

**STRATEGI KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN  
ETOS KERJA PENDIDIK PADA MTS NU BANAT KUDUS**  
***HEAD-TEACHER STRATEGY IN IMPROVING WORK ETHIC OF  
TEACHER AT MTS NU BANAT KUDUS***

**Abdul Mun'im, Barowi, Munasir**

*Pascasarjana UNISNU Jepara*

*Email: pasca@unisnu.ac.id*

*Email: a.barowi@gmail.com*

*Email: mohnasuka@unisnu.ac.id*

*Email: munasir@unisnu.ac.id*

**Abstract**

*This research is aimed to: (1) Know about the implementation of planning, training, and evaluation in improving work ethic (2) Know the inhibiting factors in improving work ethic. This research is descriptive research using naturalistic qualitative approach that is field research. The technique of collecting data use interview, observation, and documentation. Then credibility test is using triangulation method. The technique of data analysis in this research is using steps of data collection, data reduction, data presentation, and drawing conclusion. The results of this study indicate that: Implementation of recruitment, training, and evaluation in improving the work ethic of MTs NU Banat Kudus follows the quality trilogy concept that identifies three aspects in improving work ethic, namely quality planning, quality improvement, control quality (quality control). Inhibiting factors in increasing work ethic in MTs NU Banat Kudus, there are generally two factors, namely there are supporting facilities that are not adequate, and the lack of human resources educators. This lack of infrastructure is based on the main because of the narrow land that cannot make a special room hall, and have not thought to replace the LCD Projector with large LED TV technology.*

**Keywords:** *Work Ethic; Head-teacher; Quality Improvement*

**Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk : (1) Mengetahui pelaksanaan perencanaan, pelatihan, dan evaluasi dalam meningkatkan etos kerja (2) Mengetahui faktor penghambat dalam meningkatkan etos kerja. Penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif naturalistik bersifat *field research* (lapangan). Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara, observasi, dan dokumentasi. Kemudian uji kridebilitasnya menggunakan metode *triangulasi* (gabungan). Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan langkah-langkah pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: Pelaksanaan rekrutmen, pelatihan, dan evaluasi dalam meningkatkan etos kerja pada MTs NU Banat Kudus mengikuti konsep trilogi kualitas yang mengidentifikasi tiga aspek dalam meningkatkan etos kerja yaitu perencanaan kualitas (*quality planning*), perbaikan kualitas (*quality improvement*), pengendalian kualitas (*quality control*). Fakor penghambat dalam peningkatan etos kerja pada MTs NU Banat Kudus secara garis besar ada dua faktor yaitu terdapat sarana penunjang yang kurang mamadahi, dan kurangnya SDM pendidik. Sarana prasarana yang kurang ini didasari utama karena sempitnya lahan sehingga tidak bisa membuat ruangan khusus aula, dan belum berpikiran untuk mengganti LCD Proyektor dengan teknologi TV LED berukuran besar.

**Kata Kunci:** *Etos Kerja; Kepala Sekolah; Meningkatkan Mutu*

## **PENDAHULUAN**

Salah satu tujuan negara Indonesia yang termaktub dalam pembukaan Undang-Undang Dasar 1945 adalah mencerdaskan kehidupan bangsa. Oleh karena itu pendidikan menjadi bidang yang sangat diperhatikan. Pembaharuan-pembaharuan serta inovasi selalu dikembangkan oleh pemerintah demi mencapai tujuan tersebut. Pembaharuan itu dapat berupa perubahan kurikulum, sistem pendidikan, atau pun mengembangkan metode-metode pembelajaran baru yang dianggap lebih efektif dan efisien. Bahkan pemerintah memberlakukan program wajib belajar 12 tahun bagi warga Indonesia.

Pencapaian tujuan mencerdaskan kehidupan bangsa kemudian diarahkan kepada lembaga-lembaga pendidikan, salah satunya adalah sekolah. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) sekolah diartikan sebagai bangunan atau lembaga tempat untuk belajar dan mengajar, serta tempat menerima dan memberi pelajaran atau pengetahuan. Menurut tingkatannya sekolah ada 3, yaitu dasar, lanjutan, dan tinggi. Keberadaan sekolah digunakan untuk mencapai tujuan pendidikan. Di sekolah guru merupakan tokoh utama yang berperan dalam pencapaian pembelajaran yang bermakna. Kehadiran guru dalam kelas dengan semua aktivitas yang melibatkan dirinya dan semua peserta didik akan mewarnai keberhasilan maupun kegagalan proses belajar mengajar (Sola, 2018:131).

Dalam mencapai tujuan pendidikan itu maka perlu adanya usaha yang dapat membantu dalam pencapaiannya. Salah satu usaha yang dapat dilakukan oleh lembaga pendidikan adalah pengembangan sumber daya manusia yang ada dalam lembaga tersebut. Pengembangan sumber daya manusia bisa diartikan sebagai seperangkat aktivitas yang sistematis dan terencana untuk memfasilitasi para pegawainya dengan kecakapan yang dibutuhkan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan, saat ini ataupun di masa yang akan datang. Program pengembangan itu diselenggarakan untuk meningkatkan kompetensi guru atau pun staff lainnya, sehingga dapat memperbaiki kualitas apa yang ada dalam ruang lingkup pendidikan (peserta didik, guru, materi, metode, media, sarana, dan lingkungan) (Krismiyati, 2017:43-44).

