



Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Etos Kerja Guru PAI di Sekolah

Agung¹, Muhammad Aditya Firdaus², Umar Rosadi³

^{1,2,3} Universitas Islam Nusantara Bandung

Email: prawotoagung030689@gmail.com, adityafirdaus83@uninus.ac.id,
umar.rosadi@uninus.ac.id

Info Artikel

Sejarah Artikel:

Diterima: 24 Juli 2021

Direvisi: 28 Juli 2021

Dipublikasikan: Agustus 2021

e-ISSN: 2089-5364

DOI: 10.5281/zenodo.5159173

Abstract:

This study focuses on the declining work ethic of PAI teachers, indicated by the performance of teachers in improving teaching and learning activities that is still low, less concerned about duties and responsibilities, weak dedication and loyalty in carrying out tasks and weak responsiveness when curriculum changes occur. The research approach used is a qualitative approach with a descriptive method. Data collection techniques using interview observations and documentation studies. The results of this study are 1) the principal acts as an Educator; manager; administrator; supervisors; leaders; innovator; motivator. 2) There are at least three strategies used, namely hierarchical strategies, transformational strategies, and facilitative strategies. In realizing this strategy, the principal equalizes the rights and obligations of each teacher, provides information according to the needs of each teacher and according to their capacity, provides discussion space for teachers to solve each problem.

Keywords: Leadership, Principal, Work Ethic

PENDAHULUAN

Pendidikan adalah usaha sadar untuk merubah manusia menjadi manusia seungguhnya. Usaha ini bagian dari proses Pendidikan guna mewujudkan tujuannya. Sementara itu, proses tidak akan berjalan tanpa adanya operator Pendidikan, dalam hal ini guru.

Guru berperan strategis sebagai pendidik dalam meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kepribadian peserta didik. Artinya minat, bakat, kemampuan dan potensi peserta didik tidak akan berkembang secara optimal tanpa bantuan guru. Dengan kata lain, guru menjadi salah satu penentu

keberhasilan pendidikan, karena guru adalah pemimpin pembelajaran, fasilitator dan sekaligus pusat inisiatif pembelajaran (Supardi, 2013)

Dominasi peran guru sangat referesentatif. Kendati demikian, pemerintah melalui kebijakannya terus meningkatkan kapasitas dan kualitas guru melalui berbagai program Pendidikan. Hal ini guna menunjang dan meningkatkan mutu Pendidikan. Dengan kata lain, pemerintah meningkatkan guru dari sisi profesionalismenya melalui Pendidikan profesi.

Guru yang profesional akan tercermin dalam pelaksanaan pengabdian tugasnya yang ditandai dengan keahlian pada penguasaan materi maupun metode. Selain itu, juga ditunjukkan melalui tanggung jawabnya dalam melaksanakan seluruh pengabdianya. Guru yang profesional hendaknya mampu memikul dan melaksanakan tanggung jawab sebagai guru kepada peserta didik, orang tua, masyarakat bangsa dan negara.

Untuk menjadi seorang pendidik/guru tidaklah mudah, karena selain pendidik dituntut mempunyai etos kerja, guru juga harus memenuhi syarat dan sifat sebagai pendidik yang harus senantiasa bertakwa kepada Allah swt., berilmu pengetahuan, sehat jasmani rohaninya dan berakhlakul karimah dalam melaksanakan tugasnya. Tugas berat seorang pendidik terutama pendidik yang berstatus guru Pendidikan Agama Islam (PAI). Mengajarkan mata pelajaran pendidikan agama Islam sebagai mata pelajaran pada setiap satuan, jenis, jalur dan jenjang pendidikan baik negeri maupun swasta adalah hal keharusan.

Tugas guru sesungguhnya sangatlah berat dan rumit karena menyangkut nasib dan masa depan generasi manusia, sehingga sering didengar tuntutan dan harapan

masyarakat agar guru harus mampu mencerminkan tuntutan situasi dan kondisi masyarakat ideal di masa mendatang. Akibat tuntutan yang berlebihan seringkali guru mendapat cemoohan masyarakat ketika hasil kerjanya kurang memuaskan. Mengingat demikian strategisnya tugas guru maka guru harus memiliki kompetensi yang memadai (Rusman, 2017).

Menurut Usman, semakin baik guru melaksanakan fungsinya, semakin terjamin, tercipta, dan terbinanya kesiapan dan kehandalan seseorang sebagai manusia pembangunan. Dengan kata lain, potret dan wajah diri bangsa di masa depan tercermin pada potret diri guru masa kini, dan gerak maju dinamika kehidupan bangsa berbanding lurus citra guru di tengah-tengah masyarakat (Usman, 2007).

