

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Deskripsi Teori

1. Etos Kerja Guru

a. Pengertian Etos Kerja Guru

Etos berasal dari bahasa Yunani (*ethos*) yang memberikan arti sikap, kepribadian, watak, karakter, serta keyakinan atas sesuatu. Sikap ini tidak saja dimiliki oleh individu, tetapi juga oleh kelompok bahkan masyarakat. Etos dibentuk oleh berbagai kebiasaan, pengaruh budaya, serta sistem nilai yang diyakininya. Dari kata etos ini, dikenal pula kata etika, etiket yang hampir mendekati pada pengertian akhlak atau nilai-nilai yang berkaitan dengan baik buruk (moral), sehingga dalam etos tersebut terkandung gairah atau semangat yang amat kuat untuk menyempurnakan sesuatu secara optimal, lebih baik, dan bahkan berupaya untuk mencapai kualitas kerja yang sesempurna mungkin.¹⁶

Etos memberi warna dan alternatif pilihan kerja, apakah suatu pekerjaan itu dianggap baik, mulia dan terpuja. Dengan menggunakan kata etos dalam arti yang luas, yaitu pertama sebagaimana sistem tata nilai mental, tanggung jawab dan kewajiban. Akan tetapi perlu dicatat bahwa sikap moral berbeda dengan etos kerja, karena konsep pertama menekankan kewajiban untuk berorientasi pada norma sebagai patokan yang harus diikuti. Sedangkan etos ditekankan

¹⁶ Toto Tasmara, 2002, *Membudayakan Etos Kerja Islami*, Jakarta: Gema Insani, Cet. I, hlm. 15.

pada kehendak otonom atas kesadaran sendiri, walaupun keduanya berhubungan erat dan merupakan sikap mental terhadap sesuatu.¹⁷

Dari pengertian-pengertian terhadap etos tersebut tampak bahwa antara satu dengan yang lainnya memberikan pengertian yang berbeda namun para prinsipnya mempunyai tujuan yang sama yakni terkonsentrasi pada sikap dasar manusia, sebagai sesuatu yang lahir dari dalam dirinya yang dipancarkan kedalam hidup dan kehidupannya.

Abu Hamid memberikan pengertian bahwa etos adalah sifat, karakter, kualitas hidup, moral dan gaya estetika serta suasana hati seseorang masyarakat. Kemudian mengatakan bahwa etos berada pada lingkaran etika dan logika yang bertumpuk pada nilai-nilai dalam hubungannya pola-pola tingkah laku dan rencanarencana manusia.¹⁸

Sedangkan “Kerja secara etimologi diartikan (1) sebagai kegiatan melakukan sesuatu, (2) sesuatu yang dilakukan untuk mencari nafkah”. Etos kerja menurut Abdullah, adalah “alat dalam pemilihan”. Definisi yang dikemukakan tersebut lebih meletakkan manusia sebagai makhluk Tuhan yang mempunyai keistimewaan tersendiri, diantaranya adalah kemampuan untuk bekerja dalam rangka memenuhi kebutuhan hidupnya.¹⁹ Hal ini terkandung pula makna bahwa manusia adalah makhluk yang mempunyai keharusan untuk bekerja dan merupakan hal istimewa yang tidak dimiliki oleh makhluk lain.

¹⁷ Yusuwadinata, 2004, *Persepsi Tentang Etos Kerja Kaitannya dengan Nilai Budaya Masyarakat Melayu Daerah Riau*, Riau: Proyek Pengkajian Nilai Budaya, hlm. 78.

¹⁸ Abu Hamid, 2006, *Etos Kerja dan Partisipasi Masyarakat dalam Pembangunan*, Jakarta; t.tp, hlm. 24.

¹⁹ Taufiq Abdullah, 2005, *Etos Kerja dan Perkembangan Ekonomi*, Jakarta: LP3ES, hlm. 83.

Kerja adalah suatu aktivitas yang menghasilkan suatu karya. Karya yang dimaksud, berupa segala yang dihasilkan untuk memenuhi kebutuhan, dan selalu berusaha menciptakan karya-karya lainnya.²⁰

Menurut Fattah, kerja merupakan kegiatan dalam melakukan sesuatu dan orang yang kerja ada kaitannya dengan orang yang mencari nafkah atau bertujuan untuk mendapatkan imbalan atas prestasi yang telah diberikan untuk kepentingan organisasi.²¹ Istilah “kerja” dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia diartikan sebagai kegiatan melakukan sesuatu.²²

Sedangkan menurut M. Quraish Shihab, kerja adalah sebuah aktifitas yang menggunakan daya yang dianugerahkan Allah swt. Menurutnya, manusia secara garis besar dianugerahi empat daya pokok. Pertama, daya fisik yang menghasilkan kegiatan fisik dan keterampilan. Kedua, daya fikir yang mendorong pemiliknya berfikir dan menghasilkan ilmu pengetahuan. Ketiga, daya kalbu yang menjadikan manusia mampu berkhayal, mengekspresikan keindahan, beriman, dan merasa, serta berhubungan dengan Allah Sang Pencipta. Keempat, daya hidup yang menghasilkan semangat juang, kemampuan menghadapi tantangan dan menaggulangi kesulitan. Penggunaan dari salah satu daya-daya tersebut, itulah yang di sebut kerja.²³

²⁰ Koentjaraningrat, 2007, *Rintangangan-Rintangangan Mental dalam Pembangunan Ekonomi*, Jakarta: LIPI, hlm. 20.

²¹ Nanang Fattah, 2002, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, hlm. 19.

²² Tim Penyusun, 1998, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, hlm. 428.

²³ M. Quraish Shihab, 2002, *Secercah Cahaya Ilahi*, Bandung : Mizan, Cet.III, hlm. 222.

Menurut Siagian, pembagian kerja terkait dengan proses sumber daya manusia dimaksudkan untuk menjamin bahwa dalam organisasi tersedia sumber daya manusia yang memenuhi tuntutan dan kebutuhan organisasi baik dalam arti kuantitatif maupun dalam kualitatif.²⁴

Berdasarkan uraian di atas, etos kerja dapat diartikan sebagai cara kerja, sifat atau kebiasaan terhadap kerja, pandangan terhadap kerja yang dimiliki oleh seseorang, suatu kelompok atau suatu bangsa. Jadi etos kerja guru pendidikan agama Islam dapat diartikan sebagai cara kerja, sifat atau kebiasaan terhadap kerja, serta pandangan terhadap kerja yang dimiliki oleh guru pendidikan agama Islam dalam melaksanakan tugas bimbingan, pengajaran, dan latihan pendidikan agama Islam di madrasah/madrasah.

Kerja keras atau dengan kata lain yang dinamakan etos kerja merupakan syarat mutlak untuk dapat mencapai kebahagiaan dunia dan akhirat, sebab dengan etos kerja yang tinggi akan menghasilkan produktivitas yang tinggi pula. Maka dari itu agama Islam memberikan perhatian yang besar terhadap kerja keras. Karena dengan kerja keras atau etos kerja kebahagiaan dunia dan akhirat dapat diraih.²⁵

Guru sebagai suatu profesi memiliki banyak tugas, baik yang berkaitan oleh dinas maupun non dinas, yakni dalam bentuk pengabdian. Tugas tersebut dapat kita kelompokkan yaitu tugas dalam

²⁴ Sondang Siagian, 2004, *Manajemen Internasional*, Jakarta: PT. Bumi Aksara, hlm. 61.

