



PERAN KEPALA MADRASAH DALAM ENINGKATKAN ETOS KERJA GURU

Abdul Hamid¹, Evi Gusliana²

^{1,2}Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, STIT Pringsewu

^{1,2}Jalan Pekon Wonodadi, Gading Rejo, Pringsewu, Lampung, Indonesia 35372

Email : abdulhamidpring@gmail.com, evigusliana@gmail.com

Received:29 Maret 2021; **Revised:** 14 April 2021; **Accepted:** 18 April 2021

Abstract

The purpose of this study was to determine the role of madrasah principals in improving teacher performance. The research uses a field research approach (field research). The results of the study showed that the head of the madrasah always carried out direct supervision or supervision by going around the class to see the teacher. In addition to supervising the teaching of the principal, the madrasah principal also plays a role in the process of monitoring or evaluating the work of all staff in the madrasa, including teachers, the madrasah principal tries to influence teachers and employees to inspire enthusiasm for work and commitment to task goals. The conclusion of this study is that the principal plays an active role in efforts to improve the work ethic of teachers, namely by establishing harmonious relationships with fellow teachers (teachers), providing welfare to adequate teachers, controlling and evaluating teachers in carrying out their duties so that they can change their mindset. in building teacher character, so that teachers participate in building madrasahs to be at the forefront in accordance with their vision and mission.

Keywords: *Principal's Role, Teacher's Work Ethic*

Abstrak

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui peran kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru. Penelitian menggunakan pendekatan penelitian lapangan (*field research*). Hasil penelitian, kepala madrasah selalu melakukan pengawasan atau supervisi langsung dengan cara keliling kelas untuk melihat guru. Selain melakukan supervisi pengajaran terhadap guru kepala madrasah juga berperan dalam proses pelaksanaan monitoring atau evaluasi terhadap hasil kerja semua staf yang ada di madrasah termasuk juga guru, kepala madrasah berusaha mempengaruhi para guru dan karyawan untuk menimbulkan semangat terhadap pekerjaan dan komitmen terhadap sasaran tugas. Simpulan dari penelitian ini adalah kepala madrasah berperan aktif dalam upaya meningkatkan etos kerja guru yaitu dengan menjalin hubungan yang harmonis terhadap sesama pengajar (para guru), memberikan kesejahteraan kepada para guru yang memadahi, mengontrol dan mengevaluasi guru dalam menjalankan tugas mereka sehingga dapat merubah pola pikir dalam membangun karakter guru, sehingga para guru turut membangun madrasah menjadi terdepan sesuai dengan visi dan misinya.

Kata Kunci: Peran Kepala Sekolah, Etos Kerja Guru

PENDAHULUAN

Kualitas pendidikan sangat ditentukan oleh proses pembelajaran di lembaga pendidikan (Lumban, 2017), misalnya, sekolah. Selain itu, kepala sekolah dan guru merupakan penggerak utama yang berpengaruh signifikan terhadap setiap pelaksanaan proses pembelajaran siswa selama berada di lingkungan sekolah. Tanpa adanya kinerja guru yang baik dan peran kepala sekolah yang memadai dalam mengelola sekolah, sangat sulit meningkatkan kualitas pendidikan atau mencapai standar nasional pendidikan.

Dalam Undang Undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2003, Bab IX Pasal 35 ayat 1, terdapat delapan komponen standar pendidikan Nasional, yaitu isi, proses, kompetensi lulusan, tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, pengelolaan, pembiayaan, dan penilaian pendidikan. Kedelapan komponen tersebut harus ditingkatkan secara berencana dan berkala supaya ada perubahan mendasar. Oleh karena itu, untuk mencapai kedelapan komponen pendidikan nasional yang demikian, maka kualitas proses pembelajaran di sekolah adalah sebagai penentu. Pembelajaran di sekolah akan berhasil apabila kepala sekolah mampu mengelola dan memimpin sekolah dengan baik. Kemampuan kepala sekolah dalam mengelola dan memimpin sekolah ditunjukkan dari kepemimpinan yang dimiliki dalam upaya mewujudkan sekolah sebagai wadah pembelajaran yang efektif dan efisien.

Pada dasarnya kepemimpinan memainkan peran yang begitu penting dan memiliki fungsi sebagai penentu keberhasilan kelompok atau organisasi apapun (Okoroji, Anyanwu & Ukpere, 2014). Hal senada dikemukakan Igwe dan Odike (2016) yang menegaskan bahwa sama seperti organisasi lainnya, keberhasilan dan kegagalan sekolah sangat banyak berkaitan erat dengan kualitas kepemimpinan yang dimiliki oleh kepala sekolah. Oleh karena itu, sekolah sebagai organisasi pendidikan harus dipimpin kepala sekolah yang dapat memfungsikan peran kepemimpinannya dengan baik. Tan (2016) menyatakan bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan memiliki empat fungsi, yaitu (1) managing the teaching-learning program, (2) designing the organization to emphasize collaborative decision-making processes among different stakeholders, (3) developing an academic school vision and giving directions, (4) understanding and developing teachers.