Untuk menumbuhkan etos kerja guru, maka tugas sebagai guru harus dipandang sebagai bentuk pengabdian kepada Allah swt., Sebab cara kerja seseorang yang memandang pekerjaannya sebagai kegiatan untuk mencari nafkah semata atau hanya untuk memperoleh gaji dan sandang pangan demi survival fisik jangka pendek, agaknya akan berbeda dengan cara kerja seseorang yang memandang tugas/pekerjaannya sebagai *colling professio* dan amanah yang hendak dipertanggung jawabkan dihadapan Allah swt., Munculnya sikap malas, santai tidak disiplin waktu dalam bekerja dapat bersumber pada pandangannya terhadap pekerjaan dan tujuan hidupnya. Karena itu, adanya etos kerja yang tinggi pada seorang guru, terutama bagi GPAI (guru pendidikan agama Islam) memerlukan kesadaran mengenai kaitan suatu pekerjaan dengan pandangan hidupnya yang menyeluruh, yang memberinya keinsyafan akan makna dan tujuan hidupnya (Muhaimin, 2002).

Dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, guru pendidikan agama Islam (PAI) tidak hanya sebatas memberikan tugas tetapi juga bagaimana mendidik, membimbing, melatih dengan profesional. Etos kerja guru yang profesional dituntut dengan sejumlah persyaratan, memiliki kualifikasi pendidikan profesi yang kompeten dibidangnya. Memiliki kemampuan berinteraksi dengan peserta didik, mempunyai jiwa kreatif, produktif, semangat kerja dan komitmen yang tinggi terhadap profesinya.

Dari pemaparan tugas dan tanggung jawab guru di atas, peneliti menganggap hal tersebut sangatlah penting untuk diteliti mengingat dengan yang terjadi dilapangan kualitas guru PAI khususnya di SMKT Ad-Dimyati terindikasi cenderung menurun. Masalah ini biasanya berkisar pada persoalan kurang memadainya kualitas dan kompetensi guru, kurang kesejahteraan, rendahnya etos kerja, komitmen guru, kurangnya penghargaan terhadap profesi guru. Salah satu faktor penyebab rendahnya guru adalah pengaruh gaya kepemimpinan Kepala Sekolah sehingga menimbulkan masalah dengan indikasi sebagai berikut:

1. Kinerja guru dalam peningkatan KBM masih rendah
2. Kurang peduli terhadap tugas dan tanggung jawab
3. Lemahnya dedikasi dan loyalitas dalam melaksanakan tugas
4. Responsif yang lemah ketika terjadi perubahan kurikulum

Kepala Sekolah sebagai *Leader* dituntut memiliki kemampuan untuk mempengaruhi dan menggerakkan semua personil sekolah agar dapat melakukan tugas secara efektif. Sebagai pemimpin Kepala Sekolah juga harus berfikir menerobos batas, artinya melahirkan pemikiran-pemikiran kreatif untuk membawa Sekolah kepada kondisi

yang lebih maju. Pemikiran seorang pemimpin tidak sebatas pada rencana dan aturan-aturan yang telah ada, tetapi melompat kepada perubahan-perubahan ke depan, yang kadang-kadang belum dipikirkan oleh personil sekolah lainnya.

Pemaparan di atas menjelaskan adanya korelasi antara kepemimpinan Kepala Sekolah dengan Etos Kerja guru PAI di Sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan. Berdasarkan latar belakang masalah yang di uraikan di atas, maka permasalahan yang menjadi fokus penelitian adalah tentang peran kepemimpinan Kepala Sekolah dalam meningkatkan etos kerja guru PAI di sekolah. Penelitian ini berfokus pada bagaimana kemampuan kepemimpinan Kepala Sekolah dalam mengelola sekolah sehingga meningkatnya etos kerja guru PAI.

METODOLOGI PENELITIAN

Pendekatan dalam penelitian ini menggunakan pendekatan Kualitatif. Peneliti bermaksud mengembangkan konsep pemikiran, pemahaman dari pola yang terkandung dalam kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap peningkatan etos kerja guru PAI yang menyangkut perencanaan, pelaksanaan dan penilaian. Penelitian ini ditujukan untuk menggali data dan informasi yang berkaitan dengan kepemimpinan Kepala Sekolah dalam meningkatkan etos kerja guru PAI di SMKT Ad-Dimyati Kota Bandung. Metode metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif. Data yang di peroleh dari semua pihak yang bersangkutan, dalam kata lain data dalam penelitian ini dikumpulkan dari berbagai sumber.

Teknik pengumpulan data pada penelitian ini antara lain: 1) Observasi. Observasi yang dilakukan penulis adalah mengadakan kunjungan ke sekolah yang akan diteliti SMKT Ad-Dimyati Kota Bandung. Observasi berupa pengamatan

terhadap objek penelitian dilengkapi dengan catatan-catatan terhadap fakta lapangan di sekolah. 2) Wawancara. Wawancara yang dilakukan merupakan kegiatan tanya jawab antara narasumber dan pewawancara yang dilengkapi pertanyaan penelitian, kisi-kisi penelitian, pedoman wawancara dan pedoman dokumentasi dengan bahasan yang jelas. Wawancara yang dilakukan yaitu kepada Kepala Sekolah dan guru PAI SMKT Ad-Dimyati. 3) Studi Dokumentasi. Mengumpulkan data-data kegiatan Sekolah selama penelitian. Dokumen tersebut bisa foto kegiatan, dokumen penting jurnal dan sumber lain yang relevan

Sumber data dalam pendekatan kualitatif adalah semua pihak yang berkepentingan dan pelaku utama dari obyek yang akan diteliti. Fakta yang dibutuhkan meliputi data dan informasi dari informan melalui wawancara dan pengamatan. Adapun yang dijadikan sebagai informan dalam penelitian ini adalah Kepala Sekolah SMKT Ad-Dimyati Kota Bandung dan Guru-guru Pendidikan Agama Islam SMKT Ad-Dimyati Kota Bandung.