²⁵ Toto Tasmara, 2002, *Membudayakan Etos Kerja Islami*, Jakarta: Gema Insani Pres, hlm. 24.

profesi, tugas dalam bidang kemanusiaan, dan kemasyarakatan. Selain itu, tugas guru meliputi mendidik, melatih dan mengajarkan. Mendidik berarti mengembangkan dan merumuskan ilmu pengetahuan dan teknologi. Sedangkan melatih berarti mengembangkan keterampilan-keterampilan pada diri peserta didik.²⁶

Menurut Djamarah, guru adalah semua orang yang berwenang dan bertanggung jawab untuk membimbing dan membina peserta didik, baik secara individu maupun klasikal, dimadrasah maupun diluar madrasah.²⁷ Sedang M. Athiyah al Abrasyi member pengertian guru sebagai berikut: Guru adalah *spiritual father* atau bapak rohani bagi seorang murid, yang memberi santapan jiwa dengan ilmu pendidikan akhlak.²⁸

Zakiah Daradjat dalam metodologi pendidikan agama Islam mengatakan bahwa guru adalah seorang yang memiliki kemampuan dan pengalaman yang dapat memudahkan dalam melaksanakan peranannya membimbing peserta didik.²⁹

Pendapat lain dikemukakan oleh Sukardi, guru adalah yang mampu mendayagunakan segala potensi yang ada dalam dirinya dan di luar dirinya untuk mencapai tujuan pembelajaran.³⁰ Sedang menurut

²⁶ Uzer Usman, 2008, *Menjadi Guru Professional*, Bandung: Remaja Karya, hlm. 4.

²⁷ Syaiful Djamarah, 2005, *Guru dan Anak Didik dalam Interaksi Edukatif*, Jakarta: PT. Rineka Cipta, Cet. III, hlm. 32.

²⁸ M. Athiyah al-Abrasyi, 2004, *al-Tarbiyah al-Islamiyah*, alih bahasa oleh Bustami, dkk., dengan judul *Dasar-Dasar Pokok Pendidikan Islam*, Jakarta: Bulan Bintang, hlm. 136.

²⁹ Zakiah Daradjat dkk, 2003, *Metodologi Pengajaran Agama Islam*, Jakarta: PT. Ikrar Mandiri Abadi, Cet. II, hlm. 226.

³⁰ Sukardi, 2006, *Guru Fowerful: Guru Masa Depan*, Bandung: Kalbu, Cet. I, hlm. 11.

Danni Ronnie. M, berpandangan bahwa guru adalah seseorang yang mengajar dengan hatinya, membimbing dengan nuraninya, mendidik dengan segenap keikhlasan, menginspirasi dan menyampaikan kebenaran dengan rasa kasih sayang, dan tak kalah penting adalah hasratnya untuk mempersembahkan apapun yang dia karyakan sebagai ibadah kepada Tuhannya.³¹ Guru adalah figur yang diidolakan masyarakat, karena gurulah yang dapat mendidik peserta didik agar menjadi orang yang berakhlakul karimah dan berkepribadian mulia.

Jelas sekali bahwa guru sebagai tugas profesi memiliki banyak tugas, baik yang berkaitan dengan dinas maupun non dinas, yakni dalam bentuk pengabdian. Untuk mencapai tujuan pendidikan agama Islam harus ditunjang oleh keberadaan guru pendidikan agama Islam yang memiliki kompetensi, etos kerja yang tinggi bukan hanya sekedar mengajar, akan tetapi bagaimana seorang guru mampu mendidik, membimbing, melatih, menilai, mengarahkan dengan baik serta mengevaluasi peserta didiknya. Mendidik berarti mengembangkan dan merumuskan ilmu pengetahuan dan teknologi. Sedangkan melatih adalah mengembangkan keterampilan-keterampilan pada diri peserta didiknya.³²

Dalam Syaiful Sagala, guru bekerja melaksanakan tugas profesional kependidikan tidak karena takut pada pemimpinnya, tetapi

³¹ Danni Ronnie, 2005, M, *Seni Mengajar dengan Hati, Don't Bi A Teacher Unless You Have Love To Share*, Jakarta: PT. Glex Media Komputindo, hlm. 39.

³² Uzer Usman, 2005, *Menjadi Guru Profesional*, Bandung: Remaja Karya, hlm. 4.

karena panggilan tugas profesionalnya dan juga ibadah.³³ Paling sedikit ada enam tugas dan tanggung jawab guru dalam mengembangkan profesinya, yakni:

- 1) Guru bertugas sebagai pengajar
- 2) Guru bertugas sebagai pembimbing
- 3) Guru bertugas sebagai administrator kelas
- 4) Guru bertugas sebagai pengembang kurikulum
- 5) Guru bertugas untuk mengembangkan profesi
- 6) Guru bertugas untuk membina hubungan dengan masyarakat.³⁴

Firman Allah SWT dalam Surat At-Taubah ayat 105 menyebutkan :

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ
عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

Artinya: Dan katakanlah “Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan kembali kepada Allah yang mengetahui akan ghaib dan yang nyata, lalu diberitahukannya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan”. (QS. At-Taubah: 105)³⁵

³³ H. Syaiful Sagala, 2013, *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan*, Bandung: Alfabeta, Cet. IV, hlm. 14.

³⁴ Udin Syaefudin Saud, *Pengembangan Profesi Guru* (Cet. VI; Bandung: Alfabeta, 2013), hlm. 32.

³⁵ Departemen Agama, 1984, *Al Qur'an dan Terjemahnya*, Surabaya: Yayasan Penyelenggara Penerjemah Penafsir Al Qur'an, hlm. 298.

b. Hal-Hal Yang Mempengaruhi Etos Kerja Guru

Hal-hal yang mempengaruhi etos kerja guru, jika dikaitkan dengan etos kerja guru PAI di madrasah, ada dua aspek esensial, yaitu:

- 1) Faktor pertimbangan internal, yang menyangkut: ajaran yang diyakini atau sistem budaya dan agama, semangat untuk menggali informasi dan menjalin komunikasi.
- 2) Faktor pertimbangan eksternal, yang menyangkut: pertimbangan histories, termasuk di dalamnya latar belakang pendidikan dan lingkungan alam di mana ia hidup, pertimbangan sosiologis atau sistem sosial di mana hidup; dan pertimbangan lingkungan lainnya, seperti lingkungan kerja seseorang.³⁶

Khusus mengenai lingkungan kerja, M. Arifin menyatakan bahwa ada beberapa hal yang mempengaruhi etos kerja seseorang antara lain:

- 1) volume upaya kerja yang dapat memenuhi kebutuhan individual.
- 2) suasana yang menggairahkan kerja, misalnya dengan menciptakan iklim kerja yang ditunjang dengan komunikasi demokrasi yang serasi dan manusiawi antara pemimpin dan bawahan.
- 3) penanaman sikap dengan pengertian di kalangan pekerja tentang tujuan organisasi produksi atau program-program yang ditetapkan oleh pimpinan, perlu benar-bener dikembangkan di kalangan mereka.

³⁶ Muhaimin, 2004, *Paradigma Pendidikan Islam, Upaya Mengefektifkan Pendidikan Agama Islam di Madrasah*, Bandung: Rosdakarya, hlm. 119.

- 4) sikap jujur dan dapat dipercaya dari kalangan pimpinan harus benar-benar dapat diwujudkan dalam kenyataan.
- 5) kebutuhan untuk maju dikalangan pekerja perlu secara priodik dan momental diintroduksikan kepada mereka, misalnya pemberian hadiah-hadiah bagi yang berprestasi tinggi, memberikan pujian dan promosi kepada mereka yang cukup bekerja baik dan lainlain.
- 6) sarana yang menunjang bagi kesejahteraan mental dan pisik juga perlu diperhatikan dan disediakan oleh pimpinan, misalnya tempat olah raga, tempat ibadah, tempat rekreasi, hiburan, dan lain-lain.³⁷

Dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen pasal 1 ayat 10 disebutkan bahwa kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalan.³⁸ Kompetensi guru sebagaimana dimaksud meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesi.

Dalam Permenag RI Nomor 16 Tahun 2010 pasal 16 disebutkan bahwa guru pendidikan agama harus memiliki kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, profesional, dan kepemimpinan. Jadi khusus guru agama ada tambahan kompetensi yang wajib dimiliki dibandingkan guru yang lain, yaitu kompetensi kepemimpinan.

³⁷ M. Arifin, 2006, *Kapita Selekta Pendidikan; Islam Dan Umum*, Jakarta: Bumi Aksara, Cet. I, hlm. 283-284.