Peran yang dimiliki oleh kepala sekolah memang begitu kompleks. Selain berperan mengelola sekolah supaya menjadi efektif dan efisien, kepala sekolah secara khusus juga harus mampu meningkatkan kinerja guru. Susanto (2016) menyatakan bahwa peningkatan kinerja guru dalam pembelajaran dapat tercapai apabila kepala sekolah sebagai pemimpin mampu memacu guru dalam meningkatkan kinerja para guru dengan sungguh-sungguh dan penuh dedikasi yang tinggi terhadap tugas yang diemban. Oleh karena itu, tanpa adanya dukungan yang memadai dari kepala madrasah untuk peningkatan kinerja guru, maka guru tidak akan pernah melaksanakan tugasnya, yaitu mendidik, melatih, membimbing, dan mengembangkan potensi setiap siswa, dengan maksimal. Dengan demikian, untuk memperbaiki kualitas kinerja guru, maka peran kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan perlu dikembangkan lebih lagi supaya terjadi peningkatan kinerja guru.

Kepala Madrasah adalah pemimpin pendidikan yang mempunyai peran sangat besar dalam mengembangkan mutu sumber daya guru di sekolah. Oleh sebab itu, kepala sekolah harus yakin bahwa anggota sekolahnya memerlukan standar, harapan dan kinerja bermutu tinggi. Selain itu, kepala Madrasah harus yakin bahwa visi sekolah harus menekankan standar pelajaran yang tinggi. Ketercapaian tujuan pendidikan sangat bergantung pada kecakapan dan kebijaksanaan kepala sekolah sebagai salah satu pemimpin pendidikan.

Berbagai gaya kepemimpinan akan mewarnai perilaku seorang pemimpin dalam menjalankan tugasnya. Bagaimanapun gaya kepemimpinan seseorang tentunya akan diarahkan untuk kepentingan bersama yaitu kepentingan anggota dan organisasi. Dalam sebuah lembaga pendidikan, salah satu elemen yang berperan penting sebagai agen perubahan adalah pemimpin yang memimpin lembaga tersebut. Hal ini karena pemimpinlah yang menjadi “pengemudi” ke mana lembaga pendidikan yang dipimpinnya itu akan dibawa. Peran key position kemajuan dan perkembangan tidak keliru dialamatkan kepada kepemimpinan kepala madrasah. Begitu pentingnya sebuah kepemimpinan dalam kehidupan manusia, diwajibkan setiap individu untuk tunduk kepada Allah dan rasul-Nya serta ulil amri.

Saat ini, upaya perbaikan kinerja guru di Indonesia sudah mendesak untuk dilakukan. Rendahnya kinerja guru merupakan indikasi dari rendahnya kemampuan kepala sekolah dalam menjalankan perannya sebagai pemimpin pendidikan. Akibatnya, kondisi tersebut tidak hanya berdampak pada guru tetapi juga pada siswa. Potensi siswa tidak tergalai dan berkembang secara maksimal.

Berdasarkan data yang dipublikasikan oleh Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) pada tahun 2015, dilaporkan bahwa: “Principals in Indonesia need support to develop the skills that will enable them to play their role in managing teacher induction, performance assessments and appraisals; the monitoring, promoting, and sanctioning of teachers; the dissemination of information about teacher performance; and accountability for overall school performance.” Kondisi yang diutarakan oleh OECD tersebut mengindikasikan bahwa kepala sekolah belum mampu melakukan perannya sebagai kepala sekolah dengan baik di Indonesia sehingga berdampak pada rendahnya kinerja guru.

Sumintono, Sheyoputri, Jiang, Misbach dan Jumintono (2015) menyarankan bahwa persiapan dan pengembangan kepemimpinan kepala sekolah sangat penting untuk dilakukan karena berfungsi sebagai fundamental untuk peningkatan sekolah dan sistem pendidikan. Selain itu, Susanto (2016) menyatakan bahwa peran kepala sekolah sangat berpengaruh di lingkungan sekolah terutama terhadap staf pengajar atau guru. Hasil studi Supovitz, Sirinides dan May (2010) menunjukkan betapa pentingnya kerja kepala sekolah pada pembelajaran siswa karena berpengaruh secara tidak langsung pada kegiatan guru melalui peningkatan kolaborasi dan komunikasi ketika pengajaran.

Dalam memimpin suatu organisasi Madrasah, kepala Madrasah dapat menekankan salah satu bentuk atau model kepemimpinan yang ada. Model atau gaya kepemimpinan mana yang paling sesuai masih menjadi pertanyaan. Keberadaan madrasah sebagai organisasi pendidikan akan berpengaruh terhadap keefektifan model kepemimpinan kepala madrasah yang diterapkan. Karena madrasah adalah lembaga yang bersifat kompleks dan unik. Bersifat kompleks karena madrasah sebagai organisasi di dalamnya terdapat berbagai dimensi yang satu sama lain saling berkaitan dan saling menentukan. Kepemimpinan Kepala Madrasah sangat menentukan dalam memperlancar kegiatan belajar mengajar (KBM). Perannya bukan hanya menguasai teori-teori kepemimpinan, lebih dari itu seorang Kepala Madrasah harus bisa mengimplementasikan kemampuannya dalam aplikasi teori secara nyata. Untuk itu seorang Kepala Madrasah dituntut untuk memiliki ilmu Pendidikan secara menyeluruh

Dalam hal ini, pengembangan SDM merupakan proses peningkatan kemampuan manusia agar mampu melaksanakan pilihan-pilihan. Pengertian ini memusatkan perhatian pada pemerataan dalam peningkatan kemampuan manusia dan pemanfaatan kemampuan itu (Mulyasa, 2005).

