

## **Manajemen Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Etos Kerja Guru**

**Resti**

STAI Al-Masthuriyah, Sukabumi, Indonesia

\*Email: [piscesresti@gmail.com](mailto:piscesresti@gmail.com)

**Ahmad Firdaus**

STAI Al-Masthuriyah, Sukabumi, Indonesia

Email: [ahmadfirdaus@staialmasthuriyah.ac.id](mailto:ahmadfirdaus@staialmasthuriyah.ac.id)

*\*Correspondence*

*Received: 2023-04-26 ; Accepted: 2023-05-02 ; Published: 2023-05-26*

### **Abstract**

*This research is motivated by a description of the conditions in the field, regarding the management knowledge of the madrasah principal. The focus of the problem in this study is the management of the madrasah principal in improving the teacher's work ethic at MTs Thoriqotul Hidayah, Nagrak District, Sukabumi Regency. This study aims to analyze and find empirically about Management of the Madrasah head in improving the teacher's work ethic at MTs Thoriqotul Hidayah, Nagrak District, Sukabumi Regency. The investigation process was carried out through phenomena that occurred in planning, organizing, implementing, supervising, and the managerial impact of the madrasa head in improving the teacher's work ethic at MTs Thoriqotul Hidayah. The basic philosophy, theory, and concepts developed in this study are the management of madrasa principals in improving the work ethic of teachers. The method used to study the data is an analytical descriptive method and a qualitative approach with data techniques based on observation, interviews and documentation. The results of the research at the planning, organizing and implementing, monitoring and impact stages have been carried out by researchers as evidenced by the draft document one, the stipulation of the division of hours and subjects, and standards for supervision or supervision of the madrasah head and other documents.*

**Keywords:** *Madrasa head Management, Teacher Work Ethic*

### **Abstrak**

Penelitian ini dipicu oleh gambaran kondisi lapangan terkait dengan manajemen pengetahuan kepala madrasah. Fokus masalah dalam penelitian ini adalah manajemen kepala madrasah dalam meningkatkan etika kerja guru di MTs Thoriqotul Hidayah, Kecamatan Nagrak, Kabupaten Sukabumi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menemukan secara empiris tentang manajemen kepala madrasah dalam meningkatkan etika kerja guru di MTs Thoriqotul Hidayah, Kecamatan Nagrak, Kabupaten Sukabumi. Proses penyelidikan dilakukan melalui fenomena yang terjadi dalam perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, dan dampak manajerial kepala madrasah dalam meningkatkan etika kerja guru di MTs Thoriqotul Hidayah.

Filosofi dasar, teori, dan konsep yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah manajemen kepala madrasah dalam meningkatkan etika kerja guru. Metode yang digunakan untuk mengumpulkan data adalah metode deskriptif analitis dan pendekatan kualitatif dengan teknik pengumpulan data berdasarkan observasi, wawancara, dan dokumentasi. Hasil penelitian pada tahap perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pemantauan, dan dampak telah dilakukan oleh peneliti sebagaimana dibuktikan oleh dokumen-dokumen seperti rancangan dokumen satu, penetapan pembagian jam dan mata pelajaran, serta standar pengawasan atau supervisi kepala madrasah dan dokumen lainnya.

**Kata Kunci:** Manajemen Kepala Madrasah, Etika Kerja Guru

## A. Pendahuluan

Pendidikan merupakan bagian dari pembangunan nasional yang bertujuan untuk meningkatkan harkat dan martabat bangsa serta kualitas sumber daya manusia. Menurut Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2003 Pasal 1 ayat 1 yaitu: pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara (Sani & Rahman, 2022).

Pengembangan potensi sumber daya manusia merupakan proses yang berkesinambungan yang mencakup berbagai aspek kehidupan, terutama melalui pendidikan. Tujuan pendidikan adalah untuk mengakui evolusi perubahan (Pramesty, 2022). Setiap individu, berguna dan bermanfaat, serta mampu mengembangkan kemampuannya di tempat kerja. Dengan adanya Sistem Pendidikan Nasional, diyakini pemerintah akan mampu mengelolanya secara piawai dan dengan etos kerja atau semangat yang positif. Walaupun pada kenyataannya mewujudkan etos kerja dalam lingkungan pendidikan lebih sulit dari yang diharapkan.

Oleh karenanya, berbagai perkembangan di bidang pendidikan memaksa baik organisasi swasta maupun negeri untuk berinovasi guna memenuhi tuntutan globalisasi dan membuat kebijakan yang sejalan dengan perubahan lingkungan. Sebuah organisasi harus mampu menciptakan aturan yang efektif untuk menghadapi setiap perubahan yang muncul seperti masalah pembelajaran, kurangnya etos kerja di antara guru, staf, dan siswa untuk mencapai tujuan program sekolah (Anwar & Umam, 2020).

Efektivitas proses pembelajaran ini akan sangat dipengaruhi oleh manajemen kepala madrasah. Kepemimpinan dari kepala madrasah terbukti berdampak pada pelaksanaan perubahan, pemeliharaan, dan hasil belajar siswa.

Manajemen kepala madrasah merupakan faktor penting dan strategis dalam kerangka peningkatan kualitas dan kemajuan madrasah yang dipimpinnya. Madrasah efektif akan tercapai apabila kepala madrasah mampu merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan, mengawasi semua sumber daya yang tersedia di madrasah. Adapun sumber daya tersebut terdiri dari sumber daya manusia, kepemimpinan, kebijakan, biaya operasional, sarana dan prasarana, sistem penghargaan (*reward*), *punishment*, dan budaya organisasi.