³⁸ Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, hlm. 3.

Berdasarkan uraian di atas, dapat dipahami bahwa kompetensi guru pendidikan agama Islam di madrasah yaitu kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional, kompetensi sosial, dan kompetensi kepemimpinan. kompetensi tersebut adalah faktor penting terhadap etos kerja dan kinerja guru dalam menjalankan tugasnya sebagai seorang pendidik profesional.

c. Ciri-ciri Etos Kerja Guru Pendidikan Agama Islam

Ciri-ciri orang yang mempunyai dan menghayati etos kerja akan tampak dalam sikap dan tingkah lakunya yang dilandaskan pada suatu keyakinan yang sangat mendalam bahwa bekerja itu beribadah dan berprestasi ini indah.

Menurut Toto Tasmara ciri-ciri orang yang mempunyai dan menghayati etos kerja dalam *Membudayakan Etos Kerja Islami* akan tampak dalam sikap dan tingkah laku berikut: kecanduan terhadap waktu, memiliki moralitas yang bersih (ikhlas), kecanduan kejujuran, memiliki komitmen, *Istiqamah*, kuat pendirian, kecanduan disiplin, konsekuen dan berani menghadapi tantangan, memiliki sikap dan percaya diri, orang yang kreatif, orang yang bertanggungjawab, bahagia karena melayani, memiliki harga diri, memiliki jiwa kepemimpinan, berorientasi ke masa depan, berhemat dan efisien, jiwa wiraswasta yang tinggi, insting bertanding (*fastabiqul khairat*, keinginan untuk mandiri (*independent*), kecanduan belajar dan haus mencari ilmu, memiliki semangat perantauan, memperhatikan kesehatan dan gizi, tangguh dan pantang menyerah, berorientasi pada

produktivitas, memperkaya jaringan silaturahmi, dan memiliki semangat perubahan.³⁹

Menurut Muchtar Bukhori ciri-ciri orang-orang yang memiliki etos kerja adalah: adanya keinginan untuk menjunjung tinggi mutu pekerjaan, menjaga harga dirinya dalam melaksanakan pekerjaan, dan keinginan untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat melalui pekerjaan.⁴⁰

Sedangkan menurut Muhammad Surya menjelaskan bahwa ciri-ciri etos kerja yaitu, kedisiplinan dalam bekerja, sikap terhadap pekerjaan, serta kebiasaan-kebiasaan baik dalam bekerja.⁴¹

Berdasarkan pendapat para ahli di atas maka penulis meringkas ciri-ciri etos kerja guru Pendidikan Agama Islam sebagai berikut:

1) Memiliki moralitas yang bersih (ikhlas)

Salah satu kompetensi moral yang dimiliki seorang guru yang berbudaya kerja islami itu adalah nilai keikhlasan. Ikhlas yang terambil dari bahasa Arab mempunyai arti bersih, murni (tidak terkontaminasi), sebagai antonim dari syirik.⁴²

Keikhlasan dan keyakinan guru dalam mengajar akan melahirkan manusia-manusia yang berguna sepanjang zaman dan

³⁹ Toto Tasmara, 2002, *Membudayakan Etos Kerja Islami*, Jakarta: Gema Insani, hlm. 25-29.

⁴⁰ Muchtar Bukhori, 2006, *Pendidikan dalam Pembangunan*, Yogyakarta: Tirta Wacana, hlm. 41.

⁴¹ Muhammad Surya, dkk, 2007, *Landasan Pendidikan menjadi Guru yang Baik*, Yogyakarta: Tirta Wacana, hlm.87.

⁴² Toto Tasmara, 2002, *Membudayakan Etos Kerja Islami*, Jakarta: Gema Insani, hlm. 25

jasanya tetap dikenang setiap saat, karena keikhlasan dan sikap profesionalismenya dalam mentransfer ilmu pengetahuan. Bisa dikatakan bahwa guru adalah pewaris tahta keilmuan dan petunjuk jalan agar manusia tidak salah jalan. Tetapi kalau guru tidak melakukan hal ini, dia lebih baik disebut sebagai penyesat jalan.⁴³

2) Jujur

Imam Al-Qusairi mengatakan bahwa Shadiq “orang yang jujur” yang berasal dari kata *shadiq* yang berarti “kejujuran”. Dengan demikian, di dalam jiwa seseorang yang jujur itu terdapat komponen nilai rohani yang memantulkan berbagai sikap yang berpihak kepada kebenaran dan sikap moral yang terpuji. Sebagaimana keikhlasan, kejujuran pun tidak datang dari luar, tetapi bisikan kalbu yang secara terus menerus mengetuk dan membisikkan nilai moral luhur yang didorong gelora cinta yang meng-Illahi (*transcedet*). Kejujuran bukan sebuah keterpaksaan, melainkan sebuah panggilan dari dalam (*calling from within*), sebuah keterikatan (*commitment, aqad, i'tiqad*).

Perilaku yang jujur adalah perilaku yang di ikuti oleh sikap tanggung jawab atas apa yang diperbuatnya tersebut atau integritas. Kejujuran dan integritas bagaikan dua sisi mata uang. Seorang pendidik tidak hanya memiliki keikhlasan dan kejujuran, tetapi dibutuhkan pula nilai pendorong lainnya yaitu integritas.

⁴³ Muhammad AR, 2003, *Pendidikan di Alaf Baru; Rekonstruksi Atas Moralitas Pendidikan*, Yogyakarta: Prisma Shopie Press, hlm. 72-73.

Akibatnya mereka siap menghadapi resiko dan seluruh akibatnya dia hadapi dengan gagah berani, kebanggaan, dan penuh suka citi, dan tidak pernah terpikirkan melemparkan tanggung jawabnya kepada orang lain.⁴⁴

3) Tanggung jawab

Pendidik yang bertanggung jawab adalah insan yang ikhlas dan selalu mengorbankan jiwa raganya demi melahirkan manusia-manusia yang berakhlakul karimah.⁴⁵ Tanggung jawab seorang guru bukan hanya menandatangani absen hadir dan mengajar sebagaimana yang telah ditetapkan. Namun seorang guru mempunyai tanggung jawab moral yang bisa berbudi luhur dan bersopan santun dalam berbicara dan berbuat sesuatu.⁴⁶

Sebagai komponen paling pokok dalam pendidikan islam, guru dituntut bagaimana menyeimbangi, melatih, dan membiasakan anak didik berperilaku yang baik. Karena itu, eksistensi guru tidak saja mengajarkan tetapi sekaligus mempraktikkan ajaran-ajaran dan nilai-nilai kependidikan Islam.⁴⁷

4) Disiplin

Soegeng Prijodarminto, SH. Dalam bukunya “Disiplin Kiat Menuju Sukses”, memberi arti disiplin sebagai kondisi yang

⁴⁴ Toto Tasmara, 2002, *Membudayakan Etos Kerja Islami*, Jakarta: Gema Insani, hlm. 87.

