



MANAJEMEN KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH TERHADAP ETOS KERJA TENAGA PENDIDIK DAN KEPENDIDIKAN

Kharis Hapsari Sidik¹, Nuru Hidayati Murtafiah², Yuli Habibatul Imammah³

¹⁻³Universitas Islam An Nur Lampung, Indonesia

Email: sidiqkharis@gmail.com

Abstract

The purpose of this research is to determine the leadership management of school principals on the work ethic of teaching and education staff at Madrasah Aliyah Al-Azhaar Ummu Suwanah, Cipondoh District, Tangerang City. This research uses a qualitative approach. Data collection techniques use interviews, observation and documentation. The data analysis procedure used in this research is qualitative analysis. The research results show that the managerial skills of the head of Madrasah Aliyah Al-Azhaar Ummu Suwanah, Cipondoh District, Tangerang City include: educator, manager, administrator, supervisor, leader and motivator. The implementation went well in accordance with the existing main tasks and functions, both in terms of planning and evaluation. However, the work ethic of educational staff has not run optimally due to two factors, namely (1) internal relating to cultural diversity, educational, economic, social backgrounds, and (2) external relating to wages, work climate, instilling attitudes and time. which is owned by educational staff which is carried out at Madrasah Aliyah Al-Azhaar Ummu Suwanah, Cipondoh District, Tangerang City.

Keywords: Management, Principal, Work Ethic

Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui manajemen kepemimpinan kepala sekolah terhadap etos kerja tenaga pendidik dan kependidikan di Madrasah Aliyah Al-Azhaar Ummu Suwanah Kecamatan Cipondoh Kota Tangerang. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara, observasi dan dokumentasi. Prosedur analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keahlian manajerial kepala Madrasah Aliyah Al-Azhaar Ummu Suwanah Kecamatan Cipondoh Kota Tangerang meliputi: edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, dan motivator. Pelaksanaannya berjalan dengan baik sesuai dengan tupoksi yang ada, baik dari segi perencanaan hingga evaluasi. Namun, etos kerja tenaga kependidikan belum berjalan dengan maksimal disebabkan dua faktor, yaitu (1) internal berkaitan dengan keragaman budaya, latar belakang pendidikan, ekonomi, sosial, dan (2) eksternal berkaitan dengan upah kerja, iklim kerja, penanaman sikap, dan waktu yang dimiliki oleh tenaga kependidikan yang dilaksanakan di Madrasah Aliyah Al-Azhaar Ummu Suwanah Kecamatan Cipondoh Kota Tangerang.

Kata kunci: Manajemen, Kepala Sekolah, Etos Kerja

PENDAHULUAN

Salah satu faktor pendukung keberhasilan tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugas, selain kemampuan profesional adalah motivasi kerja yang tinggi (Moeljahwati et al., 2020). Dalam menjalankan perannya sebagai pemimpin pendidikan, kepala sekolah harus berusaha meningkatkan etos kerja bawahannya dengan memberikan motivasi kerja dan dorongan kuat kepada tenaga kependidikan untuk bekerja lebih baik (Prayitno et al., n.d.). Penelitian Aan Ikhsananto dan Hengky Pramusinto menjelaskan kompetensi pegawai, fasilitas kantor, dan teknologi informasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap penerapan standar pelayanan minimal pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa tanpa dukungan dan motivasi kerja yang tinggi, tidak menjamin tenaga kependidikan yang memiliki kemampuan profesional yang tinggi dapat mencapai etos kerja yang optimal. Dukungan dan motivasi kerja yang tinggi akan mendorong para tenaga kependidikan mencapai prestasi yang baik meskipun kemampuan profesionalnya berada pada taraf minimal.

Kepemimpinan pendidikan sebagai seorang manajer di lembaga pendidikan juga perlu memiliki tiga kecerdasan pokok, yaitu kecerdasan profesional, kecerdasan personal dan kecerdasan manajerial agar dapat bekerja sama dan mengerjakan sesuatu dengan orang lain (Kartini, 2003).

