

Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Etos Kerja Tenaga Kependidikan di SMA N 2 Lhoknga Aceh Besar

Sri Rahmi

Manajemen Pendidikan Islam
Fakultas Tarbiyah dan Keguruan
UIN Ar-Raniry Banda Aceh
e-mail: sriahmi@ar-raniry.ac.id

Abstract

The managerial expertise possessed by school principal, such as the ability to lead, to actuate, to plan and to interact with his/her subordinates is a major factor in achieving the success of the planned programs. School principals should be able to develop a high level of cooperation and work ethic among their subordinates. This article aims to analyse the types of school principal's managerial expertise and the work ethihc of the teaching staff at State Senior High School 2 Lhoknga, Aceh Besar. The qualitative data was collected through interviews, observation, and documentation. The result shows that the managerial expertises of the principal of State Senior High School 2 Lhoknga includes skills as educator, manager, administrator, supervisor, leader and motivator. The implementation of the expertise went well in accordance with the existing duties, from the planning to the evaluation process. However, the work ethic of the teaching staff has not been running optimally due to two factors, i.e., (1) internal factor which relates to cultural diversity and various; educational-economy-social background; and (2) External factor which relates to wages, work climate, inculcation of attitudes, and time owned by the educational staff.

Keywords: *Managerial Competence, Principal's Leadership, Work Ethic*

Abstrak

Keahlian manajerial yang dimiliki oleh kepala sekolah, baik kemampuan dalam memimpin, menggerakkan, merencanakan, dan berinteraksi terhadap seluruh bawahannya merupakan faktor utama untuk mencapai keberhasilan program-program yang telah direncanakan. Kepala sekolah hendaknya mampu membangun kerja sama dan etos kerja yang tinggi terhadap seluruh bawahannya. Artikel ini bertujuan menganalisis jenis keahlian manajerial kepala sekolah dan etos kerja tenaga kependidikan di SMA Negeri 2 Lhoknga Aceh Besar. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara, observasi dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keahlian manajerial kepala

SMA Negeri 2 Lhoknga meliputi: edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, dan motivator. Pelaksanaannya berjalan dengan baik sesuai dengan tupoksi yang ada, baik dari segi perencanaan hingga evaluasi. Namun, etos kerja tenaga kependidikan belum berjalan dengan maksimal disebabkan dua faktor, yaitu (1) internal berkaitan dengan keragaman budaya, latar belakang pendidikan, ekonomi, sosial, dan (2) eksternal berkaitan dengan upah kerja, iklim kerja, penanaman sikap, dan waktu yang dimiliki oleh tenaga kependidikan.

Kata Kunci: *Kompetensi Manajerial, Kepemimpinan Kepala Sekolah, Etos Kerja*

Pendahuluan

Keahlian interpersonal (*interpersonal skill*) merupakan kemampuan seseorang secara efektif untuk berinteraksi dengan orang lain. Hal ini merupakan tugas rutin integratif, yang menggabungkan *resources* dan menghasilkan posisi yang lebih tinggi serta kompetitif.¹ Menurut Amstrong and Murlis (dalam Ramelan), bahwa sumber daya meliputi kemampuan, pengetahuan, *asset*, dan proses, baik yang terlihat maupun tidak terlihat. Keahlian merupakan karakteristik dasar setiap individu yang secara kausal berhubungan dengan efektivitas atau etos kerja yang sangat baik.² Keahlian manajerial kepala sekolah adalah keahlian dalam mengatur, mengkoordinasikan dan menggerakkan para bawahan terutama tenaga kependidikan ke arah pencapaian tujuan yang telah ditentukan oleh sekolah.

Salah satu faktor pendukung keberhasilan tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugas, selain kemampuan profesional adalah motivasi kerja yang tinggi. Dalam menjalankan perannya sebagai pemimpin pendidikan, kepala sekolah harus berusaha meningkatkan etos kerja bawahannya dengan memberikan motivasi kerja dan dorongan kuat kepada tenaga kependidikan untuk bekerja lebih baik. Penelitian Aan Ikhsananto dan Hengky Pramusinto³ menjelaskan kompetensi pegawai, fasilitas kantor, dan teknologi informasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap penerapan standar pelayanan minimal pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa tanpa dukungan dan motivasi

¹ Wahjosumidjo, *Manajemen Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), hlm. 34.

