja secara optimal.

MI Muhammadiyah Pandean sebagai lembaga pendidikan dasar Islam membutuhkan kepemimpinan kepala madrasah yang mampu menciptakan suasana kerja yang produktif dan harmonis. Dalam praktiknya, peningkatan motivasi kerja guru tidak dapat dilakukan hanya melalui instruksi atau pengawasan formal, tetapi memerlukan pendekatan yang manusiawi, komunikatif, dan berkelanjutan. Kepala madrasah perlu membangun hubungan kerja yang baik dengan guru, memberikan penghargaan atas prestasi, melakukan pembinaan rutin, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, memperkuat komunikasi interpersonal, serta menyelesaikan masalah dengan pendekatan kekeluargaan.

Pemberian penghargaan kepada guru berprestasi menjadi salah satu bentuk apresiasi kepala madrasah terhadap dedikasi dan kinerja guru. Penghargaan dapat meningkatkan rasa percaya diri, kepuasan kerja, dan semangat guru untuk terus berprestasi.

Hal ini sejalan dengan teori motivasi Herzberg yang menegaskan bahwa pengakuan atas prestasi, tanggung jawab, dan kesempatan berkembang merupakan faktor motivator yang dapat meningkatkan kepuasan kerja (Herzberg, 1968). Selain penghargaan, pembinaan motivasi melalui rapat dan pembinaan rutin juga menjadi sarana penting dalam meningkatkan semangat kerja guru. Rapat tidak hanya berfungsi sebagai forum administratif, tetapi juga sebagai media evaluasi, refleksi, komunikasi, dan penguatan komitmen bersama. Melalui pembinaan rutin, kepala madrasah dapat memberikan arahan, motivasi, serta solusi terhadap berbagai kendala yang dihadapi guru.

Lingkungan kerja yang kondusif juga menjadi faktor penting dalam membangun motivasi kerja guru. Lingkungan yang nyaman, harmonis, terbuka, dan mendukung kolaborasi akan membuat guru merasa dihargai dan memiliki semangat untuk menjalankan tugas. Robbins dan Judge (2023) menjelaskan bahwa lingkungan kerja yang baik dapat memengaruhi kepuasan, komitmen, dan produktivitas anggota organisasi. Di samping itu, komunikasi interpersonal antara kepala madrasah dan guru menjadi fondasi dalam membangun kepercayaan dan kerja sama. Komunikasi yang terbuka, dialogis, dan empatik memungkinkan guru menyampaikan ide, kendala, serta kebutuhan secara lebih leluasa. Kepala madrasah yang mampu membangun komunikasi efektif akan lebih mudah menggerakkan guru untuk bekerja sesuai visi dan tujuan madrasah.

Pendekatan kekeluargaan dalam penyelesaian masalah juga menjadi ciri penting kepemimpinan kepala madrasah. Permasalahan yang muncul di lingkungan madrasah perlu diselesaikan melalui musyawarah, dialog, dan empati agar tidak menimbulkan konflik yang berkepanjangan. Pendekatan ini sesuai dengan nilai-nilai pendidikan Islam yang menekankan ukhuwah, kasih sayang, musyawarah, dan penghargaan terhadap martabat manusia. Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini penting dilakukan untuk mendeskripsikan secara mendalam upaya Kepala MI Muhammadiyah Pandean dalam meningkatkan motivasi kerja guru. Fokus pembahasan diarahkan pada lima aspek utama, yaitu pemberian penghargaan kepada guru berprestasi, pembinaan motivasi melalui rapat dan pembinaan rutin, penciptaan lingkungan kerja yang kondusif, penguatan komunikasi interpersonal, serta pendekatan kekeluargaan dalam penyelesaian masalah.

## **Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk memahami secara mendalam fenomena kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru di MI

Muhammadiyah Pandean. Studi kasus digunakan karena penelitian berfokus pada satu lokasi tertentu dengan karakteristik dan konteks yang khas. Lokasi penelitian ini adalah MI Muhammadiyah Pandean. Subjek penelitian meliputi kepala madrasah, guru, tenaga kependidikan, dan pihak lain yang relevan dengan fokus penelitian. Pemilihan informan dilakukan secara purposive, yaitu berdasarkan pertimbangan bahwa informan memiliki pengetahuan, pengalaman, dan keterlibatan langsung dalam pelaksanaan kepemimpinan kepala madrasah serta peningkatan motivasi kerja guru.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Observasi digunakan untuk mengamati secara langsung suasana kerja guru, pola komunikasi kepala madrasah, pelaksanaan rapat, pembinaan rutin, serta hubungan sosial di lingkungan madrasah. Wawancara dilakukan untuk memperoleh informasi mendalam mengenai strategi kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru. Dokumentasi digunakan untuk mengumpulkan data pendukung berupa program kerja madrasah, notulen rapat, jadwal pembinaan, dokumen penghargaan guru, serta arsip kegiatan madrasah.

Teknik analisis data menggunakan model Miles, Huberman, dan Saldaña (2020), yang meliputi tiga tahap, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Reduksi data dilakukan dengan memilih dan memfokuskan data yang relevan dengan tema penelitian. Penyajian data dilakukan dalam bentuk uraian naratif sesuai fokus penelitian. Penarikan kesimpulan dilakukan dengan menafsirkan temuan penelitian berdasarkan data lapangan dan teori yang relevan. Keabsahan data dilakukan melalui triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan data dari kepala madrasah, guru, dan dokumen madrasah. Triangulasi teknik dilakukan dengan membandingkan hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi. Melalui teknik tersebut, data yang diperoleh diharapkan memiliki tingkat validitas yang memadai sehingga hasil penelitian dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

## **Hasil Dan Pembahasan**

### **1. Pemberian Penghargaan (*Reward*) kepada Guru Berprestasi**

Pemberian penghargaan (*reward*) merupakan salah satu strategi yang diterapkan Kepala MI Muhammadiyah Pandean dalam meningkatkan motivasi kerja guru. Penghargaan tidak hanya dipandang sebagai bentuk apresiasi atas keberhasilan guru dalam melaksanakan tugasnya, tetapi juga sebagai instrumen manajemen yang mampu mendorong peningkatan kinerja, profesionalisme, serta komitmen terhadap pencapaian tujuan madrasah. Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, penghargaan berfungsi sebagai penguat

(*reinforcement*) terhadap perilaku positif sehingga individu terdorong untuk mempertahankan bahkan meningkatkan prestasi kerjanya. Menurut Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge (2023), sistem penghargaan yang adil dan transparan mampu meningkatkan kepuasan kerja, motivasi intrinsik, dan loyalitas pegawai terhadap organisasi.

Di MI Muhammadiyah Pandean, pemberian penghargaan kepada guru dilakukan secara terencana berdasarkan indikator kinerja yang telah disepakati bersama. Kepala madrasah tidak hanya menilai keberhasilan guru dari aspek administrasi pembelajaran, tetapi juga memperhatikan kedisiplinan, inovasi dalam proses pembelajaran, keaktifan dalam kegiatan sekolah, kemampuan membangun komunikasi dengan peserta didik dan orang tua, serta kontribusi terhadap pengembangan mutu madrasah. Dengan demikian, penghargaan diberikan secara objektif berdasarkan capaian nyata, bukan semata-mata atas pertimbangan subjektif.