Dalam konteks ini, Dede Rosyada mengklasifikasikan kemampuan manajerial yang perlu dipertimbangkan sebagai langkah awal mengerjakan berbagai tugas manajerial. Tugas manajerial yang dimaksud adalah: (1) kemampuan mencipta, meliputi: selalu mempunyai ide-ide bagus, selalu memperoleh solusi untuk berbagai problem yang biasa dihadapi, mampu mengantisipasi berbagai konsekuensi dari pengambilan keputusan dan mampu menggunakan kekuatan berpikir imajinatif (*lateral thinking*) untuk menghubungkan sesuatu yang tidak bisa muncul dari analisis dan pemikiran-pemikiran empirik; (2) kemampuan membuat perencanaan, meliputi: mampu menghubungkan kenyataan sekarang dan hari esok, mampu mengenali hal-hal penting dan hal-hal yang bersifat mendesak, mampu mengantisipasi kebutuhan-kebutuhan mendatang, dan mampu melakukan analisis; (3) kemampuan mengorganisasi, meliputi: mampu mendistribusikan tugas dan tanggung jawab yang adil, mampu membuat putusan secara tepat, mampu menghadirkan ketenangan dalam kesulitan, mampu mengenali pekerjaan yang telah selesai dan tuntas; (4) kemampuan berkomunikasi, meliputi: mampu memahami orang lain, mampu dan mau mendengarkan orang lain, mampu menjelaskan sesuatu kepada orang lain, mampu berkomunikasi

melalui tulisan, mampu membuat orang lain berbicara, mampu mengucapkan terima kasih pada orang lain, selalu mendorong orang lain untuk maju, selalu mengikuti dan memanfaatkan teknologi informasi; (5) kemampuan memberi motivasi, meliputi: mampu memberi inspirasi kepada orang lain, menyampaikan tantangan yang realistis, membantu orang lain untuk mencapai tujuan dan target, membantu orang lain untuk menilai kontribusi dan pencapaiannya sendiri. (6) kemampuan melakukan evaluasi, meliputi: mampu membandingkan antara hasil yang dicapai dengan tujuan, mampu melakukan evaluasi diri, mampu melakukan evaluasi terhadap pekerjaan orang lain, dan mampu melakukan tindakan pembenaran saat diperlukan.

Kepemimpinan kepala sekolah sangat penting, karena kepala sekolah merupakan motor penggerak bagi segenap sumber daya sekolah. Pemimpin sekolah merupakan sumber daya yang dilukiskan sebagai orang yang memiliki harapan tinggi terhadap bawahannya, banyak mengetahui tentang tugas-tugas bawahannya, dan penentu suasana sekolah (Handoko, 2022).

Kepala sekolah merupakan kunci dari keberhasilan sekolah. Untuk dapat melaksanakan kepemimpinan yang baik, menjalankan tugas-tugasnya dan memainkan perannya, kepala sekolah perlu memiliki motivasi yang tinggi sebagai penunjang program yang sudah dirumuskan (Pujiastuti, 2021). Motivasi perlu dimiliki oleh kepala sekolah, karena motivasi akan dapat menjadi tenaga pendorong bagi seseorang untuk melaksanakan pekerjaan tersebut. Motivasi yang dimiliki kepala sekolah akan melahirkan tingkah laku yang positif sehingga dapat mencapai keberhasilan sekolah. Lembaga sekolah yang berfungsi sebagai tempat pendidikan, sudah semestinya memiliki dedikasi yang baik guna menarik minat orang tua agar mempercayakan pendidikan putra dan putrinya di sekolah tersebut. Keberhasilan pengelolaan sebuah lembaga (sekolah) didukung oleh wawasan, sikap, dan keterampilan dari tenaga kependidikan. Oleh karena itu, langkah-langkah pengembangan kemampuan tenaga kependidikan di sekolah harus dilakukan. Salah satu langkah strategis yang dapat ditempuh adalah meningkatkan etos kerja tenaga kependidikan dalam hal merekrut dan membagi *job description*.

Sumber daya sekolah harus didayagunakan secara maksimal sehingga dapat memberi kontribusi positif untuk pencapaian tujuan Pendidikan (Murtafiah, n.d.). Tenaga kependidikan perlu digerakkan melalui penciptaan iklim kerja yang kondusif yaitu iklim kerja yang membuat tenaga kependidikan terdorong untuk bekerja lebih aktif dan kreatif (Radinal, 2021). Hal ini akan mengarahkan tenaga kependidikan pada kegiatan yang

positif, menggairahkan dan secara signifikan akan meningkatkan produktivitas kerja. Tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan. Etos kerja perlu dimiliki oleh setiap tenaga kependidikan, karena etos kerja merupakan pemantik bagi seseorang untuk melaksanakan pekerjaan secara efektif dan efisien. Etos kerja yang dimiliki tenaga kependidikan akan melahirkan tingkah laku yang positif sehingga dapat mencapai keberhasilan pengelolaan suatu sekolah.