² Ramelan, *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok* (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), hlm. 47.

³ Aan Ikhsananto and Hengky Pramusinto, "Penerapan Standar Pelayanan Minimal Pegawai Tata Usaha di SMP Negeri Se-Kota Salatiga," *Economic Education Analysis Journal*, 5, no. 2 (2016).

kerja yang tinggi, tidak menjamin tenaga kependidikan yang memiliki kemampuan profesional yang tinggi dapat mencapai etos kerja yang optimal. Dukungan dan motivasi kerja yang tinggi akan mendorong para tenaga kependidikan mencapai prestasi yang baik meskipun kemampuan profesionalnya berada pada taraf minimal.

Harapan ini berbeda dengan kenyataan di lapangan yang menunjukkan banyaknya kepala sekolah belum memberikan perhatian khusus untuk meningkatkan etos kerja tenaga kependidikan. Hal ini disebabkan oleh berbagai faktor, seperti kemampuan kepala sekolah yang masih rendah dalam melaksanakan peran kepemimpinannya terutama dalam meningkatkan motivasi kerja tenaga kependidikan. Indikator rendahnya motivasi kerja tenaga kependidikan terlihat pada kedisiplinan dalam menjalankan tugas, semangat kerja, komitmen terhadap tugas dan rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan atau tugasnya. Penelitian Zulva Rizky Anisa, Tri Murwaningsih, dan Patni Ninghardjanti⁴ menjelaskan bahwa pelaksanaan kegiatan tata usaha di SMK Batik 1 Surakarta meliputi kegiatan mencatat, mengetik, menghimpun, mengolah, mengadakan, memberikan kode atau nomor surat, mengirim, dan menyimpan. Kegiatan tata usaha tersebut juga diimbangi dengan kualitas pelayanan yang baik oleh personil tata usaha. Kualitas pelayanan personil tata usaha ini diukur melalui; bukti fisik (*tangibles*), keandalan (*reliability*), ketanggapan (*responsiveness*), jaminan dan kepastian (*assurance*) dan perhatian (*emphaty*). Dari indikator tersebut, pelaksanaan pelayanan tata usaha di SMK Batik 1 Surakarta sudah relatif baik, namun tentu masih ada kendala berupa pelaksanaan tugas yang belum sesuai dengan pembagian *job description*, pengagendaan surat masuk dan keluar belum terlaksana dengan baik, kurangnya sarana prasarana pendukung, serta kurangnya keterbukaan antara pimpinan dan karyawan.

Kepemimpinan pendidikan sebagai seorang manajer di lembaga pendidikan juga perlu memiliki tiga kecerdasan pokok, yaitu kecerdasan profesional, kecerdasan personal dan kecerdasan manajerial agar dapat

⁴ Zulva Rizky Anisa, Tri Murwaningsih, and Patni Ninghardjanti, "Pelaksanaan Pelayanan Tata Usaha di SMK Batik 1 Surakarta," *Jurnal Informasi dan Komunikasi Administrasi Perkantoran*, 2, no. 2 (2018).