Keberhasilan suatu madrasah sangat dipengaruhi oleh kepala madrasah sebagai manajer. Dalam pasal 1 Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 28 Tahun 2010 tentang pengangkatan guru sebagai Kepala Sekolah/Madrasah, dinyatakan Danim dan Khairil bahwa Kepala madrasah harus mampu menjalankan peran sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, *leader*, *innovator*, motivator, dan entrepreneur. Kepala madrasah merupakan pimpinan madrasah yang bertanggung jawab untuk mengoptimalkan sumber daya pendidikan untuk mencapai hasil yang diinginkan sekaligus memastikan bahwa visi dan misi madrasah dijalankan.

Maka dari itu dibutuhkan seorang pemimpin atau kepala madrasah dalam mengembangkan Sumber Daya madrasah tersebut. Sebagai seorang manajer di madrasah, kepala madrasah mempunyai tugas dan tanggung jawab yang besar dalam membuat keputusan. Berbagai studi yang telah dilakukan menunjukkan bahwa dalam suasana perubahan lingkungan yang cepat, salah satu hal yang menyebabkan prestasi madrasah dan mutu lulusan menurun adalah kepemimpinan kepala madrasah yang kurang berhasil (*Departement of education Sptate of Delaware, 2001*). Kepala madrasah sebagai pimpinan di madrasah memiliki peran strategis dalam upaya meningkatkan mutu pembelajaran yang pada akhirnya akan meningkatkan mutu lulusan, yang mampu menunjukkan daya dan sifat kompetitifnya dalam persaingan global. Kepala madrasah dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya, dituntut untuk memiliki kemampuan meningkatkan etos kerja atau semangat dalam bekerja.

Berdasarkan teori George R. Terry (1992) mengungkapkan teori kepemimpinan, yaitu: teori suportif. Teori ini mengemukakan bahwa anggota organisasi harus berusaha sekuat mungkin dan bekerja penuh gairah, sedangkan pemimpin akan membimbing dengan sebaik-baiknya melalui *policy* tertentu. Bisa dikatakan bahwa kepala madrasah juga harus mampu menanamkan etos kerja yang baik. Ia harus membangun lingkungan kerja yang ramah, menyenangkan, dan semangat. Selain itu, ia harus dapat mengembangkan staf untuk bertumbuh dalam kepemimpinannya.

Berbeda dengan sumber daya lainnya, guru merupakan sumber daya yang sangat signifikan dalam pendidikan. Tidak hanya bagi siswanya tetapi juga bagi profesi, lingkungan, dan negara secara keseluruhan, seorang guru berperan sebagai teladan bagi masyarakat. Etos kerja guru merupakan nilai yang menjadi

perhatian pendidik. Setiap pendidik memiliki etos kerja yang berbeda. Guru yang kurang memiliki etos kerja yang kuat akan bekerja asal-asalan sedangkan yang memiliki etos kerja tinggi akan bertanggung jawab penuh dalam upaya mendukung kualitas hasil kerja siswanya.

Standar kerja berkorelasi erat dengan etos kerja dasar pemilik dan sikap terhadap tempat kerja mereka. Idealnya, seluruh komponen Sumber Daya Manusia di lembaga kerja dibutuhkan untuk memperoleh dampak perubahan. Hal ini karena etos kerja pada intinya adalah suatu sikap guru terhadap kerja yang dicirikan oleh adanya bekerja tulus penuh syukur, bekerja penuh tanggung jawab, kerja tuntas penuh integritas, bekerja keras penuh semangat, bekerja serius penuh kecintaan, bekerja kreatif penuh suka cita, bekerja tekun penuh keunggulan, bekerja sempurna penuh kerendahan hati. Apabila seseorang memiliki ciri-ciri seperti tersebut di atas, hal ini akan berdampak pada kinerjanya.

Seorang guru dengan etos kerja yang kuat akan melaksanakan tanggung jawabnya dengan semangat dan rasa tanggung jawab yang besar. Demikian pula halnya dengan seorang guru yang memiliki etos kerja rendah; ia akan lalai dan malas dalam menjalankan tugasnya sebagai guru, namun hal tersebut tentu dipengaruhi oleh beberapa faktor lain yang tidak dapat diabaikan, tetapi juga diperlukan adanya pencarian solusi atas permasalahan tersebut sehingga akan berpengaruh secara positif terhadap etos kerja guru.

MTs Thoriqotul Hidayah kecamatan Nagrak kabupaten Sukabumi, merupakan pelopor madrasah pertama yang ada di Desa Kalaparea Kecamatan Nagrak. Awal berdirinya di sambut antusias oleh masyarakat sekitar. Dari observasi awal yang penulis lakukan di MTs Thoriqotul hidayah, kepala madrasah terlihat aktif mengenai peningkatan etos kerja guru melalui manajemen kepala madrasah yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan. Berdasarkan hal tersebut, peneliti sangat tertarik untuk melakukan penelitian dan menelaah lebih jauh hal-hal yang berkaitan dengan bagaimana manajemen kepala madrasah dalam hal perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan dalam meningkatkan etos kerja guru di Mts Thoriqotul Hidayah Kecamatan Nagrak Kabupaten Sukabumi.