⁴⁵ Muhammad AR, 2003, *Pendidikan di Alaf Baru; Rekonstruksi Atas Moralitas Pendidikan*, Yogyakarta: Prisma Shopie Press, hlm. 91

⁴⁶ Muhammad AR, 2003, *Pendidikan di Alaf Baru; Rekonstruksi Atas Moralitas Pendidikan*, Yogyakarta: Prisma Shopie Press, hlm. 96

⁴⁷ Imam Tholkhah dan Ah Barizi, 2004, *Membuka Jendela Pendidikan; Mengurai Akar Tradisi dan Integrasi Keilmuan Pendidikan Islam*, Jakarta: Raja Grafindo persada, hlm. 219.

tercipta dan terbentuk melalui proses dari serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, keteraturan atau ketertiban, nilai-nilai tersebut telah menjadi bagian perilaku dalam kehidupannya. Perilaku itu tercipta melalui proses binaan melalui keluarga, pendidikan dan pengalaman.⁴⁸

Disiplin juga menjadi sarana pendidikan. Dalam mendidik disiplin berperan mempengaruhi, mendorong, mengendalikan, mengubah, membina dan membentuk perilaku-perilaku tertentu sesuai dengan nilai yang ditanamkan, diajarkan dan diteladankan. Madrasah merupakan lembaga pendidikan yang sangat strategis untuk menanamkan dan mengajarkan kedisiplinan. Karena itu, para guru perlu menempatkan disiplin ke dalam prioritas program pendidikan di madrasah dengan baik yang akan melahirkan siswa siswinya yang akan memberikan motivasi, perjuangan dan kompetisi yang kuat diantara para siswa. Masa depan mereka akan lebih baik apabila sudah dibiasakan sejak dini, sejak di rumah serta di lanjutkan di madrasah.⁴⁹

5) Semangat

Seorang guru yang mempunyai etos kerja yang tinggi, maka dia akan melaksanakan tugas-tugasnya dengan penuh semangat dan rasa tanggung jawab yang tinggi. Demikian halnya dengan guru yang mempunyai etos kerja rendah, maka dia akan

⁴⁸ Tulus Tu' u, 2004, *Peran Disiplin Pada Perilaku dan Prestasi Siswa*, Jakarta: Gramedia Widia Sarana Indonesia, hlm. 31

⁴⁹ Tulus Tu' u, 2004, *Peran Disiplin Pada Perilaku dan Prestasi Siswa*, Jakarta: Gramedia Widia Sarana Indonesia, hlm. 32.

bermalas-malasan dan kurang tanggung jawab, setengah-setengah dalam melaksanakan tugas-tugas keguruan.⁵⁰

2. Supervisi Kepala Madrasah

a. Pengertian Supervisi

Supervisi secara etimologi berasal dari kata “super” dan “visi” yang mengandung arti melihat dan meninjau dari atas atau menilai dan menilai dari atas yang dilakukan oleh pihak atasan terhadap aktivitas, kreativitas, dan kinerja bawahan.⁵¹

Glikman dalam Bafadal mendefinisikan supervisi adalah serangkaian kegiatan membantu guru mengembangkan kemampuannya mengelola proses belajar mengajar demi pencapaian tujuan pembelajaran.⁵² Harris dalam Sahertian mengatakan supervisi adalah apa yang dilakukan oleh petugas madrasah terhadap stafnya untuk memelihara (maintain) atau mengubah pelaksanaan kegiatan di madrasah yang langsung berpengaruh terhadap proses mengajar guru dalam meningkatkan hasil belajar siswa.⁵³ Baharuddin mengemukakan supervisi adalah pembinaan yang diberikan kepada seluruh staf

⁵⁰ Tulus Tu' u, 2004, *Peran Disiplin Pada Perilaku dan Prestasi Siswa*, Jakarta: Gramedia Widia Sarana Indonesia, hlm. 32.

⁵¹E. Mulyasa, 2012, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung :Remaja Rosda Karya, hlm. 239.

⁵² Ibrahim Bafadal, 2007, *Supervisi Pengajaran Teori dan Aplikasi Dalam Membina Profesional Guru*, Jakarta: Rineka Cipta, hlm. 100.

⁵³ Piet A. Sahertian dan Ida Aleida Sahertian, 2002, *Supervisi Pendidikan Dalam Rangka Inservice Education*, Jakarta: Rineka Cipta, hlm. 56.

madrasah agar mereka dapat meningkatkan mutu dan kemampuan untuk mengembangkan situasi belajar mengajar yang baik.⁵⁴

Dalam pengertian lain, supervisi adalah suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai madrasah dalam melakukan pekerjaan mereka secara efektif. Dengan demikian hakekat supervisi adalah suatu proses bimbingan dari pihak kepala madrasah kepada guru-guru dan personalia madrasah yang langsung menangani belajar para siswa, disamping itu juga memperbaiki situasi bekerja dan belajar secara efektif, disiplin, bertanggung jawab, dan memenuhi akuntabilitas.⁵⁵

Dalam Al-Qur'an isyarat mengenai supervisi dapat diidentifikasi dari ayat berikut :

إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلَيْكُمْ رَقِيبًا

Artinya: "Sesungguhnya Allah selalu menjaga dan mengawasi kamu."⁵⁶
(Q.S An-Nisa:1)

b. Peran Kepala Madrasah sebagai Supervisor

Kepala madrasah selaku manajer madrasah dan supervisor berperan penting dalam mewujudkan sistem manajemen madrasah yang

⁵⁴ Yusak Burhanuddin, 2008, *Administrasi Pendidikan*, Bandung: Pustaka Setia, hlm. 102.

⁵⁵ Jamil Suprihatiningrum, 2013, *Guru Profesional Pedoman Kinerja, Kualifikasi & Kompetensi Guru*, Yogyakarta : Arruz Media, hlm. 289.

⁵⁶ Depag RI, *Al-Qura'an dan Terjemahnya*, Solo: PT Tiga Serangkai Pustaka Mandiri, hlm. 82.

unggul dan efektif. Sebagai supervisor, kepala madrasah mempunyai peran penting, diantaranya :

- 1) Mengadakan observasi di setiap kelas untuk peningkatan efektifitas proses pembelajaran.
- 2) Melaksanakan pertemuan individual dengan guru untuk menggali potensi masing-masing guru.
- 3) Menyediakan waktu dan pelayanan bagi guru dalam upaya pemecahan masalah akademik dan administrasi.
- 4) Menyediakan dukungan dan suasana kondusif bagi guru dalam perbaikan dan peningkatan kinerja guru.
- 5) Melaksanakan pengembangan staf secara terencana, terarah, dan berkelanjutan.
- 6) Bekerja sama dengan guru untuk mengevaluasi hasil belajar secara komprehensif.
- 7) Melaksanakan penelitian sederhana untuk perbaikan situasi dan kondisi proses pembelajaran.⁵⁷

c. Tujuan dan Fungsi Supervisi

Supervisi bertujuan mengembangkan iklim yang kondusif dan lebih baik dalam kegiatan belajar mengajar, melalui pembinaan dan peningkatan profesi mengajar. Dengan kata lain, tujuan supervisi pengajaran adalah membantu dan memberikan kemudahan kepada para

⁵⁷ Jamil Suprihatiningrum, (2013), *Guru Profesional Pedoman Kinerja, Kualifikasi & Kompetensi Guru*, Yogyakarta : Arruz Media, hlm. 299.

guru untuk belajar bagaimana meningkatkan kemampuan mereka guna mewujudkan tujuan belajar peserta didik.

Tujuan supervisi pendidikan diantaranya sebagai berikut :

- 1) Membina kepala madrasah dan guru-guru untuk lebih memahami tujuan pendidikan yang sebenarnya dan peranan madrasah dalam merealisasikan tujuan tersebut.
- 2) Memperbesar kesanggupan kepala madrasah dan guru-guru untuk mempersiapkan peserta didiknya menjadi anggota masyarakat yang lebih efektif.
- 3) Membantu kepala madrasah dan guru mengadakan diagnosis secara kritis terhadap aktivitas-aktivitasnya dan kesulitan-kesulitan belajar mengajar, serta menolong mereka merencanakan perbaikan-perbaikan.
- 4) Meningkatkan kesadaran kepala madrasah dan guru-guru serta warga madrasah lain terhadap cara kerja yang demokratis dan komprehensif, serta memperbesar kesediaan untuk tolong menolong.
- 5) Memperbesar semangat guru-guru dan meningkatkan motivasi berprestasi untuk mengoptimalkan kinerja secara maksimal dalam profesinya.
- 6) Membantu kepala madrasah untuk mempopulerkan pengembangan program pendidikan di madrasah kepada masyarakat.
- 7) Membantu kepala madrasah dan guru-guru dalam mengevaluasi aktivitasnya untuk mengembangkan aktivitas dan kreativitas peserta didik.

8) Mengembangkan rasa kesatuan dan persatuan diantara guru.⁵⁸

Setiap supervisor pendidikan harus memahami dan mampu melaksanakan supervisi sesuai fungsi dan tugas pokoknya, baik yang menyangkut penelitian, perbaikan, maupun pengembangan.