Penghargaan yang diberikan bersifat material maupun nonmaterial. Bentuk penghargaan nonmaterial meliputi penyampaian apresiasi secara langsung pada rapat guru, pemberian piagam penghargaan, penugasan sebagai narasumber dalam kegiatan internal, kesempatan mengikuti pelatihan atau seminar, serta pemberian kepercayaan untuk memimpin program-program strategis madrasah. Sementara itu, penghargaan material dapat berupa insentif, bantuan biaya pengembangan profesi, atau bentuk dukungan lain sesuai dengan kemampuan lembaga. Kombinasi kedua bentuk penghargaan tersebut memberikan pengaruh positif terhadap motivasi kerja guru karena memenuhi kebutuhan akan pengakuan (*recognition*) sekaligus mendukung pengembangan profesional mereka.

Untuk memastikan program ini berjalan dengan baik dan dirasakan oleh para guru, peneliti melakukan wawancara bersama bapak DA selaku kepala Madrasah. Dalam wawancara dia mengatakan “

“Kami berusaha memberikan apresiasi kepada guru yang menunjukkan kinerja baik, baik dalam kedisiplinan, administrasi pembelajaran, inovasi mengajar, maupun keaktifan dalam kegiatan madrasah. Bentuk penghargaan tidak selalu berupa materi, tetapi bisa berupa ucapan terima kasih saat rapat, piagam penghargaan, atau diberi kesempatan mengikuti pelatihan. Dengan cara itu guru merasa dihargai dan termotivasi untuk terus meningkatkan kinerjanya.” (Wawancara, 7 Oktober 2024)

Pelaksanaan sistem penghargaan ini sejalan dengan teori dua faktor (*Two-Factor Theory*) yang dikembangkan oleh Frederick Herzberg. Herzberg menjelaskan bahwa penghargaan, pengakuan atas prestasi, kesempatan berkembang, dan tanggung jawab merupakan faktor motivator (*motivator factors*) yang mampu meningkatkan kepuasan kerja seseorang. Ketika guru memperoleh pengakuan atas prestasi yang dicapai, mereka akan merasa dihargai sehingga muncul dorongan untuk bekerja lebih baik dan terus mengembangkan kompetensinya (Herzberg, 1968). Dalam konteks MI Muhammadiyah Pandean, penghargaan

tidak hanya dimaknai sebagai hadiah, tetapi sebagai bentuk penghormatan terhadap dedikasi dan profesionalisme guru.

Selanjutnya peneliti juga melakukan wawancara kepada AF selaku guru kelas 5 MI Muhammadiyah Pandean. Dalam hal ini dia mengatakan ;

“Kami merasa senang ketika kepala madrasah memberikan apresiasi, meskipun hanya berupa ucapan terima kasih dalam rapat. Itu membuat guru merasa diperhatikan. Selain itu, pembinaan rutin juga membantu kami memperbaiki kekurangan, terutama dalam administrasi pembelajaran dan kedisiplinan mengajar.” (wawancara, 8 Oktober 2024)

Selain Herzberg, konsep penghargaan juga dapat dijelaskan melalui teori hierarki kebutuhan Abraham Maslow. Maslow menyatakan bahwa setelah kebutuhan fisiologis dan rasa aman terpenuhi, individu akan berusaha memenuhi kebutuhan akan penghargaan (*esteem needs*), yaitu kebutuhan untuk diakui, dihormati, dan dihargai oleh lingkungan sosialnya. Pemberian penghargaan kepada guru menjadi salah satu bentuk pemenuhan kebutuhan tersebut sehingga mampu meningkatkan rasa percaya diri, harga diri, dan motivasi untuk terus berprestasi (Maslow, 1943). Dengan demikian, kebijakan kepala madrasah dalam memberikan penghargaan merupakan implementasi nyata dari upaya memenuhi kebutuhan psikologis guru yang berdampak pada peningkatan kinerja.

Lebih lanjut, teori harapan (*Expectancy Theory*) yang dikemukakan oleh Victor Vroom menjelaskan bahwa seseorang akan termotivasi apabila meyakini bahwa usaha yang dilakukan akan menghasilkan kinerja yang baik dan kinerja tersebut akan memperoleh penghargaan yang bernilai. Dalam praktiknya di MI Muhammadiyah Pandean, kepala madrasah membangun sistem penghargaan yang jelas sehingga guru memahami hubungan antara usaha, prestasi, dan bentuk apresiasi yang akan diterima. Transparansi dalam pemberian penghargaan ini meningkatkan kepercayaan guru terhadap sistem manajemen madrasah sekaligus mendorong munculnya persaingan yang sehat untuk meningkatkan kualitas pembelajaran.

Pemberian penghargaan juga berdampak pada terbentuknya budaya mutu di lingkungan madrasah. Guru yang memperoleh apresiasi cenderung menjadi teladan bagi rekan sejawat dalam hal disiplin, inovasi pembelajaran, dan komitmen terhadap tugas profesional. Kondisi ini menciptakan efek berantai (*multiplier effect*) yang mendorong guru lain untuk meningkatkan kualitas kerjanya. Menurut Gary Yukl (2020), pemimpin yang mampu memberikan pengakuan terhadap kontribusi bawahan akan lebih berhasil membangun budaya organisasi yang positif, meningkatkan komitmen anggota, dan memperkuat kerja sama tim.

Hasil penelitian terdahulu juga mendukung pentingnya sistem penghargaan dalam meningkatkan motivasi kerja guru. Penelitian oleh Muhammad Kristiawan (2019)

menunjukkan bahwa pemberian penghargaan berpengaruh positif terhadap motivasi dan kinerja guru karena meningkatkan kepuasan kerja serta komitmen terhadap organisasi. Demikian pula penelitian oleh Barnawi dan Mohammad Arifin (2017) menyimpulkan bahwa penghargaan yang diberikan secara adil dan proporsional mampu meningkatkan profesionalisme guru serta menciptakan iklim kerja yang kompetitif namun tetap kolaboratif.

Dalam perspektif kepemimpinan pendidikan Islam, pemberian penghargaan juga memiliki landasan nilai yang kuat. Islam mengajarkan pentingnya memberikan apresiasi kepada seseorang yang telah melaksanakan pekerjaan dengan baik. Penghargaan dipandang sebagai bentuk penghormatan terhadap usaha dan amanah yang telah dijalankan secara optimal. Oleh karena itu, kepala madrasah sebagai pemimpin tidak hanya bertugas melakukan pengawasan, tetapi juga memberikan penghargaan sebagai bentuk penguatan moral kepada guru yang menunjukkan dedikasi tinggi dalam menjalankan tugas pendidikan.

Berdasarkan temuan tersebut dapat dipahami bahwa pemberian penghargaan kepada guru berprestasi di MI Muhammadiyah Pandean bukan sekadar kegiatan seremonial, melainkan bagian dari strategi manajerial yang dirancang untuk meningkatkan motivasi kerja, profesionalisme, dan budaya mutu madrasah. Melalui sistem penghargaan yang objektif, transparan, dan berkelanjutan, kepala madrasah berhasil menciptakan lingkungan kerja yang menghargai prestasi, mendorong inovasi pembelajaran, serta memperkuat komitmen guru dalam memberikan layanan pendidikan yang berkualitas.

