

**STRATEGI KEPALA MADRASAH
DALAM MEMBANGUN BUDAYA KERJA PRODUKTIF GURU
DI MADRASAH ALIYAH SWASTA
(Studi Multisitus di Madrasah Aliyah An Nusyur dan Madrasah Aliyah
Darul Ihsan Pragaan Sumenep)**

TESIS

Oleh:

MU'TASIM BILLAH
NIM: 15711011



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCA SARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2018**

**STRATEGI KEPALA MADRASAH
DALAM MEMBANGUN BUDAYA KERJA PRODUKTIF GURU
DI MADRASAH ALIYAH SWASTA
(Studi Multisitus di Madrasah Aliyah An Nusyur dan Madrasah Aliyah
Darul Ihsan Pragaan Sumenep)**

Tesis

Diajukan kepada

Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam
menyelesaikan Program Magister
Manajemen Pendidikan Islam

OLEH:

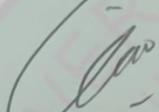
MU'TASIM BILLAH
NIM: 15711011

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2018**

LEMBAR PEGESAHAN

Tesis ini dengan judul "Strategi Kepala Madrasah dalam Membangun Budaya Kerja Produktif Guru di Madrasah Aliyah Swasta (Studi Multisitus di Madrasah Aliyah An Nusyur dan Madrasah Aliyah Darul Ihsan Pragaan Sumenep)" Telah diuji dan dipertahankan di depan sidang dewan penguji pada tanggal 03 Januari 2018.

Dewan penguji,


Dr. H. Marno, M.Ag.
NIP. 197208222002121001

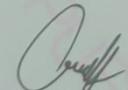
Ketua


Prof. Dr. H. Asmaun Sahlan, M.Ag.
NIP. 195211101983031004

Penguji Utama


Dr. H. Munirul Abidin, M.Ag.
NIP. 197204202002121003

Pembimbing I


Dr. Muh. Hambali, M.Ag.
NIP. 19730140404111003

Pembimbing II

Mengetahui
Direktur Pascasarjana,




Prof. Dr. H. Mulvadi, M.Pd.I
NIP. 195507171982031005

SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS PENELITIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Mu'tasim Billah
NIM : 15711011
Program studi : Manajemen Pendidikan Islam
Judul penelitian : Strategi Kepala Madrasah dalam Membangun Budaya Kerja Produktif Guru di Madrasah Aliyah Swasta (Studi Multi Situs di Madrasah Aliyah An Nusyur dan Madrasah Aliyah Darul Ihsan Pragaan Sumenep)

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa dalam hasil penelitian saya tidak terdapat unsur penjiplakan karya penelitian atau karya ilmiah yang pernah dilakukan atau dibuat oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila dikemudian hari ternyata hasil penelitian ini terbukti terdapat unsur-unsur penjiplakan dan ada klaim dari pihak lain, maka saya bersedia untuk diproses sesuai aturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Batu, 01 Januari 2018
Hormat saya,






































































































































































































































































































































KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحمد لله رب العلمين أشهد أن لا إله إلا الله وأشهد أن محمدا عبده
ورسوله اللهم صل وسلم على أشرف الانبياء والمرسلين وعلي اله
وصحبه اجمعين. اما بعد.

Kupanjatkan puja dan puji syukur ke hadirat Allah SWT. Yang telah memberikan rahmat serta taufiq-Nya, sehingga penyusun dapat menyelesaikan skripsi ini. Shalawat dan salam semoga tetap tercurah limpahkan keharibaan Nabi Muhammad SAW. Serta keluarga, sahabat, dan pengikutnya sepanjang masa.

Penyusunan tesis ini selain dimaksudkan untuk menambah wawasan dalam hazanah pemikiran tentang pendidikan, juga untk memenuhi tugas akademik mahasiswa pada Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

Dalam menyelesaikan tesis ini, penyusun sangat menyadari bahwa banyak pihak yang telah berjasa. Untuk itu, kepada seluruh teman, sahabat, kawan yang selama ini setia menjadi teman yang baik secara intelektual maupun secara emosional, sepatutnyalah penyusun menghaturkan banyak terimakasih yang sebesar-besarnya atas ketulusan mereka selama ini. Ucapan terimakasih ini secara khusus penyusun sampaikan kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Abd. Haris, M.Ag. selaku Rektor UIN Maulana Malik Ibrahim Malang yang telah rela mencurahkan waktu dan tenaganya untuk kemajuan UIN
2. Bapak Prof. Dr. Baharuddin, M.Pd.I selaku Direktur Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang
3. Bapak Dr. H. Wahidmurni, M.Pd. Ak selaku Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang
4. Bapak Dr. H. Munirul Abidin, M.Ag. dan Dr. Muh. Hambali M.Ag. selaku Dosen pembimbing tesis yang telah memberikan bimbingan dan arahan mulai dari awal hingga akhir proses penyelesaian penelitian ini.

5. Segenap Dosen dan Staf Program Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang yang telah banyak memberikan ilmu pengetahuan serta pengalaman akademik kepada penulis.
6. Bapak dan ibu tercinta dan tersayang yang senantiasa tiada bosan-bosannya memberikan kasih sayangnya, tiada letih mencari nafkah, memberikan motivasi dan do'a pada penyusunan tesis selama ini.
7. Teman-temanku seperjuangan yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu di sini, kepada mereka saya ucapkan banyak terima kasih atas kontribusinya sehingga skripsi ini akhirnya selesai juga.

Penyusun sangat mafhum bahwa tesis ini jauh dari kesempurnaan. Oleh karena, kritik dan saran sangat penyusun harapkan demi kesempurnaan tesis ini.

Akhirnya, penyusun memohon kepada Allah agar mereka selalu diberikan rahmat dan taufiq-Nya, sekaligus semoga Allah sudi mencatat partisipasi mereka sebagai amal kebaikan, amien. Disamping itu, penyusun berharap skripsi ini dapat bermamfaat bagi siapapun yang membacanya. Semoga!

Batu, 01 Januari 2018
Penulis,

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
LEMBAR PERSETUJUAN	iii
LEMBAR PERNYATAAN	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
HALAMAN PERSEMBAHAN	xiv
MOTTO	xv
ABSTRAK	xvi
 BAB I PENDAHULUAN	
A. Konteks Penelitian.....	1
B. Fokus Penelitian	10
C. Tujuan Penelitian.....	10
D. Manfaat Penelitian.....	11
E. Orisinalitas Penelitian	12
F. Definisi Istilah	15
 BAB II KAJIAN PUSTAKA	
A. Budaya Kerja Produktif	17
1. Pengertian Budaya Kerja Produktif.....	17
2. Karakteristik Budaya Kerja Produktif.....	22
3. Macam-Macam Budaya Kerja Produktif	27
4. Budaya Kerja Produktif dalam Perspektif Islam.....	28
B. Membangun Budaya Produktif	34

1. Kepala sekolah	34
2. Strategi Membangun Budaya Kerja Produktif Guru.....	39
3. Produktif Guru.....	45
4. Indikator Kinerja Produktif Guru.....	51
5. Ciri-ciri Produktif Guru.....	51
6. Sekolah Yang Produktif	53
7. Kesulitan Dalam Membangun Budaya Kerja Produktif	57

BAB III METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian	61
B. Lokasi Penelitian.....	62
C. Kehadiran peneliti.....	63
D. Sumber Data.....	65
E. Teknik Pengumpulan Data	66
1. Observasi.....	66
2. Wawancara.....	68
3. Dokumentasi	70
F. Teknik Analisis Data.....	71
G. Pengecekan Keabsahan Temuan.....	74

