

BAB I PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Kepala madrasah merupakan tenaga fungsional yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran. Dengan ini kepala madrasah dikatakan sebagai pemimpin di satuan pendidikan yang tugasnya menjalankan manajemen satuan pendidikan yang dipimpin. Wahjosumidjo¹ mengartikan kepala madrasah adalah seorang tenaga fungsional guru yang di beri tugas untuk memimpin suatu sekolah dapat mengupayakan beberapa hal yang pertama mengontrol profesional kerja guru, pengawasan satuan kerja guru, dan tegas di dalam kepemimpinan.

Pada tingkat operasional, kepemimpinan kepala madrasah adalah orang yang berada di garis terdepan yang mengkoordinasikan upaya meningkatkan pembelajaran yang bermutu. Kepala madrasah diangkat untuk menduduki jabatan yang bertanggung jawab mengkoordinasikan upaya bersama mencapai tujuan pendidikan pada level sekolah yang dipimpin. Dan sebagai pemimpin akan memperhatikan seperti : guru, peserta didik, dan lingkungan yang mempengaruhi proses pembelajaran.

¹ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik Dan Permasalahannya* (Rajagrafindo Persada (Rajawali Pers), 1999).

Peraturan menteri pendidikan nasional nomor 13 Tahun 2007 tentang standar kepala sekolah telah ditetapkan bahwa ada 5 (lima) dimensi kompetensi yaitu : Kepribadian, Manajerial, Kewirausahaan, Supervisi dan Sosial

Kepemimpinan kepala madrasah diharapkan akan mampu melaksan fungsinya baik sebagai manajer dan leader. Gaya kepemimpinan kepala madrasah dapat memberi motivasi kepada para guru di dalam etos kerjanya. Motivasi dari kepala madrasah bersifat akan membangun semangat yang bisa dilakukan saat guru melakukan aktifitas mengajar, saat mengerjakan administrasi sekolah, saat menjalankan tugas di luar mewakili sekolah, atau saat guru santai diluar jam kerja. Setiap motivasi kepala madrasah terhadap guru-gurunya akan menumbuhkan semangat bagi guru-guru tersebut.

Secara umum kemampuan kepemimpinan kepala madrasah masih banyak yang belum tepat dalam menggunakan gaya kepemimpinan dan kurang tepat berkaitan dengan banyak hal contohnya yang berkaitan dengan SDM dan pengalaman yang dimiliki kepala madrasah, situasi geografis sekolah dan adanya anggapan bahwa kepala madrasah adalah segalanya dalam sekolah. Dengan anggapan tersebut menciptakan pandangan guru ,bahwa kepala madrasah adalah orang yang perlu di hormati, disanjung, dan dipercaya. Hal ini yang menimbulkan jarak antara kepala sekolah dengan guru di sekolah. Tentunya ini membentuk suasana kerja yang kurang harmonis. Selain itu kepala madrasah yang kurang percaya kepada bawahan dalam menjalankan tugas, membentuk pola fikir guru hanya sebagai pelaksana kerja. Guru hanya pelaksana program yang sudah ditentukan kepala madrasah. Tentunya ini berdampak pada kurang maksimalnya guru dalam bekerja.

Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan RI melalui Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan (Ditjen GTK) sangat peduli dengan pengembangan dan pembinaan profesi guru, yang akan bermuara pada peningkatan hasil belajar siswa. Guru perlu secara berkelanjutan mengembangkan pengetahuan dan keterampilannya agar dapat mengimplementasikan keprofesiannya di dalam kelas dan dapat memfasilitasi proses pencapaian belajar siswa dengan baik.

Guru adalah sebuah profesi yang memiliki 4 (empat) kompetensi inti (Permendiknas No. 16 tahun 2007) yang perlu dikembangkan secara berkelanjutan, yaitu kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional. Dari ke-empat kompetensi tersebut, kompetensi pedagogik dan profesional lebih mudah diukur dengan menggunakan instrumen penilaian, dan penilaian pada kedua kompetensi ini telah dilaksanakan melalui uji kompetensi guru (UKG). Hasil UKG mengindikasikan bahwa masih banyak guru yang membutuhkan peningkatan pada kompetensi profesional dan pedagogik.

Kebutuhan pengembangan dan pembinaan profesi guru pada kedua kelompok kompetensi ini perlu dituangkan dalam kebijakan program pengembangan keprofesian berkelanjutan. Program pengembangan dan pembinaan profesi guru dilaksanakan untuk menjamin semua guru memiliki dan meningkatkan kompetensi sesuai dengan standar yang telah ditetapkan, sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Negara PAN dan RB Nomor 16 Tahun 2009 tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya.