Seorang kepala Madrasah menduduki jabatannya karena ditetapkan dan diangkat oleh atasan (Soewadji, 1988). Fungsi kepala Madrasah yang berhubungan dengan guru di sebuah Madrasah adalah memahami kondisi guru dan karyawan. Dalam menjalankan tugas tersebut ia tidak bisa mewujudkan tujuannya apabila kondisi kerja para guru tidak tertata dengan baik. Sebagai pemimpin pendidikan, kepala Madrasah menghadapi tanggungjawab yang berat, untuk itu ia harus memiliki persiapan memadai. Ia hendaknya belajar bagaimana mendelegir wewenang dan tanggungjawab sehingga ia dapat memusatkan perhatiannya pada usaha-usaha pembinaan program pengajaran (Hendiyat, 1984).

Dalam kerangka inilah dirasa perlunya peningkatan kemampuan kepala Madrasah secara profesional untuk mensukseskan program-program pemerintah yang digulirkan berkaitan dengan peningkatan mutu pendidikan. Untuk maksud, maka kepala sekolah harus tahu apa yang harus dicapai (visi) dan bagaimana mencapainya (misi). Kepala Madrasah harus memiliki karakter yang menunjukkan integritasnya. Segala bentuk kegiatan sekolah selalu diarahkan pada peningkatan profesionalisme tenaga pendidik dan kependidikan untuk mengembangkan mutu pendidikan agar dapat berkembang dan maju sesuai dengan kebutuhan pembangunan dan perkembangan zaman.

Kualitas sumberdaya manusia adalah kunci utama dalam pembangunan sebuah bangsa. Bangsa Indonesia tertinggal dengan bangsa lain karena lebih membanggakan sumber daya alamnya dari pada sumber daya manusia. Upaya peningkatan kualitas pendidikan di Indonesia menunjukkan kesadaran atas pentingnya kualitas sumberdaya manusia itu bagi pembangunan bangsa.

Dalam kaitannya dengan kegiatan pendidikan unsur yang sangat penting menentukan ketercapaian tujuan adalah sumberdaya guru. Guru merupakan komponen yang layak mendapatkan perhatian karena baik ditinjau dari segi posisi yang ditempati dalam struktur organisasi pendidikan maupun dilihat dari tugas dan kewajiban yang diemban, guru merupakan pelaksana terdepan yang dapat menentukan dan mewarnai proses belajar mengajar serta kualitas pendidikan umumnya.

Karya tulis ini akan berkontribusi baik secara teoritis maupun praktis. Secara teoritis, dapat menambah pengetahuan tentang peranan kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru. Secara praktis, dapat menambah pengetahuan kepala sekolah dalam melaksanakan perannya sebagai pemimpin pendidikan di sekolah. Melalui hasil studi ini, baik pemerintah daerah maupun pemerintah pusat dapat dibantu dalam peningkatan profesionalisme guru dan peran kepala sekolah.

Dengan demikian, studi ini berupaya untuk memberikan sumbangsih khususnya pada peningkatan pengetahuan tentang peran yang harus dilakukan oleh kepala madrasah guna terjadi peningkatan kinerja guru melalui peran yang dapat dilakukan oleh kepala madrasah. Dari paparan yang telah di sampaikan sebelumnya maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Peran Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Etos Kerja Guru”

Perumusan masalah dalam penelitian ini adalah apakah peran yang harus dilakukan oleh kepala madrasah supaya kinerja guru dapat meningkat ketika mengelola lembaga pendidikan (madrasah). Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui peran yang harus dilakukan oleh kepala madrasah supaya kinerja guru dapat meningkat ketika mengelola lembaga pendidikan (madrasah).

METODE PENELITIAN

Penelitian menggunakan pendekatan penelitian lapangan (*field research*) dimana untuk memperoleh data yang akurat serta obyektif, maka penulis datang langsung ke

lokasi penelitian. Sumber data meliputi; data primer dan sekunder. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan beberapa metode dalam pengumpulan data, yaitu:

- 1) *Interview/wawancara*, metode ini untuk mendapatkan data dari kepala madrasah yang sesungguhnya tentang peran kepemimpinan kepala madrasah terhadap guru pendidikan agama islam. Untuk wawancara terhadap guru mengenai pelaksanaan dalam peningkatan guru pendidikan agama islam (sebagai jawaban dari kepala madrasah, tentang pelaksanaan untuk guru,
- 2) Metode observasi, dalam hal ini yang diobservasi adalah mengenai pelaksanaan proses sikap guru bidang studi pendidikan agama islam di madrasah,
- 3) Metode demonstrasi, adapun metode ini digunakan penulis untuk memperoleh data-data tentang dokumentasi seperti: agenda kepala madrasah, catatan kegiatan kepala madrasah dan guru dan lain-lain (Basrowi & Maunnah, 2019).