Analisis ini menggunakan penelitian analisis deskriptif yaitu menganalisis data yang terkumpul akan diinterpretasikan sehingga dapat ditarik kesimpulan agar dapat memberikan kejelasan terhadap kenyataan atau realitas menyeluruh peran Kepala Sekolah dalam meningkatkan etos kerja guru PAI SMKT Ad-Dimyati Bandung. Data dan informasi yang telah diperoleh baik dari hasil observasi, wawancara, catatan lapangan maupun studi dokumen, dianalisis dan disajikan sehingga memiliki makna dan dapat ditarik kesimpulan. Analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah

jenuh (*data reduction, data display, dan conclusion drawing/ verification*).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Etos Kerja Guru PAI di SMKT Ad-Dimyati Kota Bandung

Kepala Sekolah sebagai pengelola satuan pendidikan (sekolah) bertanggung jawab terhadap efektifitas dan efisiensi penyelenggaraan pendidikan di sekolahnya, melalui peranan-peranan yang dimainkannya. Peranan yang dimainkan Kepala Sekolah sangatlah kompleks, di antaranya peran Kepala Sekolah sebagai pemimpin, *administrator, manajer, supervisor* dan penghubung masyarakat. Adapun dalam perspektif kebijakan pendidikan nasional (Depdiknas, 2006), terdapat tujuh peran utama Kepala Sekolah yaitu sebagai: *Educator (Pendidik); manajer; administrator; supervisor (penyelia); leader (pemimpin); pencipta iklim kerja; dan wirausahawan.*

Dalam perkembangan selanjutnya, sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman, maka Kepala Sekolah memiliki tujuh peran yaitu: sebagai *Edukator; manajer; administrator; supervisor; leader; innovator; motivator* (EMASLIM). (Mulyasa, 2012:98). Salah satu Kepala Sekolah yang menerapkan peran ini adalah Bapak Iik Selaku Kepala Sekolah Menengah Kejurusan Ad-Dimyati Kota Bandung, beliau yang memerankan semua peran di atas *Edukator; manajer; administrator; supervisor; leader; innovator; motivator* (EMASLIM).

Peran Educator

Kepala Sekolah sebagai educator (pendidik) bermakna sebagai sebuah proses pembentukan karakter yang didasari nilai-nilai dari esensi pendidikan. Proses pembentukan karakter didasarkan pada alat

pendidikan, kewibawaan, penguatan dan ketegasan yang mendidik. Dalam konteks kependidikan, dimana Kepala Sekolah berperan sebagai pendidik haruslah berorientasi pada tindakan, yakni bertindak sebagai guru, membimbing guru, membimbing siswa, mengembangkan staff.

Kepala Sekolah sebagai pendidik, harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan disekolahnya. Menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberi nasehat kepada warga sekolah, memberi dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, dan seterusnya. Kepala Sekolah juga harus berusaha menanamkan, memajukan dan meningkatkan sedikitnya empat nilai, yaitu pembinaan mental, pembinaan moral, pembinaan fisik dan pembinaan artistik.

Dalam rangka menciptakan iklim sekolah yang kondusif untuk belajar dan bernuansa islami, Kepala Sekolah SMKT Ad-Dimyati mengintegrasikan pendidikan pesantren di sekolah dalam berbagai aspek. Aspek pengembangan spiritual, fisik maupun mental yang dimiliki peserta didik dan guru. Hal ini yang menjadi desain tersendiri yang di kembangkan Kepala Sekolah terhadap tercapainya Visi Misi SMKT Ad-Dimyati Kota Bandung.

Adapun tujuan dari peran Kepala Sekolah dalam mendidik ialah mendukung tujuan pendidikan nasional, yaitu berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab. Tujuan tersebut diturunkan menjadi tujuan institusional yang disebut dengan visi sekolah. Sementara itu, visi SMKT Ad-Dimyati ialah terciptanya SMKT dalam

pengembangan siswa yang berilmu amaliah, beramal ilmiah, bertakwa ilahiah, berakhlak karimah dan berdaya saing di dunia kerja dan industri serta berjiwa wirausaha.