Pengembangan dan pembinaan profesi guru bisa dilaksanakan dalam konteks formal seperti melalui seminar, workshop, konferensi, atau pendidikan formal di

universitas, dan dapat juga dilaksanakan dalam konteks informal seperti diskusi antar sesama guru, belajar mandiri melalui membaca dan penelitian.

Menurut UU No 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen; seorang guru profesional harus memiliki empat kompetensi dasar dalam pendidikan. Empat kompetensi dasar ini diantaranya adalah kompetensi profesional, pedagogik, sosial, dan kompetensi kepribadian.

Berikut 4 komponen dasar yang harus dimiliki oleh seorang guru profesional:

1. Profesional

Kompetensi profesional adalah kemampuan seorang guru dalam mengelola proses belajar mengajar. Kemampuan mengelola pembelajaran didukung oleh pengelolaan kelas, penguasaan materi belajar, strategi mengajar dan penggunaan media belajar.

2. Pedagogik

Kompetensi pedagogik berkaitan erat dengan kemampuan guru dalam memahami proses pembelajaran. Pembelajaran yang berlangsung di ruang kelas bersifat dinamis. Ini dapat terjadi karena komunikasi atau interaksi timbal balik antara guru dengan siswa dan siswa dengan siswa. Keberagaman siswa didalam kelas juga akan memerlukan keterampilan seorang guru dalam mendisain program pembelajaran.

3. Sosial

Kompetensi sosial adalah kemampuan guru sebagai pendidik untuk berkomunikasi dan berinteraksi yang baik dengan warga sekolah maupun warga dimana guru berada. Kemampuan sosial ini dapat dilihat melalui

pergaulan sosial guru dengan siswa, rekan sesama guru maupun dengan masyarakat dimana ia berada.

4. Kepribadian

Dalam menjalankan tugas dan fungsinya, seorang guru harus menunjukkan sikap dan kepribadian yang baik. Guru yang patut ditiru merupakan filosofi yang menunjukkan kemampuan kepribadian. Ditiru karena guru diyakini mempunyai ilmu yang bermanfaat bagi kelangsungan hidup siswanya. Seorang guru ditiru karena pada diri guru terdapat sikap dan pribadi yang baik.

Dalam lingkup sistem sekolah maka kepala madrasah memiliki peran yang penting untuk memberi motivasi agar bekerja sesuai dengan komponen dasar yang harus dimiliki oleh seorang guru profesional. Seharusnya kepala madrasah membentuk manajerial yang baik dengan sistem pengaturan tugas yang jelas. Kepemimpinan di kepala madrasah di MA.Nurul Hidayah Sumberrejo, Paiton, Probolinggo merupakan sekolah yang secara geografis letaknya di desa Sumberrejo. Banyaknya tuntutan orang tua yang menginginkan anaknya dapat sekolah disekolah yang berkualitas, menurut kepala madrasah melakukan gaya kepemimpinan yang dapat motivasi guru agar dapat bekerja secara maksimal yang tentunya akan membawa sekolah menjadi sekolah unggulan. Dengan menjadi sekolah yang unggul akan menarik orang tua untuk mempercayakan anaknya bersekolah di sekolah tersebut. Permasalahan dalam meningkatkan motivasi guru agar dapat bekerja secara maksimal masih menjadi permasalahan besar sebagian kepala madrasah.

Etos kerja guru dikatakan sebagai faktor penentu dari keberhasilan guru, kelompok, institusi dan juga yang terluas ialah bangsa dalam mencapai tujuannya. Pada pelaksanaan administrasi publik juga dipengaruhi oleh etos kerja yang dimiliki oleh guru-guru dalam tugasnya menyelenggarakan kebutuhan para siswa. Etos kerja merupakan hal yang pertama dan utama dalam melaksanakan pekerjaan untuk mencapai keunggulan, karakter, yang menghasilkan kerja dan kinerja yang unggul pula. Tentunya keunggulan berasal dari ketekunan seorang manusia. Kepala madrasah adalah penggerak dinamika sekolah, eksistensi dan progres sekolah sangat tergantung kepala sosok satu ini. Oleh sebab itu, kepala madrasah haruslah sosok yang dinamis, kreatif, dan kompetitif serta tidak mudah menyerah, patah semangat dan lemah cita-cita, inilah sosok kepemimpinan yang diharapkan oleh semua pihak, kepala madrasah adalah pemimpin untuk menggerakkan seluruh sumberdaya manusia yang ada disekolah sehingga dapat melahirkan etos kerja guru dan produktivitas yang tinggi untuk mencapai tujuan.