Pengembangan sumber daya manusia itu dapat dilaksanakan melalui supervisi. Engkoswara dan Komariah (2011:229) dalam Rismawan (2015:115) supervisi diartikan sebagai pengawasan yang dilakukan oleh orang yang ahli atau profesioan dalam bidangnya sehingga dapat memberikan perbaikan dan peningkatan atau pembinaan agar pembelajaran dapat dilakukan dengan baik dan berkualitas. Dalam konteks sekolah supervisi juga bisa diartikan sebagai usaha sekolah dalam memimpin guru-guru dan petugas-petugas lainnya dalam memperbaiki pengajaran, termasuk menstimulasi, menyeleksi pertumbuhan

jabatan dan perkembangan guru-guru serta revisi tujuan-tujuan pendidikan, bahan dan metode pengajaran, serta evaluasi pengajaran (Bermawi & Fauziah, 2015:18).

Di lembaga pendidikan khususnya sekolah yang berfungsi sebagai supervisor adalah kepala sekolah yang intinya memberi layanan professional dalam meningkatkan kompetensi professional guru maupun kepala sekolah itu sendiri, baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Kepala sekolah harus bertanggung jawab terhadap tugas yang dipikulkan kepadanya. Seorang kepala sekolah dianggap berhasil apabila kelompoknya juga berhasil (Bermawi & Fauziah, 2015:17). Maka dari itu kepala sekolah merupakan ujung tombak dan tulang punggung suatu sekolah. Karena kemajuan organisasi sekolah sangat tergantung terhadap eksistensi sosok seorang kepala. Oleh karenanya, kepala sekolah haruslah sosok yang dinamis, kreatif, dan kompetitif, serta tidak mudah menyerah, patah semangat dan lemah cita-cita (Subaidi, 2018:102).

Dengan demikian, kepala sekolah mempunyai peran besar bagi pembentukan guru yang berkualitas, dengan memberi dorongan, pengarahan, motivasi, pembinaan serta pengawasan yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja mereka. Produktivitas sekolah merupakan kualitas untuk kerja yang sangat penting untuk diperhatikan. Kepala sekolah selaku manajer ataupun supervisor dituntut untuk memberikan motivasi terhadap bawahannya (guru) sebagai ujung tombak pelaksanaan

pendidikan dan pengajaran (Shulhan & Soim, 2013:4).

Motivasi tidak terlepas dari kesadaran individu itu sendiri, karena pengaruh motivasi yang paling besar adalah dari diri sendiri. Ketika kepala sekolah memberikan motivasi namun dalam diri tidak tergerak maka motivasi dari kepala sekolah akan sia-sia. Seseorang yang berhasil harus memiliki pandangan dan sikap yang menghargai kerja sebagai sesuatu yang luhur, serta mampu menumbuhkan rasa cinta terhadap pekerjaan yang dijalannya. Jika seseorang memiliki rasa cinta terhadap pekerjaannya, maka dia akan menjadi pribadi yang kaya hati dan melayani orang lain dengan suka hati. Suatu pandangan dan sikap terhadap pekerjaan dikenal dengan istilah etos kerja (Fatimah & Fildayanti, 2019:170).

Arifin (2010:55) menyatakan bahwa etos kerja merupakan sejumlah nilai budaya karakteristik manusia dalam dunia kerja. Etos kerja berkaitan dengan sikap moral yang berorientasi kepada norma yang harus diikuti dan berkaitan dengan sikap, kehendak berdasarkan hati nurani. Etos kerja yang murni akan melekat dalam sanubari setiap orang sehingga ada dorongan untuk bersikap jujur, disiplin, taat, tertib, dan bertanggung jawab dalam menjalankan kewajibannya.

Etos kerja dapat diukur berdasarkan beberapa hal. Pertama, cara pandang seseorang terhadap pekerjaan. Orang yang memiliki etos kerja tinggi dan baik memandang pekerjaan adalah suatu hal yang mulia. Oleh karenanya dia pasti akan menghargai pekerjaannya. Kedua, ada atau tidaknya

semangat untuk melakukan pekerjaan. Orang-orang yang memiliki etos kerja baik apabila ditugasi untuk melakukan suatu pekerjaan, maka akan muncul semangat untuk menyelesaikan pekerjaan itu dengan baik. Ketiga, adanya upaya untuk menyempurnakan kerja agar menjadi lebih produktif. Dia tidak hanya melakukan suatu pekerjaan hanya berdasarkan perintah saja, namun ia berusaha menjadikan cara kerja, model kerja, atau sistem kerja menjadi lebih baik dan bernilai produktif. Keempat, adanya kebanggaan dapat melakukan pekerjaan yang menjadi tugasnya. Dia merasa bangga dan puas kalau dapat melakukan pekerjaan yang menjadi tugasnya. Dia akan merasa bangga dan puas kalau dapat melakukan pekerjaannya dengan baik. Setiap orang yang memiliki keempatnya maka orang tersebut dianggap memiliki etos kerja yang tinggi (Setyo, 2016:140).

Oleh karena itu, kepala sekolah sebagai pemimpin harus memiliki strategi untuk meningkatkan etos kerja guru. Penelitian yang dilakukan oleh Noni Handini (2018) berjudul “Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Etos Kerja Guru di Madrasah Tsanawiyah Swasta Nurul Amaliyah Tanjung Morawa” menemukan bahwa: upaya yang dilakukan kepala sekolah untuk meningkatkan disiplin kerja adalah kehadiran tepat waktu, mempersiapkan pembelajaran sesuai RPP dan metode yang digunakan dalam pembelajaran PAIKEM. Strategi kepala sekolah dalam meningkatkan etos kerja guru adalah gaji yang sesuai, memberikan

fasilitas yang nyaman, bersih, dan disiplin di lingkungan sekolah.