Sahertian mengutip pendapat Gwyn dan merumuskan tugas utama supervisor, yaitu :

- 1) Membantu guru mengerti dan memahami para peserta didik.
- 2) Membantu mengembangkan dan memperbaiki, baik secara individual maupun secara bersama-sama.
- 3) Membantu seluruh staf madrasah agar lebih efektif dalam melaksanakan proses belajar mengajar.
- 4) Membantu guru meningkatkan cara mengajar yang efektif.
- 5) Membantu guru secara individual.
- 6) Membantu guru agar dapat menilai para peserta didik lebih baik.
- 7) Menstimulasi guru agar dapat menilai diri dan pekerjaannya.
- 8) Membantu guru agar merasa bergairah dalam pekerjaannya dengan penuh rasa aman.
- 9) Membantu guru dalam melaksanakan kurikulum di madrasah.
- 10) Membantu guru agar dapat memberikan informasi yang seluas- luasnya kepada masyarakat tentang kemajuan madrasah.⁵⁹

⁵⁸E. Mulyasa, 2012, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung :Remaja Rosda Karya, hlm. 242.

⁵⁹ E. Mulyasa, 2012, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung :Remaja Rosda Karya, hlm. 244.

d. Teknik-Teknik Supervisi

Ada bermacam-macam teknik supervisi akademik dalam upaya pembinaan kemampuan guru. Setidaknya ada dua teknik yang sering digunakan, yaitu:

1) Teknik Supervisi Individual

Teknik supervisi individual ditujukan secara khusus bagi guru yang memiliki masalah khusus dan bersifat perorangan, yang kegiatannya meliputi:

- a) Kunjungan Kelas, yaitu teknik pengamatan proses belajar mengajar, sehingga diperoleh yang diperlukan dalam rangka pembinaan guru. Tahapan-tahapan yang harus ditempuh dalam pelaksanaan kunjungan kelas adalah persiapan, pengamatan dan tindak lanjut.
- b) Observasi kelas, dapat diartikan melihat dan memperhatikan secara teliti terhadap gejala yang nampak. Adapun aspek-aspek yang diamati adalah aktivitas dan kegiatan guru dan siswa dalam proses pembelajaran, penggunaan media dan reaksi siswa dalam proses pembelajaran.
- c) Pertemuan individual yang diklasifikasikan menjadi empat macam, yaitu *classroom-conference*, *Office-conference*, *causal-conference*, dan *observational-visitation*.
- d) Kunjungan antar kelas, yaitu upaya memperoleh pengalaman baru dari teman sejawat mengenai proses pembelajaran pengelolaan kelas.

- e) Menilai diri sendiri, seperti meminta pendapat siswa terhadap proses KBM dan analisis tes.
- f) *Portofolio Supervision*, yaitu kegiatan supervisi terhadap portofolio guru, mulai dari silabus, RPP, proses pembelajaran, evaluasi, remedial dan catatan lain yang berkenaan dengan pembelajaran.
- g) *Action Research*, yaitu guru melakukan penelitian tindakan berdasarkan masukan dari pengawas.
- h) *Peer Coaching*, yaitu guru meminta teman sejawatnya dalam penerapan satu metode pembelajaran.
- i) *Mentoring dan Induction*, yaitu guru junior mengikuti program induksi (pengenalan dan pembiasaan pekerjaan) di bawah bimbingan mentor seorang guru senior.⁶⁰

2) Teknik Supervisi Kelompok

Teknik supervisi kelompok adalah suatu cara melaksanakan program supervisi yang ditujukan pada dua orang atau lebih. Guru-guru yang diduga sesuai dengan analisis kebutuhan memiliki masalah dan kelemahan yang sama dikelompokkan dan diberikan layanan supervisi sesuai dengan kebutuhan.⁶¹ Beberapa teknik supervisi kelompok yang sering digunakan dalam pengawasan akademik adalah demonstrasi pembelajaran, pertemuan guru, lokakarya, seminar, workshop dan kelompok kerja guru.

⁶⁰Piet A Sahertian, 2008, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Rineka Cipta, hlm. 15-17.

Piet A Sahertian, 2008, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Rineka Cipta, hlm.15.

Menetapkan teknik-teknik supervisi akademik bukanlah suatu hal yang mudah. Selain harus mengetahui aspek atau bidang keterampilan yang akan dibina, seorang supervisor juga harus mengetahui karakteristik setiap teknik di atas dan sifat kepribadian guru, sehingga teknik yang digunakan benar-benar ideal bagi guru yang dibina melalui supervisi.

Adapun cara melakukan teknik supervisi kelompok, sebagai berikut:

a) Mengadakan pertemuan atau rapat

Fungsi komunikasi dalam manajemen madrasah dapat terlaksana dengan baik hanya apabila masing-masing warga madrasah mempunyai hak yang sama untuk mengemukakan pendapat dan segala informasi yang ada dapat dengan segera sampai ke semua warga dengan cepat dan dengan isi yang cepat pula. Kepala madrasah yang memenuhi fungsinya dengan baik, yaitu fungsi pengarahan (*directing*), pengordinasian (*coordinating*), pengkomunikasian (*communicating*) secara rutin.

b) Mengadakan diskusi kelompok

Diskusi kelompok sangat baik dilakukan untuk mengumpulkan data. Meskipun sudah dikelompokkan dalam wawancara kelompok, namun sebetulnya wawancara tersebut dapat digabung atau dikombinasikan dengan kelompok diskusi. Diskusi kelompok dapat juga digunakan untuk mempertemukan pendapat antar pimpinan dalam bentuk

pertemuan khusus antar sifat pimpinan saja. Diskusi kelompok dapat diselenggarakan dengan mengundang atau mengumpulkan guru-guru mata pelajaran sejenis atau yang berlainan sesuai dengan keperluannya.

c) Mengadakan penataran-penataran

Salah satu wadah untuk meningkatkan kemampuan guru adalah penataran. Dalam klasifikasi pendidikan, penataran di kategorikan sebagai *in-service training*, yang sebagai jenis lain dari *pre-service training*, yang merupakan pendidikan sebelum yang bersangkutan diangkat menjadi pegawai yang resmi. Peraturan seperti ini dapat dilakukan di madrasah sendiri dengan mengundang nara sumber, tetapi dapat juga dilakukan bersama antar beberapa madrasah. Cara yang baik dalam mengikuti seminar adalah apabila dilakukan dengan sungguh-sungguh, serius dan cermat mengikuti presentasi dan acara tanya-jawab.⁶²

e. Indikator Supervisi Kepala Madrasah

Sesuai dengan standar kompetensi kepala madrasah menurut Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007, bahwa kepala madrasah sebagai supervisor, harus memiliki kompetensi supervisi, diantaranya :

- 1) Merencanakan program supervise dalam rangka peningkatan profesionalisme guru, diantaranya: program perencanaan supervisi,

⁶² Piet A. Sahertian & Frans Mataheru, 2001, *Prinsip dan Teknik Supervisi Pendidikan*, Surabaya: Usaha Nasional, hlm. 25.

pengadaan buku catatan, instrumen, dan jadwal supervisi pembelajaran.

- 2) Melaksanakan supervise terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat, diantaranya : penentuan sasaran supervisi, teknik supervisi, dan kepemimpinan supervisi.
- 3) Menindaklanjuti hasil supervise terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru, diantaranya : pembinaan, *reward* dan *punishment*.⁶³

Dalam Peraturan Menteri Agama Nomor 58 Tahun 2017 pasal 8 (delapan), disebutkan bahwa Kepala Madrasah harus memiliki kompetensi:

- 1) kepribadian;
- 2) manajerial;
- 3) kewirausahaan;
- 4) supervisi; dan
- 5) sosial.⁶⁴

Kompetensi supervisi sebagaimana dimaksud dalam pasal 8 (delapan) tersebut yaitu:

- 1) merencanakan program supervisi akademik untuk peningkatan profesionalisme guru;
- 2) melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan supervisi yang tepat; dan

⁶³Jamil Suprihatiningrum, 2013, *Guru Profesional Pedoman Kinerja, Kualifikasi & Kompetensi Guru*, Yogyakarta : Arruz Media, hlm. 305.