## **2. Pembinaan Motivasi melalui Rapat dan Pembinaan Rutin**

Pembinaan motivasi melalui rapat dan pembinaan rutin merupakan salah satu strategi yang diterapkan Kepala MI Muhammadiyah Pandean dalam meningkatkan motivasi kerja guru sekaligus membangun budaya kerja yang profesional. Rapat tidak hanya difungsikan sebagai forum penyampaian informasi administratif, tetapi juga sebagai media komunikasi, refleksi, evaluasi, pembinaan, dan pemberian motivasi kepada seluruh guru. Melalui kegiatan yang dilaksanakan secara berkala, kepala madrasah dapat membangun kesamaan persepsi, memperkuat komitmen bersama, serta menciptakan semangat kolektif dalam mewujudkan visi dan misi madrasah.

Dalam praktiknya, rapat rutin di MI Muhammadiyah Pandean dilaksanakan secara terjadwal, baik mingguan maupun bulanan. Agenda rapat tidak hanya membahas evaluasi pelaksanaan pembelajaran, administrasi guru, dan program kerja madrasah, tetapi juga menjadi wadah bagi kepala madrasah untuk memberikan arahan, apresiasi, motivasi, serta solusi terhadap berbagai kendala yang dihadapi guru. Dengan demikian, rapat berfungsi sebagai sarana pembinaan yang mampu meningkatkan keterlibatan (*engagement*) guru dalam

pengembangan madrasah. Kegiatan pembinaan rutin juga dilakukan melalui pertemuan informal, diskusi akademik, kajian keislaman, supervisi akademik, dan konsultasi individual. Kepala madrasah memanfaatkan setiap kesempatan tersebut untuk memberikan dorongan moral, membangun rasa percaya diri guru, serta menguatkan komitmen terhadap tugas profesional sebagai pendidik. Pola pembinaan yang berlangsung secara kontinu menjadikan guru merasa diperhatikan, didampingi, dan memperoleh ruang untuk menyampaikan berbagai persoalan yang dihadapi dalam pelaksanaan pembelajaran.

Untuk memastikan program ini berjalan dengan baik dan dirasakan oleh para guru, peneliti melakukan wawancara bersama bapak DA selaku kepala Madrasah. Dalam wawancara ia mengatakan “

“Setiap rapat guru kami tidak hanya membahas administrasi, tetapi juga memberikan motivasi dan penguatan komitmen. Guru perlu terus diingatkan bahwa tugas mengajar adalah amanah dan ibadah. Melalui pembinaan rutin, kami bisa mengetahui kendala guru, memberi arahan, dan mencari solusi bersama agar semangat kerja tetap terjaga.” (Wawancara, 7 Oktober 2024)

Menurut Gary Yukl (2020), salah satu karakteristik pemimpin yang efektif adalah kemampuannya membangun komunikasi yang intensif melalui pertemuan rutin, pemberian arahan, dan pembinaan yang berkesinambungan. Komunikasi yang dilakukan secara konsisten akan meningkatkan kepercayaan bawahan kepada pemimpin sekaligus memperkuat komitmen organisasi. Dalam konteks MI Muhammadiyah Pandean, kepala madrasah tidak hanya menyampaikan instruksi, tetapi juga membuka ruang dialog sehingga guru dapat memberikan masukan, menyampaikan ide, maupun mendiskusikan berbagai tantangan pembelajaran.

Strategi pembinaan ini juga selaras dengan teori kepemimpinan transformasional yang dikembangkan oleh Bernard M. Bass dan Bruce J. Avolio. Kepemimpinan transformasional menekankan pentingnya kemampuan pemimpin dalam menginspirasi, memotivasi, dan memberdayakan anggota organisasi agar mampu mencapai kinerja yang lebih tinggi. Salah satu dimensi utama kepemimpinan transformasional adalah *inspirational motivation*, yaitu kemampuan pemimpin membangkitkan optimisme, antusiasme, dan semangat kerja melalui komunikasi yang jelas, visi yang kuat, dan pemberian motivasi secara berkelanjutan (Bass & Avolio, 1994). Kepala MI Muhammadiyah Pandean mengimplementasikan prinsip tersebut melalui rapat rutin yang tidak hanya berisi evaluasi pekerjaan, tetapi juga penguatan nilai, penyampaian visi madrasah, dan motivasi spiritual kepada para guru.

Selain itu, pembinaan rutin juga dapat dijelaskan melalui teori kebutuhan sosial (*belongingness needs*) dari Abraham Maslow. Maslow menyatakan bahwa setiap individu

memiliki kebutuhan untuk diterima, dihargai, dan menjadi bagian dari suatu kelompok. Rapat dan pembinaan rutin menjadi media yang memperkuat hubungan sosial antarguru serta antara guru dengan kepala madrasah. Melalui forum tersebut, guru merasa menjadi bagian penting dari organisasi sehingga muncul rasa memiliki (*sense of belonging*) terhadap madrasah. Perasaan tersebut berkontribusi terhadap meningkatnya motivasi kerja, loyalitas, dan komitmen dalam menjalankan tugas pendidikan (Maslow, 1943).

Dari perspektif manajemen pendidikan, rapat rutin juga berfungsi sebagai instrumen pengendalian (*controlling*) sekaligus pembinaan (*coaching*). George R. Terry menjelaskan bahwa fungsi pengawasan dalam manajemen tidak semata-mata bertujuan menemukan kesalahan, tetapi memastikan seluruh kegiatan berjalan sesuai rencana serta memberikan tindakan korektif apabila ditemukan penyimpangan. Oleh karena itu, rapat evaluasi di MI Muhammadiyah Pandean diarahkan untuk membahas capaian program, mengidentifikasi hambatan, serta merumuskan solusi secara bersama-sama. Pendekatan ini menciptakan suasana evaluasi yang bersifat edukatif, bukan represif, sehingga guru lebih terbuka dalam menyampaikan kendala yang dihadapi.

Kepala madrasah juga memanfaatkan rapat sebagai sarana untuk menyosialisasikan berbagai kebijakan pendidikan, perubahan kurikulum, inovasi pembelajaran, serta hasil pelatihan yang telah diikuti oleh guru. Melalui mekanisme tersebut, terjadi proses berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) yang memperkaya wawasan seluruh guru. Menurut Peter M. Senge (2006), organisasi yang mampu membangun budaya belajar bersama (*learning organization*) akan lebih adaptif terhadap perubahan dan memiliki kapasitas yang lebih tinggi dalam meningkatkan kualitas kinerja anggotanya. Dengan demikian, rapat rutin tidak hanya berfungsi sebagai forum administratif, tetapi juga sebagai media pembelajaran organisasi.

Dalam lingkungan madrasah yang bercirikan pendidikan Islam, pembinaan motivasi melalui rapat rutin juga diperkaya dengan penguatan nilai-nilai spiritual. Kepala madrasah menyisipkan pesan-pesan keislaman, penguatan akhlak, serta pengingat mengenai amanah profesi guru sebagai bentuk ibadah. Pendekatan spiritual ini memberikan makna yang lebih mendalam terhadap pekerjaan guru, karena tugas mendidik dipahami bukan hanya sebagai kewajiban profesional, tetapi juga sebagai bentuk pengabdian kepada Allah Swt. Integrasi antara motivasi profesional dan motivasi religius menjadi salah satu karakteristik kepemimpinan pendidikan Islam yang mampu memperkuat komitmen kerja guru.