BAB IV PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN

A. Gambaran umum Madrasah Aliyah An Nusyur	77
B. Paparan Data	81
1. Konsep Budaya Kerja Produktif guru Menurut Kepala Madrasah Aliyah An Nusyur.....	81
2. Langkah-Langkah Strategis Kepala Madrasah Dalam Membangun Budaya Kerja Produktif Guru	93
3. Kesulitan Yang Dihadapi Kepala Madrasah Dalam Membangun Budaya Kerja Produktif Guru	102
C. Gambaran umum Madrasah Aliyah Darul Ihsan	107
D. Paparan Data Madrasah Aliyah Darul Ihsan.....	108

1. Konsep Budaya Kerja Produktif Guru Menurut Kepala Madrasah Aliyah Darul Ihsan	108
2. Langkah-Langkah Strategis Kepala Madrasah Dalam Membangun Budaya Kerja Produktif Guru	117
3. Kesulitan Yang Dihadapi Kepala Madrasah Dalam Membangun Budaya Kerja Produktif Guru	127
E. Temuan Penelitian	130
1. Konsep Budaya Kerja Produktif Guru Menurut Kepala Madrasah Aliyah An Nusyur dan Madrasah Aliyah Darul Ihsan .	130
2. Langkah-Langkah Strategis Kepala Madrasah Madrasah Dalam Membangun Budaya Kerja Produktif Guru	131
3. Kesulitan Yang Dihadapi Kepala Madrasah Dalam Membangun Budaya Kerja Produktif Guru	132
BAB V PEMBAHASAN	
A. Konsep Budaya Kerja Produktif Guru Menurut Kepala Madrasah Aliyah An Nusyur dan Madrasah Aliyah Darul Ihsan	134
B. Langkah-Langkah Strategis Kepala Madrasah Dalam Membangun Budaya Kerja Produktif Guru	139
C. Kesulitan Yang Dihadapi Kepala Madrasah Dalam Membangun Budaya Kerja Produktif Guru	144
BAB VI PENUTUP	
A. Kesimpulan	148
B. Saran.....	150
DAFTAR PUSTAKA	152
LAMPIRAN.....	158

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1.1. Orisinalitas penelitian.....	15
2.1. Standar Kompetensi Kepala Sekolah	38
4.1. Kondisi Sarana dan Prasarana Madrasah Aliyah An Nusyur	80
4.2. Data Pendidik dan Tenaga Kependidikan Madrasah Aliyah An Nusyur .	80
4.3. Data Siswa Madrasah Aliyah An Nusyur	81
4.4. Jumlah Siswa Madrasah Aliyah Darul Ihsan	108
4.5. Data Fasilitas Madrasah Aliyah Darul Ihsan	108
4.6. Temuan penelitian.....	132



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Profil Madrasah Aliyah An Nusyur.....	158
2. Profil Madrasah Aliyah Darul Ihsan	162
3. Surat Keterangan Penelitian	170



DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Gambar 3.1 Triangulasi Sumber	76
2. Gambar 4.1 Kegiatan Forum Silaturahmi	95
3. Gambar 4.2 Kegiatan Istighasah Pagi	97



HALAMAN PERSEMBAHAN

Karya ini saya persembahkan:

Kepada kedua orang tua saya

Astro dan Mariyah

yang tiada hentinya

mengalirkan kasih sayang dan doanya,

kepada orang terspecial calon pendamping hidupku

yang selama ini menemaniku berjuang,

telah banyak membantu dalam berbagai hal

*terima kasih **Masfulatul Lailiyah***

semoga kita ditaqdirkan selalu bersama



MOTTO

وَجَعَلْنَا مِنْهُمْ أَيْمَةً يَهْتَدُونَ بِأَمْرِنَا لَمَّا صَبَرُوا وَكَانُوا بِعَايَتِنَا
يُوقِنُونَ

Artinya: Dan Kami jadikan di antara mereka itu pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami ketika mereka sabar, dan adalah mereka meyakini ayat-ayat kami. (Qs. As Sajadah: 24)



BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Budaya organisasi merupakan hal yang penting ketika dihadapkan pada upaya peningkatan kinerja organisasi dan pegawai di dalamnya. Banyak orang belum menyadari bahwa suatu keberhasilan kerja berakar pada nilai-nilai itu bermula dari adat istiadat, kebiasaan, agama dan kaidah lainnya yang menjadi keyakinan dan kemudian menjadi kebiasaan dalam perilaku orang-orang dalam melaksanakan pekerjaan. Nilai-nilai yang telah menjadi kebiasaan tersebut dinamakan budaya. Karena budaya tersebut dikaitkan dengan kadar kualitas kerja, maka budaya disebut budaya kerja, baik di dalam maupun diluar organisasi.

Berkaitan dengan nilai budaya yang dianut, maka pegawai seharusnya adaptif terhadap perubahan-perubahan nilai budaya organisasi. Sikap terhadap budaya organisasi menjadi lebih bermakna dalam mempercepat atau memperlambat kemampuan adaptif ini. Apabila pegawai memiliki nilai individual yang bertentangan dengan budaya organisasi, hal ini menunjukkan tingkat efeksi yang rendah, demikian pula sebaliknya. Dalam hal ini harus ada fakta yang jelas bagaimana sikap pegawai terhadap budaya organisasi yang berlaku. Kalau pegawai menunjukkan sikap yang baik terhadap budaya

organisasi, maka diprediksikan akan mudah terbentuk perilaku sosial organisasi.¹

Munculnya konsep budaya kerja bisa jadi berangkat dari ketidakpuasan terhadap hasil, ataupun pencapaian tujuan yang kurang memuaskan. Hal itu dipicu oleh cara bekerja para karyawan dalam organisasi, yang biasanya identik dengan birokrasi yang berbelit-belit, kurang terbuka dengan orang lain, lamban bekerja, kaku, serta kurang percaya pada kemampuan orang. Pada akhirnya sikap dan sifat tersebut mengakibatkan organisasi tidak bisa mencapai tujuan yang direncanakan, mengecewakan klien, dan tidak mampu memenuhi tuntutan kebutuhan masa depan.²

Tantangan yang cukup signifikan adalah mengubah budaya kerja lama yang tidak sesuai lagi dengan nilai-nilai budaya kerja baru pada seluruh pegawai atau karyawan secara sukarela dan partisipasi pegawai secara sukarela. Orang tidak akan berubah dengan sendirinya hanya dengan diperintah, dan hanya akan berubah kalau dia menyadarinya dan menginginkannya secara sukarela, orang yang bersedia meninggalkan cara lama sangat sedikit jumlahnya, bahkan ketika situasi menjamin sekalipun.³

Perubahan dalam budaya kerja termasuk potensi, penerapan, dan pengembangan ilmu pengetahuan serta teknologi agar dapat meningkatkan kualitas hidup. Selanjutnya, manusia Indonesia yang berkualitas mempunyai

¹Dezonda R. Pattipawae, *Penerapan Nilai-Nilai Dasar Budaya Kerja Dan Prinsip-Prinsip Organisasi Budaya Kerja Pemerintah Dengan Baik Dan Benar*, Jurnal Sasi Vol. 17 No.3 Bulan Juli –September 2011, hal. 31

²Gering Supriyadi dan Triguno, *Budaya Kerja Organisasi Pemerintah*, (Jakarta: LAN RI, 2001), hal. 7