## **B. Studi Pustaka**

Secara etimologi, kata manajemen berasal dari bahasa Latin, yaitu '*manus*' yang berarti tangan dan '*agere*' yang berarti melakukan. Kedua kata ini digabungkan menjadi sebuah kata kerja yaitu manajer yang artinya menangani. Kata manager sendiri dalam bahasa Inggris istilah kata kerjanya disebut dengan *to manage*, dengan kata benda manajemen, dan manager untuk orang yang melakukan kegiatan manajemen. Kemudian, dalam KBBI (Depdiknas, 2008), manajemen diterjemahkan dengan manajemen atau pengelolaan.

Secara terminologi, terdapat beberapa pengertian manajemen menurut para pakar, diantaranya menurut Terry sebagaimana yang dikutip oleh Sudarwan Danim (2004) mengdefinisikan manajemen dengan proses Perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan baik sebagai ilmu maupun seni, untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Untuk mewujudkan cita-cita dan tujuan sebuah organisasi, manajemen pada dasarnya membutuhkan adanya interaksi dan sinergitas antar komponen organisasi dengan menggerakkan sumber daya yang dimiliki. Berdasarkan pendapat Terry dapat di pahami bahwa manajemen dapat dikatakan sebuah ilmu yang memiliki objek studi, metode, strategi dan pendekatan sehingga dapat digunakan dan diterapkan dalam masyarakat.

Dengan demikian manajemen terkait dengan berbagai disiplin ilmu lain, sehingga manajemen dapat dipelajari, diperiksa, dan diteliti. Kemudian dikembangkan sebagai ilmu praktis untuk menjalankan organisasi atau bisnis. Manajemen juga dikatakan sebagai suatu seni, karena dalam mencapai sasaran dilakukan melalui cara-cara , gaya kepemimpinan dengan mengatur orang lain dalam menjalankan tugas.

Berbeda dengan Terry, Mulyasa (2016) menjelaskan bahwa manajemen merupakan suatu proses kerja sama yang sistematis, sistemik dan komprehensif dalam mewujudkan suatu pendidikan. Selanjutnya Menurut Stoner manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pemimpin, dan evaluasi penggunaan semua sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Richard juga mengemukakan bahwa manajemen adalah pencapaian tujuan organisasional secara efektif dan efisien melalui perencanaan, pengelolaan, kepemimpinan, dan pengendalian sumber daya organisasional.

Berdasarkan beberapa pendapat yang telah dikemukakan dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen dapat diartikan sebagai proses merencanakan , pengorganisasian, pelaksanaan serta pengawasan untuk mencapai suatu tujuan. Atau dapat dikatakan juga suatu disiplin ilmu dalam mengelola suatu organisasi melalui pemberdayaan manusia secara efektif dan efisien demi tercapainya suatu tujuan tertentu yang telah di tentukan sebelumnya.

Tujuan dilakukannya manajemen menurut Engkoswara dan Komariah adalah agar pelaksanaan suatu usaha terencana secara sistematis dan dapat dievaluasi secara benar, akurat dan lengkap sehingga mencapai tujuan secara produktif, berkualitas, efektif dan efisien. Istilah “Kepala Madrasah” berasal dari kata “Kepala” dan “Madrasah”, dimana “Kepala” dapat merujuk pada ketua atau pimpinan suatu kelompok atau lembaga pendidikan dan “Madrasah” adalah tempat pengajaran dan penerimaan pelajaran. . Dalam pengertian ini, kepala madrasah merupakan seorang guru fungsional yang diberikan tugas untuk memimpin suatu Madrasah di mana diselenggarakan proses pembelajaran dari guru kepada murid yang menerima pelajaran. Sedangkan

menurut Danim (2004) kepala madrasah adalah guru yang mendapat tugas tambahan sebagai kepala madrasah.

Menurut I. Suryatini, E. Mulyasa, S. Yusuf (2019) definisi kepala madrasah adalah salah satu elemen pendidikan yang paling berperan aktif dalam peningkatan kualitas pendidikan. Kepala madrasah (*leader* madrasah) adalah penanggung jawab atas pelaksanaan pendidikan, administrasi sekolah, pembaharuan tenaga pendidikan lainnya, pemanfaatan serta pemeliharaan perlengkapan infrastruktur juga sebagai supervisor pada sekolah yang dipimpinnya. Jika dilihat dari syarat guru untuk menjadi Kepala madrasah, Kepala madrasah bisa dikatakan sebagai jenjang karier dari jabatan fungsional guru. Apabila seorang guru memiliki kompetensi sebagai Kepala madrasah dan telah memenuhi persyaratan atau tes tertentu maka guru tersebut dapat memperoleh jabatan Kepala madrasah.