Hasil penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa pembinaan rutin memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi dan kinerja guru. Penelitian Muhammad

Kristiawan (2019) menemukan bahwa komunikasi yang intensif melalui rapat, supervisi, dan pembinaan mampu meningkatkan semangat kerja guru karena tercipta hubungan kerja yang harmonis antara kepala sekolah dan guru. Senada dengan itu, penelitian Mulyasa (2022) menjelaskan bahwa kepala sekolah yang secara konsisten melakukan pembinaan akademik dan manajerial mampu meningkatkan profesionalisme guru melalui proses refleksi, evaluasi, dan pendampingan yang berkesinambungan.

Temuan di MI Muhammadiyah Pandean memperlihatkan bahwa pembinaan motivasi melalui rapat dan pembinaan rutin telah menghasilkan beberapa perubahan positif. Guru menjadi lebih disiplin dalam melaksanakan tugas, lebih terbuka terhadap evaluasi, lebih aktif mengembangkan inovasi pembelajaran, serta memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap pencapaian tujuan madrasah. Di samping itu, hubungan antara kepala madrasah dan guru menjadi semakin harmonis karena komunikasi berlangsung secara terbuka, demokratis, dan penuh penghargaan. Kondisi ini menciptakan iklim organisasi yang kondusif bagi peningkatan mutu pendidikan.

Dengan demikian, pembinaan motivasi melalui rapat dan pembinaan rutin merupakan strategi manajerial yang efektif dalam meningkatkan motivasi kerja guru di MI Muhammadiyah Pandean. Keberhasilan strategi ini tidak hanya ditentukan oleh frekuensi pelaksanaan rapat, tetapi terutama oleh kualitas komunikasi, keteladanan kepala madrasah, suasana dialogis, penguatan nilai-nilai profesional dan religius, serta tindak lanjut yang nyata terhadap hasil pembinaan. Oleh karena itu, rapat dan pembinaan rutin perlu dipertahankan sebagai bagian dari budaya organisasi yang mendukung peningkatan kinerja guru secara berkelanjutan.

### **3. Penciptaan Lingkungan Kerja yang Kondusif**

Penciptaan lingkungan kerja yang kondusif merupakan salah satu upaya strategis Kepala MI Muhammadiyah Pandean dalam meningkatkan motivasi kerja guru. Lingkungan kerja yang kondusif tidak hanya berkaitan dengan kondisi fisik tempat kerja, tetapi juga mencakup aspek psikologis, sosial, budaya organisasi, dan spiritual yang mendukung guru dalam melaksanakan tugas secara optimal. Kepala madrasah menyadari bahwa motivasi kerja guru tidak hanya dipengaruhi oleh faktor individual, tetapi juga oleh suasana kerja yang mampu memberikan rasa aman, nyaman, dihargai, dan didukung dalam menjalankan tanggung jawab profesionalnya. Oleh karena itu, penciptaan lingkungan kerja yang positif menjadi bagian penting dari strategi kepemimpinan untuk meningkatkan kualitas kinerja guru dan mutu pendidikan madrasah.

Di MI Muhammadiyah Pandean, lingkungan kerja yang kondusif diwujudkan melalui penataan hubungan kerja yang harmonis, penyediaan sarana dan prasarana pembelajaran yang memadai, pembentukan budaya kerja yang disiplin namun humanis, serta penguatan nilai-nilai Al-Islam dan Kemuhammadiyah dalam kehidupan sehari-hari. Kepala madrasah berupaya menciptakan suasana kerja yang mendorong guru untuk saling bekerja sama, berbagi pengalaman, dan memberikan dukungan dalam menyelesaikan berbagai permasalahan pembelajaran. Kondisi tersebut membentuk iklim organisasi yang positif sehingga guru merasa nyaman bekerja dan memiliki motivasi untuk terus meningkatkan kualitas pembelajaran.

Menurut Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge (2023), lingkungan kerja merupakan salah satu faktor organisasi yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja, motivasi, dan produktivitas karyawan. Lingkungan kerja yang mendukung akan meningkatkan keterlibatan (*work engagement*), mengurangi konflik, serta mendorong munculnya perilaku kerja yang positif. Dalam konteks MI Muhammadiyah Pandean, kepala madrasah berupaya membangun lingkungan kerja yang tidak hanya nyaman secara fisik, tetapi juga memberikan dukungan emosional dan profesional kepada seluruh guru.

Aspek fisik lingkungan kerja menjadi perhatian penting dalam mendukung kenyamanan guru. Kepala madrasah berusaha menyediakan ruang guru yang bersih, tertata, dan nyaman sebagai tempat berdiskusi maupun menyusun perangkat pembelajaran. Selain itu, ketersediaan media pembelajaran, perpustakaan, akses teknologi informasi, jaringan internet, dan fasilitas pendukung lainnya terus ditingkatkan sesuai dengan kemampuan madrasah. Penyediaan sarana tersebut bertujuan untuk mempermudah guru dalam melaksanakan proses pembelajaran serta mengembangkan inovasi pembelajaran berbasis teknologi.

Namun demikian, keberhasilan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif tidak hanya bergantung pada kelengkapan fasilitas fisik. Lingkungan psikologis memiliki pengaruh yang sama pentingnya terhadap motivasi kerja guru. Kepala madrasah berupaya membangun hubungan interpersonal yang dilandasi rasa saling menghormati, kepercayaan, keterbukaan, dan kerja sama. Guru diberikan kesempatan untuk menyampaikan pendapat, memberikan saran, maupun mengemukakan berbagai kendala yang dihadapi tanpa rasa takut memperoleh penilaian negatif. Suasana kerja yang terbuka tersebut meningkatkan rasa aman psikologis (*psychological safety*) sehingga guru lebih percaya diri dalam mengembangkan kreativitas dan inovasi pembelajaran.

Konsep tersebut sejalan dengan teori kebutuhan Abraham Maslow yang menyatakan bahwa setelah kebutuhan fisiologis terpenuhi, individu membutuhkan rasa aman

(*safety needs*) dalam lingkungan kerjanya. Rasa aman tersebut mencakup keamanan fisik, stabilitas pekerjaan, hubungan sosial yang harmonis, serta perlakuan yang adil. Apabila kebutuhan tersebut terpenuhi, individu akan lebih mudah mencapai kebutuhan yang lebih tinggi, seperti penghargaan dan aktualisasi diri (Maslow, 1943). Oleh karena itu, kepala madrasah berupaya menciptakan suasana kerja yang bebas dari konflik yang tidak produktif, diskriminasi, maupun tekanan yang berlebihan.

Selain itu, teori dua faktor dari Frederick Herzberg menjelaskan bahwa kondisi lingkungan kerja termasuk dalam kelompok *hygiene factors*. Faktor-faktor seperti hubungan dengan atasan, hubungan antarrekan kerja, kebijakan organisasi, kondisi kerja, dan keamanan kerja memang tidak secara langsung meningkatkan motivasi intrinsik, tetapi apabila diabaikan dapat menimbulkan ketidakpuasan kerja. Sebaliknya, lingkungan kerja yang baik akan menciptakan kepuasan dasar sehingga guru dapat lebih fokus mengembangkan prestasi dan profesionalismenya (Herzberg, 1968). Temuan di MI Muhammadiyah Pandean menunjukkan bahwa kepala madrasah memberikan perhatian terhadap kedua aspek tersebut, yaitu memperbaiki kondisi kerja sekaligus memberikan ruang bagi guru untuk berkembang.