Dalam penelitian Hanik Fauziah, dijelaskan bahwa peningkatan keprofesionalan kepala sekolah tidak akan terwujud begitu saja tanpa adanya motivasi dan adanya kesadaran dalam diri kepala sekolah tersebut serta semangat mengabdikan yang akan melahirkan visi kelembagaan maupun kemampuan konseptual yang jelas. Hal tersebut merupakan faktor yang paling penting sebab tanpa adanya kesadaran dan motivasi semangat mengabdikan inilah semua usaha yang dilakukan tidak akan memberikan hasil maksimal dan realisasinya juga tidak akan optimal. Penelitian ini walaupun berbicara tentang kepemimpinan, namun tidak spesifik membahas kompetensi manajerial dan tidak dikaitkan dengan etos kerja tenaga kependidikan. Etos kerja adalah pandangan dan sikap terhadap suatu pekerjaan. Pandangan dan sikap tersebut merupakan jiwa dan semangat kerja yang dilandasi sikap dasar yang terpancar dalam perilaku kehidupan (Prayitno et al., n.d.). Kedua hal tersebut juga bagian dari nilai-nilai yang dijadikan acuan oleh seseorang dalam menggerakkan dirinya. Etos kerja tenaga kependidikan merupakan sikap terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh suatu lembaga.

Pemilihan Madrasah Aliyah Al-Azhaar Ummu Suwanah Kecamatan Cipondoh Kota Tangerang sebagai lokasi penelitian dikarenakan kepala sekolah sangat terlihat aktif dalam peningkatan etos kerja tenaga kependidikan. Hasil observasi di sekolah menunjukkan etos kerja tenaga kependidikan yang semakin hari semakin meningkat. Pelaksanaan tugas tenaga kependidikan sudah berjalan sesuai dengan program yang telah disusun. Program tersebut terdiri dari program harian, mingguan, bulanan, program semesteran, dan program tahunan. Program-program tersebut telah dijalankan dengan maksimal. Tenaga kependidikan yang bertugas membenahi administrasi di tata usaha setiap harinya telah mampu melaksanakan tugasnya dengan maksimal, ini terbukti dengan sedikitnya pekerjaan yang perlu dibantu oleh kepala sekolah dalam penyelesaiannya. Artikel ini menguraikan secara jelas

tentang jenis keahlian manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan etos kerja tenaga kependidikan di Madrasah Aliyah Al-Azhaar Ummu Suwanah Kecamatan Cipondoh Kota Tangerang dan hambatan yang dihadapi kepala sekolah dalam upaya meningkatkan etos kerja tenaga kependidikannya.

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif (Muhajir, 2000). Peneliti ini termasuk dalam jenis penelitian lapangan (*field research*) ditinjau dari cara dan taraf pembahasan, maka penelitian ini digolongkan sebagai penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif ini terbatas pada usaha mengungkapkan suatu masalah atau keadaan atau peristiwa sebagaimana adanya sehingga bersifat untuk mengungkapkan fakta di Madrasah Aliyah Al-Azhaar Ummu Suwanah Kecamatan Cipondoh Kota Tangerang. Pengambilan data atau penjarangan fenomena dilakukan dari keadaan yang sewajarnya yang dikenal dengan sebutan pengambilan secara alami dan natural (Sari et al., 2022).

Teknik pengumpulan data yang dilakukan ialah dengan teknik observasi, wawancara, dan dokumentasi (Azwar, 2004) yang dilakukan di Madrasah Aliyah Al-Azhaar Ummu Suwanah Kecamatan Cipondoh Kota Tangerang (Esen Pramudya Utama, Nur Widi Astuti, 2023). Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sumber data primer dan sekunder (Lexy J Moleong, Keberadaan sarana dan prasarana yang dimiliki sebuah madrasah tidak langsung ada begitu saja. Sarana dan prasarana itu ada karena direncanakan kontinyu, hal ini kita kenal dengan istilah proses manajemen sarana dan prasarana pendidikan. Proses manajemen merupakan kegiatan yang sangat rumit dan harus dikerjakan oleh orang-orang profesional. Begitu pula pada proses manajemen sarana dan prasarana pendidikan harus dikerjakan oleh orang-orang yang sudah terlatih dan berpengalaman.

Manajemen sarana 2011). Sumber data primer (Sudjana, 2004) dalam penelitian ini implementasi manajemen pembelajaran di Madrasah Aliyah Al-Azhaar Ummu Suwanah Kecamatan Cipondoh Kota Tangerang. Sumber data sekunder yang digunakan dalam pelaksanaan penelitian ini adalah siswa, Kepala Sekolah, karyawan, dan Pengawas guru di Madrasah Aliyah Al-Azhaar Ummu Suwanah Kecamatan Cipondoh Kota Tangerang.