Maka, berdasarkan uraian di atas peneliti tertarik untuk melakukan penelitian terkait dengan strategi kepala sekolah dalam meningkatkan etos kerja pendidik di MTs NU Banat Kudus. MTs NU Banat Kudus dipilih karena di madrasah tersebut para guru mempunyai kepercayaan bahwa menjadi guru bukanlah hanya sekedar profesi melainkan sebuah panggilan jiwa, karenanya mereka menjalani aktifitas mengajar dengan sepenuh hati dan menyayangi peserta didik bukan hanya sebagai murid melainkan juga sebagai bagian dari kehidupan mereka.

Penelitian ini bertujuan untuk: 1) mengetahui rekrutmen, pelatihan, dan evaluasi dalam meningkatkan etos kerja pendidik pada MTs NU Banat Kudus, 2) mengetahui faktor penghambat dalam meningkatkan etos kerja pendidik pada MTs Nu Banat Kudus.

## **METODOLOGI**

Penelitian ini termasuk jenis penelitian lapangan (*field research*) yaitu sebuah studi penelitian yang mengambil data autentik secara obyektif (Azwar, 2001:21). Sedangkan dilihat dari jenisnya penelitian ini termasuk penelitian kualitatif dengan menggunakan metode deskriptif. Metode penelitian ini mencoba meneliti status kelompok manusia, suatu obyek, suatu situasi kondisi, suatu sistem pemikiran ataupun kelas peristiwa pada masa sekarang (Nazir, 2009:63).

Data-data yang dijadikan acuan dalam penelitian ini diambil dari berbagai sumber yang meliputi sumber

primer dan sumber sekunder. Data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2005:62). Dalam penelitian ini data primer berasal dari narasumber yaitu, yayasan, kepala sekolah, wakil kepala sekolah bagian kurikulum, dan dewan guru. Sedangkan data sekunder adalah sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2006:63). Data sekunder ini peneliti peroleh dari dokumen sekolah dan observasi.

Penelitian ini peneliti mengambil lokasi di MTs NU Banat Kudus. Subyek penelitian pada khususnya adalah kepala sekolah, wakil kepala sekolah, dewan guru dan karyawan, serta informan lainnya. Kemudian aktivitas yang menjadi sorotan dalam penelitian ini adalah strategi kepala sekolah dalam meningkatkan etos kerja pendidik pada MTs NU Banat Kudus.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan beberapa teknik pengumpulan data antara lain: wawancara, observasi, dan dokumentasi. Wawancara adalah pertemuan 2 orang untuk bertukar informasi dan ide-ide melalui tanya jawab (Sugiyono, 2005:72). Dalam pelaksanaannya peneliti terlebih dahulu menyiapkan beberapa pertanyaan yang akan diajukan kepada narasumber sebelum melakukan wawancara. Yang kedua adalah observasi atau pengamatan. Observasi merupakan teknik pengumpulan data dengan cara mengamati dan mencatat gejala-gejala yang diamati secara sistematis. Observasi yang digunakan peneliti

adalah observasi sistematis, di mana peneliti tinggal memberikan tanda terhadap kejadian yang muncul. Yang terakhir adalah dokumentasi, yaitu pengumpulan data melalui dokumen. Dokumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah semua data yang berkaitan dengan penelitian.

Uji kredibilitas dalam penelitian ini mengacu pada: 1) perpanjangan pengamatan, ini akan memungkinkan peningkatan derajat kepercayaan data yang dikumpulkan, 2) meningkatkan ketekunan, berarti melakukan pengamatan secara lebih cermat dan berkesinambungan, 3) triangulasi, diartikan sebagai pengecekan data yang berasal dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan waktu (Sugiyono, 2005:125), 4) analisis kasus negatif, yaitu kasus yang tidak sesuai atau berbeda dengan hasil penelitian hingga pada saat tertentu, 5) menggunakan bahan referensi, pendukung untuk membuktikan data yang telah ditemukan, 6) diskusi teman sejawat dilakukan untuk mendiskusikan hasil penelitian sementara, 7) mengadakan member check, yaitu pemeriksaan data kepada pemberi data.

Teknik analisis data menggunakan analisis data kualitatif yang terdiri dari tiga alur yaitu reduksi data, penyajian data, dan verifikasi. Reduksi data berarti merangkum atau memilih data yang pokok dan fokus pada hal yang dicari, sehingga data yang direduksi memberi gambaran yang lebih jelas. Setelah direduksi maka data tersebut disajikan dalam bentuk uraian, bagan, maupun hubungan antar kategori. Hal ini untuk memudahkan untuk

memahami apa yang terjadi dan merencanakan kerja selanjutnya. Langkah ketiga adalah penarikan kesimpulan atau verifikasi. Dalam penelitian kualitatif kesimpulan bisa saja menjawab rumusan masalah, bisa juga tidak (Sugiyono, 2005:338-345).

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Upaya peningkatan etos kerja melalui strategi kepala sekolah pada MTs NU Banat Kudus sesuai dengan teori trilogi kualitas melalui tahap *quality planning* dengan mengadakan rekrutmen untuk pendidik dan tenaga kependidikan, *quality control* yaitu pengawasan kualitas SDM, *quality improvement* dengan mengadakan pelatihan dan pengembangan SDM.