Budaya kerja kolaboratif juga menjadi bagian penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Kepala madrasah mendorong guru untuk bekerja dalam tim melalui kegiatan Kelompok Kerja Guru (KKG) internal, diskusi penyusunan perangkat pembelajaran, *lesson study*, dan kegiatan berbagi praktik baik (*best practices*). Melalui kegiatan tersebut, guru tidak hanya saling membantu dalam menyelesaikan tugas, tetapi juga memperoleh kesempatan untuk belajar dari pengalaman rekan sejawat. Menurut Peter M. Senge (2006), organisasi yang mampu membangun budaya belajar bersama (*learning organization*) akan memiliki kemampuan yang lebih baik dalam menghadapi perubahan serta meningkatkan kualitas kinerja anggotanya. Dengan demikian, budaya kolaboratif di MI Muhammadiyah Pandean menjadi salah satu faktor yang memperkuat motivasi kerja guru.

Dalam perspektif kepemimpinan pendidikan Islam, lingkungan kerja yang kondusif juga dibangun melalui internalisasi nilai-nilai spiritual. Kepala madrasah membiasakan kegiatan seperti doa bersama sebelum memulai aktivitas, salat berjamaah, kajian keislaman, dan pembinaan akhlak sebagai bagian dari budaya organisasi. Aktivitas tersebut tidak hanya memperkuat dimensi religius guru, tetapi juga membangun suasana kerja yang harmonis, penuh kekeluargaan, dan saling menghargai. Nilai-nilai Islam seperti ukhuwah, amanah, ikhlas, dan musyawarah menjadi landasan dalam membangun hubungan antarwarga madrasah sehingga tercipta lingkungan kerja yang mendukung peningkatan motivasi dan profesionalisme guru.

Kepala madrasah juga berupaya menjaga keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kesejahteraan psikologis guru. Dalam setiap pembagian tugas, kepala madrasah mempertimbangkan kemampuan, kompetensi, dan beban kerja masing-masing guru agar tidak terjadi ketimpangan yang dapat menimbulkan stres kerja. Pendekatan tersebut mencerminkan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada kesejahteraan anggota (*employee-oriented leadership*), di mana pemimpin tidak hanya mengejar target organisasi, tetapi juga memperhatikan kondisi individu yang melaksanakan pekerjaan. Hasil penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang kondusif berpengaruh positif terhadap motivasi dan kinerja guru. Penelitian Mulyasa (2022) menjelaskan bahwa kepala sekolah yang mampu menciptakan iklim kerja yang harmonis akan lebih mudah meningkatkan semangat kerja guru, memperkuat komitmen organisasi, dan meningkatkan mutu pembelajaran. Senada dengan itu, penelitian Muhammad Kristiawan (2019) menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi, komunikasi, dan penghargaan terhadap guru berkontribusi signifikan terhadap peningkatan profesionalisme guru.

Berdasarkan temuan di MI Muhammadiyah Pandean, penciptaan lingkungan kerja yang kondusif telah memberikan dampak positif terhadap motivasi kerja guru. Guru menunjukkan semangat yang lebih tinggi dalam melaksanakan tugas, lebih terbuka terhadap inovasi pembelajaran, memiliki hubungan kerja yang harmonis dengan rekan sejawat, serta menunjukkan komitmen yang lebih kuat terhadap pencapaian tujuan madrasah. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang positif merupakan salah satu faktor penting dalam membangun organisasi pendidikan yang efektif.

Dengan demikian, upaya Kepala MI Muhammadiyah Pandean dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif tidak hanya berfokus pada penyediaan fasilitas fisik, tetapi juga mencakup pembangunan budaya organisasi yang kolaboratif, komunikasi yang terbuka, hubungan interpersonal yang harmonis, kesejahteraan psikologis guru, dan penguatan nilai-nilai spiritual. Pendekatan yang komprehensif ini terbukti mampu meningkatkan motivasi kerja guru sekaligus mendukung terciptanya budaya mutu yang berorientasi pada peningkatan kualitas pendidikan secara berkelanjutan.

#### **4. Penguatan Komunikasi Interpersonal**

Penguatan komunikasi interpersonal merupakan salah satu strategi penting yang dilakukan Kepala MI Muhammadiyah Pandean dalam meningkatkan motivasi kerja guru. Komunikasi interpersonal yang efektif menjadi fondasi dalam membangun hubungan kerja yang harmonis, meningkatkan kepercayaan, memperkuat kerja sama, serta menciptakan suasana kerja yang kondusif. Dalam konteks manajemen pendidikan, komunikasi tidak hanya

berfungsi sebagai sarana penyampaian informasi, tetapi juga sebagai instrumen kepemimpinan yang mampu memengaruhi sikap, perilaku, dan motivasi kerja guru. Oleh karena itu, kepala madrasah memandang komunikasi interpersonal sebagai bagian integral dari proses pembinaan sumber daya manusia di lingkungan madrasah.

Di MI Muhammadiyah Pandean, komunikasi interpersonal dibangun melalui interaksi yang terbuka, dialogis, dan berorientasi pada pemecahan masalah. Kepala madrasah menerapkan kebijakan *open communication*, yaitu memberikan kesempatan kepada setiap guru untuk menyampaikan ide, pendapat, kritik, maupun saran secara langsung tanpa adanya rasa takut atau tekanan. Pendekatan tersebut menciptakan hubungan yang lebih dekat antara kepala madrasah dan guru sehingga berbagai persoalan yang muncul dalam pelaksanaan tugas dapat diselesaikan secara cepat dan konstruktif.

Komunikasi interpersonal tidak hanya dilakukan dalam forum resmi seperti rapat guru, tetapi juga melalui percakapan informal, konsultasi individu, kunjungan ke ruang guru, diskusi setelah proses pembelajaran, hingga komunikasi melalui media digital seperti grup komunikasi internal. Intensitas komunikasi yang tinggi memungkinkan kepala madrasah memperoleh informasi secara langsung mengenai kondisi guru, kebutuhan pembelajaran, maupun berbagai tantangan yang dihadapi dalam proses pendidikan. Sebaliknya, guru merasa lebih mudah menyampaikan aspirasi dan memperoleh dukungan dari kepala madrasah.

Menurut Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge (2023), komunikasi yang efektif merupakan salah satu faktor utama yang menentukan keberhasilan organisasi. Organisasi yang memiliki sistem komunikasi terbuka cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan motivasi kerja yang lebih tinggi dibandingkan organisasi yang menerapkan komunikasi tertutup. Dalam konteks MI Muhammadiyah Pandean, keterbukaan komunikasi tersebut membangun rasa saling percaya (*mutual trust*) antara kepala madrasah dan guru sehingga hubungan kerja menjadi lebih harmonis.