Peran Manajer

Kepala sebagai manajer artinya ia memiliki kapasitas untuk mengatur dan menata Lembaga pendidikannya untuk lebih maju dan menjadi Lembaga strategis dalam mengembangkan peserta didiknya. Kendati demikian, peran Kepala Sekolah sebagai manajer jika dilaksanakan, maka sekolah yang lahir adalah sekolah yang memiliki kapasitas untuk mewujudkan tujuan Pendidikan nasional maupun tujuan Lembaga pendidikannya.

Salah satu bukti Kepala Sekolah sebagai manajer, ia memiliki program yang visioner. Program-program unggulan yang di susun Kepala Sekolah SMKT Ad-Dimyati adalah program keagamaan. Program pembinaan keagamaan peserta didik direalisasikan berdasarkan kebutuhan peserta didik dan sistem yang mengintegrasikan sekolah dengan pesantren. Maka tidak salah jika sekolah ini menerapkan program pembiasaan dan pembinaan yang merupakan bagian dari pesantren. Program tersebut antara lain: (1) Shalat Dzuhur berjamaah. (2) PHBI (Peringatan Hari Besar Islam). Kegiatan PHBI merupakan kegiatan yang bersifat insidental (3) pesantren kilat. Pada bulan Ramadhan, SMKT Ad-Dimyati sering melakukan kegiatan keagamaan, yang relevansinya ialah dengan ibadah puasa yang dilaksanakan. (4) membaca Al-Quran sebelum belajar. (5) membuat Balai latihan kerja BLK kerjasama dengan kemenaker untuk kelas 12 TIK dilatih selama satu bulan untuk masuk ke dunia kerja, karena kurikulum nya sudah disiapkan sesuai dengan kebutuhan-kebutuhannya sendiri. Keberadaan BLK

sendiri menjadi salah satu program unggulan yang di perankan oleh Kepala Sekolah bukan khusus untuk siswa kelas 12 TIK saja tapi untuk masyarakat dan alumni. (6) membuat buku pedoman ibadah amaliah seperti solat tahlil, tanwil, aurod.

Program sekolah yang dikembangkan dari visi misi sekolah selain berdampak kepada kepada siswa, juga berimplikasi kepada etos kerja guru PAI. Sehingga menjadikan guru PAI yang memiliki sikap kerja keras yang tinggi dalam mengajar dan mendidik siswa di sekolah. Kendati demikian dalam pelaksanaan program sekolah, guru juga menjadi rajin dan dapat bekerja sama dalam melaksanakannya. Pernyataan tersebut dibuktikan dengan bukti keikutsertaan guru dalam setiap pelaksanaan program sekolah. Berdasarkan wawancara dengan guru PAI.

Pola di atas adalah pola Pendidikan di lingkungan pesantren. Menurut Fauzian, Pola pendidikan di lingkungan pesantren, peserta didik diarahkan dan dibimbing menuju peserta didik berkepribadian yang khas. Kepribadian khas itu dimiliki oleh peserta didik, setelah peserta didik mengikuti plot seorang kiai yang sekaligus menjadi model dan idola para santri di pesantren melalui strategi dan materi pembelajaran yang distimuluskan. Kepribadian yang dimaksud antara lain: mandiri, berakhlak mulia, mumpuni ilmu, berwibawa, dll. Inilah yang menjadi barometer, mengapa pesantren menjadi prototype lembaga pendidikan agama dan keagamaan yang komprehensif.

Dengan demikian, tidak salah jika SMKT Ad-Dimyati banyak mengimplementasikan program-program keagamaan yang bersifat keagamaan. Program keagamaan yang diterapkan bukan tanpa alasan untuk

diinternalisasikan kepada peserta didik. Alasan menerapkan program keagamaan agar peserta didik tidak hanya memiliki kecerdasan intelektual dan terampil dalam keahliannya, tetapi memiliki kecerdasan spiritual yang dapat mensinergikan dengan keahlian yang dimilikinya. Sehingga *output* dari hasil guru-guru mendidik adalah peserta didik memiliki keahlian yang siap bekerja dan berkarakter religius.

Peran Administrator

Kepala Sekolah adalah guru yang dipercaya atau diberi amanah untuk memimpin satuan Pendidikan. Selain sebagai manajer, ia juga sebagai administrator. Dengan kata lain, Kepala Sekolah adalah sosok menjadi panutan dalam pengadministrasian sekolah, guru maupun administrasi lainnya.

Kepala Sekolah sebagai administrator artinya ia memahami administrasi sekolah yang mesti ada, sekaligus sebagai pusat informasi dan perencanaan hubungannya keadministrasian. Sementara itu, administrasi yang disusunnya merupakan bagian dari citra sekolah yang dapat menjadi nilai jual bagi masyarakat.