#### **Perencanaan Kualitas**

Sesuai dengan visi sekolah yaitu menyiapkan generasi yang sholihah, maka dibutuhkan juga pendidik dan tenaga kependidikan yang berkualitas dan memiliki etos kerja tinggi. Perekrutan calon pendidik melalui beberapa tahap seleksi yang telah ditetapkan dan memenuhi syarat kriteria. Syarat mutlak nya yaitu, harus sudah menikah apabila calon pendidiknya laki-laki, Islam Ahlussunnah wal jamaah (NU) dibuktikan dengan keaktifan menjadi kader NU di masyarakat (mempunyai kartu NU) atau surat keterangan dari pengurus NU Ranting atau MWC ataupun Cabang setempat. Dalam perekrutan, selain mempertimbangkan surat lamaran yang masuk sesuai kriteria yang dibutuhkan, membidik para kader Nahdlatul Ulama' sesuai dengan bidang dan diutamakan

almamater madrasah, hingga membuat pengumuman open rekrutemn bila memang para pelamar ataupun bidikan belum ada yang tepat sesuai kebutuhan madrasah. Meskipun diutamakan almamater, tidak menutup kemungkinan bagi calon pelamar di luar almamater karena memang sulit mendapat pendidik mata pelajaran umum, sedangkan basik MTs NU Banat Kudus adalah lembaga pendidikan berbasis agama.

Tahap pertama ialah mengundang para calon pendidik, baik yang memasukkan surat lamaran ataupun kandidat bidikan yang sudah dihubungi sebelumnya untuk mengikuti *micro teaching* yang meliputi tes tertulis, tes membaca Al-Qur'an, tes amalan Aswaja, wawancara oleh kepala madrasah, praktek mengajar, penguasaan kelas, dan penanganan konflik siswa.

Selanjutnya hasil terbaik dari para calon pendidik diajukan ke BPPMNU (Badan Penyelenggara Pendidikan Ma'arif Nahdlatul Ulama') Banat Kudus untuk melaksanakan wawancara kedua yang dilakukan oleh BPPMNU Banat Kudus. Nama-nama calon pendidik yang surat lamarannya dinyatakan diterima akan diberikan surat keterangan diterima sebagai pendidik baru, yang sebelumnya sudah bersedia menandatangani kesanggupan pakta integritas. Setelah itu baru diberikan Surat Keputusan (SK) dan dinyatakan menjadi pendidik baru di MTs NU Banat Kudus.

Pendidik baru tersebut dengan status sebagai guru tidak tetap satu tahun pertama masa uji coba dan satu tahun pembinaan. Jika dirasa pendidik

aksinya bagus dan berakhlakul karimah selama masa pengawasan baik di sekolah maupun di luar sekolah sekurang-kurangnya dua tahun, maka akan diangkat menjadi guru tetap Yayasan.

### **Perbaikan Kualitas**

Untuk meningkatkan kualitas SDM dibutuhkan *quality improvement* (perbaikan kualitas) dengan konsep dan pelaksanaan yang tepat sesuai dengan kebutuhan. MTs. NU Banat Kudus melaksanakan proses *quality improvement* (perbaikan kualitas) dengan mengadakan pelatihan dan pengembangan bagi pendidik dan tenaga kependidikan sebagai berikut;

#### **1. Pelatihan**

Pelatihan untuk para pendidik di MTs NU Banat Kudus dilakukan secara intern dan ekstern. Pelatihan secara intern atau mandiri oleh sekolah meliputi pengembangan pedagogik dan *soft skill*. Pelatihan yang dilaksanakan di MTs NU Banat dikemas serupa pengajian untuk para pendidik di bawah tanggung jawab BPPMNU (Badan Penyelenggara Pendidikan Ma'arif Nahdlatul Ulama') yang dilaksanakan setiap 36 hari sekali. Pelatihan ini bersifat isidental berupa desiminasi seminar yaitu pelatihan MGMP serumpun dan *workshop* tahunan ataupun semesteran.

Kemudian, untuk pelatihan secara ekstern pendidik diikutsertakan dalam pelatihan yang diadakan oleh pihak luar madrasah baik yang diadakan oleh MGMP KKM dan MGMP Ma'arif, Program

Pendidikan Profesi Guru (PPG) baik mandiri maupun yang diselenggarakan oleh pemerintah. Selain itu juga mengirim guru terkait dalam seminar, pelatihan, maupun workshop yang diadakan oleh pihak-pihak manapun sesuai dengan visi, misi, dan tujuan madrasah.

Madrasah pada prinsipnya memberikan dukungan penuh pada kegiatan pelatihan-pelatihan, baik berupa workshop maupun seminar, mulai dari yang hanya tentang perizinan, sarana, bahkan dana sesuai kemampuan madrasah. Termasuk juga mendukung para pendidik apabila ada yang berminat melanjutkan studinya (bersifat anjuran). Madrasah membantu dengan cara memberikan pinjaman dana pendidikan, guna untuk pembayaran biaya kuliah.

Lingkungan MTs NU Banat diakui memang sangat baik, bisa dibuktikan dengan tingkat kehadiran mencapai 100% di tiap-tiap pelatihan yang diadakan oleh madrasah. Ini menjadi bukti bahwa tingkat loyalitas sangat tinggi, didukung juga penyediaan media yang berlimpah atau mencukupi seluruh guru.