³David Osborne dan Peter Plastrik, *Memangkas Birokrasi*, (Jakarta: PPM, 2000) hal. 241

daya saing yang tinggi di tengah-tengah kehidupan global. Sudah tentu penguasaan tersebut selalu harus seimbang dengan peningkatan kemampuan etis dan moral serta agama sebagai sumber nilai-nilai etika dan moral.⁴

Diperlukan waktu untuk membentuk dan membiasakan budaya kerja yang produktif dalam organisasi akan menentukan keberhasilan suatu organisasi, apapun bentuk dan tujuan organisasi tersebut. Budaya kerja juga dianggap mempengaruhi hubungan dan suasana kerja kearah yang lebih baik, serta mampu mempengaruhi hasil kerja dan kepuasan kerja yang lebih baik pula.⁵

Salah satu upaya untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai dipengaruhi oleh seorang pemimpin yang merupakan salah satu faktor penentu kepuasan kerja. Rendahnya kinerja pegawai lebih banyak disebabkan oleh ketidakpuasan terhadap kondisi kerja karena pegawai merasa pimpinan tidak memberi kepercayaan kepada pegawai, tidak ada keterlibatan pegawai dalam pembuatan keputusan, pemimpin berlaku tidak objektif dan tidak jujur pada pegawai, dan juga tidak memperhatikan kebutuhan-kebutuhan pegawai. Kepuasan kerja pegawai juga tidak terlepas dari iklim organisasi yang berlaku. Iklim organisasi merupakan keadaan di tempat kerja baik fisik maupun non fisik yang mendukung pelaksanaan tugas dalam organisasi.⁶

Upaya membangun budaya kerja di sekolah, menurut Schein sebagaimana dikutip oleh Yukl dapat dilakukan dengan mekanisme utama dan

⁴ A. Samad Usman, "Meningkatkan Mutu Pendidikan Melalui Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah, *Jurnal Ilmiah Dialektika*", Vol. 15, No.1, Agustus 2014, Hal. 14

⁵ Gunadi, *Reformasi Administrasi Perpajakan dalam rangka kontribusi menuju good governance*, Pidato Pengukuhan Guru Besar Perpajakan FISIP UI, Jakarta, 2006

⁶ Dezonda R. Pattipawae, *Penerapan Nilai-Nilai Dasar Budaya Kerja*, ... hal. 32

sekunder. Mekanisme utama tersebut yaitu adanya perhatian, reaksi terhadap krisis, pembuatan model peran, alokasi penghargaan, dan kriteria untuk seleksi dan pemberhentian. Sedangkan mekanisme sekunder yang bisa dilakukan oleh seorang pemimpin adalah merancang sistem dan prosedur, merancang struktur organisasi, merancang fasilitas, membangun cerita tentang peristiwa dan orang penting dalam organisasi, serta pernyataan formal dari pemimpin mengenai budaya kerja dalam organisasi tersebut.⁷

Kepala sekolah dalam hal ini, memiliki peranan yang sangat penting dalam menggerakkan dan menyalurkan semua sumber daya pendidikan yang tersedia di sekolah dan mempergunakan sesuai kebutuhan. Artinya, kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang dapat mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran sekolah melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap. Kepala sekolah dituntut mempunyai kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang memadai agar mampu mengambil inisiatif dan prakarsa untuk meningkatkan kinerja dan mutu pendidikan di sekolah.⁸

Kepala sekolah harus memiliki visi, misi, kreatif serta inovatif dan berorientasi pada mutu. Strategi ini merupakan usaha sistematis kepala sekolah secara terus menerus untuk memperbaiki kualitas layanan sehingga fokusnya diarahkan pada guru dan tenaga kependidikan lainnya agar lembaga kependidikan yang dipimpinnya dapat berjalan dengan baik. Sebagai pimpinan

⁷ Gary Yukl, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, (Jakarta: Gramedia, 2009), hal. 336-337

⁸ Siti Nurbaya M. Ali, "Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada SD Negeri Lambaro Angan", *Jurnal Administrasi Pendidikan Pascasarjana UIN Syiah Kuala*, Volume 3, No. 2, Mei 2015, Hal. 117

sekaligus supervisor di sekolah, peran dan tanggung jawab kepala sekolah sangat strategis dalam meningkatkan kinerja guru maupun tenaga kependidikan lainnya.

Peran dan fungsi kepala sekolah dalam meningkatkan budaya kerja guru sangat penting. Hal ini sesuai dengan pendapat Mulyasa bahwa:

Kepala sekolah dituntut untuk senantiasa berusaha membina dan mengembangkan hubungan kerja sama yang baik antara sekolah dan masyarakat guna mewujudkan sekolah yang efektif dan efisien. Kepala sekolah harus mampu menjalin hubungan kerja sama baik sesama warga sekolah maupun dengan masyarakat lingkungan sekolah.⁹

Dari kutipan di atas dapat disimpulkan bahwa tugas kepala sekolah untuk melakukan komunikasi dengan bawahannya untuk meningkatkan kinerja dan kualitas kerja. Melalui jalinan kemitraan yang baik maka fungsi kepala sekolah sebagai inovator dan motivator memiliki peran strategis yang tepat untuk menjalin komunikasi yang harmonis dengan lingkungannya, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di sekolah yang ia pimpin. Sebagai pemimpin, kepala sekolah juga harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada guru dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan yang baik, pengaturan suasana yang kondusif dan komunikatif, disiplin yang sinergis sesama komponen warga sekolah.

⁹ E. Mulyasa, *Menjadi Guru Profesional*, (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2005), hal. 187

Salah satu unsur utama dalam penentuan komposit indeks pembangunan manusia yang berkualitas ialah tingkat pengetahuan, efektifitas dan efisiensi kinerja sumber daya manusia.¹⁰ Hal ini tidak terlepas dari kerja sama kepala sekolah dan guru sebagai salah satu unsur penyelenggara pendidikan, posisi dan peranan penting yang strategis dalam keseluruhan upaya peningkatan budaya kerja yang efektif dan efisien serta pencapaian mutu pendidikan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Tri Noor Aziza menyebutkan bahwa diperlukan tekad yang kuat, upaya yang tepat dan evaluasi secara terus menerus. Hal ini harus secara terencana, terstruktur, komprehensif dan berkelanjutan serta membutuhkan komitmen serta kedisiplinan yang luar biasa, sumber daya yang besar dan waktu yang panjang.¹¹

Lebih lanjut William dalam penelitiannya menemukan bahwa sekolah-sekolah yang berhasil dalam meningkatkan mutu sekolahnya, selalu dipimpin oleh kepala sekolah yang memiliki kepemimpinan yang kuat. Selanjutnya dikatakan bahwa kepala sekolah merupakan faktor yang menjadikan sekolah menjadi efektif dalam meningkatkan prestasi akademik siswanya.¹²

Sementara Akmal Mundiri mengatakan bahwa konsep budaya kerja sekolah mengintegrasikan pada nilai-nilai baru yang lebih baik menjadi sikap dan perilaku manajemen dalam menghadapi tantangan baru. Selanjutnya

¹⁰ Lailatussaadah, "Upaya Peningkatan Kinerja Guru", INTELEKTUALITA-Volume 3, Nomor 1, Januari-Juni 2015, hal. 15

¹¹ Tri Noor Aziza, *Transformasi Budaya Kerja Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Penajam Paser Utara Melalui Pendekatan Six Thinking Hats*, Jurnal Borneo Administrasi, Volume 11, No. 1 2015

¹² William, *Principle As Effective Leaders*, (Brimingham: NASSP Bulletin, 2004), hal. 48-52

kepemimpinan kepala sekolah berdampak pada komitmen afektif, komitmen normatif dan kepuasan kerja serta adanya keterlibatan kerja secara fisik, emosional dan kognitif.¹³

Melihat kenyataan di atas, kajian yang signifikan dalam penelitian ini, akan menfokuskan pada budaya kerja yang produktif, sasaran jangka pendek dan jangka menengah pengembangan budaya kerja adalah menumbuhkembangkan nilai-nilai moral budaya kerja produktif. Oleh karena itu, peran kepala madrasah sebagai manajer, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk membangun budaya kerja yang produktif, memberikan kesempatan kepada pendidik untuk mengembangkan kualitas kerjanya, memberikan motivasi keterlibatan diseluruh kegiatan yang menunjang terhadap pengembangan profesinya.