bekerja sama dan mengerjakan sesuatu dengan orang lain.⁵ Dalam konteks ini, Dede Rosyada⁶ mengklasifikasikan kemampuan manajerial yang perlu dipertimbangkan sebagai langkah awal mengerjakan berbagai tugas manajerial. Tugas manajerial yang dimaksud adalah: (1) kemampuan mencipta, meliputi: selalu mempunyai ide-ide bagus, selalu memperoleh solusi untuk berbagai problem yang biasa dihadapi, mampu mengantisipasi berbagai konsekuensi dari pengambilan keputusan dan mampu menggunakan kekuatan berpikir imajinatif (*lateral thinking*) untuk menghubungkan sesuatu yang tidak bisa muncul dari analisis dan pemikiran-pemikiran empirik; (2) kemampuan membuat perencanaan, meliputi: mampu menghubungkan kenyataan sekarang dan hari esok, mampu mengenali hal-hal penting dan hal-hal yang bersifat mendesak, mampu mengantisipasi kebutuhan-kebutuhan mendatang, dan mampu melakukan analisis; (3) kemampuan mengorganisasi, meliputi: mampu mendistribusikan tugas dan tanggung jawab yang adil, mampu membuat putusan secara tepat, mampu menghadirkan ketenangan dalam kesulitan, mampu mengenali pekerjaan yang telah selesai dan tuntas; (4) kemampuan berkomunikasi, meliputi: mampu memahami orang lain, mampu dan mau mendengarkan orang lain, mampu menjelaskan sesuatu kepada orang lain, mampu berkomunikasi melalui tulisan, mampu membuat orang lain berbicara, mampu mengucapkan terima kasih pada orang lain, selalu mendorong orang lain untuk maju, selalu mengikuti dan memanfaatkan teknologi informasi; (5) kemampuan memberi motivasi, meliputi: mampu memberi inspirasi kepada orang lain, menyampaikan tantangan yang realistis, membantu orang lain untuk mencapai tujuan dan target, membantu orang lain untuk menilai kontribusi dan pencapaiannya sendiri. (6) kemampuan melakukan evaluasi, meliputi: mampu membandingkan antara hasil yang dicapai dengan tujuan, mampu melakukan evaluasi diri, mampu melakukan evaluasi terhadap pekerjaan orang lain, dan mampu melakukan tindakan pembenaran saat diperlukan.

⁵ Sri Rahmi, *Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi* (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2014), hlm. 49.

⁶ Dede Rosyada, *Paradigma Pendidikan Demokratis* (Jakarta: Prenadamedia, 2004), hlm. 240-242.

Saat ini masih banyak faktor yang menghambat suatu lembaga pendidikan untuk maju dan berkembang, baik dalam segi fisik, seperti sarana dan prasarana yang dimiliki oleh setiap lembaga pendidikan, maupun nonfisik yang menjadi kendala nyata, seperti sumber daya manusia yang dimiliki. Artikel ini menitikberatkan pada permasalahan Sumber Daya Manusia (SDM) yakni mengenai keahlian manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan etos kerja tenaga kependidikan di SMA Negeri 2 Lhoknga Kabupaten Aceh Besar. Kepala sekolah harus dapat mengelola sekolah agar dapat maju dan berkembang. Kepemimpinan kepala sekolah sangat penting, karena kepala sekolah merupakan motor penggerak bagi segenap sumber daya sekolah. Pemimpin sekolah merupakan sumber daya yang dilukiskan sebagai orang yang memiliki harapan tinggi terhadap bawahannya, banyak mengetahui tentang tugas-tugas bawahannya, dan penentu suasana sekolah.⁷

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

Sumber daya sekolah harus didayagunakan secara maksimal sehingga dapat memberi kontribusi positif untuk pencapaian tujuan pendidikan. Tenaga kependidikan perlu digerakkan melalui penciptaan iklim kerja yang kondusif yaitu iklim kerja yang membuat tenaga kependidikan terdorong

⁷ Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), hlm. 74.

untuk bekerja lebih aktif dan kreatif. Hal ini akan mengarahkan tenaga kependidikan pada kegiatan yang positif, menggairahkan dan secara signifikan akan meningkatkan produktivitas kerja. Tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan.⁸ Etos kerja perlu dimiliki oleh setiap tenaga kependidikan, karena etos kerja merupakan pemantik bagi seseorang untuk melaksanakan pekerjaan secara efektif dan efisien. Etos kerja yang dimiliki tenaga kependidikan akan melahirkan tingkah laku yang positif sehingga dapat mencapai keberhasilan pengelolaan suatu sekolah.

Dalam penelitian Hanik Fauziah, dijelaskan bahwa peningkatan keprofesionalan kepala sekolah tidak akan terwujud begitu saja tanpa adanya motivasi dan adanya kesadaran dalam diri kepala sekolah tersebut serta semangat mengabdikan yang akan melahirkan visi kelembagaan maupun kemampuan konseptual yang jelas. Hal tersebut merupakan faktor yang paling penting sebab tanpa adanya kesadaran dan motivasi semangat mengabdikan inilah semua usaha yang dilakukan tidak akan memberikan hasil maksimal dan realisasinya juga tidak akan optimal. Penelitian ini walaupun berbicara tentang kepemimpinan, namun tidak spesifik membahas kompetensi manajerial dan tidak dikaitkan dengan etos kerja tenaga kependidikan.⁹ Etos kerja adalah pandangan dan sikap terhadap suatu pekerjaan. Pandangan dan sikap tersebut merupakan jiwa dan semangat kerja yang dilandasi sikap dasar yang terpancar dalam perilaku kehidupan. Kedua hal tersebut juga bagian dari nilai-nilai yang dijadikan acuan oleh seseorang dalam menggerakkan dirinya. Etos kerja tenaga kependidikan merupakan sikap terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh suatu lembaga.