Pidarta menyatakan bahwa kepala madrasah memiliki peran dan tanggung jawab sebagai manajer pendidikan, pemimpin pendidikan, supervisor pendidikan, dan administrator pendidikan". Manajemen pada hakikatnya merupakan suatu proses merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan dan pengawasan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Terdapat empat fungsi manajemen sebagai berikut: *Planning* (Perencanaan), *Organizing* (Pengorganisasian), *Actuating* (Pelaksanaan) dan *Controlling* (Pengawasan). Keempat fungsi manajemen ini disingkat dengan POAC. Terry di dalam Sukarna (2011). Sementara pakar-pakar manajemen lainnya memberikan definisi sebagai berikut: Menurut Usman perencanaan pada hakikatnya adalah proses pengambilan keputusan atas sejumlah alternatif (pilihan) mengenai sasaran dan cara-cara yang akan dilaksanakan di masa yang akan datang guna mencapai tujuan yang dikehendaki serta pemantauan dan penilaiannya atas hasil pelaksanaannya, yang dilakukan secara sistematis dan berkesinambungan. Perencanaan terdiri dari pembuatan tujuan organisasi, pembuatan strategi organisasi, pembuatan prosedur, penentuan metode, penetapan sistem, penganggaran, dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai hasil. Handoko dalam Usman H (2011). sementara Sagala, S (2012) mengungkapkan bahwa: Perencanaan meliputi kegiatan menetapkan apa yang ingin dicapai, bagaimana mencapai, berapa lama, berapa orang yang diperlukan dan berapa banyak biayanya. Perencanaan ini dibuat sebelum suatu tindakan dilaksanakan.

Dalam melakukan perencanaan perlu dilakukan secara kondusif, dengan memperhatikan beberapa hal berikut; 1) *self audit* atau menentukan keadaan organisasi sekarang 2) survey terhadap lingkungan, 3) objektivitas atau menentukan tujuan, 4) *forecasting* atau ramalan keadaan-keadaan yang akan datang, 5) melakukan tindakan-tindakan dan sumber pengerahan, 6) *evaluate* atau pertimbangan tindakan-tindakan yang diusulkan, 7) *revise and adjust* atau ubah dan sesuaikan rencana-rencana sehubungan dengan hasil-hasil

pengawasan dan keadaan-keadaan yang berubah-ubah dan 8) *communicate* atau berhubungan terus selama proses perencanaan.

Handoko menyatakan bahwa pengorganisasian merupakan suatu proses untuk merancang struktur formal, mengelompokkan dan mengatur serta membagi tugas-tugas atau pekerjaan diantara para anggota organisasi, agar tujuan organisasi dapat dicapai dengan efisien. Sedangkan menurut Hasibuan (1996) memberikan pengertian pengorganisasian merupakan suatu kegiatan penentuan, pengelompokan dan pengaturan berbagai aktifitas yang dibutuhkan dalam mencapai tujuan, menempatkan orang-orang pada setiap aktifitas yang telah ditentukan.

George R Terry juga mengemukakan tentang azas-azas *organizing*, sebagai berikut; 1) *The objective* atau tujuan, 2) *Departementation* atau pembagian kerja, 3) *Assign the personal* atau penempatan tenaga kerja, 4) *Authority and Responsibility* atau wewenang dan tanggung jawab dan 5) *Delegation of authority* atau pelimpahan wewenang. Terry menyatakan bahwa *actuating* merupakan usaha untuk menggerakkan anggota-anggota kelompok sedemikian rupa sehingga mereka berkeinginan dan berusaha untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi. Isu yang selalu mengemuka dalam pembahasan fungsi penggerakan adalah berkenaan dengan pentingnya fungsi ini dalam keseluruhan kegiatan manajemen, karena secara langsung ia berkaitan dengan manusia beserta segala jenis kepentingan dan kebutuhannya.

Fungsi penggerakan merupakan gerak pelaksanaan dari kegiatan-kegiatan perencanaan dan pengorganisasian. Penekanan dari fungsi penggerakan proyek adalah penciptaan kerja sama pada peningkatan semangat kerja keseluruhan anggota untuk tercapainya tujuan organisasi. Kegiatan pengarahan dan bimbingan sebagai perwujudan fungsi penggerakan (*actuating*) dalam manajemen memerlukan penciptaan dan pengembangan komunikasi secara efektif dan efisien.

Pengawasan adalah perilaku individu sebagai orang-orang yang memproses lancarnya kegiatan pembelajaran dan tidak terjadi penyimpangan. Pengawasan yang dilakukan oleh pemerintah daerah kabupaten atau kota penting untuk mengukur tingkat keefektifan program layanan belajar dan manajemen satuan pendidikan. Menurut Robins pengawasan adalah proses monitor aktivitas-aktivitas untuk mengetahui apakah individu-individu dan organisasi itu sendiri memperoleh dan memanfaatkan sumber-sumber secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan.

Pengawasan dalam lembaga-lembaga pendidikan tidak boleh dilakukan secara eksak, karena model pengawasan eksak menerapkan kontrol mesin kepada manusia. Suatu kontrol yang tidak menghargai harkat dan martabat manusia. Pengawasan yang baik adalah yang dapat memanfaatkan profesi dan karir manusia secara optimal yaitu mengikutsertakan mereka menentukan

sasaran, menciptakan iklim yang mendorong pengembangan diri, dan membuat mereka responsif dengan semangat yang mendarang.