Analisis data di lapangan yang terdapat 3 kegiatan yakni reduksi data, penyajian data dan verifikasi data yang dilakukan berdasarkan fokus penelitian yang diambil. reduksi data dilakukan untuk merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, mencari tema dan

polanya dan membuang yang tidak perlu. Hal ini dilakukan agar data yang telah direduksi memberikan gambaran yang lebih jelas dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya dan mencarinya bila diperlukan. Penyajian data dilakukan untuk mempermudah dalam memahami apa yang terjadi dan merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami tersebut. Setelah data direduksi, selanjutnya data disajikan yaitu dengan membuat teks yang naratif.

Verifikasi dibuat pada tahap awal didukung oleh bukti-bukti yang valid, akurat, dan konsisten terhadap apa yang sedang diteliti, maka dimungkinkan pada saat peneliti kembali ke lapangan untuk mengumpulkan data maka kesimpulan yang di kemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel, dan dapat dipertanggung jawabkan secara ilmiah. Uji absah data dilakukan dengan perpanjangan pengamatan (Azwar, 2004), peningkatan ketekunan, triangulasi, analisis kasus negatif, menggunakan bahan referensi dan melakukan membercheck. Uji abashan data dilakukan untuk membuktikan bahwa data yang diterima merupakan data yang sebenarnya terdapat pada tempat penelitian (Agustianti et al., 2022).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil penelitian tentang manajemen kepemimpinan kepala sekolah terhadap etos kerja tenaga pendidik dan kependidikan di Madrasah Aliyah Al-Azhaar Ummu Suwanah Kecamatan Cipondoh Kota Tangerang sebagai berikut:

Keahlian Manajemen kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Etos Kerja Tenaga Kependidikan

Keahlian manajemen kepemimpinan kepala sekolah adalah kecakapan dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugas-tugas manajerial yaitu merencanakan, mengatur, memimpin, dan mengendalikan pelaksanaan organisasi untuk mencapai sasaran tertentu. Wahjosumidjo mengatakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah adalah sifat-sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan kerja sama antar peran, kedudukan dari satu jabatan administratif, dan persepsi dari lain-lain tentang legitimasi pengaruh (Mohamad, 2014).

Manajemen adalah suatu proses dalam kepemimpinan untuk memberikan pengaruh secara sosial kepada orang lain, sehingga orang lain tersebut menjalankan suatu proses sebagaimana diinginkan oleh pemimpin. Kepala sekolah harus memberikan motivasi beragam untuk memberikan dampak positif bagi pendidik dan tenaga kependidikan dalam

mengembangkan potensi diri dan pendidikan, diantaranya melatih mental, manajemen waktu, menambah wawasan, bersosial dan sebagainya. Kepala sekolah harus mampu dalam menjalankan peran yang dimilikinya sebagai *edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator, dan motivator*. Keahlian manajemen tersebut, akan mengarahkan kinerja pegawai pada pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Kepemimpinan sekolah merupakan proses membimbing dan mengembangkan bakat dan energi guru, murid, orang tua dan tenaga kependidikan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Dalam usaha untuk memenuhi kebutuhan tersebut, Kepala Madrasah Aliyah Al-Azhaar Ummu Suwanah Kecamatan Cipondoh Kota Tangerang menggunakan kemampuan manajemen dan kecerdasannya dengan memanfaatkan lingkungan dan potensi sekolah yang dipimpinnya. Kepala Madrasah Aliyah Al-Azhaar Ummu Suwanah Kecamatan Cipondoh Kota Tangerang senantiasa bekerja keras meyakinkan tenaga kependidikan untuk meningkatkan etos kerja SDM sekolah agar mencapai hasil kerja yang maksimal, efektif, dan efisien.

Ada beberapa bentuk keahlian manajemen kepemimpinan Kepala Madrasah Aliyah Al-Azhaar Ummu Suwanah Kecamatan Cipondoh Kota Tangerang, di antaranya: 1) sebagai pelaksana pendidikan; 2) guru yang diberi tugas tambahan sebagai pimpinan sekolah; 3) mengelola administrasi sekolah guna mendukung pembelajaran yang efektif; 4) meningkatkan kompetensi profesional pendidik dan tenaga kependidikan; 5) mempengaruhi orang lain agar secara bersama-sama mencapai tujuan; dan 6) memberikan dorongan sebagai penggerak. Rangkaian kegiatan yang cukup banyak, menjadikan setiap tenaga pendidik dan kependidikan memiliki tujuan yang berbeda dalam menjalankan tugas dan fungsinya masing-masing.