Analisis data dalam penelitian kualitatif menurut Matthew dan Huberman (1992) terdiri dari tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan, yaitu : Reduksi data, penyajian data, dan verifikasi atau penarikan kesimpulan (Soenyono & Basrowi, 2019).

Analisis data dimulai beriringan dengan proses pengumpulan data dilanjutkan dengan pengkajian dan penilaian data dengan tetap memperlihatkan prinsip keabsahan data, dalam rangka memperoleh data yang benar-benar berguna bagi penelitian. Di sini data yang telah dikumpulkan direduksi dengan melakukan penyederhanaan pengabstrakan, pemilahan dan pemetaan (persamaan dan perbedaan) sesuai dengan fokus penelitian secara sistematis dan integral. Reduksi data ini berlangsung terus menerus selama penelitian berlangsung hingga sampai pada penarikan suatu kesimpulan

Penyajian data dimaksud menampilkan berbagai data yang telah diperoleh sebagai sebuah informasi yang lebih sederhana, selektif dan memudahkan untuk memaknainya. Penyajian data dalam penelitian ini disusun secara naratif, bentuk table dan gambar, yang dibuat setelah pengumpulan dan reduksi data dengan didasarkan pada kontek dan teori yang telah dibangun untuk mengungkapkan fenomena dan noumena yang terjadi sesuai dengan fokus penelitian.

Penarikan kesimpulan merupakan akhir dari rangkaian data setelah sebelumnya dilakukan reduksi dan penyajian data, yang menjelaskan alur sebab akibat suatu fenomena dan noumena terjadi. Dalam proses ini selalu disertai dengan upaya verifikasi (pemikiran kembali), sehingga disaat ditemukan ketidaksesuaian antara fenomena, noumena, data, dengan konsep dan teori yang dibangun, maka peneliti kembali melakukan pengumpulan data, atau reduksi data atau perbaikan dalam penyajian data kembali, sehingga dapat diperoleh kesimpulan yang benar-benar utuh. Dalam penarikan kesimpulan peneliti menggunakan teori yang dipakai sebagai kerangka pikir penelitian.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Peran Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Etos Kerja Guru

Kepala sekolah sebagai pemimpin sekolah, memang tidak bisa dipisahkan dari berbagai tugas yang diembannya, misalnya, sebagai administrator, pengelola berbagai sumber daya yang ada di sekolah, dan pemimpin pengajaran. Kepala sekolah yang menjabat sebagai tenaga fungsional harus memiliki kompetensi profesional sebagai pemimpin sekolah. Merujuk pada Surat Keputusan Menteri Penertiban Aparatur Negara Nomor 296 tahun 1996 tentang Jabatan Guru, dinyatakan bahwa kepala sekolah adalah guru yang mendapat tugas tambahan. Dengan kata lain, kepala sekolah harus memiliki kemampuan manajerial dan kepemimpinan supaya sekolah menjadi lembaga pendidikan

yang efektif dan efisien dalam melaksanakan proses pembelajaran. Atau dengan kata lain, sekolah sebagai pusat pembelajaran haruslah berkualitas. Dalam peningkatan kualitas sekolah, kepemimpinan kepala sekolah merupakan komponen yang paling penting dalam penentuan keputusan yang berkaitan dengan berbagai kegiatan di sekolah (Yunus, Andari & Islam, 2017).

Meskipun kepala sekolah memiliki tanggung jawab yang begitu kompleks, tetapi upaya peningkatan kinerja guru harus tetap dilakukan. Kepala sekolah harus lebih memfokuskan perhatian dan melakukan berbagai upaya pada kepemimpinan pengajaran. Kondisi ini dikarenakan kepala sekolah sebagai pemimpin pengajaran adalah sebagai model, pelatih, fasilitator, dan pembimbing, bukan wali atau pengatur pengajaran (Bredeson & Johansson, 2000). Artinya, ketika kepala sekolah datang melakukan supervisi pengajaran guru ke dalam kelas, kepala sekolah tidak boleh berperan sebagai evaluator atau hakim. Namun, ketika kepala sekolah melakukan supervisi maka harus menerapkan lima prinsip penting, yaitu (1) hubungan konsultatif, kolegial dan bukan hirarkhis, (2) dilaksanakan secara demokratis, (3) berpusat pada guru, (4) berdasarkan kebutuhan, dan (5) adanya bantuan profesional (Mulyasa, 2005).

Bredeson dan Johansson (2000) menemukan empat bidang penting yang berdampak pada pengajaran guru di sekolah yang perlu dilakukan oleh kepala sekolah, yaitu: (1) kepala sekolah sebagai pemimpin pengajaran, (2) kepala sekolah sebagai pencipta lingkungan pembelajaran, (3) kepala sekolah terlibat secara langsung dalam mendesain, menyampaikan dan menentukan konten pengembangan profesionalitas guru, dan (4) kepala sekolah menilai hasil pengembangan profesionalitas guru. Keempat bidang tersebut dapat diimplementasikan oleh kepala sekolah dengan baik apabila kepala sekolah memahami dan melakukan peran dan tanggung jawabnya dengan sepenuh hati.