Dalam rangka untuk menunjang kelancaran proses pembelajaran di madrasah diperlukan suatu bagian yang mendukung kegiatan tersebut yaitu tata usaha sekolah/madrasah. Pada hakikatnya kegiatan tata usaha adalah segenap kegiatan pengelolaan surat menyurat yang dimulai dari menghimpun

⁸ UU No 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional, Pasal 31 ayat 1.

⁹ Hanik Fauziah, "Manajemen Kepemimpinan Transformasional di Bidang Pendidikan Terhadap Kedisiplinan Mutu Pendidikan," *Jurnal Realita*, 15, no. 1 (2017).

(menerima), mencatat, mengolah, mengadakan, mengirim, dan menyimpan. Tata usaha sekolah/madrasah merupakan ujung tombak pelayanan jasa pendidikan suatu lembaga, sebagai badan administrasi sekolah yang secara langsung menangani pelayanan di dalam internal maupun eksternal di sekolah/madrasah. Namun, staf tata usaha masih belum cukup baik melayani administrasi ketatausahaan. Layanan administrasi yang baik harus mengikuti ketentuan dan peraturan yang telah dikeluarkan oleh instansi atau unit yang relevan di lingkungan pendidikan. Lembaga/instansi perlu membuat petunjuk administrasi sekolah sebagai panduan dalam pengelolaan administrasi terhadap komponen-komponen pendidikan di sekolah untuk semua satuan, jenis dan jenjang pendidikan. Hal ini bertujuan agar semua sekolah dapat menyelenggarakan pendidikan dengan sebaik-baiknya.¹⁰

Pemilihan SMAN 2 Lhoknga sebagai lokasi penelitian dikarenakan kepala sekolah sangat terlihat aktif dalam peningkatan etos kerja tenaga kependidikan. Hasil observasi di sekolah menunjukkan etos kerja tenaga kependidikan yang semakin hari semakin meningkat. Pelaksanaan tugas tenaga kependidikan sudah berjalan sesuai dengan program yang telah disusun. Program tersebut terdiri dari program harian, mingguan, bulanan, program semesteran, dan program tahunan. Program-program tersebut telah dijalankan dengan maksimal. Tenaga kependidikan yang bertugas membenahi administrasi di tata usaha setiap harinya telah mampu melaksanakan tugasnya dengan maksimal, ini terbukti dengan sedikitnya pekerjaan yang perlu dibantu oleh kepala sekolah dalam penyelesaiannya. Artikel ini menguraikan secara jelas tentang jenis keahlian manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan etos kerja tenaga kependidikan di SMA Negeri 2 Lhoknga Kabupaten Aceh Besar dan hambatan yang dihadapi kepala sekolah dalam upaya meningkatkan etos kerja tenaga kependidikannya.

Keahlian Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Etos Kerja Tenaga Kependidikan

Keahlian manajerial kepala sekolah adalah kecakapan dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugas-tugas manajerial yaitu merencanakan, mengatur, memimpin, dan mengendalikan pelaksanaan

¹⁰ Amirudin, "Kinerja Pegawai Tata Usaha dengan Mutu Layanan Administrasi di Madrasah," *Jurnal Al-Idarah: Jurnal Kependidikan Islam*, VII, no. 1 (2017).