Keahlian manajemen kepemimpinan yang dimiliki oleh Kepala Madrasah Aliyah Al-Azhaar Ummu Suwanah Kecamatan Cipondoh Kota Tangerang meliputi enam keahlian. *Pertama*, sebagai *educator*, kepala sekolah bertindak sebagai pendidik yang tidak hanya berada di depan kelas untuk melakukan proses pembelajaran, namun juga memberikan nilai-nilai pendidikan yang dapat diadopsi oleh setiap bawahannya. *Kedua*, sebagai *manajer*, kepala sekolah memiliki kewajiban untuk melaksanakan kegiatan manajerial yaitu mengelola sekolah dimulai dari merencanakan setiap program yang akan dibuat, melaksanakan program, dan mengevaluasi berbagai hasil dan kendala yang dihadapi. *Ketiga*, sebagai tenaga administratif, yang mengelola administrasi bidang kurikulum dan pengajaran, kesiswaan, personil,

sarana pendidikan, keuangan, hubungan sekolah dengan masyarakat, dan tata sekolah serta masyarakat. *Keempat*, sebagai *supervisor*, kepala sekolah terlibat langsung dalam peningkatan kompetensi keahlian profesional pendidik dan tenaga kependidikan, melakukan supervisi pengajaran secara langsung pada seluruh mata pelajaran dan seluruh kegiatan tenaga kependidikan. *Kelima*, sebagai *leader*, kepala sekolah mampu mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama mendukung pencapaian tujuan. Kepala sekolah menjadi *top leader* bagi seluruh tenaga kependidikan yang dipimpinnya. *Keenam*, sebagai *motivator*, kepala sekolah terlibat langsung dalam memberi dorongan dan motivasi kepada bawahannya terutama tenaga kependidikan agar memiliki semangat yang tinggi dalam menjalankan tugas administratifnya.

Keahlian manajemen kepemimpinan kepala sekolah memiliki empat macam pendekatan. *Pertama*, pendekatan menurut pengaruh kewibawaannya (*power influence approach*) yaitu keberhasilan pemimpin dipandang dari segi sumber dan terbentuknya sejumlah kewibawaan pada diri pemimpin. Selain itu, pemimpin mampu memanfaatkan kewibawaannya untuk mempengaruhi bawahan. *Kedua*, pendekatan sifat (*the trait approach*) yaitu kualitas pemimpin ditandai oleh daya kecakapan luar biasa. *Ketiga*, pendekatan perilaku (*the behaviour approach*), yaitu pentingnya perilaku yang dapat diamati atau yang dilakukan oleh pemimpin dari sifat-sifat pribadi atau sumber kewibawaan yang dimilikinya. *Keempat*, pendekatan kontingens (*kontingensi approach*), menekankan pada ciri-ciri pribadi pemimpin dan situasi, mengemukakan dan mencoba untuk mengukur dan memperkirakan ciri-ciri pribadi ini, dan membantu pemimpin dengan garis pedoman perilaku yang bermanfaat yang didasarkan kepada kombinasi dari kemungkinan yang bersifat kepribadian, dan situasional. Pemimpin harus memiliki kewibawaan yang terbaik, terdidik menjadi generasi yang disiplin, memiliki mental yang kuat, serta siap menjalankan tugas yang diberikan sekolah.

Keahlian manajemen menjadi tujuan awal yang dimiliki Kepala Madrasah Aliyah Al-Azhaar Ummu Suwanah Kecamatan Cipondoh Kota Tangerang untuk menjalankan tugasnya. Keempat macam pendekatan yang melekat pada keahlian manajerial kepala sekolah, sesuai kondisi tenaga kependidikan yang dibawah pimpinan Kepala Madrasah Aliyah Al-Azhaar Ummu Suwanah Kecamatan Cipondoh Kota Tangerang. Pendekatan-pendekatan tersebut juga diterapkan dalam situasi tertentu, sesuai dengan kondisi tenaga pendidikan demi mencapai tujuan tepat sasaran. Oleh karena itu, Kepala Madrasah Aliyah Al-Azhaar Ummu Suwanah Kecamatan Cipondoh Kota Tangerang selalu berkoordinasi bersama pendidik dan

tenaga kependidikan dalam membentuk suatu program yang mengarah pada pencapaian visi dan misi sekolah.