Dalam konteks pendidikan, kepala sekolah merupakan tokoh kunci bagi keberhasilan sekolah (Suhardiman, 2012 dan Wiyono, 2017). Kemajuan atau kemunduran kualitas pembelajaran di sekolah dipengaruhi oleh kualitas peran yang dilakukan oleh kepala sekolah. Semakin memadai pemahaman kepala sekolah dalam melakukan peranannya sebagai kepala sekolah, maka kinerja guru dan kualitas pembelajaran juga cenderung membaik.

Selain menjadi katalisator dan mediator yang menerjemahkan kebijakan pemerintah pusat, kepala sekolah juga harus mampu menyampaikan aspirasi warga sekolah atau stakeholder kepada pemerintah. Ini bertujuan supaya terjadi kesesuaian kebijakan dengan realitas di lapangan. Tanpa adanya tindakan kepala sekolah yang sesuai untuk menjembatani hal tersebut, kondisi sekolah akan cenderung statis atau tidak mengalami kemajuan.

Peran kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru adalah begitu penting. Kepala sekolah harus lebih fokus memberikan perhatian pada kegiatan-kegiatan dalam upaya memperbaiki dan meningkatkan mutu belajar melalui perbaikan kinerja guru yang ditanganinya (Susanto, 2016). Hasil kajian dari Emmanouil, Osia dan Paraskevi-Ioanna (2014) dinyatakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah merupakan mediator yang membangkitkan inspirasi, motivasi, dukungan dan bimbingan sehingga mengarahkan keluarnya potensi maksimum guru dan tercapainya peningkatan kualitas sekolah. Hasil studi Hasan (2017) menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru.

Pada hakekatnya, konsep kinerja lebih fokus pada kemampuan individu dalam mengerjakan tugas dan tanggung jawabnya supaya tujuan organisasi dapat tercapai (Siburian, 2014; Pangaribuan, Siburian, Manullang, 2016). Pangaribuan (2016) menyatakan kinerja mengarah pada penilaian terhadap pengetahuan, sikap, dan perilaku

dalam bekerja yang berorientasi pada kuantitas, kualitas dan akuntabel sesuai dengan standar kerja yang ditetapkan. Dari pengertian tersebut, kinerja mencakup kognitif, afektif dan psikomotorik yang dimiliki seseorang dalam mengerjakan tugas-tugas yang sudah diberikan.

Arman, Thalib dan Manda (2016) menyatakan kinerja guru (*teacher performance*) is a presentation of the work done by teachers in carrying out his duties as a professional educator. Defenisi yang lebih luas disampaikan oleh Igwe dan Odiye (2016) yang menyatakan bahwa kinerja guru dapat digambarkan sebagai tugas-tugas yang dikerjakan oleh guru pada waktu yang diberikan di sekolah dalam upaya mencapai tujuan sekolah sehari-hari, tujuan kelas dan seluruh tujuan dan sasaran pendidikan. Dengan demikian, kinerja guru mencakup tugas-tugas yang dikerjakan berdasarkan tugas-tugas yang diberikan di sekolah.

Adanya berbagai tugas atau tanggung jawab yang dimiliki oleh guru, maka dukungan dari kepala sekolah sangat dibutuhkan oleh guru dalam pengerjaan tugas dan tanggung jawabnya tersebut. Apabila kepala sekolah tidak memberikan perhatian serius terhadap kinerja guru, maka guru akan menghadapi kesulitan dalam menyelesaikan berbagai tugas yang diembannya. Karena itu, peningkatan kinerja guru dapat dilakukan oleh kepala sekolah (Hasan, 2017) sebagai bagian dari perananan yang harus dilakukan oleh pemimpin pendidikan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran di sekolah. Pentingnya peningkatan kinerja guru sebagai komponen peningkatan mutu pembelajaran di sekolah sejalan dengan pandangan Anugraheni, I. (2017) yang menyatakan bahwa peningkatan kinerja guru dapat dikembangkan melalui pelatihan-pelatihan kompetensi guru.

Peningkatan kinerja guru dapat dilakukan oleh kepala sekolah dengan memperbaiki kompetensi guru. Kompetensi guru merupakan kecakapan atau kemampuan yang harus dimiliki oleh guru untuk mengerjakan berbagai tugas yang diembannya. Permendiknas Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru, dinyatakan bahwa setiap guru wajib memiliki empat kompetensi utama, yaitu pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional. Apabila kompetensi guru semakin baik, tentu kinerja guru juga akan semakin baik. Dengan demikian, berdasarkan peran kepala sekolah, ada enam upaya yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah supaya peningkatan kinerja guru dapat dilakukan.

Pertama, kepala sekolah harus memiliki komitmen yang tinggi terhadap peningkatan sekolah, fokus pada pengembangan kurikulum, memfasilitasi dan mendukung guru dalam pengembangan kompetensinya (Hermino, 2016). Upaya yang dapat dilakukan oleh kepala untuk meningkatkan kinerja guru adalah dengan mengarahkan guru supaya mengikuti kegiatan pendidikan dan pelatihan untuk memperbaiki kompetensinya, misalnya, mengikuti seminar atau workshop. Hosnan (2016) menyatakan bahwa untuk peningkatan kompetensi guru dibutuhkan adanya pelatihan yang disesuaikan dengan kompetensi masing-masing guru. Lebih lanjut, Mulyasa (2005) menyarankan agar peningkatan kinerja guru dapat dilakukan oleh kepala sekolah dengan melibatkan guru pada kegiatan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), Musyawarah Guru Pembimbing (MGP), dan Kelompok Kerja Guru (KKG).