George Terry mengemukakan proses pengawasan sebagai berikut; 1) *determining the standard or basis for control* atau menentukan standar atau dasar bagi pengawasan, 2) *measuring the performance* atau ukuran pelaksanaan, 3) *comparing performance with the standard and ascertaining the difference, if any* atau bandingkan pelaksanaan dengan standar dan temukan perbedaan serta 4) *correcting the deviation by means of remedial action* atau perbaiki penyimpangan dengan cara-cara tindakan yang tepat. Etos membangun ragam dan opsional pilihan kerja, apakah suatu pekerjaan itu dianggap baik, agung dan terhormat. Yang dimaksud dengan etos di sini adalah pertama sebagaimana sistem tata nilai mental, tanggung jawab dan kewajiban. Meskipun perlu dicatat bahwa sikap moral berbeda dengan etos kerja, sebab persepsi pertama menitikberatkan kewajiban untuk berorientasi pada norma sebagai tolok ukur yang harus ditempuh. Sedangkan etos ditekankan pada kemauan individu atas kesadaran sendiri, akan tetapi keduanya berkaitan erat dan merupakan sikap mental terhadap sesuatu.

Kerja secara luas dipahami sebagai semua bentuk usaha yang dilakukan manusia, baik materi maupun non materi, intelektual ataupun fisik maupun yang berkaitan dengan masalah keduniawian atau keahiratan. Kemudian bekerja adalah aktivitas dinamis dan mempunyai tujuan untuk memenuhi kebutuhan jasmani dan rohani dengan penuh kesungguhan untuk mewujudkan prestasi yang optimal sebagai bukti pengabdian dirinya kepada Allah Swt.

### C. Metode

Pada penelitian ini di pilih metode-metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif atau naturalistik untuk menggambarkan kondisi dan ciri khusus dari karakteristik obyek penelitian, sehingga didapatkan gambaran yang mendalam terkait manajemen kepala madrasah dalam meningkatkan etos kerja guru (Sugiyono, 2021). Metode penelitian deskriptif dalam penelitian ini di lakukan dengan menggunakan teknik Adapun teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Metode deskriptif induktif yaitu prosedur pemecahan masalah yang diselidiki dengan menggambarkan keadaan subyek atau obyek dalam penelitian (orang, lembaga, masyarakat dan yang lainnya) yang pada saat sekarang berdasarkan fakta-fakta yang tampak. Data yang dikajinya melalui proses yang berlangsung dari fakta.

### D. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Pembahasan hasil penelitian manajemen kepala madrasah dalam meningkatkan etos kerja guru di MTs Thoriqotul Hidyaah kecamatan Nagrak Kabupaten Sukabumi adalah sebagai berikut:



## 1. Analisis Teori

### a. Tahap Perencanaan

Perencanaan merupakan langkah awal yang dilakukan oleh kepala madrasah untuk menentukan arah lembaga ke depannya. Manajemen perencanaan kepala madrasah perlu dipertimbangkan beberapa jenis kegiatan yaitu 1) *self audit* atau menentukan keadaan organisasi sekarang 2) survei terhadap lingkungan, 3) objektivitas atau menentukan tujuan, 4) *forecasting* atau ramalan keadaan-keadaan yang akan datang, 5) melakukan tindakan-tindakan dan sumber pengerahan, 6) *evaluate* atau pertimbangan tindakan-tindakan yang diusulkan, 7) *revise and adjust* atau ubah dan sesuaikan rencana-rencana sehubungan dengan hasil-hasil pengawasan dan keadaan-keadaan yang berubah-ubah dan 8) *communicate* atau berhubungan terus selama proses perencanaan.

### b. Tahap Pengorganisasian

Fungsi Pengorganisasian dalam manajemen kepala madrasah dalam meningkatkan etos kerja guru berdasarkan azas-azas yang dikemukakan oleh George R Terry adalah dalam manajemen nya kepala madrasah harus memperhatikan 1) *The objective* atau tujuan, 2) *Departementation* atau pembagian kerja, 3) *Assign the personal* atau penempatan tenaga kerja, 4) *Authority and Responsibility* atau wewenang dan tanggung jawab dan 5) *Delegation of authority* atau pelimpahan wewenang.

### c. Tahap Pelaksanaan

Pelaksanaan yang dilaksanakan mengacu kepada perencanaan dan pengorganisasian yang sebelumnya telah dilakukan. Dalam hal pelaksanaan perlu adanya pengarahan terlebih dahulu. Selain memberikan pengarahan kepala madrasah juga harus mampu membangkitkan dan mendorong semua warga sekolah terutama guru agar bertanggung jawab menjalankan tugas dan fungsinya untuk mencapai tujuan dengan ikhlas serta serasi dengan perencanaan dan pengorganisasian yang sebelumnya telah dirancang.

### d. Tahap Pengawasan

Pengawasan perlu dilakukan oleh kepala madrasah sebagai tolok ukur untuk mengetahui sejauh mana perencanaan dan pengorganisasian yang telah disusun dapat dilaksanakan. Apakah rencana tersebut dapat terlaksana atau tidak. Jika tidak terlaksana hal ini dapat menjadi tindak lanjut kepala. Faktor apa saja yang menjadi kendala suatu rencana tidak dapat dilaksanakan, Program mana yang sekiranya sudah baik namun perlu ditingkatkan, apa yang dibutuhkan oleh guru dalam proses pelaksanaannya dan lain-lain. Hal ini akan menjadi pertimbangan dalam penyusunan untuk tahun berikutnya.