Ditinjau dari komponennya, ada beberapa unsur atau elemen utama dalam organisasi sekolah. Unsur-unsur tersebut meliputi sumber daya manusia, yang mencakup kepala sekolah, guru, pegawai administrasi, dan siswa, sumber daya material, yang mencakup peralatan, bahan, dana, dan sarana prasarana lainnya, organisasi siswa, yang mencakup tujuan, ukuran, struktur tugas, jenjang jabatan, formalisasi, dan peraturan organisasi, iklim internal organisasi, yakni situasi organisasi yang dirasakan personel dalam proses interaksi, dan lingkungan organisasi sekolah. Etos kerja menjadi gambaran secara umum semangat kerja dan

kesungguhan kerja warga sekolah dan bagi masyarakat yang memperoleh pelayanan sekolah.

Etos kerja bermakna semangat kerja dan kesungguhan kerja. Dalam menumbuhkan etos kerja guru dan warga sekolah, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada warga sekolah dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Kepala madrasah merupakan virus semangat yang mewarnai kondisi kerja. Seperti pengaturan fisik yang kondusif, menanamkan kedisiplinan, membentuk warga sekolah berorganisasi berwirausaha dan mampu meningkatkan etos kerja warga sekolah dalam melaksanakan tugasnya. Etos kerja guru akan berdisiplin tinggi upaya meningkatkan i,taat pada aturan yang berlaku dan selalu meningkatkan kualitas dirinya melalui pengalaman kerja mengajar,training, work shop dan study banding untu meningkatkan SDM guru.

Kenyataan yang terjadi masih ditemukan beberapa kendala dan kesenjangan di antara guru pada sebagian pelajaran di MA Nurul Hidayah Sumberrejo, Paiton, Probolinggo seperti antara jurusan ijazah dan pelajaran berbeda dengan yang diajarkan guru kepada murid, kurangnya memanfaatkan media teknologi informasi dalam pelaksanaan pembelajaran, keterampilan dan kemampuan guru dalam pembelajaran, pemanfaatan media pembelajaran, penilaian hasil pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, dan sebagainya, namun demikian, kepala madrasah telah berupaya maksimal untuk meminimalisir keterbatasan dan kekurangan tersebut, yaitu melalui kolaborasi teman sejawat dalam mengoptimalkan pembelajaran

Sesuai dengan permasalahan diatas penulis menulis proposal tesis ini dengan judul ”**Analisis Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Etos Kerja Guru Di MA Nurul Hidayah Sumberrejo Paiton Probolinggo**”.

B. Fokus Penelitian

Agar penelitian ini dapat terarah dan sistematis, maka penulis menetapkan pokok masalah yang telah ditetapkan dirinci dalam tiga sub masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana Strategi kepala madrasah untuk meningkatkan etos kerja guru di MA Nurul Hidayah Sumberrejo Paiton Probolinggo?
2. Faktor apa yang menjadi kendala kepala madrasah meningkatkan etos kerja guru di MA Nurul Hidayah Sumberrejo Paiton Probolinggo?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah

1. Untuk menganalisis strategi kepala madrasah dalam meningkatkan etos kerja guru di MA Nurul Hidayah Sumberrejo Paiton Probolinggo.
2. Untuk mengetahui faktor yang menjadi kendala kepala madrasah dalam meningkatkan etos kerja guru di MA Nurul Hidayah Sumberrejo Paiton Probolinggo.

D. Manfaat Penelitian

Harapannya nanti ketika sudah melaksanakan penelitian yang penulis lakukan, besar harapan penelitian ini bermanfaat :

- a. Secara teoritis:

1. Diharapkan mampu menambah wawasan dan ilmu pengetahuan yang bermanfaat untuk masyarakat yang membaca hasil penelitian ini maupun bagi peneliti sendiri.
2. Diharapkan dapat menjadi rujukan bagi sekolah maupun sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan yang ada untuk meningkatkan mutu pendidikan.
3. Diharapkan dapat menjadi acuan sebagai literatur bagi peneliti selanjutnya.

b. Secara praktis

1. Hasil penelitian ini dapat dijadikan bahan masukan bagi lembaga atau sekolah untuk memperhatikan dan mengoptimalkan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan yang dimiliki
2. Untuk memberikan bahan kajian pemikiran didalam pengembangan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan dan meningkatkan mutu pendidikan.