Kedua, peran yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah dalam upaya peningkatan kinerja guru adalah dengan mengalokasikan anggaran untuk peningkatan kompetensi guru (Hermino, 2016). Kepala sekolah harus mampu menyusun anggaran yang sesuai dengan kebutuhan sekolah termasuk kebutuhan dalam pengembangan profesionalisme guru. Dengan adanya opimalisasi dana untuk pengembangan kompetensi guru, maka proses pendidikan dan pelatihan serta kegiatan yang berkaitan dengan pengembangan

profesionalisme guru dapat berjalan dengan lancar. Upaya yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah untuk pemantapan pendanaan dalam peningkatan kinerja guru adalah dengan mengajukan bantuan dana kepada pihak pemerintah maupun swasta.

Ketiga, kepala sekolah dapat memberikan saran dan bimbingan kepada guru atas kerjanya dalam pembelajaran (Hermino, 2016). Artinya, ketika guru menghadapi berbagai kendala dalam pembelajaran, kepala sekolah harus memberikan bantuan supaya guru dapat menyelesaikan persoalan pembelajaran yang dihadapi. Bantuan terhadap guru yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah, misalnya, memberikan supervisi klinis atau training lanjutan kepada guru.

Keempat, kepala sekolah harus menciptakan budaya organisasi sekolah yang kondusif supaya kinerja guru dan tenaga kependidikan tidak terganggu. Kepala sekolah juga harus mampu menciptakan budaya organisasi di sekolah sekondusif mungkin sehingga prestasi belajar siswa dan kinerja guru dapat meningkat (Lumba, 2017). Susanto (2016) menyimpulkan bahwa budaya organisasi adalah aturan main atau acuan (nilai-nilai, norma-norma, falsafah dan keyakinan) suatu organisasi atau komunitas tertentu yang dipahami oleh seluruh anggota organisasi yang dimanifestasikan dalam pola pikir dan perilaku yang terintegrasi secara internal dan adanya adaptasi secara eksternal dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Lebih lanjut, Wibowo (2016) menyatakan bahwa kinerja sumber daya manusia sangat ditentukan oleh kondisi lingkungan internal maupun eksternal organisasi, termasuk budaya organisasi. Dengan adanya perasaan nyaman yang dialami oleh guru, maka akan dapat meningkatkan motivasi komitmen dan loyalitas mereka dalam mengerjakan tugas-tugas yang diemban (Hasan, 2017). Dengan demikian, kepala sekolah memiliki peran vital dan harus mampu menciptakan budaya organisasi dan iklim kerja kondusif di sekolah.

Kelima, kepala sekolah dapat menciptakan pembaruan, keunggulan komparatif, dan memanfaatkan berbagai peluang supaya proses pembelajaran dapat berlangsung dengan baik. Keenam, pemberian penghargaan atas prestasi yang diperoleh guru haruslah menjadi budaya di sekolah. Artinya, kepala sekolah harus memberikan perhatian serius terhadap pencapaian-pencapaian yang sudah diperjuangkan oleh guru. Adapun keenam peranan kepala sekolah yang diuraikan sebelumnya adalah solusi untuk peningkatan kinerja guru di sekolah. Meskipun hal tersebut tidak begitu mudah untuk dilakukan, tetapi kepala sekolah dapat bekerja sama dengan stakeholder pendidikan untuk mewujudkan tujuan sekolah.

Strategi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Etos Kerja Guru

Dari deskripsi hasil penelitian di atas maka dapat penulis simpulkan beberapa temuan penelitian yang berkaitan dengan strategi kepala madrasah dalam meningkatkan guru di MTs Nurul Islam Air Bakoman Kecamatan Pulau Panggung Kabupaten Tanggamus adalah sebagai berikut: upaya membangkitkan semangat kinerja para guru dengan cara menumbuhkan rasa memiliki terhadap lembaga sehingga tumbuh rasa tanggung jawab yang tinggi dan mengingatkan akan nilai-nilai perjuangan bagi seorang guru. Kerja sama dengan lembaga lain dalam mengikuti workshop, pelatihan untuk meningkatkan kompetensi yang akhirnya kinerja bisa meningkat. Memberikan motivasi kepada guru agar lebih giat dalam bekerja dengan mengingatkan bahwa tugas guru bukan hanya transfer ilmu tapi juga transfer nilai. Bentuk motivasi adalah secara intrinsik dan ekstrinsik. Melakukan pengembangan dan pembimbingan terhadap para guru dengan cara mendatangkan tim ahli pada bidangnya untuk mengadakan pembinaan. Melakukan komunikasi persuasif dengan paraguru. Memberikan penghargaan pada guru yang berprestasi dan Memberikan kesejahteraan di luar gaji pokok yang disesuaikan dengan kemampuan lembaga Strategi memberi perintah sesuai dengan tupoksi dan

strategi menegur Strategi menerima saran dan strategi menciptakan disiplin kelompok

Dampak Strategi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Etos Kerja Guru

Kemampuan mengelola kelas meliputi;

- a) kalau diprosentase paling tidak 85% kompetensi guru-guru menjadi lebih bagus, terutama dalam hal kemampuan mengelola kelas,
- b) semua guru dapat aktif dalam pembuatan LKS serta pembuatan soal ujian yang memang dalam madrasah ini betul-betul menjadi center atau aktor utama dalam pembuatan soal skala kabupaten untuk rujukan bagi guru-guru di sekolah-sekolah lain terutama sekelompoknya.