Hadirnya Sekolah Id dan Bank Mini di SMKT Ad-Dimyati menjadi salah satu indicator kemajuan teknologi yang di manfaatkan oleh Kepala Sekolah dalam memanage pengelolaan kemuridan, pengelolaan pembelajaran, pengelolaa keuangan dan pengelolaan hubungan masyarakat. Orang tua mendapatkan informasi akurat dari sekolah mengenai aktifitas anaknya di sekolah sehingga dalam kaitannya kepada etos kerja guru PAI. Guru PAI tidak terlalu kerepotan dalam memberikan penilaian kedisiplinan ketepatan datang dan pulang dari sekolah. Sehingga guru akan berkerja lebih efisien.

Peran Supervisor

Pengawasan dan pengendalian ini merupakan kontrol agar kegiatan pendidikan di sekolah terarah pada tujuan yang telah ditetapkan. Pengawasan dan pengendalian juga merupakan tindakan preventif untuk mencegah agar para tenaga kependidikan tidak melakukan penyimpangan dan lebih berhati-hati dalam melaksanakan pekerjaannya. Pengawasan dan pengendalian yang dilakukan Kepala Sekolah terhadap tenaga kependidikannya khususnya guru, disebut supervisi klinis, yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan profesional guru dan meningkatkan kualitas pembelajaran melalui pembelajaran yang efektif.

Kepala Sekolah sebagai supervisor dapat dilakukan secara efektif antara lain melalui diskusi kelompok, kunjungan kelas, pembicaraan individual, dan simulasi pembelajaran. Dalam pelaksanaannya, Kepala Sekolah sebagai supervisor harus memperhatikan prinsip-prinsip, hubungan konsultatif, kolegal dan bukan hierarkhis serta dilaksanakan secara demokratis.

Pada dasarnya supervisi dapat dilaksanakan oleh Kepala Sekolah yang berperan sebagai supervisor, tetapi dalam sistem organisasi pendidikan modern diperlukan supervisor khusus yang lebih independent, dan dapat meningkatkan objektivitas dalam pembinaan dan pelaksanaan tugasnya. Jika supervisi dilaksanakan oleh Kepala Sekolah, maka ia harus mampu melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan.

Menurut Mulyasa, Kepala Sekolah memiliki berbagai potensi yang dapat dikembangkan secara optimal. Supervisi pada dasarnya pelayanan yang disediakan oleh Kepala Sekolah untuk membantu para guru dan karyawan agar

menjadi semakin cakap/terampil dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tuntutan perkembangan zaman. Supervisi adalah usaha yang dilakukan oleh Kepala Sekolah dalam membantu guru-guru agar semakin mampu mewujudkan proses belajar mengajar (Mulyasa, 2006).

Dalam Implementasinya peran Kepala Sekolah SMKT Ad-Dimyati sebagai supervisor adalah memberikan wadah kepada guru untuk diskusi kelompok, kunjungan kelas, pembicaraan individual, dan simulasi pembelajaran setiap satu bulan sekali. Keberadaan CCTV sangat lah membantu Kepala Sekolah dalam mengawasi dan mengontrol, tapi Kepala Sekolah tidak menjadikan CCTV sebagai prioritas utama dalam mengawasi guru dan siswa. Kepala Sekolah mengajarkan dan menanamkan sikap jujur terlebih dahulu, rasa diawasi oleh sang Khaliq atas semua perilaku guru dan siswa adalah prioritas utama di sekolah dibarengi dengan ikhtiar dengan menggunakan CCTV.

Semua aktivitas yang dilakukan oleh manusia tidak dapat dikategorikan sebagai bentuk pekerjaan, karena didalam makna pekerjaan terkandung dua aspek yang harus dipenuhi, yaitu, yang pertama Aktivitasnya dikerjakan karena ada dorongan untuk mewujudkan sesuatu sehingga tumbuh rasa tanggung jawab yang besar untuk menghasilkan karya yang berkualitas. Yang kedua, Apa yang dilakukannya karena sengaja, direncanakan, karenanya terkandung di dalamnya suatu gabungan antara rasio dan rasa, dan yang dikerjakan mempunyai tujuan yang baik, bermakna bagi dirinya. (Tasmara, 2008:24)

Dorongan dari Kepala Sekolah setiap satu bulan sekali dianggap berhasil mewujudkan rasa jujur dan tanggung jawab sehingga tumbuh rasa komitmen guru dalam menjalankan tugasnya, loyalitas yang tidak dapat di

ukur ketika guru mampu menghadirkan rasa tanggung jawab terhadap pekerjaannya, merasa terus diawasi bukan oleh teknologi tapi melainkan oleh sang *Khaliq*.

Peran Leader

Kepala Sekolah sebagai *leader* (pemimpin) adalah upaya untuk mempengaruhi orang lain untuk bekerjasama mencapai tujuan, dengan berorientasi pada tugas dan berorientasi pada hubungan. Kepala Sekolah sebagai *leader* harus mampu memberikan arahan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah.

Kepala Sekolah sebagai pemimpin harus memiliki karakter khusus yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan profesional. Kemampuan yang harus diwujudkan Kepala Sekolah sebagai *leader* dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, kemampuan mengambil keputusan, dan kemampuan berkomunikasi. Kepribadian Kepala Sekolah sebagai *leader* akan tercermin dalam sifat-sifat jujur, percaya diri, tanggung jawab, berani mengambil resiko dan keputusan, berjiwa besar, emosi yang stabil, dan dapat menjadi teladan bagi warga sekolah yang lain.