Penguatan komunikasi interpersonal juga sejalan dengan teori hubungan manusia (*Human Relations Theory*) yang dikembangkan oleh Elton Mayo. Melalui penelitian Hawthorne, Mayo menjelaskan bahwa perhatian pemimpin terhadap aspek hubungan sosial, komunikasi, dan kebutuhan psikologis karyawan memiliki pengaruh yang besar terhadap motivasi dan produktivitas kerja. Guru yang merasa didengarkan, dihargai, dan dilibatkan dalam komunikasi organisasi akan menunjukkan semangat kerja yang lebih tinggi dibandingkan mereka yang hanya menerima instruksi secara satu arah. Temuan di MI Muhammadiyah Pandean memperlihatkan bahwa kepala madrasah tidak hanya memberikan arahan, tetapi juga aktif mendengarkan pendapat guru sebelum mengambil keputusan.

Dalam perspektif kepemimpinan transformasional, komunikasi interpersonal merupakan salah satu instrumen utama untuk membangun motivasi dan komitmen anggota organisasi. Bernard M. Bass dan Bruce J. Avolio (1994) menjelaskan bahwa pemimpin transformasional mampu menginspirasi anggota melalui komunikasi yang jelas, empatik, dan berorientasi pada pengembangan individu. Kepala MI Muhammadiyah Pandean mengimplementasikan prinsip tersebut dengan memberikan arahan yang membangun, menyampaikan apresiasi terhadap keberhasilan guru, serta memberikan dukungan ketika guru menghadapi berbagai kesulitan dalam menjalankan tugasnya. Pola komunikasi tersebut meningkatkan rasa percaya diri guru sekaligus memperkuat komitmen mereka terhadap tujuan madrasah.

Selain sebagai sarana penyampaian informasi, komunikasi interpersonal juga berfungsi sebagai media pembinaan profesional. Kepala madrasah secara rutin melakukan dialog individual dengan guru untuk memberikan umpan balik (*feedback*) terhadap hasil supervisi akademik, membahas perkembangan proses pembelajaran, serta merencanakan langkah-langkah peningkatan kompetensi. Umpan balik diberikan secara konstruktif dengan menonjolkan aspek-aspek yang telah dicapai sekaligus memberikan rekomendasi perbaikan tanpa menjatuhkan harga diri guru. Pendekatan ini menciptakan suasana pembinaan yang lebih positif sehingga guru terdorong untuk terus meningkatkan kualitas kinerjanya.

Dalam lingkungan pendidikan Islam, komunikasi interpersonal juga dilandasi oleh nilai-nilai akhlak seperti kejujuran (*sidq*), amanah, saling menghormati (*ihtirām*), musyawarah (*shūrā*), dan kasih sayang (*rahmah*). Kepala madrasah membangun komunikasi berdasarkan prinsip-prinsip tersebut sehingga hubungan antara pimpinan dan guru tidak hanya bersifat struktural, tetapi juga mencerminkan hubungan kekeluargaan yang penuh empati. Komunikasi yang santun dan menghargai martabat setiap individu menciptakan iklim psikologis yang nyaman bagi guru dalam menjalankan tugasnya sebagai pendidik.

Penguatan komunikasi interpersonal juga berperan dalam mengurangi potensi konflik di lingkungan madrasah. Perbedaan pendapat yang muncul dalam pelaksanaan program tidak dipandang sebagai ancaman, tetapi sebagai bagian dari dinamika organisasi yang dapat diselesaikan melalui dialog dan musyawarah. Kepala madrasah berupaya menjadi mediator yang objektif ketika terjadi perbedaan pandangan antar guru sehingga konflik dapat diselesaikan secara cepat tanpa mengganggu keharmonisan organisasi. Menurut Gary Yukl (2020), kemampuan pemimpin dalam membangun komunikasi yang efektif sangat menentukan keberhasilan penyelesaian konflik dan peningkatan kerja sama dalam organisasi.

Perkembangan teknologi informasi juga dimanfaatkan untuk memperkuat komunikasi organisasi. Kepala madrasah menggunakan media komunikasi digital sebagai sarana penyampaian informasi, koordinasi kegiatan, pengingat jadwal, serta berbagi dokumen pembelajaran. Pemanfaatan teknologi tersebut mempercepat arus informasi sekaligus meningkatkan efektivitas koordinasi tanpa mengurangi pentingnya komunikasi tatap muka dalam membangun hubungan interpersonal.

Hasil penelitian terdahulu mendukung pentingnya komunikasi interpersonal dalam meningkatkan motivasi kerja guru. Penelitian Mulyasa (2022) menunjukkan bahwa kepala sekolah yang mampu membangun komunikasi terbuka dengan guru akan lebih berhasil menciptakan iklim kerja yang harmonis dan meningkatkan profesionalisme guru. Penelitian Muhammad Kristiawan (2019) juga menjelaskan bahwa komunikasi interpersonal yang efektif meningkatkan kepercayaan, kepuasan kerja, dan komitmen guru terhadap organisasi. Sementara itu, penelitian John C. Maxwell (2018) menegaskan bahwa komunikasi merupakan inti dari kepemimpinan karena melalui komunikasi seorang pemimpin dapat memengaruhi, menginspirasi, dan menggerakkan anggota organisasi untuk mencapai tujuan bersama.

Temuan di MI Muhammadiyah Pandean menunjukkan bahwa penguatan komunikasi interpersonal memberikan dampak nyata terhadap peningkatan motivasi kerja guru. Guru menjadi lebih terbuka dalam menyampaikan gagasan, lebih percaya diri dalam melaksanakan inovasi pembelajaran, lebih mudah bekerja sama dengan rekan sejawat, serta memiliki komitmen yang lebih kuat terhadap visi dan misi madrasah. Di samping itu, komunikasi yang harmonis memperkuat rasa memiliki (*sense of belonging*) terhadap madrasah sehingga guru terdorong untuk memberikan kontribusi terbaik bagi kemajuan lembaga.

Dengan demikian, penguatan komunikasi interpersonal yang dilakukan Kepala MI Muhammadiyah Pandean merupakan strategi kepemimpinan yang efektif dalam meningkatkan motivasi kerja guru. Strategi tersebut diwujudkan melalui komunikasi yang terbuka, dialogis, empatik, dan berlandaskan nilai-nilai Islami, sehingga mampu membangun kepercayaan, memperkuat kolaborasi, mengurangi konflik, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung peningkatan profesionalisme guru dan mutu pendidikan secara berkelanjutan.

## **5. Pendekatan Kekeluargaan dalam Penyelesaian Masalah**

Pendekatan kekeluargaan dalam penyelesaian masalah merupakan salah satu strategi kepemimpinan yang diterapkan Kepala MI Muhammadiyah Pandean dalam membangun motivasi kerja guru sekaligus menciptakan keharmonisan organisasi. Dalam lingkungan pendidikan, berbagai permasalahan yang muncul, baik yang berkaitan dengan pelaksanaan pembelajaran, hubungan antar guru, kedisiplinan, maupun persoalan pribadi,

memerlukan penyelesaian yang tidak hanya berorientasi pada aspek administratif, tetapi juga memperhatikan aspek kemanusiaan. Oleh karena itu, kepala madrasah mengedepankan pendekatan kekeluargaan yang berlandaskan prinsip musyawarah, empati, saling menghormati, dan penyelesaian masalah secara bijaksana sehingga setiap guru merasa dihargai sebagai bagian dari keluarga besar madrasah.