Strategi kepala madrasah merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi perubahan suatu pendidikan. Oleh karena itu, agar lembaga pendidikan dalam upaya berdaya saing, berkualitas dan mampu menjawab persoalan dari masyarakat, perlu adanya strategi kiat-kiat khusus yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam membangun budaya kerja yang produktif, di antaranya menjalin komunikasi dan kerjasama dengan dewan guru, karyawan, pemerintah pusat dan daerah dan juga stakeholders untuk sama-sama berupaya membangun budaya kerja yang produktif demi memajukan lembaga pendidikan.

¹³ Akmal Mundi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Membangun Budaya Kerja Berbasis Pesantren*, Tesis, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, 2016.

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti, Madrasah Aliyah An Nusyur sebagai salah satu madrasah swasta yang berada di kecamatan Pragaan Sumenep mengalami perkembangan yang sangat pesat dalam pengembangan budaya kerja, terutama seorang guru disana harus memenuhi siap bekerja minimal 3 tahun sebagai wujud komitmen guru yang ingin mengembangkan kualitas kerjanya, memiliki dasar sikap keagamaan yang kuat seperti: sikap jujur, amanah, tabligh dan fathonah, dan mampu berkomunikasi dengan baik.¹⁴

Budaya kerja yang ditampilkan oleh guru Madrasah Aliyah An Nusyur dilihat dari berbagai aktifitas dan perkumpulan yang dilakukan, baik di dalam madrasah maupun di luar madrasah. Kegiatan yang dilakukan tidak lepas dari upaya membangun kerangka berfikir yang positif terkait dengan keberlangsungan pendidikan peserta didik yang kreatif dan inovatif. Selain itu kegiatan positif lainnya berupa berpartisipasi dengan masyarakat dalam acara keagamaan, seperti tahlilan, khataman, syukuran dan lain sebagainya.¹⁵ Budaya kerja guru inilah berimbas pada prestasi siswa yang mereka ukir dalam peningkatan mutu pembelajaran di madrasah seperti nilai-nilai budaya yang diajarkan adalah berupa penghormatan dan rasa *takdzim* terhadap guru dan kiai.

Strategi lain kepala madrasah Madrasah Aliyah An Nusyur yaitu menjadikan kinerja guru lebih profesional dengan menyediakan berbagai

¹⁴ Observasi Dilakukan Pada Tanggal 30 Mei 2017 Di Madrasah Aliyah An Nusyur Jam 09.00 WIB.

¹⁵ Wawancara dengan bapak Rafi'e, S.Ag. kepala sekolah Madrasah Aliyah An Nusyur pada tanggal 1 Juni 2017

kebutuhan-kebutuhan termasuk di dalamnya ketersediaan sarana dan prasarana serta sumber lain yang mendukung terhadap produktivitas guru. Memberikan dukungan yang progresif dan menciptakan hubungan yang erat dengan guru sehingga stabilitas birokrasi tetap berjalan secara optimal.

Selain itu Madrasah Aliyah Darul Ihsan juga memiliki pengelolaan di bidang pendidikan yang cukup baik. Dilihat dari kepala madrasah yang berupaya memainkan perannya dalam meningkatkan kualitas tenaga pendidik sehingga mampu membangun budaya kerja yang produktif. Selain itu, semangat kerja tenaga pendidik yang dilandaskan pada Al-Qu'ran dan Hadist mengisyaratkan sebagai salah satu modal membangun antusias siswa yang aktif, produktif dan religius sehingga mampu berkembang secara optimal.¹⁶ Hal itu menandakan gairah kerja seorang guru mampu memberikan dorongan kepada siswa itu ikut berpartisipasi aktif dalam kegiatan belajar mengajar.

Strategi kepala madrasah Madrasah Aliyah Darul Ihsan melalui pengaturan lingkungan yang harmonis, suasana kerja yang kondusif, disiplin, penghargaan dan hukuman secara efektif dan penyediaan berbagai sumber belajar sehingga menunjang terhadap kerja guru yang produktif. Selain itu, kegiatan yang dirancang oleh kepala madrasah dikemas dengan menarik, memiliki tujuan yang jelas dan hasil yang memuaskan.¹⁷

Guru Madrasah Aliyah Darul Ihsan memaknai budaya kerja yaitu sebagai wujud pengabdian terhadap madrasah, berupaya mewujudkan kompetensinya sebagai pendidik dan mampu mengaktualisasikan potensinya secara maksimal.

¹⁶ Observasi Awal Dilakukan Pada Tanggal 31 Mei 2017 Di Madrasah Aliyah Darul Ihsan.

¹⁷ Wawancara dengan bapak Mu'is selaku kepala sekolah di Madrasah Aliyah Darul Ihsan Pragaan Sumenep pada tanggal 31 Mei 2017

Dari sinilah pengembangan diri dimulai dan dianggap penting bahwa budaya kerja yang baik nantinya akan menciptakan suasana komunikasi yang edukatif antara guru dan siswa yang mencakup suasana kognitif, afektif, dan psikomotorik sebagai upaya membangun lingkungan yang kondusif, menarik dan memberikan stimulus kepada siswa untuk semangat belajar.

Dengan demikian fenomena unik tersebut memberikan kesan terhadap penyusun bahwa Madrasah Aliyah An Nusyur dan Madrasah Aliyah Darul Ihsan memiliki langkah-langkah strategis yang menarik untuk diteliti, hal inilah antara lain yang melatarbelakangi penyusun untuk mengangkat masalah berkaitan dengan:

“Strategi Kepala Madrasah dalam Membangun Budaya Kerja Produktif Guru Di Madrasah Aliyah Swasta”

B. Fokus Penelitian

1. Bagaimana konsep budaya kerja produktif guru menurut kepala Madrasah Aliyah An Nusyur dan Madrasah Aliyah Darul Ihsan di Pragaan Sumenep?
2. Bagaimana langkah-langkah strategis kepala madrasah dalam membangun budaya kerja produktif guru?
3. Bagaimana kesulitan yang dihadapi kepala madrasah dalam membangun budaya kerja produktif guru?

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk mendiskripsikan konsep budaya kerja produktif guru menurut kepala Madrasah Aliyah An Nusyur dan Madrasah Aliyah Darul Ihsan di Pragaan Sumenep

2. Untuk menganalisa langka-langkah strategis kepala madrasah dalam membangun budaya kerja produktif guru
3. Untuk mendiskripsikan kesulitan yang dihadapi kepala madrasah dalam membangun budaya kerja produktif guru

D. Manfaat Penelitian

Setelah penelitian ini selesai diharapkan dapat memberikan manfaat bagi kepala madrasah dan guru. Dengan kata lain, manfaat penelitian ini menjadi tolak ukur terhadap kelayakan atas masalah yang diteliti.