Tentu dalam melaksanakan fungsinya ini kepala madrasah harus sudah menentukan standarnya, Berdasarkan George R Terry proses pengawasan meliputi hal-hal; 1) *determining the standard or basis for control* atau menentukan standar atau dasar bagi pengawasan, 2) *measuring the performance* atau ukuran pelaksanaan, 3) *comparing performance with the standard and ascertaining the difference, if any* atau bandingkan pelaksanaan dengan standar dan temukan perbedaan serta 4) *correcting the deviation by means of remedial action* atau perbaiki penyimpangan dengan cara-cara tindakan yang tepat.

## 2. Analisis Perencanaan Manajemen Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Etos Kerja

Manajemen perencanaan kepala madrasah dalam meningkatkan etos kerja guru di MTs Thoriqotul Hidayah telah kondusif. Hal ini ditunjukkan ketika membuat perencanaan tersebut kepala madrasah telah memperhatikan prinsip-prinsip perencanaan, yakni *self-audit* atau menentukan keadaan madrasah, dimana kepala MTs Thoriqotul Hidayah sebelum menyusun perencanaan telah memperhatikan situasi dan kondisi madrasah sehingga dapat lebih efisien dalam menentukan kebutuhan daripada madrasah. Kedua adalah survei lingkungan, hal ini juga telah dilakukan oleh kepala MTs Thoriqotul Hidayah dengan senantiasa melakukan observasi langsung kelapangan. Ketiga objektivitas atau menentukan tujuan, seyogyanya setiap rencana yang dibuat merupakan langkah untuk mencapai tujuan, ini juga yang dilakukan oleh kepala MTs Thoriqotul Hidayah. Keempat adalah *forecating* atau ramalan-ramalan keadaan yang akan datang. Peneliti mengaitkan hal ini, telah juga dilakukan oleh kepala madrasah dalam manajemen perencananya dilihat dari perencanaan yang dilakukan adalah melihat daripada hasil evaluasi diri madrasah pada tahun sebelumnya. Sehingga kepala madrasah dapat memprediksi kegiatan-kegiatan pada tahun berikutnya.

Selanjutnya *evaluate* atau pertimbangan tindakan-tindakan yang diusulkan. Dalam membuat manajemen planing atau perencanaan kepala madrasah MTs Thoriqotul Hidayah tidak melakukannya atas dasar kehendak sendiri melainkan, melalui forum musyawarah yang melibatkan unsur guru, unsur yayasan, unsur komite dan juga mendatangkan narasumber ahli dalam pendidikan. Ketujuh *revise and adjust* yakni mengubah atau menyesuaikan rencana sehubungan dengan hasil pengawasan dan keadaan yang berubah berubah. Di MTs Thoriqotul Hidayah, berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu guru, peneliti memahami bahwa hal ini juga telah ada karena pada saat pelaksanaan berjalan ada hal-hal yang memang diubah mengikuti situasi dan kondisi yang ada.

Terakhir yang kedepalan adalah *communicate* atau berhubungan terus selama proses perencanaan. Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai

manajer kepala madrasah MTs Thoriqotul Hidayah selalu mengkomunikasikan kepada seluruh anggota dan bekerja sama dengan seluruh komponen madrasah. Tidak meninggalkan begitu saja apa yang telah di tugaskan, melainkan melalui observasi secara langsung kepala madrasah berhubungan secara kontinu dengan warga madrasah.

### **3. Analisis Pengorganisasian Manajemen Pengorganisasian dalam Meningkatkan Etos Kerja Guru**

Manajemen pengorganisasian kepala madrasah di MTs Thoriqotul Hidayah dalam meningkatkan etos kerja guru dilakukan dalam bentuk pembagian kerja melalui penempatan-penempatan posisi yang dituangkan dalam struktur organigram. Hal ini bertujuan untuk memberikan tanggung jawab dan wewenang kepada guru, waka bid maupun TU agar dapat secara kooperatif mewujudkan visi misi madrasah. Khususnya kepada guru kepala madrasah membagi jam mengajar dengan menuangkan dalam jadwal pelajaran. Hal ini dilakukan agar proses pembelajaran berlangsung secara efektif dan efisien.

Manajemen pengorganisasian yang efektif oleh kepala madrasah di MTs Thoriqotul Hidayah memainkan peran penting dalam meningkatkan etos kerja guru. Dalam upaya ini, kepala madrasah telah mengikuti beberapa prinsip penting dalam manajemen pengorganisasian, sebagaimana dijelaskan oleh George R. Terry. Pertama-tama, kepala madrasah telah membuat struktur organigram yang jelas. Struktur ini memberikan pandangan yang terperinci tentang hierarki di madrasah dan tanggung jawab yang melekat pada setiap posisi. Dengan demikian, guru, Waka Bidang, dan TU memiliki pemahaman yang jelas tentang peran mereka dalam organisasi, yang membantu dalam menghindari kebingungan atau tumpang tindih tugas.

Penempatan posisi dalam struktur organigram juga telah dilakukan dengan cermat. Guru, Waka Bidang, dan TU ditempatkan dalam posisi yang sesuai dengan keahlian dan tanggung jawab masing-masing. Ini memungkinkan pemanfaatan maksimal potensi individu dan menciptakan kejelasan dalam tanggung jawab mereka. Prinsip "*authority and responsibility*" juga diterapkan dengan baik. Setiap posisi dalam organisasi memiliki wewenang yang sesuai dengan tanggung jawabnya. Sebagai contoh, guru memiliki wewenang dalam hal pembelajaran, yang selaras dengan peran utama mereka sebagai pengajar.