Di MI Muhammadiyah Pandean, kepala madrasah memandang bahwa guru bukan sekadar bawahan dalam struktur organisasi, melainkan mitra kerja yang memiliki kontribusi penting dalam mewujudkan tujuan pendidikan. Perspektif tersebut mendorong kepala madrasah untuk membangun hubungan yang dekat dengan seluruh guru melalui komunikasi yang hangat, sikap terbuka, serta kepedulian terhadap berbagai persoalan yang mereka hadapi. Ketika muncul permasalahan, kepala madrasah lebih mengutamakan dialog secara personal dibandingkan pemberian sanksi secara langsung. Pendekatan ini memberikan kesempatan kepada guru untuk menjelaskan akar permasalahan, menyampaikan pendapat, dan bersama-sama mencari solusi yang terbaik.

Pendekatan kekeluargaan diwujudkan melalui berbagai bentuk interaksi, seperti konsultasi pribadi, kunjungan informal ke ruang guru, pertemuan di luar jam kerja, maupun komunikasi melalui media digital. Kepala madrasah berusaha menciptakan suasana yang tidak kaku sehingga guru merasa nyaman menyampaikan kesulitan yang dihadapi, baik yang berkaitan dengan pekerjaan maupun kondisi pribadi yang berpotensi memengaruhi kinerja. Dengan adanya komunikasi yang terbuka, berbagai persoalan dapat diidentifikasi lebih awal sehingga penyelesaiannya menjadi lebih efektif dan tidak berkembang menjadi konflik yang lebih besar.

Untuk memastikan program ini berjalan dengan baik dan dirasakan oleh para guru, peneliti melakukan wawancara bersama bapak DA selaku kepala Madrasah. Dalam wawancara ia mengatakan “

“Jika ada masalah, kami lebih mengutamakan pendekatan kekeluargaan. Guru kami ajak bicara secara baik-baik, didengarkan dulu persoalannya, kemudian dicari jalan keluar bersama. Kami menghindari cara yang mempermalukan guru di depan umum. Prinsipnya, madrasah ini adalah keluarga besar, jadi masalah harus diselesaikan dengan musyawarah dan saling menghargai.” (Wawancara, 7 Oktober 2024)

Dalam perspektif manajemen pendidikan, pendekatan kekeluargaan mencerminkan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada manusia (*people-oriented leadership*). Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge (2023) menjelaskan bahwa pemimpin yang memberikan perhatian terhadap kebutuhan sosial dan emosional anggota organisasi akan lebih mampu membangun kepuasan kerja, loyalitas, dan motivasi dibandingkan pemimpin

yang hanya berorientasi pada pencapaian target organisasi. Dalam konteks MI Muhammadiyah Pandean, perhatian kepala madrasah terhadap kondisi guru membangun hubungan emosional yang positif sehingga guru merasa memperoleh dukungan ketika menghadapi berbagai tantangan.

Pendekatan tersebut juga sesuai dengan teori hubungan manusia (*Human Relations Theory*) yang dikembangkan oleh Elton Mayo. Mayo menegaskan bahwa produktivitas kerja sangat dipengaruhi oleh kualitas hubungan sosial di lingkungan kerja. Apabila individu merasa diperhatikan, dihargai, dan menjadi bagian dari kelompok, maka motivasi dan kinerja mereka akan meningkat. Sebaliknya, organisasi yang mengabaikan aspek hubungan interpersonal cenderung menghadapi berbagai konflik yang berdampak pada menurunnya produktivitas. Oleh karena itu, pendekatan kekeluargaan yang diterapkan kepala madrasah menjadi salah satu faktor yang memperkuat hubungan sosial di lingkungan madrasah.

Selain itu, pendekatan kekeluargaan dapat dijelaskan melalui teori kepemimpinan transformasional. Menurut Bernard M. Bass dan Bruce J. Avolio (1994), salah satu dimensi kepemimpinan transformasional adalah *individualized consideration*, yaitu perhatian pemimpin terhadap kebutuhan, potensi, dan perkembangan setiap individu. Pemimpin tidak memperlakukan seluruh anggota secara seragam, tetapi memberikan pendampingan sesuai karakteristik dan kebutuhan masing-masing. Kepala MI Muhammadiyah Pandean menerapkan prinsip ini dengan melakukan pendekatan personal kepada guru yang menghadapi kesulitan, baik dalam aspek pembelajaran maupun persoalan pribadi. Pendekatan tersebut membuat guru merasa dihargai sebagai individu, bukan sekadar sebagai pelaksana tugas.

Dalam perspektif pendidikan Islam, pendekatan kekeluargaan memiliki landasan yang kuat pada nilai-nilai ukhuwah (*persaudaraan*), musyawarah (*shūrā*), kasih sayang (*rahmah*), dan keadilan (*‘adl*). Kepala madrasah berusaha menyelesaikan setiap permasalahan melalui dialog yang santun, menghindari tindakan yang mempermalukan guru di depan rekan kerja, serta mengedepankan proses tabayun (klarifikasi) sebelum mengambil keputusan. Nilai-nilai tersebut tidak hanya menciptakan hubungan kerja yang harmonis, tetapi juga memperkuat budaya organisasi yang berlandaskan etika dan akhlak Islami. Dengan demikian, penyelesaian masalah menjadi bagian dari proses pembinaan karakter dan profesionalisme guru.

Pendekatan kekeluargaan juga diterapkan dalam penyelesaian konflik antarguru. Kepala madrasah berperan sebagai mediator yang memfasilitasi dialog untuk menemukan solusi yang dapat diterima semua pihak. Penyelesaian konflik dilakukan melalui musyawarah dengan menekankan pentingnya saling memahami, menghargai perbedaan, dan mengutamakan kepentingan madrasah. Pendekatan ini lebih efektif dibandingkan penyelesaian yang bersifat

konfrontatif karena mampu menjaga hubungan baik antaranggota organisasi sekaligus mencegah munculnya konflik berkepanjangan.

Dari sudut pandang motivasi kerja, pendekatan kekeluargaan memenuhi kebutuhan sosial (*belongingness needs*) sebagaimana dikemukakan oleh Abraham Maslow. Guru yang merasa diterima, dihargai, dan menjadi bagian dari keluarga besar madrasah akan memiliki rasa memiliki (*sense of belonging*) yang tinggi terhadap organisasi. Perasaan tersebut mendorong munculnya loyalitas, tanggung jawab, dan motivasi untuk memberikan kontribusi terbaik bagi kemajuan madrasah. Dengan kata lain, pendekatan kekeluargaan tidak hanya menyelesaikan masalah yang sedang dihadapi, tetapi juga memperkuat ikatan emosional antara guru dan organisasi.

Hasil penelitian terdahulu memperkuat temuan tersebut. Penelitian Mulyasa (2022) menunjukkan bahwa kepala sekolah yang mengedepankan hubungan kekeluargaan mampu menciptakan iklim kerja yang harmonis sehingga meningkatkan motivasi, disiplin, dan kinerja guru. Penelitian Muhammad Kristiawan (2019) juga menjelaskan bahwa kepemimpinan yang mengutamakan komunikasi interpersonal dan pendekatan humanis berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi dan profesionalisme guru. Temuan-temuan tersebut memperlihatkan bahwa pendekatan kekeluargaan bukan sekadar strategi sosial, tetapi juga merupakan pendekatan manajerial yang efektif dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia di lembaga pendidikan.