⁶⁴ Permenag RI Nomor 58 Tahun 2018 tentang Kepala Madrasah, Bab III Pasal 8, hlm. 6.

3) menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru untuk peningkatan profesionalisme guru.⁶⁵

3. Kepemimpinan Kepala Madrasah

a. Pengertian Kepemimpinan

Menurut Sudarwan Danim, kepemimpinan adalah segala tindakan yang dilakukan seseorang baik individu maupun kelompok untuk melakukan koordinasi dan melakukan pengarahan kepada individu atau kelompok lain untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.⁶⁶

Menurut Siagian dalam Edy Sutrisno, mengatakan kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mempengaruhi orang lain, dimana bawahan akan melakukan apa yang menjadi kehendak pemimpin walaupun secara pribadi bawahan tersebut tidak menyukainya.⁶⁷ Selain itu menurut J. Canon dalam Syaiful Sagala, mengatakan kepemimpinan adalah “kemampuan atasan mempengaruhi perilaku bawahan maupun perilaku kelompok dalam organisasi”.⁶⁸

Menurut Ngalim Purwanto, Kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang dalam mempengaruhi orang lain agar orang yang dipengaruhinya mau dan dapat melaksanakan tugas-tugas yang

⁶⁵ Permenag RI Nomor 58 Tahun 2018 tentang Kepala Madrasah, Bab III Pasal 8, hlm. 9.

⁶⁶ Sudarwan Danim, 2008, *Visi Baru Manajemen Madrasah Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*, Jakarta: Bumi Aksara, hlm. 204.

⁶⁷ Edy Sutrisno, 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group, hlm. 213.

⁶⁸ Syaiful Sagala, 2009, *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan*, Medan: Alfabeta, hlm. 115.

dibebankan kepadanya dengan rela, penuh semangat, ada kegembiraan batin, serta merasa tidak terpaksa.⁶⁹ Sedangkan Menurut Armstrong dalam A.L Hartani, kepemimpinan adalah “proses memberi inspirasi kepada semua karyawan agar bekerja sebaik-baiknya untuk mencapai hasil yang diharapkan”.⁷⁰ Selanjutnya, Ordway Tead dalam Kartini Kartono, mengungkapkan bahwa kepemimpinan merupakan “kegiatan mempengaruhi orang-orang agar orang-orang yang dipimpinnya dapat bekerja sama untuk mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan”.⁷¹ Sedangkan Menurut Wahyudi, kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan seseorang dalam menggerakkan, mengarahkan, sekaligus mempengaruhi pola pikir, cara kerja setiap anggota agar bersikap mandiri dalam bekerja untuk kepentingan percepatan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.⁷²

Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang dalam mempengaruhi orang lain, baik individu, kelompok serta kemampuan untuk mengarahkan tingkah laku individu atau kelompok untuk memiliki kemampuan atau keahlian khusus dalam bidang yang diinginkan oleh kelompoknya sehingga bawahan dengan senang hati mau melaksanakan tugas yang diberikan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

⁶⁹ Ngalim Purwanto, 2005, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, hlm. 26.

⁷⁰ A.L Hartani, 2011, *Manajemen Pendidikan*, Yogyakarta: LaksBang, hlm. 28.

⁷¹ Kartini Kartono, 2005, *Pemimpin dan Kepemimpinan Apakah Kepemimpinan Abnormal itu?*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, hlm. 57.

⁷² Wahyudi, 2009, *Kepemimpinan Kepala madrasah dalam Organisasi Pembelajaran (Learning Organizaion)*, Jakarta: Alfabeta, hlm. 120.

Dalam Al-Qur'an, salah satu ayat yang menjelaskan tentang kepemimpinan yaitu:

يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِيَ الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِن تَنَزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ
الْآخِرِ ۚ ذَٰلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا ﴿٥٩﴾

Artinya: "Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. kemudian jika kamu berlainan Pendapat tentang sesuatu, Maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian, yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya."⁷³
(Q.S An-Nisa: 59)

b. Gaya Kepemimpinan Kepala madrasah

Gaya kepemimpinan mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola-pola atau bentuk tertentu.⁷⁴

Banyak gaya kepemimpinan menurut para ahli sebagai berikut salah satunya menurut Hersey dan Blanchard dalam Dharma dan Husaini, ada empat gaya kepemimpinan yang efektif, yaitu *telling*, *selling*, *participating* dan *delegating*. Ciri-ciri *telling* (pemberitahuan): tinggi tugas dan rendah hubungan, pemimpin memberikan instruksi

⁷³ Depag RI, *Al-Qura'an dan Terjemahnya*, Solo: PT Tiga Serangkai Pustaka Mandiri), hlm. 82.

⁷⁴ Davis Keith & Jhon W. Newstrom, 2003, *Human behavior at Work*, Alih Bahasa Agus Dharma, Jakarta: Erlangga, hlm. 217.

atau keterangan bagaimana cara mengerjakan, kapan harus selesai, dimana pekerjaan dilaksanakan dan pengawasan, komunikasi biasanya satu arah. Ciri-ciri *selling* (penawaran atau penjualan): tinggi tugas dan tinggi hubungan, pemimpin menawarkan gagasannya dan bawahan diberikan kesempatan berkomentar, pemimpin masih banyak melakukan pengarahan, komunikasi sudah dua arah. Ciri-ciri *participating* (pelibatan bawahan): tinggi hubungan dan rendah tugas, pemimpin dan bawahan saling memberikan gagasan, pemimpin dan bawahan sama-sama membuat keputusan. Ciri-ciri *delegating* (pendelegasian): rendah hubungan dan rendah tugas, pemimpin melimpahkan wewenangnya kepada bawahan, bawahan mendapat wewenang membuat keputusan sendiri.⁷⁵

Masing-masing pemimpin mempunyai ciri dan karakteristik berbeda-beda, hal ini disesuaikan dengan watak dan kepribadiannya. Begitu juga tipe dan gaya ia memimpin sangat ditentukan oleh siapa yang ia pimpin dan situasi yang bagaimana kepemimpinannya. Berikut tipe-tipe kepemimpinan dalam pendidikan yang disampaikan oleh Abdul Azis Wahab:

- 1) Tipe otoriter, yaitu pemimpin bertindak diktator terhadap bawahannya, baginya memimpin adalah menggerakkan dan memaksa bawahannya. Sedangkan kewajiban bawahan hanyalah

⁷⁵ Surya Dharma dan Husaini Usman, 2008, *Kepemimpinan Kepala madrasah Madrasah yang Efektif*, Jurnal Tenaga Kependidikan Vol.3 No.2, Agustus, Direktorat Tenaga Kependidikan. Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidikan dan Tenaga Kependidikan, hlm. 10.

mengikuti perintah dan tidak boleh membantah atau mengajukan saran. Mereka harus patuh dan setia kepada pemimpin secara mutlak.

2) Tipe *laissez-faire*, sebenarnya tipe ini pemimpin tidak memberikan kepemimpinannya. Ia membiarkan bawahannya berbuat sekehendaknya. Pemimpin sama sekali tidak memberikan kontrol dan koreksi terhadap pekerjaan bawahannya.

3) Tipe demokratis, yaitu melakukan kepemimpinannya di tengah-tengah bawahannya, hubungan dengan bawahan bukan sebagai majikan dan budak, melainkan sebagai kakak terhadap saudara-saudaranya. Ia berusaha memberikan stimulus kepada bawahannya agar bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan bersama.