Kegiatan koordinasi menjadikan pengelola sekolah semakin kompak dan solid dalam menjalankan program-program sekolah. Sukanto Reksohadiprodjo dan T. Hani Handoko menyebutkan bahwa pemimpin membutuhkan kemampuan koordinasi, komunikasi, serta kooperasi yang baik sebagai penentu kebersamaan untuk menghindari konflik, sehingga instansi/ lembaga dapat berdiri kokoh. Sekolah diharuskan mempunyai pijakan yang matang dalam menghadapi perkembangan dari waktu ke waktu agar tidak ketinggalan zaman dan konsisten dengan *platform* aslinya.

Koordinasi yang dilakukan oleh kepala Madrasah Aliyah Al-Azhaar Ummu Suwanah Kecamatan Cipondoh Kota Tangerang dengan para tenaga kependidikan bertujuan agar seluruh program yang telah ditetapkan dapat dijalankan secara beriringan untuk mencapai tujuan bersama. Selain itu, koordinasi yang baik akan mengurangi munculnya konflik antar kepala sekolah dan tenaga kependidikan

Etos Kerja Tenaga Kependidikan di Madrasah Aliyah Al-Azhaar Ummu Suwanah Kecamatan Cipondoh Kota Tangerang

Berdasarkan teori yang diungkapkan Usman, etos kerja adalah sikap yang muncul atas kehendak dan kesadaran sendiri yang didasari oleh sistem nilai orientasi serta nilai budaya terhadap kerja. Keragaman budaya dan penanaman sikap, bisa dilakukan dengan cara internal dan eksternal. Internal menunjukkan tidak adanya tumpang tindih antar keragaman budaya yang satu dengan yang lain. Sedangkan, eksternal yaitu pemberian *reward*, promosi jabatan dan kenaikan gaji.

Ada beberapa hal yang dapat mempengaruhi hubungan etos kerja tenaga kependidikan, di antaranya latar belakang keragaman budaya, upah kerja, suasana kerja, dan penanaman sikap. Oleh karena itu, sesuai dengan fungsinya, pendidik dan tenaga kependidikan berkewajiban: (1) menciptakan suasana pendidikan yang bermakna, menyenangkan, kreatif, dinamis, dan dialogis; (2) mempunyai komitmen secara profesional untuk meningkatkan mutu pendidikan; dan (3) memberi teladan dan menjaga nama baik lembaga, profesi, dan kedudukan sesuai dengan kepercayaan yang diberikan kepadanya. Etos kerja tenaga kependidikan di Madrasah Aliyah Al-Azhaar Ummu Suwanah Kecamatan Cipondoh Kota Tangerang berkembang cukup. Sebagian tenaga kependidikan telah berkomitmen menjalankan tugas dan

fungsinya masing-masing sebagai bentuk kesadaran dan tanggung jawab terhadap tugas yang diberikan.

Dalam menjalankan tugasnya, tenaga kependidikan harus memiliki etos kerja yang tinggi, baik dalam komitmen kerja, maupun penanaman sikap. Tenaga kependidikan senantiasa melakukan diskusi dengan kepala sekolah, sesama tenaga kependidikan, atau dewan guru apabila memiliki kendala baik itu yang bersifat internal maupun eksternal. Dengan demikian, etos kerja tenaga kependidikan di Madrasah Aliyah Al-Azhaar Ummu Suwanah Kecamatan Cipondoh Kota Tangerang dapat terlaksana dengan semestinya, tidak ada pekerjaan atau tugas yang tertinggal, dan merugikan diri siswa baik secara akademik maupun organisasi Pendidikan.

Tenaga kependidikan berusaha memberikan contoh terbaik bagi sesama rekan kerja dan siswa, baik secara akademik maupun organisatoris. Tenaga kependidikan mempunyai tujuan untuk maju dan berkembang demi sekolahnya termasuk pula kemampuan untuk menentukan tugas. Tenaga kependidikan harus mempunyai rasa tanggung jawab terhadap pekerjaannya. Hal ini berarti tenaga kependidikan memiliki kemampuan (kompetensi) untuk menentukan tujuan, mempunyai pendidikan dan pengalaman terhadap penyelesaian tugasnya. Tingkat keberhasilan yang dimaksud; meliputi: kemampuan dan pengetahuan teknis untuk melaksanakan tugas, rasa percaya diri sendiri dan harga diri terhadap dirinya.