Berdasarkan hasil pengamatan di MI Muhammadiyah Pandean, pendekatan kekeluargaan memberikan dampak yang nyata terhadap motivasi kerja guru. Guru menjadi lebih terbuka dalam menyampaikan berbagai kendala, lebih mudah menerima masukan dari kepala madrasah, serta memiliki hubungan kerja yang lebih harmonis dengan rekan sejawat. Kondisi tersebut menciptakan suasana kerja yang nyaman, mengurangi potensi konflik, dan meningkatkan semangat guru dalam melaksanakan tugas pembelajaran. Selain itu, penyelesaian masalah melalui dialog dan musyawarah juga meningkatkan kepercayaan guru terhadap kepemimpinan kepala madrasah karena setiap keputusan diambil secara adil dan mempertimbangkan kepentingan bersama.

Dengan demikian, pendekatan kekeluargaan dalam penyelesaian masalah merupakan strategi kepemimpinan yang efektif dalam meningkatkan motivasi kerja guru di MI Muhammadiyah Pandean. Pendekatan ini mengintegrasikan nilai-nilai kepemimpinan modern dengan prinsip-prinsip pendidikan Islam melalui komunikasi yang empatik, musyawarah, penghargaan terhadap martabat individu, dan penyelesaian konflik secara konstruktif. Keberhasilan pendekatan tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan yang humanis dan

berorientasi pada hubungan interpersonal mampu menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, memperkuat komitmen guru, serta mendukung peningkatan mutu pendidikan secara berkelanjutan.

## **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa Kepala MI Muhammadiyah Pandean telah melaksanakan berbagai upaya strategis dalam meningkatkan motivasi kerja guru melalui pendekatan kepemimpinan yang humanis, partisipatif, dan berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan. Upaya tersebut tidak hanya berfokus pada aspek administratif, tetapi juga menyentuh dimensi psikologis, sosial, profesional, dan spiritual guru sehingga mampu menciptakan budaya kerja yang positif di lingkungan madrasah.

Pertama, kepala madrasah memberikan penghargaan (*reward*) kepada guru berprestasi sebagai bentuk apresiasi terhadap dedikasi, disiplin, inovasi pembelajaran, dan kontribusi guru dalam pengembangan madrasah. Penghargaan diberikan dalam bentuk material maupun nonmaterial, seperti piagam penghargaan, ucapan apresiasi, kesempatan mengikuti pelatihan, dan pemberian kepercayaan untuk mengemban tugas tertentu. Kebijakan tersebut terbukti meningkatkan rasa percaya diri, kepuasan kerja, dan motivasi guru untuk terus meningkatkan profesionalismenya.

Kedua, pembinaan motivasi melalui rapat dan pembinaan rutin menjadi media yang efektif dalam memperkuat komitmen, mengevaluasi pelaksanaan tugas, memberikan arahan, serta membangun semangat kerja guru. Rapat tidak hanya berfungsi sebagai forum administratif, tetapi juga sebagai sarana refleksi, komunikasi, pembelajaran bersama, dan penguatan nilai-nilai profesionalisme serta keislaman. Pembinaan yang dilakukan secara berkelanjutan membantu guru mengatasi berbagai kendala dalam pelaksanaan pembelajaran sekaligus meningkatkan kualitas layanan pendidikan.

Ketiga, kepala madrasah berhasil menciptakan lingkungan kerja yang kondusif melalui penyediaan fasilitas pendukung pembelajaran, pengembangan budaya kerja kolaboratif, hubungan kerja yang harmonis, serta internalisasi nilai-nilai Al-Islam dan Kemuhammadiyah. Lingkungan kerja yang aman, nyaman, dan saling mendukung memberikan dampak positif terhadap meningkatnya motivasi, kreativitas, dan loyalitas guru dalam menjalankan tugasnya.

Keempat, penguatan komunikasi interpersonal dilakukan melalui komunikasi yang terbuka, dialogis, empatik, dan partisipatif. Kepala madrasah membangun hubungan yang erat dengan guru melalui konsultasi, supervisi, rapat, maupun komunikasi informal sehingga

tercipta rasa saling percaya dan kerja sama yang baik. Komunikasi yang efektif tersebut mempermudah penyampaian informasi, penyelesaian permasalahan, serta meningkatkan keterlibatan guru dalam pengambilan keputusan di madrasah.

Kelima, pendekatan kekeluargaan dalam penyelesaian masalah menjadi ciri khas kepemimpinan Kepala MI Muhammadiyah Pandean. Setiap permasalahan diselesaikan melalui musyawarah, dialog, dan pendekatan persuasif dengan mengedepankan nilai-nilai ukhuwah Islamiyah, saling menghormati, dan empati. Pendekatan ini mampu meminimalkan konflik, memperkuat hubungan emosional antarsesama warga madrasah, serta menciptakan suasana kerja yang harmonis dan kondusif.

Secara keseluruhan, implementasi kelima strategi tersebut memberikan dampak yang signifikan terhadap peningkatan motivasi kerja guru, yang ditunjukkan oleh meningkatnya kedisiplinan, tanggung jawab, komitmen, inovasi pembelajaran, kerja sama, serta profesionalisme guru. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala madrasah yang mengintegrasikan fungsi manajerial dengan pendekatan humanis dan nilai-nilai Islam mampu menciptakan budaya organisasi yang sehat dan berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan.

Berdasarkan hasil penelitian, disarankan agar Kepala MI Muhammadiyah Pandean terus mengembangkan sistem penghargaan yang lebih terstruktur, memperkuat program pembinaan profesional berkelanjutan, mengoptimalkan komunikasi organisasi berbasis teknologi informasi, serta mempertahankan budaya kekeluargaan sebagai karakteristik utama kepemimpinan madrasah. Selain itu, model kepemimpinan yang diterapkan di MI Muhammadiyah Pandean dapat dijadikan sebagai salah satu praktik baik (*best practice*) bagi madrasah lain dalam upaya meningkatkan motivasi kerja guru dan mutu pendidikan secara berkelanjutan.

## Daftar Pustaka

- Abraham Maslow. (1943). *A Theory of Human Motivation*. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- Barnawi, & Mohammad Arifin. (2017). *Kinerja Guru Profesional*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Bernard M. Bass, & Bruce J. Avolio. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Sage Publications.
- Elton Mayo. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. Macmillan.
- Frederick Herzberg. (1968). *One More Time: How Do You Motivate Employees?* Harvard Business Review.
- Gary Yukl. (2020). *Leadership in Organizations* (9th ed.). Pearson.
- George R. Terry. (2019). *Principles of Management*. Richard D. Irwin.
- John C. Maxwell. (2018). *Everyone Communicates, Few Connect*. Thomas Nelson.
- Muhammad Kristiawan. (2019). *Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta: Deepublish.
- Mulyasa. (2022). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Peter M. Senge. (2006). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday.
- Stephen P. Robbins, & Timothy A. Judge. (2023). *Organizational Behavior* (19th ed.). Pearson.
- Victor Vroom. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.