E. Orisinalitas Penelitian

Orisinalitas penelitian merupakan bagian yang menyajikan perbedaan dan persamaan pada bidang kajian yang diteliti antara peneliti dengan peneliti-peneliti sebelumnya. Hal demikian diperlukan untuk menghindari adanya pengulangan kajian terhadap hal-hal sama. Dengan demikian akan diketahui sisi-sisi apa saja yang membedakan antara penelitian kita dengan penelitian-penelitian terdahulu.

Pertama, Enceng Fu'ad Syukron, melakukan penelitian dengan judul tesis: "Manajemn Sumber Daya Pendidik Di Madrasah Aliyah Negeri

Maguwoharjo”. Penelitiannya mengarah kepada Implementasi sumber daya pendidik di Madrasah Aliyah Negeri Maguwoharjo, efektifitas pengembangan sumber daya pendidik di Madrasah Aliyah Negeri Maguwoharjo, kendala yang dihadapi dalam pengembangan sumber daya pendidik di Madrasah Aliyah Negeri Maguwoharjo, pengembangan yang dilakukan yang berisi: a. Perencanaan program pengembangan profesi pendidik, pelaksanaan program pengembangan bagi pendidik(pendidikan lanjut, MGMP, mengikuti seminar dan pelatihan, publikasi ilmiah),b. Efektifitas pengembangan sumber daya pendidik.²

Kedua, penelitian yang dilakukan oleh Adi Putra, dengan judul tesis: “Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia(pendidik dan tenaga kependidikan) Dalam Upaya Meningkatkan Mutu Pendidikan Di SD Muhammadiyah Sapen Yogyakarta”. Hasil penelitiannya adalah: 1) Dalam merumuskan perencanaan SDM di SD ini terlebih dahulu dilakukan analisis kebutuhan. 2) Rekrutmen SDM dilakukan secara terbuka, sedangkan seleksi dilakukan melalui tim tahapan. 3) Pelatihan dan pengembangan dilakukan sesuai kebutuhan, untuk teknis pelaksanaannya bisa dilakukan oleh sekolah sendiri maupun dengan mengirim utusan. Pola pengembangan manajemen SDM dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan di SD ini ada 5 yakni pengembangan SDM, pembinaan sikap disiplin, magang dua bulan, pembinaan

² Abd. Qohin, Pola Pengembangan Kompetensi Guru di Lajnah Pendidikan dan Pengajaran(LPP) Al Irsyad Al Islamiyyah Purwokerto, *Tesis*, (Purwokerto: Program Pascasarjana IAIN Purwokerto, 2015)

satu tahun, mutu layanan kepada pelanggan dan kegiatan afektif dan budaya sekolah³.

Ketiga, penelitian tesis yang dilakukan oleh Dewi Hajar, dengan judul “Manajemen Sumber Daya Manusia (pendidik dan tenaga kependidikan) dalam pendidikan Islam (studi kasus di MAN Karanganom Klaten)’. Hasil penelitian ini mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia (pendidik dan tenaga kependidikan) yang baik seperti yang ada di MAN Karanganom Klaten ternyata mampu meningkatkan daya guna dan hasil guna bagi sumber daya manusia dalam organisasi, serta mampu menjadikan guru/ karyawan menjadi lebih profesional dalam melaksanakan pekerjaannya⁴. Penelitian hanya menekankan kepada penerapan manajemen yang baik dalam suatu organisasi atau lembaga pendidikan saja tanpa menyentuh masalah peningkatan mutu pendidikan.

Dalam bagian ini agar supaya lebih mudah dipahami, peneliti menyajikan dalam bentuk tabel seperti berikut ini:

No	Nama Peneliti, Judul dan Tahun Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Orisinalitas Penelitian
----	---	-----------	-----------	----------------------------

³ Adi Saputra, Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia(Pendidik Dan Tenaga Kependidikan) Dalam Upaya Meningkatkan Mutu Pendidikan Di SD Muhammadiyah Sapen Yogyakarta, *Tesis*,(Yogyakarta: PPs UIN Sunan Kalijaga, 2014).

⁴ Dewi Hajar, Manajemen Sumber Daya Manusia(Pendidikan dan Tenaga Kependidikan) dalam Pendidikan Islam,(Studi Kasus di MAN Karanganom Klaten), *Tesis* (Yogyakarta: PPs UIN Sunan Kalijaga,2005).