Selain itu, pelimpahan wewenang (*delegation*) juga merupakan bagian penting dari manajemen pengorganisasian. Kepala madrasah percaya kepada guru, Waka Bidang, dan TU untuk menjalankan tugas-tugas mereka dengan baik. Ini menciptakan rasa kepercayaan dan memberi staf guru rasa tanggung jawab yang dapat memotivasi mereka untuk bekerja dengan penuh dedikasi. Semua langkah dalam manajemen pengorganisasian ini selalu diarahkan menuju tujuan madrasah yang jelas. Visi dan misi madrasah menjadi pedoman bagi

pembagian kerja dan pengorganisasian. Setiap tindakan yang diambil dan setiap posisi yang dibentuk harus mendukung pencapaian tujuan madrasah. Hal ini menciptakan rasa keterkaitan yang kuat antara staf guru dengan visi dan misi madrasah, yang dapat menjadi motivasi tambahan untuk meningkatkan etos kerja mereka.

Dengan demikian, manajemen pengorganisasian yang baik yang dilakukan oleh kepala madrasah di MTs Thoriqotul Hidayah menciptakan struktur dan lingkungan yang terorganisasi dengan baik. Hal ini memberi guru pemahaman yang jelas tentang peran dan tanggung jawab mereka, serta memberi mereka tanggung jawab yang memotivasi. Keselarasan dengan tujuan madrasah juga memastikan bahwa setiap tindakan dan upaya yang dilakukan oleh staf guru berkontribusi pada kemajuan madrasah secara keseluruhan.

#### **4. Analisis Pelaksanaan Manajemen Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Etos Kerja Guru**

Manajemen pelaksanaan kepala madrasah dalam meningkatkan etos kerja guru di MTs Thoriqotul Hidayah dilakukan dengan menjalankan fungsinya sebagai kepala madrasah dan sebagai kepala madrasah beliau memberikan dorongan serta motivasi untuk membangkitkan kesemangatan para guru agar menjalankan tugas dan fungsinya secara penuh tanggung jawab, sehingga dapat mencapai tujuan madrasah. Apa yang dilaksanakan oleh guru harus sesuai dengan prosedur yaitu mengacu kepada rencana dan pengorganisasian yang telah di buat sebelumnya. Hal ini sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh George R Terry, dimana *actuating* merupakan usaha untuk menggerakkan anggota-anggota kelompok sedemikian rupa sehingga mereka berkeinginan dan berusaha untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi. Penggerakan adalah membangkitkan dan mendorong semua anggota kelompok agar supaya berkehendak dan berusaha dengan keras untuk mencapai tujuan dengan ikhlas serta serasi dengan perencanaan dan usaha-usaha pengorganisasian dari pihak pimpinan.

#### **5. Analisis Pengawasan dalam Meningkatkan Etos Kerja Guru**

Manajemen pengawasan kepala madrasah dalam meningkatkan etos kerja guru di MTs Thoriqotul Hidayah dilakukan dengan cara observasi secara langsung oleh kepala madrasah dan supervisi baik secara langsung maupun tidak langsung yakni administratif, sesuai format standar yang telah dibuat sebelumnya yang mengacu kepada perencanaan. Kepala madrasah akan melihat apakah guru telah melaksanakan tugas dan fungsinya atau belum, atau telah sesuai dengan apa yang diprogramkan/ rencanakan atau belum. Selanjutnya hasil dari pengawasan ini di tindak lanjuti oleh kepala madrasah sebagai acuan

untuk mencari solusi jika ditemukan kendala ketika proses pelaksanaan berlangsung.

Analisis peneliti proses pengawasan yang dilakukan oleh kepala madrasah telah sesuai dengan proses pengawasan yang dikemukakan oleh George R Terry yakni; *determining the standard or basis for control* atau menentukan *standard* atau dasar bagi pengawasan, *measuring the performance* atau ukuran pelaksanaan, *comparing performance with the standard and ascertaining the difference, if any* atau bandingkan pelaksanaan dengan standar dan temukan perbedaan serta *correcting the deviation by means of remedial action* atau perbaiki penyimpangan dengan cara-cara tindakan yang tepat.

## **6. Dampak Manajemen Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Etos Kerja Guru**

Dampak manajemen kepala madrasah dalam meningkatkan etos kerja guru di MTs Thoriqotul Hidayah dilakukan dengan melihat standar capaian. Apakah semua guru melaksanakan tugasnya sesuai dengan porsinya. Penelitian yang dilakukan oleh peneliti dilakukan pada waktu pelaksanaan sedang berjalan artinya bahwa apa yang dikatakan oleh kepala madrasah sebagian besar sudah dilaksanakan. Berdasarkan data dari kepala madrasah sebagian besar guru telah melaksanakan tugas dan fungsinya dengan tanggung jawab.

## **E. Kesimpulan**

Manajemen kepala madrasah merupakan faktor penting dan strategis dalam kerangka peningkatan kualitas dan kemajuan madrasah yang dipimpinnya. Madrasah efektif akan tercapai apabila kepala madrasah mampu merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan, mengawasi semua sumber daya yang tersedia di madrasah. Manajemen perencanaan kepala madrasah dalam meningkatkan etos kerja guru di MTs Thoriqotul Hidayah dilakukan dengan mengadakan rapat bersama warga madrasah untuk menentukan perencanaan jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang. Perencanaan ini mengacu kepada hasil evaluasi diri tahun sebelumnya. Perencanaan yang dilakukan oleh kepala MTs Thoriqotul Hidayah telah kondusif. Manajemen pengorganisasian kepala madrasah dalam meningkatkan etos kerja guru di MTs Thoriqotul Hidayah dilakukan melalui pembagian kerja dan penetapan kerja yang dituangkan dalam struktur organisasi madrasah.