Hambatan dalam Meningkatkan Etos Kerja Tenaga Kependidikan di Madrasah Aliyah Al-Azhaar Ummu Suwanah Kecamatan Cipondoh Kota Tangerang

Pelaksanaan keahlian manajemen dalam mewujudkan etos kerja para tenaga kependidikan tidak lepas dari beberapa kendala, baik internal dan eksternal. Terdapat empat faktor kendala dari aspek internal yang dihadapi oleh Kepala Madrasah Aliyah Al-Azhaar Ummu Suwanah Kecamatan Cipondoh Kota Tangerang. *Pertama*, perbedaan budaya di antara tenaga kependidikan, yaitu dua orang tenaga laboran berbudaya Aceh, satu tenaga administrasi berbudaya Jawa, dan satu orang pustakawan berbudaya Batak.

Kedua, hubungan sosial saling menghormati tidak terjalin dengan baik. *Ketiga*; latar belakang pendidikan yang belum sesuai dengan keahlian/tugas yang diberikan: tenaga laboran untuk bidang studi fisika sudah sesuai dengan jenjang pendidikannya yaitu strata satu pendidikan fisika (S1), tenaga laboran bidang studi kimia hanya lulusan diploma (D3) sehingga belum sesuai dengan standar kompetensi akademik tenaga kependidikan.

Sedangkan tenaga kependidikan bidang administrasi, merupakan lulusan S1 Ilmu Administrasi Negara sehingga kurang menguasai tentang administrasi persekolahan. Demikian pula pustakawan yang dimiliki Madrasah Aliyah Al-Azhaar Ummu Suwanah Kecamatan Cipondoh Kota Tangerang merupakan lulusan dari jurusan akuntansi sehingga keahlian yang dimiliki tidak sesuai dengan tugasnya. *Keempat*, penanaman sikap, untuk masing-masing tenaga kependidikan berbeda-beda satu dengan yang lainnya, ada yang memiliki komitmen kerja yang tinggi terhadap tanggung jawab yang diamanahkan etos kerja, disiplin dan ada yang tidak melaksanakan tugas dengan semestinya.

Pada faktor eksternal, kepala sekolah juga mengalami beberapa kendala berikut. *Pertama*, tidak ada upah kerja tambahan bagi tenaga kependidikan dengan jabatan tambahan. Upah kerja yang diterima hanya dari sertifikasi yang telah ada, sedangkan belum ada gaji tambahan bagi tenaga kependidikan yang memiliki tugas tambahan. Hal ini terjadi karena masih minimnya anggaran dana dari pemerintah untuk alokasi gaji pegawai. *Kedua*, iklim kerja kurang harmonis. Suasana kerja yang diciptakan masih belum begitu harmonis karena masih ditemukan ketidakselarasan dalam satu lembaga. *Ketiga*, pengaturan waktu dari keempat tenaga pendidikan, masih ada yang selalu terlambat hadir ke sekolah dan pulang lebih awal. *Keempat*, keterbatasan waktu yang dimiliki kepala sekolah dalam melaksanakan supervisi yang disebabkan terjadinya hal-hal yang tidak terduga, seperti rapat di luar sekolah secara tiba-tiba sehingga menunda pelaksanaan supervisi. Hal ini mengakibatkan pelaksanaan supervisi tidak berjalan sesuai dengan yang telah dijadwalkan.

Dalam hal ini, kepala sekolah berusaha mengatasi berbagai hambatan tersebut dengan meningkatkan efektivitas kinerja tenaga kependidikan melalui peningkatan kemampuan tenaga kependidikan dalam merencanakan, melaksanakan serta mengevaluasi hasil kinerja. Kepala sekolah menyediakan pendidikan kepemimpinan bagi tenaga kependidikan untuk perbaikan kinerja, melibatkan stimulasi pertumbuhan dan perkembangan dari tenaga kependidikan. Kepala sekolah juga membentuk tim khusus supervisi untuk membantu menjalankan kegiatan supervisi sehingga dapat terlaksana tepat waktu.

Peningkatan etos kerja tenaga kependidikan yang dilakukan oleh kepala sekolah melalui keahlian manajerialnya telah sesuai dengan tupoksi (tugas pokok dan fungsi). Namun, dalam hal komitmen kerja, tenaga kependidikan

masih belum menerapkan kedisiplinan secara optimal. Kepala sekolah selalu berupaya untuk meningkatkan kesadaran dari diri para pegawai, memberikan pembinaan dan pendampingan untuk meningkatkan semangat bekerja yang kuat agar pekerjaan yang dilakukan dapat berjalan secara efektif dan efisien.