#### **2. Pengembangan**

Selain pelatihan untuk meningkatkan kualitas SDM yang ada di MTs. NU Banat Kudus juga melaksanakan pengembangan seperti; *Formal Education* (pendidikan formal). MTs. NU Banat Kudus memberi kebebasan kepada seluruh pendidik untuk terus berkembang melalui pendidikan formal dengan memberikan ijin

untuk melanjutkan pendidikan akademik pada jenjang yang lebih tinggi. BPPMNU (Badan Penyelenggara Pendidikan Ma'arif Nahdlotul Ulama') Banat Kudus melalui kepala sekolah juga melakukan penilaian sebagai bentuk evaluasi dan pengembangan bagi staf-stafnya.

Pengembangan berdasar pada penilaian yang dilakukan untuk mengetahui karakteristik kepribadian serta kemampuan interpersonal. Berdasarkan penilaian ini karyawan yang memiliki nilai dan kinerja yang bagus akan dikembangkan sesuai dengan kebutuhan lembaga. Penilaian untuk pendidik pada MTs. NU Banat Kudus dilakukan oleh kepala sekolah dan dibantu wakil-wakil kepala sekolah bidang kurikulum dan humas. Penilaian ini terkait dengan kemampuan paedagogik pendidik, kedisiplinan kehadiran dan menjalankan tugas bagi pendidik, penilaian tingkah laku (akhlak) baik di lingkungan sekolah maupun di luar sekolah termasuk dalam menggunakan sosial media, penilaian administrasi perangkat pembelajaran, dan lain-lain.

Penilaian dianggap penting dalam proses pengembangan untuk melakukan tindak lanjut dari masalah yang ada seperti pemberian peringatan lisan ataupun tertulis kepada pendidik yang menyalahi aturan, ataupun pengembangan kualitas mengajar bagi pendidik yang kurang dalam hal paedagogik oleh teman sejawat.

Mendelegasikan suatu tugas terhadap seorang karyawan akan memberikan pengalaman yang sangat berarti bagi pengembangan karirnya kedepan. Pengembangan jabatan dapat dilakukan dengan memberikan seseorang untuk memangku suatu jabatan, tugas ini merupakan bentuk ujian apakah orang itu mampu melaksanakan tugas dengan baik atau tidak. Jika karyawan berhasil dengan prestasi yang cukup baik maka dia layak menduduki jabatan tersebut.

Seperti halnya memilih untuk menduduki jabatan kepala sekolah, BPPMNU (Badan Penyelenggara Pendidikan Ma'arif Nahdlotul Ulama') Banat Kudus menetapkan aturan dalam penentuan kepala sekolah oleh pendidik yang telah bertugas selama minimal lima tahun, serta memenuhi standar yang telah ditetapkan.

### **Pengendalian Kualitas**

Dalam proses *quality control* kedisiplinan sebagai hal terpenting yang perlu diperhatikan di dalamnya, sehingga kedisiplinan menjadi tolok ukur pengendalian kualitas (*quality contro*). Seperti yang telah dijelaskan pada bab dua, terdapat delapan indikator kedisiplinan. Kedelapan indikator tersebut telah diterapkan pada MTs. NU Banat Kudus sebagai berikut;

Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Hal ini berarti bahwa tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan



kemampuan karyawan bersangkutan, agar dia bekerja sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya.

MTs. NU Banat Kudus telah memenuhi indikator tujuan dan kemampuan yang sesuai untuk para pendidik dan tenaga kependidikan. Seperti contoh pembagian tugas dengan memberikan *job discription* kepada semua pendidik sesuai dengan lini pendidikannya baik formal maupun non formal dan memenuhi standar pendidik yaitu minimal strata satu, dan sarjana muda untuk staf kependidikan.

Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberi contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil, serta sesuai kata dengan perbuatan. Dengan teladan pimpinan yang baik, kedisiplinan bawahan pun akan ikut baik. Jika teladan pimpinan kurang baik (kurang berdisiplin), para bawahan pun akan kurang disiplin.

Kepala sekolah di MTs. NU Banat Kudus sebagai manajer atau pemimpin di sekolah tersebut telah memenuhi standar yang ditetapkan oleh BPPMNU (Badan Penyelenggara Pendidikan Ma'arif Nahdlotul Ulama') Banat Kudus, sebagai bentuk pengendalian serta perbaikan SDM khususnya manajer atau kepala sekolah mengadakan pertemuan secara berkala dengan BPPMNU Banat Kudus. Pertemuan tersebut bertujuan untuk menyatukan visi dan misi madrasah yang dalam naungan BPPMNU Banat Kudus, serta menemukan solusi yang tepat untuk kendala-kendala yang

ditemui untuk setiap sekolah di bawah naungan BPPMNU Banat Kudus.

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan/pekerjaannya. Jika kecintaan karyawan semakin baik terhadap pekerjaan, kedisiplinan mereka akan semakin baik pula.

Untuk mewujudkan kedisiplinan karyawan yang baik, perusahaan harus memberikan balas jasa yang relatif besar. Kedisiplinan karyawan tidak mungkin baik apabila balas jasa yang mereka terima kurang memuaskan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya beserta keluarga.

MTs. NU Banat Kudus memberikan balas jasa/kompensasi kepada para pendidik dan tenaga kependidikan sesuai yang telah ditetapkan oleh BPPMNU Banat Kudus sesuai dengan beban kerja dan status kepegawaian. Guru tidak tetap dan guru tetap, staf kepegawaian dan tenaga bantu pendidikan semua berbeda dalam hal kompensasi. Tugas tambahan seperti manajer lini dan manajer staf pun diberikan kompensasi tambahan. MTs. NU Banat Kudus membagi kompensasi menjadi dua yaitu kompensasi pokok dan kompensasi tambahan seperti kompensasi transportasi yang diberikan kepada pendidik sesuai dengan absensi kehadiran setiap bulannya. Selain itu, BPPMNU Banat Kudus juga memberikan kompensasi berupa tunjangan kesehatan dan tunjangan hari tua untuk pendidik dan tenaga kependidikan yang telah purna.