Dalam menjalankan peran pemimpin Kepala Sekolah sebagai *leader* yang mempengaruhi guru-guru guna mewujudkan visi misi sekolah, Kepala Sekolah SMKT Ad-Dimyati memaparkan:

“Saya tidak mempengaruhi langsung pak, tapi bagaimna guru PAI itu suruh bergaul. Dia harus melihat bagaimana kualitas orang lain, bagaimana dia itu bergaul dengan dunia lain, jadi tanpa kita suruh oh sambil jalan sambil ngobrol di tengah jalan, ia akan

terbuka pak, "oh ternyata setelah langit ada langit lagi" kan begitu, "oh kita itu harus tahu diri", makanya kita sering di libatkan dalam pesantren sirnamiskin ini sering bergaul dengan organisasi keagamaan, yaitu Nahdlatul Ulama, sering kegiatan kita itu dilibatkan”

“Kan NU itu ada organisasi, ada jama'ah, ada jamiyah , bukan hanya jamiyah saja, kalau kegiatan itu dengan jama'ahnya, kalau pengurus kan cuma segelintir orang kita harus melibatkan, nah kita masukan ke situ.“ Contoh kecil, ada hari santri yang di koordinir oleh ormas yaitu NU, panitia yang merancangnya kita semua di sini, tahun berapa yang NU kota bandung? Tahun kemaren sebelum nya NU jawa barat. Kita setting disini, jadi Nu ilahiyah menyerahkan bagaiman cara mengelola kegiatan hari santri. Nah siapa yang mengelolanya? Guru guru, karena sudah terbiasa disini. “Disini keliatan nya ada yang bukan NU, tapi tidak menonjol, tapi kemungkinan dia itu dulunya dari SMP, sekolahnya yang di luar paham, tapi orang tuanya paham nya NU, nah secara berangsur-angsur, karena namanya guru terbuka-terbuka, nah dia amaliyahnya nu, cuman apiknya dulu waktu di SMP”

Untuk mewujudkan dan mengembangkan siswa yang berilmu amaliah, beramal ilmiah, bertakwa ilahiah, berakhlak karimah dan berdaya saing di dunia kerja dan industri serta berjiwa wirausaha. Kepala Sekolah SMKT Ad-Dimyati menginterelasikan guru-guru PAI kedalam jama'ah an-nahdhiyyah (NU) secara intensif, karna posisi sekolah di dalam pesantren NU sudah barang tentu diwajibkan

mengikuti segala bentuk kegiatan NU guna penyamaan persepsi dalam ibadah untuk tercapainya visi misi sekolah.

Langkah Kepala Sekolah memang tidak mempengaruhi secara langsung akan tetapi dengan menggandeng NU secara jama'ah adalah langkah yang sangat efektif untuk membangun etos kerja guru PAI dalam kegiatannya. Kerjasama dalam bekerja, loyal dalam amaliah dan *energetic* akan terbangun di kalangan guru-guru khususnya guru PAI. Sehingga dapat mencapai tujuan sekolah.

Peran Inovator

Kepala Sekolah sebagai inovator adalah pribadi yang dinamis dan kreatif, yang tidak terjebak pada suatu rutinitas. Pribadi yang inovator harus memiliki kemampuan untuk menemukan gagasan-gagasan baru atau kekinian serta melakukan pembaharuan di sekolah. Dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, Kepala Sekolah harus berusaha mencari gagasan dan cara-cara baru dalam melaksanakan tugasnya. Hal ini dilakukan agar para tenaga kependidikan dapat memahami apa yang disampaikan oleh Kepala Sekolah, sehingga dapat mencapai tujuan sesuai dengan visi dan misi sekolah.

Kegiatan les satu minggu satu kali menjadi wadah perekat akan keberkahan belajar siswa dan memberikan peluang kepada guru PAI untuk mengajar dengan sempurna, karna menurut Kepala Sekolah belajar agama tidak bisa sendiri harus hadir guru dalam pandangan siswa. Kendati demikian guru pun semakin rajin dan bersemangat dalam mengajar. Inovasi selanjutnya yang di perankan Kepala Sekolah adalah membuat program gerak 2 bumi, sebagaimana yang dijelaskan oleh Kepala Sekolah dalam wawancara: "kita ada istilah gerak 2 bumi, gerakan infak untuk kurban itu

2000 seminggu". Gerakan 2 bumi ini menajadi terobosan baru yang di pimpin oleh Kepala Sekolah dengan melibatkan guru-guru dan siswa, hal ini berdampak pada etos kerjasama yang baik bagi guru. Selain menerapkan nilai Agama juga menanamkan nilai sosial.