Kemampuan dalam pengajaran meliputi;

- a) dari kontroling tersebut guru-guru hampir 100% dapat membuat administrasi pembelajaran sesuai target yang diinginkan terlebih guru-guru yang sudah tersertifikasi,
- b) dari pendisiplinan jam kerja guru-guru betul masuk setiap hari pada jam 07.00 pulang jam 02.00 walaupun tidak ada jam mengajar,
- c) dari pemberian reward guru-guru bertambah semangat meningkatkannya, walaupun tingkat kesemangatan dari reward ini tidak mencapai 50% dampaknya,
- d) dari adanya sanksi guru-guru takut meninggalkan tugas atau melanggar peraturan madrasah walaupun cuma sekedar tidur dimejanya,
- e) dari keharusan mempunyai laptop sendiri, guru-guru efektif dalam pembuatan perangkat pembelajaran serta proses evaluasi siswa dan perencanaan pembelajaran sesuai dengan target yang ditentukan,
- f) dari pelatihan khusus waka kurikulum para guru bisa mandiri membuat perangkat pembelajaran sekaligus tehnik evaluasi,
- g) dari membuat program tahfidz Al-Qur'an sebagian siswa ada yang sudah mengikuti program hafal Al-Qur'an.

Kemampuan dalam penataan iklim kelas meliputi;

- a) siswa MTs Nurul Islam Air Bakoman Kecamatan Pulau Panggung Kabupaten Tanggamus mendapat nilai UNAS yang memuaskan artinya melampaui batas standart minimal yang telah ditentukan lembaga,
- b) dari program kelas unggulan semakin banyak peminat dari orang tua atau peserta didik khusus yang ekonomi menengah keatas di wilayah kota untuk masuk ke lembaga ini bahkan tahun ini siswa melebihi target yang telah ditentukan,
- c) dari penggunaan teknologi berbasis IT guru-guru semangat untuk selalu up date strategi pembelajaran yang menggunakan strategi pembelajaran berbasis IT. Anak atau siswa lebih mudah menguasai mata pelajaran.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Syukri, Nuzuar, & Warsah (2019), Rachmawati (2013) yang menyatakan bahwa kepala madrasah berperan aktif dalam upaya meningkatkan etos kerja guru yaitu dengan menjalin hubungan yang harmonis terhadap sesama pengajar (para guru), memberikan kesejahteraan kepada para guru yang memadahi, mengontrol dan mengevaluasi guru dalam menjalankan tugas mereka sehingga dapat merubah pola pikir dalam membangun karakter guru, sehingga para guru turut membangun madrasah menjadi terdepan sesuai dengan visi dan misinya

SIMPULAN

Gambaran Kepemimpinan Kepala MTs Nurul Islam Air Bakoman Kecamatan Pulau Panggung Kabupaten Tanggamus berperan aktif dalam upayameningkatkan etos kerja guru yaitu dengan Menjalin hubungan yang harmonis terhadap sesama pengajar (para guru), Memberikan kesejahteraan kepada para guru yang memadai, Mengkontrol dan mengevaluasi guru dalam menjalankan tugas mereka sehingga dapat merubah pola pikir dalam membangun karakter guru. Gambaran Etos Kerja Guru di MTs Nurul Islam Air Bakoman Kecamatan Pulau Panggung Kabupaten Tanggamus menumbuhkan motivasi yang tinggi dalam melaksanakan Program KBM, sehingga para guru turut membangun MTs Nurul Islam Air Bakoman Kecamatan Pulau Panggung Kabupaten Tanggamus menjadi terdepan sesuai dengan visi dan misinya.