KESIMPULAN

Pelaksanaan keahlian manajemen kepemimpinan kepala sekolah dalam proses peningkatkan etos kerja tenaga kependidikan terlaksana dengan baik. Hal ini dibuktikan dengan adanya pelaksanaan kegiatan yang dilakukan kepala Madrasah Aliyah Al-Azhaar Ummu Suwanah Kecamatan Cipondoh Kota Tangerang sebagai *educator*, *manajer*, *administrator*, *supervisor*, *leader*, dan *motivator* kerja kepada personil berjalan secara optimal. Kepala sekolah hanya melakukan pendampingan dan pelatihan kepada tenaga kependidikan baik itu dari individu kepala sekolah itu sendiri, maupun sekolah relasi yang berada di kawasan lampung yang memiliki kerja sama dengan sekolah. Kepala sekolah memberikan motivasi berupa pelatihan, promosi jabatan, atau pun kenaikan gaji.

Peningkatan etos kerja tenaga kependidikan di Madrasah Aliyah Al-Azhaar Ummu Suwanah Kecamatan Cipondoh Kota Tangerang masih menjadi kendala yang cukup riskan, terutama di bidang penanaman sikap (budaya kerja). Hal ini disebabkan tenaga kependidikan belum memiliki kesadaran dalam menerapkan sikap disiplin, rasa tanggung jawab dan komitmen kerja. Ada dua hambatan dalam meningkatkan etos kerja yang dihadapi kepala Madrasah Aliyah Al-Azhaar Ummu Suwanah Kecamatan Cipondoh Kota Tangerang, yaitu secara internal terdapat keragaman budaya, ekonomi, dan social; secara eksternal meliputi upah kerja, iklim kerja, penanaman sikap baik dari segi kedisiplinan, rasa tanggung jawab, komitmen kerja, dan etos kerja. Kepala sekolah berusaha mencegah hal tersebut itu terjadi secara rutin dengan cara memberikan sikap teladan diri, motivasi dan pembinaan kepada tenaga kependidikan

DAFTAR PUSTAKA

- Agustianti, R., Nussifera, L., Angelianawati, L., Meliana, I., Sidik, E. A., Nurlaila, Q., Simarmata, N., Himawan, I. S., Pawan, E., & Ikhrum, F. (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif Dan Kualitatif*. TOHAR MEDIA.
- Azwar, S. (2004). *Metode Penelitian*. Pustaka Pelajar.
- Esen Pramudya Utama, Nur Widi Astuti, N. A. P. S. (2023). *Statistik*

- Pendidikan: Penelitian Kuantitatif*. CV. Edupedia Publisher.
- Handoko, C. (2022). Manajemen Kepala Sekolah/Madrasah Dalam Sistem Pengelolaan Keuangan. *Jurnal An-Nur: Kajian Pendidikan Dan Ilmu Keislaman*, 8(2), 1-23.
- Kartini, K. (2003). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Rajawali Pers.
- Lexy J Moleong. (2011). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Remaja Rosda Karya.
- Moeljahwati, E., Suharto, S., & Subroto, A. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Pegawai. *Manajemen & Bisnis Jurnal*, 6(2), 14-25. <https://doi.org/10.37303/embeji.v6i2.119>
- Mohamad, M. (2014). Pengembangan Model Kepemimpinan Kepala Sekolah Yang Berorientasi Pada Kinerja Sekolah Efektif (Studi Kepemimpinan Kepala SD No.02/VII Pasar Sarolangun Kabupaten Sarolangun). *Jurnal Penelitian Universitas Jambi Seri Humaniora*, 16.
- Muhajir, N. (2000). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Rakesaresan.
- Murtafiah, N. H. (n.d.). *Analisis Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia Yang Handal dan Profesional (Studi Kasus: IAI An-Nur Lampung)*. <https://doi.org/10.30868/ei.v10i02.2358>
- Prayitno, A., Handoko, C., & Yasin, M. (n.d.). *Etos Kerja Kepala Sekolah di SMA Quran Darul Fattah Kecamatan Rajabasa Kota Bandar Lampung*.
- Pujiastuti, E. (2021). Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah dalam Peningkatan Mutu Pendidikan. *Syntax Literate ; Jurnal Ilmiah Indonesia*, 6(2), 700. <https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v6i2.2022>
- Radinal, W. (2021). Pengembangan Kompetensi Tenaga Pendidik DI Era Disrupsi. *Jurnal An-Nur*, 1(1), 9-22.
- Sari, I. N., Lestari, L. P., Kusuma, D. W., Mafulah, S., Brata, D. P. N., Iffah, J. D. N., Widiatsih, A., Utomo, E. S., Maghfur, I., & Sofiyana, M. S. (2022). *Metode penelitian kualitatif*. UNISMA PRESS.
- Sudjana, N. (2004). *Penelitian dan Penelitian Pendidikan*. Sinar Baru Algensindo.