Peran Motivator

Kepala Sekolah bertindak sebagai motivator adalah kemampuan memberi dorongan agar seluruh komponen pendidikan dapat berkembang secara profesional. Sebagai motivator, Kepala Sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, menerapkan prinsip, penghargaan dan hukuman.

Salah satu bentuk penghargaan yang diberikan Kepala Sekolah untuk memotivasi guru-guru PAI yaitu memberikan umroh dalam satu tahun satu kali bergantian, sebagaimana yang di paparkan Kepala Sekolah SMKT Ad-Dimyati; "*Terus guru juga semangat, karena ada apresiasi setiap tahun, kita disini di berangkatkan umroh guru. Guru itu sudah beberapa, ada 15 lah kurang lebih, kemaren itu 4 guru ada 4 guru, ada 5 guru, tergantung pak, tergantung kemampuan sekolah*"

Pada hakikatnya kepala sekolah tidak melihat dari pemberian umrohnya, harapannya guru dapat mengajarkan materi umroh/haji di kelas bukan hanya teori saja tapi di barengi dengan pengalaman yang memadai ketika melaksanakan umroh. Kendati demikian guru-guru PAI bertambah semangat dalam menjalankan kegiatan dan tugasnya. Hal demikian berdampak kepada etos kerja PAI dengan semakin

matangnya dalam mempersiapkan materi ajar.

Selanjutnya cara Kepala Sekolah mengorganisir kinerja guru agar guru sehingga berprestasi yaitu dengan mengikutsertakan pelatihan-pelatihan. Pelatihan yang di ikuti semua guru-guru bertemakan dengan isu yang sedang trend. Salah satunya yang sudah dilakukan adalah pelatihan dengan kemenag bertemakan pembelajaran virtual, Bagaimana guru Alquran Hadist supaya enak menyampaikan di zaman covid ini.

Dari peran Kepala Sekolah yang di internalisasikan pada etos kerja guru PAI di atas, dapat berimplikasi pada *output* yang diharapkan. *Output* yang diharapkan ialah mewujudkan guru PAI yang 1) efisien 2) rajin 3)teratur 4) disiplin/tepat waktu 5) hemat 6) jujur dan teliti 7) rasional dalam mengambil keputusan dan tindakan 8) bersedia menerima perubahan 9) gesit dalam memanfaatkan kesempatan 10) energik 11) Ketulusan dan percaya diri 12) mampu bekerja sama dan 13) mempunyai visi yang jauh ke depan. Kendati demikian, bentuk perwujudan tersebut dapat dimatrikulasikan melalui peran Kepala Sekolah yang mendukung dalam bentuk gambar di bawah ini:

Analisis Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Etos Kerja Guru PAI di SMKT Ad-Dimyati Kota Bandung

Kepala Sekolah/madrasah sebagai pemimpin pendidikan yang berada di sekolah memiliki peran yang sangat penting dalam memperoleh kualitas pembelajaran yang baik. Tujuan tersebut dapat diperoleh apabila Kepala Sekolah mampu menciptakan strategi yang relevan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran. Strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen

puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Siagan, 2004).

Strategi merupakan sejumlah keputusan dan aksi yang ditunjukkan untuk mencapai tujuan (*goal*) dalam menyesuaikan sumber daya organisasi dengan peluang dan tantangan yang dihadapi dalam lingkungan industrinya. (Mudrajad, 2016;12). Seorang Kepala Sekolah/madrasah adalah pimpinan pengajaran. Tugasnya adalah melaksanakan dan mengawasi aktivitas sekolah dengan menyusun tujuan, memelihara disiplin dan mengevaluasi hasil pembelajaran dan pengajaran yang dicaPAI. Pada saat ini Kepala Sekolah didorong untuk menjadi pemimpin yang memudahkan personil sekolah dengan membangun kerjasama, menciptakan jaringan kerja dan mengatur semua komponen dengan komunikasi yang baik.

Setidaknya saat ini Kepala Sekolah SMKT Ad-Dimyati Kota Bandung memiliki sekurang kurangnya tiga strategi luas yaitu: hirarki, transformasional dan fasilitatif. Setiap strategi memiliki keuntungan penting dan memiliki keterbatasan.

Strategi Hirarki

Strategi ini memberikan pemahaman cara pandang guru dalam memahami dan melaksanakan aturan. Keberadaannya menyadarkan para guru untuk sadar akan tata tertib dan sadar akan tugas dan fungsinya sebagai guru.

Dalam implentasinya Kepala Sekolah menyama ratakan semua guru-guru dalam mentaati praturan dan kode etik sekolah, guru PAI dan guru-guru mata pelajaran lain tidak dibedakan, guru yang mempunyai ikatan darah dan tida, mendapatkan porsi yang sama dalam kapasitas dan kebijakan. Ketegasan Kepala Sekolah memberikan

rasa adil bagi para guru. Sehingga guru-guru dalam melaksanakan tugas dan fungsinya dalam porsi dan kapasitas masing-masing. Kemampuan guru dalam bekerja sama akan semakin tinggi dalam mewujudkan tujuan sekolah.