organisasi untuk mencapai sasaran tertentu. Wahjosumidjo¹¹ mengatakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah adalah sifat-sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan kerja sama antar peran, kedudukan dari satu jabatan administratif, dan persepsi dari lain-lain tentang legitimasi pengaruh. Manajerial adalah suatu proses dalam kepemimpinan untuk memberikan pengaruh secara sosial kepada orang lain, sehingga orang lain tersebut menjalankan suatu proses sebagaimana diinginkan oleh pemimpin. Kepala sekolah harus memberikan motivasi beragam untuk memberikan dampak positif bagi pendidik dan tenaga kependidikan dalam mengembangkan potensi diri dan pendidikan, diantaranya melatih mental, manajemen waktu, menambah wawasan, bersosial dan sebagainya. Kepala sekolah harus mampu dalam menjalankan peran yang dimilikinya sebagai *edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator, dan motivator*. Keahlian manajerial tersebut, akan mengarahkan kinerja pegawai pada pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Kepemimpinan sekolah merupakan proses membimbing dan mengembangkan bakat dan energi guru, murid, orang tua dan tenaga kependidikan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.¹² Dalam usaha untuk memenuhi kebutuhan tersebut, Kepala SMA Negeri 2 Lhoknga menggunakan kemampuan manajerial dan kecerdasannya dengan memanfaatkan lingkungan dan potensi sekolah yang dipimpinnya. Kepala SMA Negeri 2 Lhoknga senantiasa bekerja keras meyakinkan tenaga kependidikan untuk meningkatkan etos kerja SDM sekolah agar mencapai hasil kerja yang maksimal, efektif, dan efisien.

Ada beberapa bentuk keahlian manajerial Kepala SMA Negeri 2 Lhoknga, di antaranya: 1) sebagai pelaksana pendidikan; 2) guru yang diberi tugas tambahan sebagai pimpinan sekolah; 3) mengelola administrasi sekolah guna mendukung pembelajaran yang efektif; 4) meningkatkan kompetensi profesional pendidik dan tenaga kependidikan; 5) mempengaruhi orang lain agar secara bersama-sama mencapai tujuan; dan 6) memberikan dorongan sebagai penggerak. Rangkaian kegiatan yang cukup banyak, menjadikan

¹¹ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: Rajawali Pers, 1999), hlm. 83.

¹² Sri Rahmi, *Kepala Sekolah dan Guru Profesional* (Banda Aceh: Lembaga Naskah Aceh dan Pascasarjana UIN Ar Raniry, 2018), hlm. 43.

setiap tenaga pendidik dan kependidikan memiliki tujuan yang berbeda dalam menjalankan tugas dan fungsinya masing-masing.

Keahlian manajerial yang dimiliki oleh Kepala SMA Negeri 2 Lhoknga meliputi enam keahlian. *Pertama*, sebagai *educator*, kepala sekolah bertindak sebagai pendidik yang tidak hanya berada di depan kelas untuk melakukan proses pembelajaran, namun juga memberikan nilai-nilai pendidikan yang dapat diadopsi oleh setiap bawahannya. *Kedua*, sebagai *manajer*, kepala sekolah memiliki kewajiban untuk melaksanakan kegiatan manajerial yaitu mengelola sekolah dimulai dari merencanakan setiap program yang akan dibuat, melaksanakan program, dan mengevaluasi berbagai hasil dan kendala yang dihadapi. *Ketiga*, sebagai tenaga administratif, yang mengelola administrasi bidang kurikulum dan pengajaran, kesiswaan, personil, sarana pendidikan, keuangan, hubungan sekolah dengan masyarakat, dan tata sekolah serta masyarakat. *Keempat*, sebagai *supervisor*, kepala sekolah terlibat langsung dalam peningkatan kompetensi keahlian profesional pendidik dan tenaga kependidikan, melakukan supervisi pengajaran secara langsung pada seluruh mata pelajaran dan seluruh kegiatan tenaga kependidikan. *Kelima*, sebagai *leader*, kepala sekolah mampu mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama mendukung pencapaian tujuan. Kepala sekolah menjadi *top leader* bagi seluruh tenaga kependidikan yang dipimpinnya. *Keenam*, sebagai *motivator*, kepala sekolah terlibat langsung dalam memberi dorongan dan motivasi kepada bawahannya terutama tenaga kependidikan agar memiliki semangat yang tinggi dalam menjalankan tugas administratifnya.¹³