1. Manfaat Teoretis

Secara umum, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi kepada kepala madrasah terkait dengan kemampuan sebagai manajer untuk membangun budaya kerja yang produktif. Sedangkan secara khusus, penelitian ini memberikan sumbangan pemikiran pada strategi membangun budaya kerja produktif yang sedang berjalan di Madrasah Aliyah An Nusyur dan Madrasah Aliyah Darul Ihsan kecamatan Pragaan Sumenep dengan harapan semoga menjadi contoh yang aplikatif untuk lembaga lainnya.

2. Manfaat Praktis

a. Manfaat bagi lembaga pendidikan :

- 1) Mampu menjadi bahan referensi dalam menerapkan strategi membangun budaya kerja produktif guru.
- 2) Memberikan suntikan motivasi dalam upaya memajukan semangat dan kualitas kerja SDM di lembaga pendidikan.

3) Dapat digunakan sebagai bahan evaluasi terhadap strategi membangun budaya kerja produktif.

b. Adapun manfaat bagi guru yaitu :

- 1) Dengan adanya strategi ini, kepala madrasah ini mampu membawa perubahan yang positif guna menunjang pembelajaran yang baik dan mencetak generasi yang baik pula.
- 2) Guru mampu mengembangkan kompetensi dan kinerja yang telah dimiliki dan mampu memberikan kemanfaatan bagi kemajuan dunia.
- 3) Sebagai motivasi dalam memantapkan diri demi mempersiapkan siswa/siswinya yang diharapkan oleh masyarakat pada khususnya dan oleh negara pada umumnya.

c. Manfaat bagi peneliti, yaitu :

- 1) Menambah wawasan dalam memahami tentang strategi membangun budaya kerja produktif guru.
- 2) Dapat memberikan pengetahuan baru dari hasil penelitian yang akan diungkap oleh peneliti.
- 3) Sebagai refrensi belajar dalam meningkatkan mutu/kualitas diri guna mempersiapkan dan memantapkan diri sebagai calon Magister Manajemen Pendidikan Islam yang berkualitas.

d. Manfaat bagi pihak lain, yaitu :

- 1) Dapat memberikan sumbangan pemikiran dan pengetahuan baru.
- 2) Dapat dijadikan tambahan bacaan ilmiah keputakaan.
- 3) Sebagai bahan referensi untuk peneliti selanjutnya.

E. Orisinalitas Penelitian

Orisinalitas penelitian dicantumkan untuk mengetahui perbedaan obyek penelitian yang terdahulu sehingga tidak terjadi penjiplakan karya dan lebih mudah untuk memfokuskan apa yang akan dikaji dalam penelitian ini. Penelitian ini tentang kompetensi manajerial kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja/profesionalisme guru telah banyak dikaji, baik oleh peneliti maupun praktisi pendidikan. Diantara penelitian terdahulu antara lain sebagai berikut:

1. M. Zainal. 2012, Penelitian ini bertujuan untuk menemukan gambaran yang jelas tentang sistem manajemen berbasis kinerja sebagai upaya mengembangkan budaya organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam upaya mengembangkan budaya kerja berdasarkan pendekatan sistem manajemen berbasis kinerja terbagi menjadi tiga: yaitu perencanaan kinerja, pembinaan kinerja dan evaluasi kinerja, (2) dampak penerapan sistem manajemen berbasis kinerja terhadap budaya kerja di MIN Malang 1.¹⁸
2. Kadi. 2010, Penelitian ini mengkaji tentang gaya dan strategi kepala sekolah dalam meningkatkan partisipasi kerja guru. Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam peningkatan partisipasi kerja guru yaitu membangun gairah kerja dan terbukanya kesempatan untuk menambah keilmuan dan keterampilan.¹⁹

¹⁸ M. Zainal, *Sistem Manajemen Berbasis Kinerja Sebagai Upaya Mengembangkan Budaya Organisasi (Studi Kasus Pada MIN Malang)*, Tesis, 2012.

¹⁹ Kadi, *Prilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Partisipasi Kerja Guru Di SMK Negeri 1 Purwosari Kabupaten*, Tesis UIN Maulana Malik Ibrahim Malang 2010.

3. Arrochman, Ichromsyah. 2016, penelitian ini memiliki tujuan untuk mengetahui tentang langkah-langkah perencanaan, implementasi dan evaluasi program pengembangan komitmen kerja guru. Hasil penelitian menunjukkan terdapat berbagai upaya yang dilakukan yang meliputi perencanaan, implementasi, evaluasi dan hasil pengembangan komitmen kerja guru.
4. Al Barqy, Abdul Aziz. 2015, penelitian ini bertujuan untuk mengungkap tentang strategi, peran kepemimpinan kepala kementerian agama kota Malang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya disiplin kerja kepiawaian seorang pemimpin dengan sifat hasanahnya mampu memberikan kesan yang positif kepada karyawannya sehingga peningkatan kinerjanya semakin baik. Dari penelitian terdahulu, dapat dilihat persamaan dan perbedaan pada tabel berikut:

No	Nama, Judul Penelitian dan Tahun Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Orisinalitas penelitian
1	M. Zainal. 2012, Sistem Manajemen Berbasis Kinerja Sebagai Upaya Mengembangkan Budaya Organisasi (Studi Kasus Pada MIN Malang)".	Memiliki kesamaan dalam meneliti budaya kerja	Penelitian ini lebih menekankan kepada sistem manajemen sekolah	Penelitian ini fokus pada Strategi Membangun Budaya Kerja Produktif Di Sekolah Swasta Kabupaten Sumenep
2	Kadi, Prilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan partisipasi kerja guru di SMK Negeri 1 Purwosari Kabupaten Pasuruan	Kemampuan kepala sekolah membangun partisipasi kerja	Penelitian ini terfokus pada gaya dan strategi kepala sekolah	Penelitian ini fokus pada Strategi Membangun Budaya Kerja Produktif Di Sekolah Swasta Kabupaten Sumenep

3	Arrochman, Ichromsyah. 2016, Pengembangan Komitmen Kerja Guru Di Sekolah	Memiliki kesamaan pengembangan kerja	Penelitian ini menfokuskan pada komitmen SDM dalam mengemban tugasnya	Penelitian ini fokus pada Strategi Membangun Budaya Kerja Produktif Di Sekolah Swasta Kabupaten Sumenep
4	Al Barqy, Abdul Aziz. 2015, Strategi Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Kementrian Agama Kota Malang.	Memiliki kesamaan membahas tentang strategi dan kinerja SDM	Penelitian ini menfokuskan pada karakter seorang pemimpin	Penelitian ini fokus pada Strategi Membangun Budaya Kerja Produktif Di Sekolah Swasta Kabupaten Sumenep

Tabel 1.1 Orisinalitas Penelitian

Dari beberapa penelitian terdahulu tentang strategi membangun budaya kerja produktif guru, menurut hemat penulis ini sangat layak untuk diteliti. Hal ini didasarkan betapa pentingnya budaya kerja produktif guru di madrasah yang harus dibangun melalui kerjasama antara kepala madrasah dan guru demi meningkatkan kualitas kerja guru maupun tenaga kependidikan menuju perubahan yang lebih baik dan menjulang prestasi peserta didik di madrasah. Strategi kepala madrasah menjadi sebuah keharusan dalam membangun budaya kerja produktif guru, menfokuskan pada kerja produktif guru dengan memberikan motivasi dan program kegiatan yang menunjang terhadap kerja guru. Disinilah letak perbedaan yang spesifik penelitian ini dengan penelitian sebelumnya.