REFERENCE

- Anugraheni, I. 2017. Analisa Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Proses Belajar Guru-Guru Sekolah Dasar. *Kelola: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 4(2), 205-212.
- Arman, A., Thalib, S. B., & Manda, D. 2016. The effect of school supervisors competence and school principals competence on work motivation and performance of Junior High School teachers in Maros Regency, Indonesia. *International Journal of Environmental and Science Education*, 11 (15), 7309-7317.
- Basrowi & Maunnah, B. (2019) The Challenge of Indonesian Post Migrant Worker's Welfare, *JARLE*, Vol 10 Issue 4(42) [https://doi.org/10.14505//jarle.v10.4\(42\).07](https://doi.org/10.14505//jarle.v10.4(42).07)
- Bredeson, P. V. & Johannson, O. 2000. The school principal's role in teacher professional development. *Journal of in-service education*, 26(2), 385-401.
- Emmanouil, K., Osia, A., & Paraskevi-Ioanna, L. 2014. The Impact of Leadership on Teachers' Effectiveness. *International Journal of Humanities and Social Science*, 4(7), 34-39.
- Hasan, M. N. 2017. Influence of Work Motivation, Leadership and Organizational Culture Principal of the Teacher Performance in Vocational School (SMK) Muhammadiyah, Rembang City, Central Java Province, Indonesia. *European Journal of Business and Management*, 9(2), 36-44.
- Hendiyat, S., & Wasty, S. (1984). *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*. Jakarta: Bina Aksara
- Hermiono, A. 2016. *Manajemen Kemarahan Siswa. Kajian Teoritis dan Praktis dalam Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Hosnan, M. 2016. *Etika Profesi Pendidik: Pembinaan dan Pemantapan Kinerja Guru, Kepala Sekolah, serta Pengawas Sekolah*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Igwe, N. N. & Odiye, M. N. 2016. A Survey of Principals' Leadership Styles Associated with Teachers' Job Performance in Public and Missionary Schools in Enugu State Nigeria. *British Journal of Education, Society and Behavioural Science*, 17(2), 1-21.
- Lumban Gaol, N. T. 2017. Teori dan implementasi gaya kepemimpinan kepala sekolah. *Kelola: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 4(2), 213-219.
- Matthew, B. M., & Huberman, H. (1992). *Analisis Data Kualitatif : buku sumber tentang metode metode baru*, Tjetjep Rohidi (terj.). Jakarta: UI press. 2010. *Himpunan Peraturan Perundang- undangan Sisdiknas: Sistem Pendidikan Nasional*. Bandung: Fokus Media.
- Mulyasa, E. 2005. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam konteks menyukkseskan MBS dan KBK*. Bandung: PT REMAJA ROSDAKARYA.
- OECD/Asian Development Bank. 2015. *Reviews of national Policies for Education/*

- Education in Indonesia: Rising to the Challenge. Paris: OECD (Organization for Economic Co- operation and Development) Publishing.
- Okoroji, L. I., Anyanwu, O. J., & Ukpere, W. I. 2014. Impact of leadership styles on teaching and learning process in Imo State. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(4), 180-193.
- Pangaribuan, W. 2016. Pengaruh budaya organisasi, komitmen organisasi, komunikasi interpersonal, dan efektifitas sistem pengendalian manajemen kinerja terhadap kinerja dosen. Disertasi. Medan: Universitas Negeri Medan.
- Pangaribuan, W., Siburian, P. & Manullang, J. 2016. Determining Factors of Senior High School Principals' Performance in Medan. *International Journal Basic and Applied Research (IJSBAR)*, 25(2), 44-57.
- Permendiknas Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru.
- Siburian, P. 2014. Faktor Penentu Kinerja Kepala Sekolah Menengah Kejuruan. *Cakrawala Pendidikan*, 32(2), 257-265
- Soekarto, I. (1993). Mengantar Bagaimana Memimpin Madrasah yang Baik.
- Soenyono & Basrowi. (2020) Form And Trend Of Violence Against Women And The Legal Protection Strategy. *International Journal of Advanced Science and Technology*. Vol 29 (5). <http://serisc.org/journals/index.php/IJAST/issue/archive>
- Soewadji, L. (1988). Kepala Madrasah dan Tanggung Jawabnya. Yogyakarta: Kanisius
- Suhardiman, B. 2012. Studi Pengembangan Kepala Sekolah: Konsep dan Aplikasi. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sumintono, B., Sheyoputri, E. Y. A., Jiang, N., Misbach, I. H. & Jumintono. 2015. Becoming Principal in Indonesia: possibility, pitfalls and potential. *Asia Pasific Journal of Education*, 1-11.
- Supovitz, J., Sirinides, P., & May, H. 2010. How principals and peers influence teaching and learning. *Educational Administration Quarterly*, 46(1), 31-56.
- Surat Keputusan Menteri Penertiban Aparatur Negara No.0296 Tahun 1996 tentang Jabatan Fungsional Guru.
- Susanto, A. 2016. Konsep, Strategi, dan Implementasi Manajemen Peningkatan Kinerja Guru. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Tan, C. Y. 2016. Examining school leadership effects on student achievement: the role of contextual challenges and constraints. *Cambridge Journal of Education*, 48(1), 21-45.
- Wiyono, B. B. 2017. The Effect of Self- evaluation on the Principals' Transformational Leadership, Teachers' Work Motivation, Teamwork Effectiveness, and School Improvement. *International Journal of Leadership in Education*, 21 (1).
- Yunus, M., Andari, K. D. W., & Islam, M. A. 2017. The Principal's Competences In Implementing Cultural And Environmental Management Of The School In SDN 033 Tarakan. *JPI (Jurnal Pendidikan Indonesia)*, 6(2), 263-274.
- Wibowo, N. (2016). Upaya peningkatan keaktifan siswa melalui pembelajaran berdasarkan gaya belajar di SMK Negeri 1 Saptosari. *Elinvo (Electronics, Informatics, and Vocational Education)*, 1(2), 128-139.
- Syukri, A., Nuzuar, N., & Warsah, I. (2019). Peran Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Etos Kerja Guru. *Alignment: Journal of Administration and Educational Management*, 2(1), 48-60.
- Rachmawati, Yulia. (2013). *Jurnal Pendidikan Ekonomi IKIP Veteran Semarang*. (1)1. 19-28