Keahlian manajerial kepala sekolah memiliki empat macam pendekatan. *Pertama*, pendekatan menurut pengaruh kewibawaannya (*power influence approach*) yaitu keberhasilan pemimpin dipandang dari segi sumber dan terbentuknya sejumlah kewibawaan pada diri pemimpin. Selain itu, pemimpin mampu memanfaatkan kewibawaannya untuk mempengaruhi bawahan. *Kedua*, pendekatan sifat (*the trait approach*) yaitu kualitas pemimpin ditandai oleh daya kecakapan luar biasa. *Ketiga*, pendekatan perilaku (*the behaviour approach*), yaitu pentingnya perilaku yang dapat diamati atau yang dilakukan oleh pemimpin dari sifat-sifat pribadi atau sumber kewibawaan yang dimilikinya. *Keempat*, pendekatan kontingensi

¹³ Hasil wawancara dengan tenaga kependidikan di SMAN 2 Lhoknga pada September 2019.

(*kontingensi approach*), menekankan pada ciri-ciri pribadi pemimpin dan situasi, mengemukakan dan mencoba untuk mengukur dan memperkirakan ciri-ciri pribadi ini, dan membantu pemimpin dengan garis pedoman perilaku yang bermanfaat yang didasarkan kepada kombinasi dari kemungkinan yang bersifat kepribadian, dan situasional. Pemimpin harus memiliki kewibawaan yang terbaik, terdidik menjadi generasi yang disiplin, memiliki mental yang kuat, serta siap menjalankan tugas yang diberikan sekolah.¹⁴

Keahlian manajerial menjadi tujuan awal yang dimiliki Kepala SMA Negeri 2 Lhoknga untuk menjalankan tugasnya. Keempat macam pendekatan yang melekat pada keahlian manajerial kepala sekolah, sesuai kondisi tenaga kependidikan yang dibawah pimpinan Kepala SMA Negeri 2 Lhoknga. Pendekatan-pendekatan tersebut juga diterapkan dalam situasi tertentu, sesuai dengan kondisi tenaga pendidikan demi mencapai tujuan tepat sasaran. Oleh karena itu, Kepala SMA Negeri 2 Lhoknga selalu berkoordinasi bersama pendidik dan tenaga kependidikan dalam membentuk suatu program yang mengarah pada pencapaian visi dan misi sekolah.¹⁵

Kegiatan koordinasi menjadikan pengelola sekolah semakin kompak dan solid dalam menjalankan program-program sekolah. Sukanto Reksohadiprodjo dan T. Hani Handoko menyebutkan bahwa pemimpin membutuhkan kemampuan koordinasi, komunikasi, serta kooperasi yang baik sebagai penentu kebersamaan untuk menghindari konflik, sehingga instansi/ lembaga dapat berdiri kokoh. Sekolah diharuskan mempunyai pijakan yang matang dalam menghadapi perkembangan dari waktu ke waktu agar tidak ketinggalan zaman dan konsisten dengan *platform* aslinya.¹⁶ Koordinasi yang dilakukan oleh kepala SMA Negeri 2 Lhoknga dengan para tenaga kependidikan bertujuan agar seluruh program yang telah ditetapkan dapat dijalankan secara beriringan untuk mencapai tujuan bersama. Selain itu, koordinasi yang baik akan mengurangi munculnya konflik antar kepala sekolah dan tenaga kependidikan.

¹⁴ Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Yogyakarta: Diva Press, 2012), hlm. 179.

¹⁵ Hasil wawancara dengan Tenaga Kependidikan SMAN 2 Lhoknga pada September 2019.

¹⁶ Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, hlm. 179.

Etos Kerja Tenaga Kependidikan di SMA Negeri 2 Lhoknga

Berdasarkan teori yang diungkapkan Usman,¹⁷ etos kerja adalah sikap yang muncul atas kehendak dan kesadaran sendiri yang didasari oleh sistem nilai orientasi serta nilai budaya terhadap kerja. Keragaman budaya dan penanaman sikap, bisa dilakukan dengan cara internal dan eksternal. Internal menunjukkan tidak adanya tumpang tindih antar keragaman budaya yang satu dengan yang lain. Sedangkan, eksternal yaitu pemberian *reward*, promosi jabatan dan kenaikan gaji.