F. Definisi Istilah

Untuk menyamakan persepsi dan menghindari adanya pemahaman terhadap istilah dalam penelitian ini, maka perlu adanya definisi istilah sebagai berikut:

1. Strategi

Strategi adalah menyusun konsep dan langkah-langkah strategis yang dilakukan oleh kepala madrasah untuk mencapai sesuatu yang diharapkan dalam upaya membangun budaya kerja yang produktif.

2. Budaya Kerja Produktif

Merupakan sekumpulan nilai-nilai yang melandasi perilaku kerja, tradisi, kebiasaan dan simbol-simbol yang dipraktekkan oleh pendidik dan tenaga kependidikan Madrasah Aliyah An Nusyur dan Madrasah Aliyah Darul Ihsan untuk melaksanakan tugas sebaik-baiknya dan menghasilkan kerja yang maksimal sehingga menumbuhkan kepuasan kepada *stake holders*.

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Konsep Budaya Kerja Produktif

1. Pengertian Budaya Kerja Produktif

Kata budaya itu sendiri adalah sebagai suatu perkembangan dari bahasa sansekerta ‘*budhayah*’ yaitu bentuk jamak dari buddhi atau akal, dan kata majemuk budi-daya, yang berarti daya dari budi, dengan kata lain ”budaya adalah daya dari budi yang berupa cipta, karsa dan rasa. Sedangkan kebudayaan merupakan pengembangan dari budaya yaitu hasil dari cipta, karsa dan rasa tersebut”¹

Budaya adalah seluruh cara kehidupan masyarakat dan tidak hanya mengenai sebagian tata cara hidup saja yang dianggap lebih tinggi dan lebih diinginkan. Budaya menunjuk pada berbagai aspek kehidupan. Istilah ini meliputi cara-cara berlaku, kepercayaan-kepercayaan dan sikap-sikap, dan juga hasil dari kegiatan manusia yang khas untuk suatu masyarakat atau kelompok penduduk tertentu.²

Budaya Kerja adalah kebiasaan yang dilakukan berulang-ulang oleh pegawai dalam suatu organisasi, pelanggaran terhadap kebiasaan ini memang tidak ada sangsi tegas, namun dari pelaku organisasi secara moral telah

¹ Djoko Widagdho, *Ilmu Budaya Dasar*, (Jakarta, PT. Bumi Akasara, Cet. 9, 2004), hal. 20

² Leonard Siregar, *Antropologi Dan Konsep Kebudayaan Antropologi Papua*, (ISSN: 1693-2099), Volume 1. No. 1, Agustus 2002

menyepakati bahwa kebiasaan tersebut merupakan kebiasaan yang harus ditaati dalam rangka pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan.³

Dari uraian di atas bahwa, budaya kerja merupakan perilaku yang dilakukan berulang-ulang oleh setiap individu dalam suatu organisasi dan telah menjadi kebiasaan dalam pelaksanaan pekerjaan.

Adapun Menurut Triguno dalam bukunya *Manajemen Sumber Daya Manusia* menerangkan bahwa:

Budaya Kerja adalah suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan, dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi yang tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai kerja atau bekerja.⁴

Taliziduhu Ndraha dalam buku *Teori Budaya Kerja*, mendefinisikan budaya kerja, yaitu; "Budaya kerja merupakan sekelompok pikiran dasar atau program mental yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan efisiensi kerja dan kerjasama manusia yang dimiliki oleh suatu golongan masyarakat".⁵

Sedangkan Menurut Osborn dan Plastrik dalam bukunya *Manajemen Sumber Daya Manusia* menerangkan bahwa: "Budaya kerja adalah seperangkat

³ Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta:, Gajah Mada University Press, Cetakan Kelima, 2003), hal. 65

⁴ Triguno. Prasetya, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2001), hal.13

⁵ Taliziduhu Ndraha, *Teori Budaya Organisasi*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, Cetakan Kedua, 2003), hal. 80

perilaku perasaan dan kerangka psikologis yang terinternalisasi sangat mendalam dan dimiliki bersama oleh anggota organisasi”.⁶

Kekuatan yang paling kuat mempengaruhi budaya kerja adalah kepercayaan dan juga sikap para pegawai. Budaya kerja dapat positif, namun dapat juga negatif. Budaya kerja yang bersifat positif dapat meningkatkan produktifitas kerja, sebaliknya yang bersifat negatif akan merintangai perilaku, menghambat efektivitas perorangan maupun kelompok dalam organisasi.

Sedangkan produktivitas dapat diartikan sebagai perbandingan antara output (keluaran) dengan input (masukan). Produktivitas berarti kemampuan menghasilkan sesuatu. Sedangkan kerja berarti kegiatan melakukan sesuatu yang dilakukan untuk mencari nafkah mata pencaharian.⁷ Produktivitas kerja adalah kemampuan menghasilkan suatu kerja yang lebih banyak daripada ukuran biasa yang telah umum.⁸

Secara teknis produktivitas adalah suatu perbandingan antara hasil yang dicapai (output) dengan keseluruhan sumber daya yang diperlukan (input). Produktivitas mengandung pengertian perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peran tenaga kerja persatuan waktu.⁹

Produktivitas menyangkut masalah hasil akhir, yakni seberapa besar hasil akhir yang diperoleh di dalam proses produksi. Dalam hal ini tidak terlepas dengan efisiensi dan efektivitas. Berbicara tentang produktivitas tidak dapat terlepas dari kedua hal tersebut. Efisiensi diukur dengan output dan input. Atau

⁶ Osborn Dan Plastrik, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: BPFE., 2002), hal.252

⁷ Poerwadarminta, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 1989), hal. 70.

⁸ The Liang Gie, *Ensiklopedia Administrasi*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1987), hal. 3.

⁹ Riyanto, J., *Produktivitas dan Tenaga Kerja*, (Jakarta: SIUP, 1989), hal. 22.

dengan kata lain mengukur efisiensi memerlukan identifikasi dari hasil kinerja.¹⁰

Disamping adanya pengertian produktivitas diatas, dari dalam negeri juga telah merumuskan pengertian produktivitas tersebut, seperti yang telah dirumuskan Dewan Produktivitas Nasional Republik Indonesia Tahun 1983 yaitu:

Produksi dan produktivitas merupakan dua pengertian yang berbeda. Peningkatan produksi menunjukkan pertambahan jumlah hasil yang dicapai, sedangkan peningkatan produktivitas mengandung pengertian pertambahan hasil dan perbaikan cara produksi. Peningkatan produksi tidak selalu disebabkan oleh peningkatan produktivitas, karena produksi dapat saja meningkat walaupun produktivitasnya tetap atau menurun.

Aktualisasi budaya kerja produktif sebagai ukuran sistem nilai mengandung komponen-komponen yang dimiliki seorang karyawan, yakni :

- a. Pemahaman substansi dsar tentang makna bekerja
- b. Sikap terhadap pekerjaan dan lingkungan pekerjaan
- c. Perilaku ketika bekerja
- d. Etos Kerja
- e. Sikap terhadap waktu
- f. Cara atau alat yang digunakan untuk bekerja.