Keadilan yang dijadikan dasar kebijaksanaan dalam pemberian balas jasa (pengakuan) atau hukuman akan merangsang terciptanya kedisiplinan karyawan yang baik. Manajer yang cakap dalam memimpin selalu berusaha bersikap adil terhadap semua bawahannya. Dengan keadilan yang baik akan menciptakan kedisiplinan yang baik pula. Jadi, keadilan harus diterapkan dengan baik pada setiap perusahaan supaya kedisiplinan karyawan perusahaan baik pula.

Keadilan yang diterapkan di MTs. NU Banat Kudus menyangkut keadilan dalam hak dan kewajiban. Kewajiban dalam beban tugas, administrasi, dan melaksanakan sanksi hukuman. Hak dalam mendapatkan balas jasa/kompensasi, pengembangan ilmu dan keahlian, interaksi dengan teman sejawat, dan hak mendapatkan perlindungan.

Waskat (pengawasan melekat) adalah tindakan nyata yang paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan perusahaan. Dengan waskat berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja, dan prestasi kerja bawahannya. Hal ini berarti atasan harus hadir di tempat kerja agar dapat mengawasi dan memberikan petunjuk, jika ada bawahannya yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Waskat efektif merangsang kedisiplinan dan moral kerja karyawan. Karyawan merasa mendapat perhatian, bimbingan, petunjuk, pengarahan, dan pengawasan dari atasannya.

Dengan waskat, atasan secara langsung dapat mengetahui kemampuan dan kedisiplinan setiap individu bawahannya, sehingga konduite setiap bawahan dinilai objektif. Waskat bukan hanya mengawasi moral kerja dan kedisiplinan karyawan saja, tetap juga harus berusaha mencari sistem kerja yang lebih efektif untuk mewujudkan tujuan organisasi, karyawan, dan masyarakat. Dengan sistem yang baik akan tercipta *internal control* yang dapat mengurangi kesalahan-kesalahan dan mendukung kedisiplin serta moral kerja karyawan. Pengawasan melekat (waskat) dilakukan oleh kepala sekolah MTs. NU Banat Kudus setiap hari. Waskat berupa pengawasan kedisiplinan kehadiran dan kedisiplinan administrasi.

Kedisiplinan yang diterapkan di MTs. NU Banat Kudus meliputi kedisiplinan kehadiran yang dikontrol dengan bantuan alat *finger printer*, kedisiplinan waktu mengajar dan membuat perangkat pembelajaran setiap hari yang dikontrol langsung oleh kepala sekolah dengan pembuatan RPP oleh setiap pendidik. Juga pengawasan terhadap moral dan perilaku pendidik dan tenaga kependidikan baik di lingkungan sekolah, di luar sekolah maupun dalam hal bersosial media. Waskat di luar lingkungan sekolah dibantu oleh wali murid dan komite sekolah, untuk pengawasan dalam bersosial media sekolah menerapkan aturan bagi pendidik untuk memberikan informasi akun di berbagai sosial media yang digunakan. Akun sosial media tersebut dipantau oleh kepala sekolah dengan tujuan untuk mengantisipasi

penyalahgunaan teknologi informatika dan pengendalian etika.

Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Dengan sanksi hukuman yang semakin berat, karyawan akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan perusahaan, sikap, dan perilaku indisipliner karyawan akan berkurang. Berat atau ringannya sanksi hukuman yang akan diterapkan ikut mempengaruhi baik/buruknya kedisiplinan karyawan. Sanksi hukuman harus ditetapkan berdasarkan pertimbangan logis, masuk akal, dan diinformasikan secara jelas kepada semua karyawan. Sanksi hukuman seharusnya tidak terlalu ringan atau terlalu berat supaya hukuman itu tetap mendidik karyawan untuk mengubah perilakunya. Sanksi hukuman hendaknya cukup wajar untuk setiap tingkatan yang indisipliner, bersifat mendidik, dan menjadi alat motivasi untuk memelihara kedisiplinan dalam perusahaan.

MTs. NU Banat Kudus terdapat beberapa aturan yang unik untuk para pendidik dan tenaga kependidikan. Salah satunya adalah tidak boleh merokok bagi pendidik laki-laki maupun perempuan baik di lingkungan sekolah ataupun di luar sekolah. Untuk pengendalian di sekolah maka diberlakukan sistem waskat di bawah tanggung jawab kepala sekolah, sanksi hukuman bagi pelanggar peraturan ini tegas dengan mengeluarkan atau memberhentikan pendidik dan tenaga kependidikan secara tidak terhormat oleh yayasan. Namun, untuk pengendalian di luar lingkungan

sekolah, manajer mempunyai kendala dalam pengawasannya, jadi pengendalian aturan tidak merokok bagi pendidik dan tenaga kependidikan diserahkan pada kesadaran masing-masing individu. Hal ini menjadi salah satu kelemahan sistem *controlling* untuk peraturan yang telah ditetapkan. Sanksi hukuman lain untuk indisipliner pendidik melalui beberapa tahap yaitu; peringatan lisan oleh kepala madrasah, surat peringatan tertulis dari madrasah, dan pemberhentian tugas.