Ada beberapa hal yang dapat mempengaruhi hubungan etos kerja tenaga kependidikan, di antaranya latar belakang keragaman budaya, upah kerja, suasana kerja, dan penanaman sikap.¹⁸ Oleh karena itu, sesuai dengan fungsinya, pendidik dan tenaga kependidikan berkewajiban: (1) menciptakan suasana pendidikan yang bermakna, menyenangkan, kreatif, dinamis, dan dialogis; (2) mempunyai komitmen secara profesional untuk meningkatkan mutu pendidikan; dan (3) memberi teladan dan menjaga nama baik lembaga, profesi, dan kedudukan sesuai dengan kepercayaan yang diberikan kepadanya.¹⁹ Etos kerja tenaga kependidikan di SMA Negeri 2 Lhoknga berkembang cukup. Sebagian tenaga kependidikan telah berkomitmen menjalankan tugas dan fungsinya masing-masing sebagai bentuk kesadaran dan tanggung jawab terhadap tugas yang diberikan.

Dalam menjalankan tugasnya, tenaga kependidikan harus memiliki etos kerja yang tinggi, baik dalam komitmen kerja, maupun penanaman sikap. Tenaga kependidikan senantiasa melakukan diskusi dengan kepala sekolah, sesama tenaga kependidikan, atau dewan guru apabila memiliki kendala baik itu yang bersifat internal maupun eksternal. Dengan demikian, etos kerja tenaga kependidikan di SMA Negeri 2 Lhoknga dapat terlaksana dengan semestinya, tidak ada pekerjaan atau tugas yang tertinggal, dan merugikan diri siswa baik secara akademik maupun organisasi pendidikan.

¹⁷ Husaini Usman, *Manajemen: Teori,Praktik, dan Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2014), hlm. 25.

¹⁸ Ary Gunawan, *Perilaku dan Manajemen Organisasi* (Jakarta: Erlangga, 1994), hlm. 37.

¹⁹ Imam Machalli and Ara Hidayat, *The Handbook of Education Management: Teori dan Praktik Pengelolaan Sekolah/Madrasah di Indonesia* (Jakarta: Prenadamedia Group, 2016), hlm. 194.

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

Hambatan dalam Meningkatkan Etos Kerja Tenaga Kependidikan di SMA Negeri 2 Lhoknga

Pelaksanaan keahlian manajerial dalam mewujudkan etos kerja para tenaga kependidikan tidak lepas dari beberapa kendala, baik internal dan eksternal. Terdapat empat faktor kendala dari aspek internal yang dihadapi oleh Kepala SMAN 3 Lhoknga. *Pertama*, perbedaan budaya di antara tenaga kependidikan, yaitu dua orang tenaga laboran berbudaya Aceh, satu tenaga administrasi berbudaya Jawa, dan satu orang pustakawan berbudaya Batak. *Kedua*, hubungan sosial saling menghormati tidak terjalin dengan baik. *Ketiga*; latar belakang pendidikan yang belum sesuai dengan keahlian/tugas yang diberikan: tenaga laboran untuk bidang studi fisika sudah sesuai dengan jenjang pendidikannya yaitu strata satu pendidikan fisika (S₁), tenaga laboran bidang studi kimia hanya lulusan diploma (D₃) sehingga belum sesuai dengan standar kompetensi akademik tenaga kependidikan. Sedangkan tenaga kependidikan bidang administrasi, merupakan lulusan S₁ Ilmu Administrasi Negara sehingga kurang menguasai tentang administrasi persekolahan. Demikian pula pustakawan yang dimiliki SMA Negeri Lhoknga merupakan lulusan dari jurusan akuntansi sehingga keahlian yang dimiliki tidak sesuai dengan tugasnya. *Keempat*, penanaman sikap, untuk masing-masing tenaga kependidikan berbeda-beda satu dengan yang lainnya, ada yang memiliki komitmen kerja yang tinggi terhadap tanggung jawab yang diamanahkan,

etos kerja, disiplin dan ada yang tidak melaksanakan tugas dengan semestinya.²⁰

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

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

Peningkatan etos kerja tenaga kependidikan yang dilakukan oleh kepala sekolah melalui keahlian manajerialnya telah sesuai dengan tupoksi (tugas pokok dan fungsi). Namun, dalam hal komitmen kerja, tenaga kependidikan masih belum menerapkan kedisiplinan secara optimal. Kepala sekolah selalu berupaya untuk meningkatkan kesadaran dari diri para pegawai, memberikan pembinaan dan pendampingan untuk meningkatkan

²⁰ Hasil observasi dan wawancara dengan kepala SMAN 2 Lhoknga pada September 2019.

semangat bekerja yang kuat agar pekerjaan yang dilakukan dapat berjalan secara efektif dan efisien.