4) Tipe *pseudo-democratic*, disebut juga demokratis semu atau manipulasi diplomatik. Pemimpin seperti ini hanya tampaknya saja bersikap demokratis padahal sebenarnya dia bersikap otokratis. Jika ia punya ide maka ia musyawarahkan dengan bawahannya, tetapi situasi diatur dan diciptakan sedemikian rupa sehingga pada akhirnya bawahan didesak agar menerima ide tersebut sebagai keputusan bersama.⁷⁶

Senada dengan pendapat Abdul Aziz Wahab di atas dalam Husnul, bahwa sebagaimana laporan dari Graves di Stanford

⁷⁶ Abdul Azis Wahab, 2008, *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan*, Bandung: Penerbit Alfabeta, hlm. 134.

University, tipe kepemimpinan itu meliputi tipe autoritarian, *laizzes faire*, demokratis dan pseudo demokratis.⁷⁷

Dari beberapa pendapat di atas dipahami bahwa yang di maksud dengan gaya kepemimpinan kepala madrasah adalah sikap atau tingkah laku yang dilakukan kepala madrasah kepada bawahannya untuk memengaruhi, menggerakkan dan mengarahkan agar mau dan bisa bekerja sesuai dengan kesepakatan organisasi madrasah guna tercapainya tujuan lembaga madrasah.

c. Kepala Madrasah sebagai Pemimpin Formal dan Informal

Kepala madrasah adalah merupakan pimpinan yang bertanggung jawab langsung terhadap keberhasilan madrasah yang dipimpinya. Oleh sebab itu kepala madrasah merupakan faktor terpenting dalam penentuan proses pencapaian dan keberhasilan dari tujuan yang sudah ditetapkan madrasah. Sehingga pengaruh kepala madrasah dalam memimpin sangat besar terhadap maju tidaknya madrasah yang dipimpinya.

Kepala madrasah berperan sebagai kekuatan sentral yang menjadi kekuatan penggerak kehidupan madrasah dan ia harus memahami tugas dan fungsinya untuk keberhasilan madrasah, serta memiliki kepedulian kepada guru, staf dan siswa.

⁷⁷ Husnul Yaqin, 2011, *Kapita Seleka Administrasi dan Manajemen Pendidikan*, Banjarmasin: Antasari Press, hlm. 146.

Kepemimpinan kepala madrasah dalam organisasi, menurut Wahjosumidjo ada dua bentuk, yaitu: kepemimpinan formal (*formal leadership*) dan kepemimpinan informal (*informal leadership*).⁷⁸

Kepala madrasah dengan kepemimpinan formal adalah kepala madrasah yang diangkat atau dipilih melalui tahapan seleksi. Sedangkan kepala madrasah dengan kepemimpinan informal adalah kepala madrasah yang diangkat atau dipilih berdasarkan kemampuan dan kecakapannya yang dirasakan oleh orang lain sehingga ia mampu memecahkan persoalan dalam organisasi madrasah tersebut.

d. Tugas dan Tanggung Jawab Kepala Madrasah

Kepala madrasah memiliki kedudukan yang strategis sebagai motor dan menggerakkan serta memotivasi bawahan, mengelola sumber daya manusia dan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu keberadaannya mutlak diperlukan karena tidak mungkin digantikan oleh fungsi dan peran yang lain.

Pada tingkat madrasah menengah, kepala madrasah sebagai figur kunci dalam mendorong perkembangan dan kemajuan madrasah. Kepala madrasah tidak hanya memiliki tanggung jawab dan memiliki otoritas dalam program- program madrasah, kurikulum, dan keputusan personil tetapi juga memiliki tanggung jawab untuk meningkatkan akuntabilitas keberhasilan siswa dan programnya dengan cara memperbaiki dan memperkuat manajemen kepemimpinan. Oleh karena

⁷⁸ Wahjosumidjo, 2012, *Kepemimpinan Kepala madrasah*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, hlm. 84.

itu, agar manajemen ini terbentuk kepala madrasah harus pandai, cerdas dan memiliki strategi dalam memimpin kelompok serta cerdas pula dalam pendelegasian tugas dan wewenang.

Di antara tugas dan tanggung jawab yang dilakukan kepala madrasah sehingga dapat menunjukkan bahwa ia berfungsi sebagai pimpinan adalah sebagaimana yang dikemukakan Nurkholis sebagai berikut:

- 1) Kepala madrasah sebagai evaluator, yaitu melakukan pengukuran seperti kehadiran, kerajinan dan pribadi para guru, tenaga kependidikan, administrator madrasah dan siswa. Data hasil pengukuran tersebut kemudian dipertimbangkan dan dibandingkan yang akhirnya dilakukan evaluasi.
- 2) Kepala madrasah sebagai manajer, yaitu harus memerankan fungsi manajerialnya dengan cara melakukan proses perencanaan, menggerakkan, dan mengkoordinasikan (*planning, organizing, actuating, dan controlling*).⁷⁹

Sebagaimana telah diatur dalam lampiran Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 Tanggal 17 April 2007 tentang Standar Kepala madrasah dalam standar kompetensi kepala madrasah dalam bidang manajerial adalah : (a) Menyusun perencanaan madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan; (b) Mengembangkan organisasi madrasah sesuai kebutuhan; (c) Memimpin madrasah dalam rangka pendayagunaan

⁷⁹ Nurkholis, 2003, *Manajemen Berbasis Sekolah: Teori, Model, dan Aplikasi*, Jakarta: Grasindo, hlm. 120-121.

sumber daya madrasah secara optimal; (d) Mengelola perubahan dan pengembangan madrasah menuju organisasi pembelajaran yang efektif; (e) Menciptakan budaya dan iklim madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik; (f) Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal; (g) Mengelola sarana dan prasarana madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal; (h) Mengelola hubungan madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan madrasah; (i) Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik; (j) Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional; (k) Mengelola keuangan madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan dan efisien; (l) Mengelola ketatausahaan madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan madrasah; (m) Mengelola unit layanan khusus madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di madrasah; (n) Mengelola sistem informasi madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan; (o) Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen madrasah; (p) Melakukan monitoring,

evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.⁸⁰

3) Kepala madrasah sebagai administrator

Kepala madrasah memiliki dua tugas utama yaitu: Pertama, sebagai pengendali struktur organisasi, yaitu mengendalikan bagaimana cara pelaporan, dengan siapa tugas tersebut harus dikerjakan dan dengan siapa berinteraksi dalam mengerjakan tugas tersebut. Kedua, melaksanakan administrasi substantif yang mencakup administrasi kurikulum, kesiswaan, personalia, keuangan, sarana, hubungan dengan masyarakat dan administrasi umum.

4) Kepala madrasah sebagai Supervisor

Kepala madrasah berkewajiban untuk memberikan pembinaan atau bimbingan kepada para guru dan tenaga kependidikan serta administrator lainnya. Sebagaimana dalam standar kompetensi kepala madrasah dalam bidang supervisi sebagaimana yang diatur dalam lampiran Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 Tanggal 17 April 2007 adalah sebagai berikut:

- a) Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru;
- b) Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat;

⁸⁰ Lampiran Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 Tanggal 17 April 2007 tentang Standar Kepala madrasah/Madrasah, 2007, hlm. 3-4.

c) Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.

5) Kepala madrasah sebagai *leader*

Kepala madrasah harus mampu menggerakkan orang lain agar secara sadar dan sukarela melaksanakan kewajibannya secara baik sesuai dengan yang diharapkan pimpinan dalam rangka mencapai tujuan. Kepemimpinan kepala Madrasah terutama ditujukan kepada para guru karena merekalah yang terlibat secara langsung dalam proses pendidikan.

6) Kepala madrasah sebagai motivator

Kepala madrasah harus selalu memberikan motivasi kepada guru dan tenaga kependidikan dan administrator sehingga mereka bersemangat dan bergairah dalam menjalankan tugasnya dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan.⁸¹

Berkenaan dengan beberapa manajemen kepemimpinan kepala madrasah di atas, maka kepala madrasah harus mampu mengamalkan dan menjadikan peran-peran tersebut dalam bentuk tindakan nyata. Pelaksanaan peran, fungsi dan tugas tersebut tidak dapat dipisahkan satu sama lain, karena saling terkait dan saling memengaruhi serta menyatu dalam pribadi seorang kepala madrasah yang profesional.