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan perusahaan. Pimpinan harus berani dan tegas, bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang indisipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan. Pimpinan yang berani bertindak tegas menerapkan hukuman bagi karyawan yang indisipliner akan disegani dan diakui kepemimpinannya oleh bawahan. Dengan demikian, pimpinan akan dapat memelihara kedisiplinan karyawan perusahaan. Sebaliknya apabila seorang pimpinan kurang tegas atau tidak menghukum karyawan yang indisipliner, sulit baginya untuk memelihara kedisiplinan bawahannya, bahkan sikap indisipliner karyawan semakin banyak karena mereka beranggapan bahwa peraturan dan sanksi hukumannya tidak berlaku lagi. Pimpinan yang tidak tegas menindak atau menghukum karyawan yang melanggar peraturan, sebaiknya tidak usah membuat peraturan atau tata tertib pada perusahaan tersebut.

Ketegasan adalah sebuah sikap yang harus dimiliki oleh setiap

pemimpin dalam sektor apapun. Ketegasan kepala sekolah sebagai manajer dalam lembaga pendidikan sangat penting untuk menjaga dan meningkatkan kedisiplinan pendidik dan tenaga kependidikan yang menjadi hal penting dalam pelaksanaan pendidikan. Kepala MTs. NU Banat Kudus mempunyai sikap tegas dalam menjalankan aturan-aturan dan hukuman dalam pelaksanaan pendidikan dengan berpedoman pada standar yang telah ditetapkan oleh BPPMNU (Badan Penyelenggara Pendidikan Ma'arif Nahdlotul Ulama') Banat Kudus. Ketegasan seorang kepala sekolah sangat berpengaruh dalam sikap dan tanggung jawab bawahannya.

Hubungan kemanusiaan yang harmonis di antara sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan. Hubungan-hubungan baik bersifat vertikal maupun horizontal yang terdiri dari *direct single relationship*, *direct group relationship*, dan *cross relationship* hendaknya harmonis.

Manajer harus berusaha menciptakan suasana hubungan kemanusiaan yang serasi serta mengikat, vertikal maupun horizontal di antara semua karyawannya. Terciptanya *human relationship* yang serasi akan mewujudkan lingkungan dan suasana kerja yang nyaman. Hal ini akan memotivasi kedisiplinan yang baik pada perusahaan. Jadi, kedisiplinan karyawan akan tercipta apabila hubungan kemanusiaan dalam organisasi tersebut baik.

*Human relationship* (hubungan kemanusiaan) sangat penting khususnya

untuk perkembangan SDM. Pada dasarnya manusia adalah makhluk sosial yang tidak bisa hidup seorang diri dan membutuhkan orang lain. Hubungan kemanusiaan meliputi hubungan vertikal yaitu antara pendidik satu dengan pendidik lainnya atau pendidik dengan tenaga kependidikan. Hubungan horisontal adalah hubungan antara manajer staf (korjen) kepada manajer lini (wakil kepala bagian), manajer lini kepada manajer (kepala sekolah). Hubungan kemanusiaan yang ada di MTs. NU Banat Kudus menunjukkan adanya hubungan sosial yang harmonis, terlihat dari kerjasama antar pendidik dalam hal pengembangan paedagogik, tukar pendapat dalam ilmu pengetahuan dan teknologi dan *sharing* bersama dalam pelaksanaan pendidikan. Semua hal tersebut dilaksanakan pada saat kegiatan pendidikan tarbiyah, MGMP perjenjang maupun secara langsung oleh pendidik yang membutuhkan.

Hubungan kemanusiaan secara horisontal juga terlaksana secara harmonis di MTs. NU Banat Kudus terlihat dalam pembinaan yang dilakukan oleh kepala sekolah, wakil kepala sekolah atau koordinator perjenjang dalam pelaksanaan tugas-tugas kependidikan yang ada. Hal tersebut menjadi kekuatan MTs. NU Banat Kudus karena memiliki SDM yang saling bersinergi dalam mencapai visi dan misi serta tujuan bersama.

### **Faktor yang Menghambat**

Setiap pribadi manusia mempunyai beberapa elemen-elemen jiwa yang dimana akan menjadi

pembeda dari masing-masing individu manusia. Elemen tersebut mulai dari jiwa pendidikan, kesenian, kebudayaan, sejarah, perdagangan dan masih banyak lagi. Tiap-tiap jiwa itu juga mempunyai karakter pendidikan yang beraneka macam bentuknya, seperti Pendidikan Aqidah Akhlaq, Pendidikan Kewarganegaraan, Pendidikan Usia Dini. Pada intinya ialah sesuai kebutuhan pribadi masing-masing manusia itu.

Elemen-elemen jiwa itulah yang menjadi pengaruh pada tiap-tiap sesuatu akan mempunyai implikasi positif dan implikasi negatif. Apalagi yang berkenaan dengan kompetensi pendidik, ada peserta didik yang menyukai sikap hambel pendidiknya, akan tetapi ada juga yang malah justru menyukai pendidik yang simple dan efisien dalam berintraksi.

Observasi yang peneliti lakukan, tentang apa-apa yang menjadi penghambat baik yang bersumber dari responden maupun tidak, peneliti menemukan banyak data yang bermacam-macam. Perkembangan zaman sekarang ini mau tidak mau setiap lembaga pendidikan harus terus mengikuti, utamanya tentang pesatnya teknologi. Penyediaan media, teknologi, maupun insfaktur oleh MTs. NU Banat Kudus kategori cukup, diantaranya perangkat komputer di labotarium yang berjumlah sangat besar, LCD proyektor, juga perangkat audio. Hambatannya adalah ruang aula yang masih menfungsikan ruang kelas jadi tidak akan bias melaksanakan pelatihan, pembinaan disaat kegiatan belajar mengajar (KBM) aktif, belum

tersedia TV LED besar sebagai pengganti LCD Proyektor karena pada masa sekarang juga mulai dianggap kuno atau jaman dulu (jadul).