Strategi Transformasional

Strategi transformasional memiliki kapasitas untuk memotivasi dan memberikan informasi kepada anggota. Khususnya bila organisasi menghadapi dan melakukan perubahan utama. Mereka memberikan suatu pengertian akan tujuan dan makna bahwa pimpinan dapat menyatukan personilnya dalam suatu tindakan bersama untuk kemajuan. Di sisi lain strategi transformasional sukar, karena itu sejak awal mereka memerlukan pengembangan keterampilan intelektual yang tinggi. Kepala Sekolah SMKT Ad-Dimyati memberikan informasi secara terbuka dan transparan kepada targetnya. Siapa yang berhak mendapatkan informasi tersebut secara privasi ataupun secara umum.

Strategi Fasilitatif

Strategi fasilitatif memberikan kesempatan untuk menyelesaikan permasalahan antara Kepala Sekolah dengan guru-guru, guru dengan guru, ataupun memecahkan permasalahan yang terjadi dalam proses pembelajaran di SMKT Ad-Dimyati. Memberikan beasiswa kepada guru-guru yang ingin melanjutkan studi di luar negeri adalah salah satu wujud strategi fasilitatif Kepala Sekolah. Dengan menyekolahkan guru ke jenjang lebih tinggi dan memberikan kesempatan untuk mengikuti pelatihan, harapannya setelah guru pulang nanti bisa mengajar dengan ilmu baru dan pengalaman baru, sudah barang tentu hal ini berimplikasi kepada etos kerja guru-guru PAI, akan terciptanya loyalitas tanpa batas sebagai

sarana pengabdian di sekolah. Hasil dari strategi memfasilitasi guru-guru satu bulan satu kali, guru PAI memiliki keterbukaan dalam menerima setiap saran yang diberikan oleh Kepala Sekolah dan guru-guru yang lainnya,

Dari beberapa strategi Kepala Sekolah yang diinternalisasikan pada etos kerja guru PAI di atas, dapat berimplikasi pada 1) semangat yang tinggi 2) moral yang bersih 3) jujur 4) komitmen 5) istiqomah 6) disiplin 7) konsekuen dan berani menghadapi tantangan 8) percaya diri 9) kreatif 10) bertanggung jawab. bentuk perwujudan tersebut dapat dimatrikulasikan melalui strategi Kepala Sekolah yang mendukung.

KESIMPULAN

Peran Kepala Sekolah sebagai *educator*, manajer, administrator, supervisor *leader*, innovator dan motivator berimplikasi pada etos kerja guru: 1) efisien, 2) rajin, 3) teratur, 4) disiplin/tepat waktu, 5) hemat, 6) jujur dan teliti, 7) rasional dalam mengambil keputusan dan tindakan, 8) bersedia menerima perubahan, 9) gesit dalam memanfaatkan kesempatan, 10) energik, 11) Ketulusan dan percaya diri, 12) mampu bekerja sama, dan 13) mempunyai visi yang jauh ke depan. Strategi hirarki, transformasional dan fasilitatif yang dilakukan kepala SMKT Ad-Dimyati Kota Bandung berimplikasi terhadap etos kerja guru PAI, antara lain: 1) semangat yang tinggi, 2) moral yang bersih, 3) jujur, 4) komitmen, 5) istiqomah, 6) disiplin, 7) konsekuen dan berani menghadapi tantangan, 8) percaya diri, 9) kreatif, dan 10) bertanggungjawab.

DAFTAR PUSTAKA

Firdaus, M Aditya & Rinda Fauzian (2020). Pendidikan Akhlak Karimah Berbasis Kultur

- Pesantren. *Jurnal Pendidikan Islam*, 11(2), 136-131
- Fauzian, Rinda (2020). Transformasi Kepemimpinan Kiai Dalam Membentuk Regenerasi Dan Mengembangkan Pesantren Perspektif Perubahan Sosial. *jurnal PENAMAS*, 33(2), 323-343.
<https://doi.org/10.31330/penamas.v33i2>
- Kuncoro, Mudrajad. (2013). *Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*, Jakarta: Penerbit Erlangga
- Muhaimin. (2002). *Paradigma Pendidikan Islam Upaya Mengefektifkan Pendidikan. Agama Islam di Sekolah*, Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Mulyasa, E. (2012). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Rusman. (2013). *Model-Model Pembelajaran: Mengembangkan Profesionalisme Guru*, Jakarta: Rajawali Press.
- Supardi. (2013). *Sekolah Efektif: Konsep Dasar dan Praktiknya*, Jakarta: Rajawali Pers. Gema Insani Press.
- Siagian, Sondang P. (2004). *Prinsip-prinsip Dasar Manajemen Sumber Daya. Manusia*, Jakarta: Binarupa Aksara.
- Tasmara, Toto. (2002). *Membudayakan Etos Kerja Islami*, Jakarta:
- Uzer, Moh. Usman. (1992). *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: Rermaja Rosda Karya.