⁸¹ Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah: Teori, Model, dan Aplikasi*, Jakarta: Grasindo, 2003, hlm. 121.

e. Indikator Kepemimpinan Kepala Madrasah

Lima peranan kepemimpinan kepala madrasah yang dapat diintegrasikan dalam status formal kepemimpinannya, yaitu:

- 1) *Figurehead*, yaitu kepala madrasah sebagai lambang yang mempunyai kedudukan yang selalu melekat dengan madrasah yang dipimpinnya. Artinya kepala madrasah harus selalu dapat memelihara integritas diri agar peranannya sebagai lambang tidak menodai nama baik madrasah.
- 2) *Leadership*, yaitu peranan kepala madrasah sebagai pemimpin harus mencerminkan tanggung jawab untuk menggerakkan seluruh sumber daya yang ada di madrasah, sehingga lahir etos kerja dan produktivitas yang tinggi dalam mencapai tujuan. Fungsi ini sangat penting sebab di samping sebagai penggerak juga berperan untuk melakukan kontrol segala aktivitas guru, staf dan siswa dan sekaligus juga meneliti persoalan-persoalan yang timbul di lingkungan madrasah.
- 3) *Liaison*, yaitu kepala madrasah berperan sebagai penghubung antara kepentingan madrasah dengan lingkungan di luar madrasah.
- 4) *Disseminator*, yaitu kepala madrasah bertanggung jawab untuk menyebarluaskan dan membagi informasi kepada para guru, staf, siswa dan orang tua siswa.
- 5) *Decisional Roles*, kepala madrasah berperan sebagai pengambil keputusan, seperti menuangkan pemikirannya untuk memunculkan program- program baru untuk kemajuan madrasah.

Mampu mengantisipasi semua akibat dari pengambilan keputusan. Kepala madrasah juga bertanggung jawab untuk menentukan siapa yang akan memperoleh penghargaan dan hukuman terhadap guru dan staf dengan memperhatikan kinerja bawahannya.⁸²

B. Kerangka Berpikir

Seorang kepala madrasah harus mampu menjadi supervisor di lembaganya, karena supervisi bertujuan mengembangkan iklim yang kondusif dan lebih baik dalam kegiatan belajar mengajar, melalui pembinaan dan peningkatan profesi mengajar. Dengan kata lain, tujuan supervisi pengajaran adalah membantu dan memberikan kemudahan kepada para guru untuk belajar bagaimana meningkatkan kemampuan mereka guna mewujudkan tujuan belajar peserta didik.

Supervisi yang diberikan oleh kepala madrasah dan kepemimpinan kepala madrasah merupakan faktor yang mempengaruhi peningkatan etos kerja guru. Supervisi dan kepemimpinan kepala madrasah adalah dua hal yang sangat berkaitan sebagai faktor yang bersumber dari lingkungan dan dalam diri yang berpengaruh terhadap etos kerja guru.

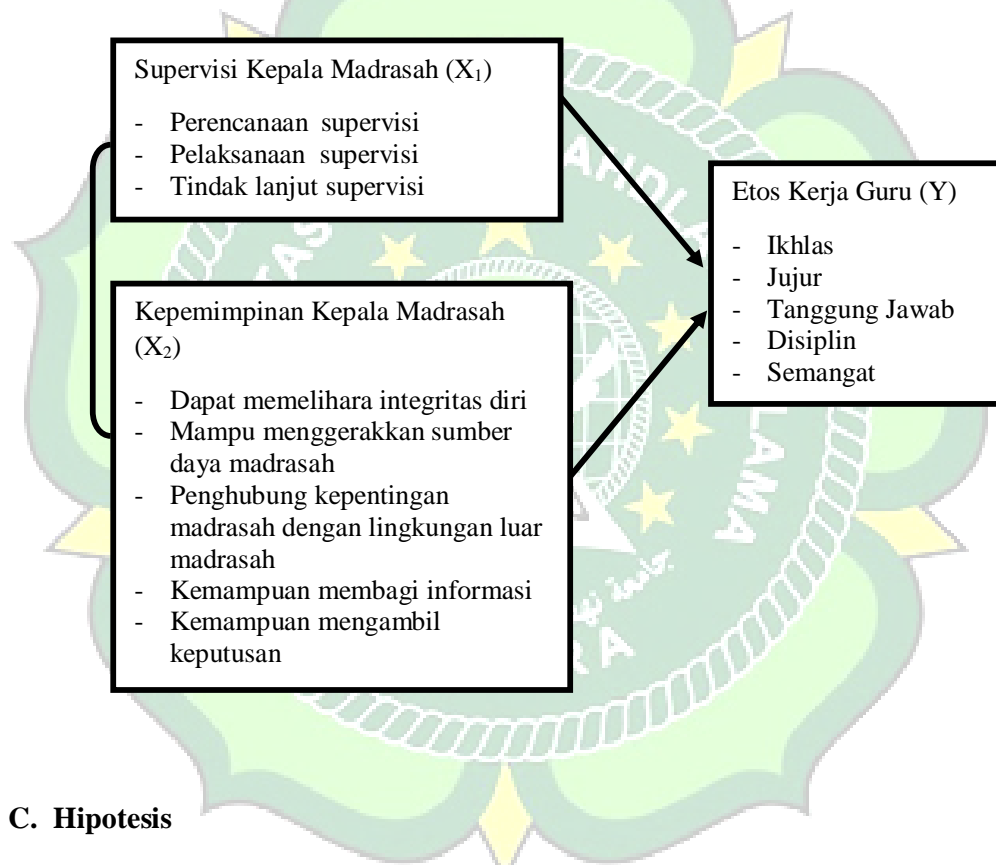
Beberapa faktor pendukung dalam peningkatan etos kerja guru sebagaimana telah disebutkan sebelumnya merupakan faktor yang berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung dan sangat erat hubungannya. Penelitian ini mencoba mencari hubungan diantara supervisi

⁸² Wahjosumidjo, 2012, *Kepemimpinan Kepala madrasah*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, hlm. 90.

dan kepemimpinan kepala madrasah dalam peningkatan etos kerja guru di Madrasah Tsanawiyah di Kecamatan Gembong Kabupaten Pati .

Berdasarkan uraian tersebut maka diduga supervisi dan kepemimpinan kepala madrasah berpengaruh positif dan signifikan terhadap etos kerja guru.

Atas dasar kerangka berpikir tersebut, maka penulis mencoba menggambarkan dalam sebuah bagan korelasi sebagai berikut.



C. Hipotesis

Hipotesis penelitian adalah jawaban sementara terhadap masalah-masalah penelitian yang kebenarannya masih diuji secara empiris atau dugaan yang mungkin benar atau mungkin salah. Akan ditolak jika salah atau palsu dan akan diterima jika fakta-fakta membenarkannya.⁸³

⁸³ Sutrisno Hadi, 2002, *Metodologi Research Jilid I*, Andi Offset, Yogyakarta, hlm. 63

Sedangkan menurut Suharsimi Arikunto, hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Sampai terbukti melalui data-data yang terkumpul.⁸⁴ Oleh karena itu, rumusan masalah penelitian biasanya dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori relevansi, belum didasarkan pada fakta-fakta yang empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi, hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah, belum jawaban empiris.

Adapun hipotesis yang penulis ajukan sebagai dugaan awal dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H₁: Terdapat pengaruh positif supervisi kepala madrasah terhadap etos kerja guru PAI Madrasah Tsanawiyah di Kecamatan Gembong Kabupaten Pati.
- H₂: Terdapat pengaruh positif kepemimpinan kepala madrasah terhadap etos kerja guru PAI Madrasah Tsanawiyah di Kecamatan Gembong Kabupaten Pati.
- H₃: Terdapat pengaruh positif supervisi dan kepemimpinan kepala madrasah terhadap etos kerja guru PAI Madrasah Tsanawiyah di Kecamatan Gembong Kabupaten Pati.

⁸⁴ Suharsimi Arikunto, 2003, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta: Rineka Cipta, hlm. 62.