Semakin positif nilai komponen-komponen budaya tersebut dimiliki oleh seseorang karyawan, maka akan semakin tinggi kinerjanya. Ceteris

¹⁰ Ambar Teguh Sulistiyani & Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik)*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2003), hal. 199.

paribus. Agar budaya kerja dapat tumbuh berkembang dengan subur dikalangan karyawan dan staf, maka dibutuhkan pendekatan-pendekatan melalui tindakan manajemen puncak dan proses sosialisasi

a. Tindakan manajemen puncak

- 1) Apa yang dikatakan manajemen puncak akan menjadi panutan.
- 2) Bagaimana manajemen puncak berperilaku akan menunjukkan karyawan bersikap dalam berkomunikasi dan berprestasi untuk mencapai standar kerja perusahaan.
- 3) Bagaimana manajemen puncak menegakkan norma-norma kerja akan menumbuhkan integritas dan komitmen karyawan yang tinggi.
- 4) Imbalan dan hukuman yang diberikan manajemen puncak akan memacu karyawan untuk meningkatkan semangat dan disiplin kerja.

b. Proses Sosialisasi

Proses sosialisasi dilakukan dalam bentuk advokasi bagi karyawan baru untuk penyesuaian diri dengan budaya organisasi. Sosialisasi dilakukan ketika mereka sedang dalam tahap penyeleksian atau pra tanda tangan.

Tiap calon karyawan mengikuti pembelajaran sebelum diterima. Setelah diterima para karyawan baru melihat kondisi organisasi sebenarnya dan menganalisis harapan-kenyataan, antara lain lewat proses orientasi kerja. Pada tahap ini para karyawan berada dalam tahap “perjuangan” untuk menentukan keputusan apakah sudah siap menjadi anggota sistem sosial perusahaan, ragu-ragu ataukah mengundurkan diri.

Secara keseluruhan keberhasilan proses sosialisasi akan sampai pada tahap internalisasi yang diukur dari (1) Produktivitas Kerja, (2) Komitmen pada tujuan organisasi, dan (3) Kebersamaan dalam organisasi.¹¹

Jadi budaya kerja yang dibentuk dari budaya organisasi akan berdampak pada kinerja dan produktivitas. Hal ini tercermin dari sikap karyawan dalam memandang pekerjaannya, sikap dalam bekerja, etos kerja, dan pemanfaatan waktu dalam bekerja. Agar dapat terlaksana dengan baik, harus ada langkah-langkah yang harus diambil dari pihak manajemen dan proses sosialisasi, sehingga budaya kerja yang ada dapat terinternalisasi dalam setiap kegiatan pekerjaan sehari-hari.

2. Karakteristik Budaya Kerja Produktif

Ada banyak pendapat yang berusaha untuk mencirikan budaya kerja suatu organisasi. Robbin mengemukakan tujuh karakteristik primer yang digunakan secara bersama untuk memahami hakikat dan budaya suatu organisasi, pada masa sekarang. Ketujuh karakteristik primer tersebut adalah sebagai berikut:¹²

- a. Inovasi dan pengambilan resiko (*motivation and risk taking*), suatu keleluasan bagi anggota organisasi sehingga terdorong untuk melakukan tindakan-tindakan yang inovatif dan berani mengambil resiko.

¹¹ Taliziduhu Ndraha, *Teori Budaya Organisasi*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, Cet. 2, 2003), hal. 80

¹² Robbin P. Stephen, *Prilaku Organisasi*, (Jakarta: Edisi 9, PT. Indeks Kelompok Gramedia, 2005), hal. 595-596

- b. Perhatian pada rincian (*attention to detail*), harapan organisasi kepada anggotanya agar bertindak secara cermat, analitis dan memperhatikan kepada rincian
- c. Orientasi pada hasil (*outcome orientation*), sejauh mana pihak manajemen organisasi lebih memperhatikan hasil kerja anggota organisasi dari pada teknik atau proses yang dilakukan untuk mencapai hasil tersebut.
- d. Orientasi pada orang (*people orientation*), bagaimana organisasi memperlakukan anggota-anggotanya secara manusiawi.
- e. Orientasi pada tim (*tim orientation*), menunjukkan apakah proses kerja dalam organisasi dilaksanakan dalam kelompok-kelompok kerja, bukan pada individu.
- f. Agresivitas (*aggressiveness*), sejauh mana anggota organisasi berperilaku agresif dan kompetitif dalam proses kerjanya.
- g. Kemantapan (*stability*)

Kreitner mendefinisikan beberapa karakteristik umum dari budaya kerja organisasi, yaitu:¹³

- a. *Collective*, ini mengandung makna bahwa budaya organisasi merupakan entitas sosial
- b. *Emotionally charged*, manusia cenderung memperoleh budaya organisasi untuk suatu perlindungan atau keamanan, karena bukan hal yang mustahil dihadapkan pada ketidak-amanan dan ketidak-pastian.

¹³ Krietner, Robert, Dan Kinichi, Angelio, *Prilaku Organisasi (Organisasi Behavior)*, Buku 1 Edisi 5 Diterjemahkan Oleh Erly Sunandy, (Jakarta: Penerbit Salemba Empat, 2005), hal. 285-286

- c. *Historically based*. Pengalaman-pengalaman bersama, dalam waktu yang panjang, mengikat kelompok orang secara bersama-sama. Kecendrungan yang ada adalah orang-orang mengidentifikasi dengan orang lain yang mempunyai pengalaman hidup yang sejenis. Kepercayaan dan kesetiaan merupakan dua komponen kunci budaya, diperoleh melalui pola-pola dalam perkataan dan tindakan yang secara konsisten dilakukan.
- d. *Inherently symbolic*. Seringkali tindakan dianggap lebih keras dari pada kata-kata. Beberapa kata atau slogan bisa memberikan makna simbolik yang besar. Tetapi seringkali perlu menelaah untuk menemukan pesan-pesan budaya yang tepat.
- e. *Dynamic*. Ini berarti bahwa budaya organisasi yang merupakan pedoman bertingkah laku bersifat dinamis, dan dalam jangka panjang dapat meningkatkan daya ramal, konformitas dan stabilitas.
- f. *Inherently fuzzy*, kemerdekaan, kontradiksi dan banyaknya pengertian merupakan hal yang mendasar pada budaya organisasi.

Hasil riset terbaru mengatakan tujuh karakteristik primer yang merupakan hakikat dari budaya organisasi, yaitu:¹⁴

- a. Inovasi dan pengambilan resiko, sejauh mana para karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil resiko.
- b. Perhatian, sejauh mana karyawan diharapkan memerhatikan presisi (kecermatan dan analisis).

¹⁴ Moeldjono, D. *Cultured: Budaya Organisasi Dalam Tantangan*, (Jakarta: PT. Elek Media Komputindo Kelompok Gramedia, 2003), hal. 374

- c. Orientasi hasil, sejauh mana manajemen memfokuskan pada hasil, bukan pada teknik dan proses.
- d. Orientasi pada orang, sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek keberhasilan orang-orang di dalam organisasi.
- e. Orientasi tim, sejauh mana orang-orang itu agresif (kreatif) dan kompetensi.
- f. Kemantapan, sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo.
- g. Budaya organisasi ini berhubungan dengan bagaimana karyawan mempersepsikan karakteristik dari budaya suatu organisasi, tidak dengan apakah mereka menyukai budaya itu atau tidak. Jadi, organisasi menyatakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi tersebut.

Luthans dalam Anwar mengatakan bahwa organisasi mempunyai sejumlah karakteristik penting. Beberapa karakteristik penting tersebut adalah sebagai berikut:¹⁵

- a. *Observed behavioral regularities*. Pada saat para anggota organisasi berinteraksi antara yang satu dengan yang lain, dipastikan menggunakan bahasa, terminologi yang umum dan ritual-ritual yang berhubungan dengan penghormatan.
- b. *Norms*. Standar-standar perilaku yang ada, meliputi petunjuk seberapa banyak pekerjaan dikerjakan.