Agar seluruh guru melaksanakan tugas dan fungsinya secara bertanggung jawab. Manajemen pelaksanaan kepala madrasah dalam meningkatkan etos kerja guru di MTs Thoriqotul Hidayah dilakukan dengan menjalankan fungsinya sebagai kepala madrasah dan sebagai kepala madrasah beliau memberikan dorongan serta motivasi untuk membangkitkan kesemangatan para guru agar menjalankan tugas dan fungsinya secara penuh tanggung jawab, sehingga dapat

mencapai tujuan madrasah. Manajemen pengawasan kepala madrasah dalam meningkatkan etos kerja guru di MTs Thoriqotul Hidayah dilakukan dengan melakukan observasi dan supervisi, yang sebelumnya telah di tentukan standarnya. Proses Pengawasannya melalui menentukan standar atau dasar bagi pengawasan, ukuran pelaksanaan, bandingkan pelaksanaan dengan standar dan temukan perbedaan serta perbaiki penyimpangan dengan cara-cara tindakan yang tepat. Dampak manajemen kepala madrasah dalam meningkatkan etos kerja guru di MTs Thoriqotul Hidayah dapat dilihat dari hasil tindak lanjut kepala madrasah setelah melakukan pengawasan. Apabila semua guru telah melakukan tugas dan fungsinya secara bertanggung jawab dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, maka dapat dikatakan bahwa manajemen kepala madrasah memiliki dampak yang baik. Di MTs Thoriqotul Hidayah manajemen kepala madrasah ini telah berdampak, di buktikan dengan guru melakukan tugas dan fungsinya secara bertanggung jawab.

### Daftar Pustaka

- Anwar, S., & Umam, H. (2020). Transformative Education: Emphasizing 21st Century Skills and Competencies in The Independent Learning Curriculum. *AIM: Journal of Islamic Education Management*, 1(1), 1–16.
- Cok agus, dkk. "Hubungan Motivasi Berprestasi, Prilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Etos Kerja dengan Kinerja Guru". *Jurnal Penelitian dan Pengembangan Sains dan Humaniora*. Vol 11) April 2017.
- Danim, S. (2004). *Motivasi Kepemimpinan & Efektivitas Kelompok*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Depdiknas. (2008). *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Gramedia.
- Engkoswara dan Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2011)
- Imam Machali dan Ara Hidayat, *The Handbook Of Education Management* (Jakarta: Kencana, 2018).
- I. Suryatini, E. Mulyasa, S. Yusuf, Y. I. (2019). Manajemen Mutu Pembelajaran PAI. *Kajian Manajemen Pendidikan*, 2(2), 141–150.
- Juhri AM, *Perspektif Pendidikan*, (Metro: Lembaga Penelitian UM Metro Press, 2006)
- Nuraisiah, Murniati AR, dan Cut Zahri Harum. (2015). Strategi Kepala Sekolah dalam Peningkatan Mutu di SD Negeri ! Peukan Bada Aceh Besar.". *Jurnal Magister Administrasi Pendidikan Universitas Syiah Kuala*, Volume 3 No 3, 118-119.
- Onisimus Amtu, *Manajemen Pendidikan di Era Otonomi Daerah* (Bandung: Alfabeta 2013)

- Pramesty, R. (2022). *Pengaruh Model Discovery Learning Terhadap Kemampuan Berpikir Kritis Matematis Siswa (Studi pada Siswa Kelas VIII SMP Negeri 2 Sumberejo Semester Genap Tahun Pelajaran 2021/2022)*.
- Rahman, M. (2012). *Manajemen Pendidikan "Analisis dan Solusi terhadap Kinerja Manajemen Kelas dan Strategi Pengajaran yang Efektif"*. Jakarta: Prestasi Pustaka.
- Saifullah. "Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kemampuan Profesional Guru pada SMA Negeri 2 Pulo Aceh Besar. *Jurnal Universitas Syah Kuala*, Vol 4, No. 3 Agustus 2016.
- Usman, *Manajemen Pendidikan di Era Otonomi Daerah* (Bandung: Alfabeta, 2013)
- Mahmuddin, *Manajemen Dakwah Rasulullah: suatu Telaah Hiostoris Kritis*. Jakarta: Restu Ilahi, 2004.
- Mulyasa, E. (2016). *Manajemen Pendidikan Karakter*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono. (2021). *Metode Penelitian Pendidikan (Kuantitatif, Kualitatif, Kombinasi, R & D dan Penelitian Pendidikan* (5 ed.). Alfabeta.
- Syaiful Sagala, *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan* (Bandung: Alfabeta 2013).
- Terry, G. R., & Leslie, W. R. (1992). *Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Toto Tasmara, *Membudayakan Etos Kerja Islami* (Jakarta: Gema Insani, 2002),
- Sani, R. A., & Rahman, M. (2022). *Monograf Komunikasi Efektif dan Hasil Belajar*. CV Media Sains Indonesia.