Simpulan

Pelaksanaan keahlian manajerial kepala sekolah dalam proses peningkatkan etos kerja tenaga kependidikan terlaksana dengan baik. Hal ini dibuktikan dengan adanya pelaksanaan kegiatan yang dilakukan kepala SMA Negeri 2 Lhoknga sebagai *educator*, manajer, administrator, supervisor, *leader*, dan motivator kerja kepada personil berjalan secara optimal. Kepala sekolah hanya melakukan pendampingan dan pelatihan kepada tenaga kependidikan baik itu dari individu kepala sekolah itu sendiri, maupun sekolah relasi yang berada di kawasan Aceh Besar yang memiliki kerja sama dengan sekolah. Kepala sekolah memberikan motivasi berupa pelatihan, promosi jabatan, atau pun kenaikan gaji.

Peningkatan etos kerja tenaga kependidikan di SMA Negeri 2 Lhoknga masih menjadi kendala yang cukup riskan, terutama di bidang penanaman sikap (budaya kerja). Hal ini disebabkan tenaga kependidikan belum memiliki kesadaran dalam menerapkan sikap disiplin, rasa tanggung jawab dan komitmen kerja. Ada dua hambatan dalam meningkatkan etos kerja yang dihadapi kepala SMA Negeri 2 Lhoknga, yaitu secara internal terdapat keragaman budaya, ekonomi, dan social; secara eksternal meliputi upah kerja, iklim kerja, penanaman sikap baik dari segi kedisiplinan, rasa tanggung jawab, komitmen kerja, dan etos kerja. Kepala sekolah berusaha mencegah hal tersebut itu terjadi secara rutin dengan cara memberikan sikap teladan diri, motivasi dan pembinaan kepada tenaga kependidikan.

Daftar Referensi

- Amirudin. "Kinerja Pegawai Tata Usaha dengan Mutu Layanan Administrasi di Madrasah." *Jurnal Al-Idarah: Jurnal Kependidikan Islam*, VII, no. 1 (2017).
- Anisa, Zulva Rizky, Tri Murwaningsih, and Patni Ninghardjanti. "Pelaksanaan Pelayanan Tata Usaha di SMK Batik 1 Surakarta." *Jurnal Informasi Dan Komunikasi Administrasi Perkantoran*, 2, no. 2 (2018).
- Fauziah, Hanik. "Manajemen Kepemimpinan Transformasional di Bidang Pendidikan Terhadap Kedisiplinan Mutu Pendidikan." *Jurnal Realita*, 15, no. 1 (2017).
- Gunawan, Ary. *Perilaku Dan Manajemen Organisasi*. Jakarta: Erlangga, 1994.
- Ikhsananto, Aan, and Hengky Pramusinto. "Penerapan Standar Pelayanan Minimal Pegawai Tata Usaha di SMP Negeri Se-Kota Salatiga." *Economic Education Analysis Journal*, 5, no. 2 (2016).
- Jamal Ma'mur Asmani. *Tips Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Yogyakarta: Diva Press, 2012.
- Machalli, Imam, and Ara Hidayat. *The Handbook of Education Management: Teori dan Praktik Pengelolaan Sekolah/Madrasah di Indonesia*. Jakarta: Prenadamedia Group, 2016.
- Rahmi, Sri. *Kepala Sekolah dan Guru Profesional*. Banda Aceh: Lembaga Naskah Aceh dan Pascasarjana UIN Ar Raniry, 2018.
- . *Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi*. Jakarta: Mitra Wacana Media, 2014.
- Ramelan. *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*. Jakarta: Rineka Cipta, 2004.
- Rosyada, Dede. *Paradigma Pendidikan Demokratis*. Jakarta: Prenadamedia, 2004.
- Usman, Husaini. *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara, 2014.
- . *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara, 2009.
- UU No 20 Tentang Sistem Pendidikan Nasional (n.d.).
- Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Rajawali Pers, 1999.
- . *Manajemen Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara, 2009.