1.	Enceng Fu'ad Syukron, "Manajemn Sumber Daya Pendidik Di Madrasah Aliyah Negeri Maguwoharjo", 2015.	Persamaannya terletak pada kajian manajemen sumberdaya manusia	Perbedaannya Pada obyek penelitiannya , isi, substansi penelitian	<ul style="list-style-type: none"> - Lokasi penelitian - Tahun penelitian - Fokus penelitian pada peningkatan
2.	Adi Putra, "Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia(pendidik dan tenaga kependidikan) Dalam Upaya Meningkatkan Mutu Pendidikan Di SD Muhamadiyah Sapen Yogyakarta", 2014.	Persamaannya terletak pada kajian Pengembangan Manajemen Sumber Daya	Perbedaannya Pada obyek penelitiannya , isi, substansi penelitian yaitu Meningkatkan Mutu Pendidikan Di SD Muhamadiyah Sapen Yogyakarta	<ul style="list-style-type: none"> Etos kerja Guru pendidikan di MA Nurul Hidayah Paiton Probolinggo

3.	Dewi Hajar, “Manajemen Sumber Daya Manusia (pendidik dan tenaga kependidikan) dalam pendidikan Islam”, 2005.	Persamaannya terletak pada kajian Manajemen Sumber Daya	Perbedaannya Pada obyek penelitiannya, isi, substansi penelitian yaitu terjadi di MAN Karangnom Klaten	
----	--	---	--	--

F. Defenisi Konseptual

Definisi konseptual digunakan untuk menjelaskan istilah atau konsep-konsep. Oleh karenanya untuk menghindari kekeliruan dalam memahami beberapa istilah yang digunakan dalam penelitian ini, maka diperlukan penegasan terhadap istilah-istilah tersebut:

1. Pengertian Kepemimpinan

Makna kata “kepemimpinan” erat kaitanya dengan kata “memimpin”. Kata memimpin mengandung makna yaitu kemampuan untuk menggerakkan segala sumber yang ada pada suatu organisasi sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Menurut wahjosumijo, dalam praktek organisasi, kata memimpin mengandung konotasi menggerakkan, membimbing, melindungi, membina, memberikan teladan, memberikan dorongan memberikan bantuan, dan sebagainya. Betapa

banyak variabel arti yang mendukung dalam kata memimpin, memberikan indikasi betapa luas tugas dan peranan seorang pemimpin organisasi.

2. Pengertian Kepala Madrasah

Kepala madrasah adalah orang yang diberi tugas dan tanggung jawab mengelola madrasah, menghimpun, memanfaatkan, dan menggerakkan seluruh potensi sekolah secara optimal untuk mencapai tujuan.

Menurut Wahjusumidjo kepala sekolah adalah sebagai seorang tenaga profesional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses pembelajaran atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberikan pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.

3. Pengertian Pendidik / Guru

Pendidik/ Guru merupakan hal yang paling penting dalam sebuah lembaga pendidikan, karena dialah yang menjadi motor penggerak dan perubahan, bahkan bukan hanya sebagai agen perubahan (*agent of change*) tapi juga sebagai orang yang mendidik, mengarahkan, membimbing, dan mengevaluasi para peserta didiknya sehingga ia mampu mencapai tujuan yang diinginkannya.

Peran sentral guru atau pendidik adalah pemegang proses pembelajaran. Posisi tersebut secara tidak langsung mengharuskan pendidik atau guru memiliki beberapa kualifikasi dan kemampuan khusus sesuai dengan perannya. Menurut Hamalik, beberapa peran

guru atau pendidik paling tidak adalah pengajar, pembimbing, pemimpin, pembaharu, pembangun dan sebagainya⁵.

Oleh sebab itu pengembangan sumber daya manusia pendidik dalam pendidikan perlu diselenggarakan dengan sungguh- sungguh agar mendapatkan sosok pendidik yang memenuhi fungsi dan perananperanan sebagai pendidik yang kompeten dan profesional.

4. Pengertian Etos Kerja Guru

Kata etos berasal dari bahasa Yunani “ethos” yang mempunyai arti sebagai sikap, kepribadian, watak, karakter serta keyakinan tertentu. Dari kata etos terambil pula kata “etika” dan “etis” yang hampir mendekati kepada makna ahlak atau nilai-nilai yang berkaitan dengan baik-buruk (moral), sehingga dalam etos tersebut terkandung gairah atau semangat yang kuat untuk mengerjakan sesuatu secara optimal, lebih baik, dan bahkan berupaya untuk mencapai kualitas kerja yang sempurna.⁶

⁵ Oemar Hamalik, *Pendidikan Guru, Konsep dan Strategi*,(Bandung: CV Mandar Maju, 2001), hlm. 123

⁶ Toto Tasmara, *Membudayakan Etos Kerja Islami* (Gema Insani, 2002).