Indikator kompetensi pendidik sesuai Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007, meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional pada MTs. NU Banat Kudus kategori bernilai baik. Walaupun ada guru kasepuhan yang tidak mahir dalam hal teknologi (gaptেক), namun masih terbantu oleh guru-guru muda yang selalu dengan terbuka untuk saling membantu.

Seluruh guru dalam penguasaan materi, teori belajar, dan pengembangan kurikulum yang terkait menunjukkan tren positif, akan tetapi masih mendapati atau ada guru yang belum begitu bisa mengkondisikan kelas secara kondusif, jadi hanya sekedar menyampaikan materi tanpa disertai strategi-strategi pembelajaran yang kreatif. Pemanfaatan hasil penilaian dan evaluasi dalam rangka untuk analisa peningkatan kualitas pembelajaran malah terbilang rendah bagi para pendidik pada MTs. NU Banat Kudus, dianggap mungkin sedikit repot namun sebenarnya malah justru itu penting untuk mempunyai banyak strategi dalam penyampaian materi. Jadi bukan hanya finish nilai yang disimbolkan dengan angka saja.

## **PENUTUP**

Pelaksanaan rekrutmen, pelatihan, dan evaluasi dalam meningkatkan etos kerja pada MTs NU Banat Kudus mengikuti konsep trilogi kualitas yang mengidentifikasi tiga aspek dalam

meningkatkan etos kerja yaitu perencanaan kualitas (*quality planning*), perbaikan kualitas (*quality improvment*), pengendalian kualitas (*quality control*). Ketiga aspek tersebut dilaksanakan di MTs NU Banat Kudus dengan bentuk sebagai berikut; *pertama*, perencanaan kualitas dengan langkah rekrutmen calon pendidik dengan standar yang telah ditetapkan oleh BPPMNU Banat Kudus dan dengan beberapa kebijakan yang dilaksanakan oleh MTs NU Banat Kudus secara intern yang disesuaikan dengan situasi, kondisi, dan kebutuhan MTs NU Banat Kudus. *Kedua*, perbaikan kualitas MTs NU Banat Kudus melaksanakan langkah perbaikan kualitas dengan langkah melaksanakan pelatihan dan pengembangan. *Ketiga*, pengendalian kualitas. MTs NU Banat Kudus dalam pelaksanaan pengendalian kualitas fokus pada pengendalian kedisiplinan dalam kehadiran dan administrasi bagi pendidik dan tenaga kependidikan yang mempunyai delapan indikator.

Faktor penghambat dalam peningkatan etos kerja pada MTs NU Banat Kudus secara garis besar ada dua faktor yaitu terdapat sarana penunjang yang kurang memadai, dan kurangnya SDM pendidik. Sarana prasarana yang kurang ini didasari utama karena sempitnya lahan sehingga tidak bisa membuat ruangan khusus aula, dan belum berpikiran untuk mengganti LCD Proyektor dengan teknologi TV LED berukuran besar.

#### DAFTAR PUSTAKA

Arifin, M. (2010). *Kepemimpinan dan Motivasi Kerja*. Teras.

Azwar, S. (2001). *Metode Penelitian*. Pustaka Pelajar.

Bermawi, Y., & Fauziah, T. (2015). *Supervisi Kepala Sekolah*

Terhadap Kompetensi Profesional Guru. *Jurnal Pesona Dasar*, 1(4), 16–24.

- Fatikah, N., & Fildayanti. (2019). Strategi Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Motivasi Dan Etos Kerja Guru Di Sma Negeri Bareng Jombang Noor Fatikah 1 , Fildayanti 2. *IJIES: Indonesian Journal of Islamic Education*, 2(2), 167–182.
- Handini, N. (2018). *Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Etos Kerja Guru di Madrasah Tsanawiyah Swasta Nurul Amaliyah Tanjung Mowara*. Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.
- Krismiati. (2017). Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan di SD Negeri Inpres Angkasa Biak. *Jurnal Office*, 3(1).
- Nazir, M. (2009). *Metode Penelitian*. Ghalia Indonesia.
- Badan Pengembangan dan Pembinaan Bahasa Pustaka. (2008). *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (4th ed.). Balai Pustaka.
- Rismawan, E. (2015). Pengaruh Supervisi Kepala Sekolah Dan Motivasi Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 22(1), 114–132.
- Setyo, T. (2016). Etos Kerja Tinggi Cermin Kepribadian Muslim Unggul. *Wahana Akademik*, 3(1), 137–149.
- Shulhan, M., & Soim. (2013). *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Dasar Menuju Peningkatan Mutu Pendidikan*

- Islam. Teras.*
- Sola, E. (2018). Ada Apa Dengan Supervisi Pendidikan? *Idaarah: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 2(1), 130–140. <https://doi.org/10.24252/idaarah.v2i1.5406>
- Subaidi. (2018). Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Madrasah (Studi Kasus di MA Matholi'ul Huda Bugel Jepara). *Edureligia: Jurnal Pendidikan Agama Islam*, 2(2), 101–110.
- Sugiyono. (2005). *Memahami Penelitian Kualitatif*. CV Alfabeta.
- Sugiyono. (2006). *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.