¹⁵ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2009), hal. 122

- c. *Dominant values*. Ada beberapa nilai di mana organisasi ingin agar para karyawan memilikinya.
- d. *Philosophy*. Beberapa filosofi organisasi mengenai bagaimana para karyawan dan atau konsumen dihormati.
- e. *Rules*. Ada beberapa aturan yang harus dipenuhi para anggota organisasi selama berada dalam organisasi.
- f. *Organizational climat*. Ini mengandung makna bahwa budaya organisasi memberikan pedoman bertingkah laku karyawan, dan bagaimana para karyawan bertingkah laku menghadapi konsumen atau pihak luar.

Karakteristik di atas, tidak bisa dipisah-pisah, masing-masing tidak dapat berdiri sendiri, melainkan saling terkait dan secara kolektif akan menunjukkan suatu budaya organisasi.

Adapun menurut Robert Kreitner dan Angelo Kinicki yang dikutip oleh Wibowo menunjukkan tiga karakteristik penting budaya organisasi, yaitu; (1) budaya organisasi diteruskan kepada pekerja baru melalui proses sosialisasi, (2) budaya organisasi mempengaruhi kinerja kita di pekerjaan, dan (3) budaya organisasi bekerja pada dua tingkatan yang berbeda.¹⁶

Budaya organisasi inilah yang menumbuhkan suburkan bagaimana mutu dan kinerja dilaksanakan oleh para anggotanya. Bagaimana kebiasaan bekerja memperbaiki diri dirasakan sebagai bagian dari kehidupannya. Budaya ini dalam kaitannya dengan penciptaan kepuasan pihak yang dilayani sangat penting, sebab setiap personil madrasah merasakan peningkatan diri dan

¹⁶ Wibowo, *Budaya Organisasi: Sebuah Kebutuhan Untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*, (Jakarta: Rajawali Press, 2010), hal. 17-18

memperbaiki diri bukan lagi paksaan yang datang dari supervisor sebagai suatu pembinaan, melainkan dirasakan sebagai suatu bagian integral dari keharusan dirinya memecahkan masalah kerja demi kepuasan peserta didik.

3. Macam-macam Budaya Kerja Produktif

Adapun macam-macam budaya kerja berdasarkan proses informasi dan tujuannya menurut Tika adalah :¹⁷

a. Berdasarkan Proses Informasi

Robert E. Quinn dan R. McGrath (dalam buku Arie Indra Chandra) membagi budaya organisasi berdasarkan proses informasi terdiri dari :

1) Budaya rasional

Dalam budaya ini, proses informasi individual (klarifikasi sasaran pertimbangan logika, perangkat pengarahan) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan kinerja yang ditunjukkan (efisiensi, produktivitas dan keuntungan atau dampak)

2) Budaya ideologis

Dalam budaya ini, pemrosesan informasi intuitif (dari pengetahuan yang dalam, pendapat dan inovasi) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan revitalisasi (dukungan dari luar, perolehan sumber daya dan pertumbuhan)

3) Budaya konsensus

Dalam budaya ini, pemrosesan informasi kolektif (diskusi, partisipasi dan konsensus) diasumsikan untuk menjadi sarana bagi tujuan kohesi (iklim, moral dan kerja sama kelompok)

¹⁷ Moh. Pabundu Tika, *Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), hal. 7

4) Budaya hierarkis

Dalam budaya hierarkis, pemrosesan informasi formal (dokumentasi, komputasi dan evaluasi) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan kesinambungan (stabilitas, control dan koordinasi)

b. Berdasarkan Tujuannya

Taliziduhu Ndraha membagi budaya kerja berdasarkan tujuannya, yaitu:¹⁸

- 1) Budaya organisasi perusahaan,
- 2) Budaya organisasi publik
- 3) Budaya organisasi sosial.

4. Budaya Kerja Produktif Dalam Perspektif Islam

Budaya kerja dalam perspektif islam terbentuk dari sifat-sifat utama kepribadian dalam bahasa psikologi menurut komaruddin hidayat disebut *primary of personality traits*. Menurut psikologi, sifat-sifat utama kepribadian yang membuat sebuah kepribadian kuat dalam arti positif adalah sifat berani, jujur, tanggung jawab, bersemangat ramah, cenderung memegang pimpinan, cerdas, pemurah, ringan bicara, gigih, rendah hati, dapat dipercaya (*reliable*). Seandainya semua sifat utama tersebut menjadi karakter dalam jiwa individu berarti kepribadian individu tersebut terbentuk oleh sifat-sifat utama yang positif, dan berarti pula akan mudah diketahui melalui gejala-gejala penampilan individu. Begitu pun sifat-sifat terpuji yang diajarkan Al-Qu'ran, sesungguhnya semuanya merupakan *taklif* (beban kewajiban) bagi jiwa individu. Semua

¹⁸ Taliziduhu Ndraha, *Teori Budaya Organisasi*,...hal. 81

perintah agama adalah perintah kepada jiwa individu, bukan perintah kepada ranah fisik. Jiwalah yang mempunyai kesadaran untuk menjalankan atau tidak menjalankan seegala perintah agama itu. Jiwa pula yang diminta pertanggung jawaban atas pelaksanaan semua titah atau keharusan-keharusan yang diajarkan agama, yang rumusan resminya terdapat dalam Al-Qur'an al-karim.¹⁹

Budaya kerja Islam haruslah bermotivasikan, dinamisme dan memupuk sifat dinamik untuk memimpin. Pekerja akan menyadari potensi dan kekuatan yang dikaruniakan Allah kepadanya seperti daya cipta, akal, pemikiran asli, bakat yang tersendiri, kemampuan menggunakan alat-alat tertentu dan sebagainya. Itulah yang dinamakan budaya bekerja dalam perspektif Islam. Kerja pada hakekatnya adalah manifestasi amal kebajikan. Sebagai sebuah amal, maka niat dalam menjalankannya akan menentukan penilaian. Dalam sebuah hadits, Nabi Muhammad bersabda, "Sesungguhnya nilai amal itu ditentukan oleh niatnya".

Islam mengajarkan agar umatnya melakukan kerja keras baik dalam bentuk ibadah ataupun amal shaleh. Budaya kerja bagi umat Islam dalam masa globalisasi saat ini, banyak perusahaan yang mengadopsi budaya-budaya asing karena diyakini begitu maju dan berkembang. Budaya asing tidak selamanya negatif ataupun positif, budaya asing boleh diadopsi dengan catatan memang sesuai dengan Islam. Budaya penghargaan atas waktu dan ketepatan dalam

¹⁹ Komaruddin Hidayat, *Kata Pengantar Buku Kepribadian Qur'ani, Dalam Rif'at Syaqqi Nawawi, Kepribadian Qur'ani*, (Tangerang: Wni Press, 2009), hal. Ix-X

memenuhi janji, selalu dianggap sebagai budaya asing, padahal hal itu adalah bagian dari ajaran Islam.²⁰

Contoh budaya kerja yang diterapkan di institusi syariah adalah “SIFAT” yang merupakan singkatan dari *Siddiq, Istimah, Fathanah, Amanah, dan Tablig*. Hal inilah yang diterapkan di Bank Syari’ah Mandiri.²¹

- a. *Siddiq* berarti memiliki kejujuran dan selalu melandasi ucapan, keyakinan, serta perbuatan berdasarkan ajaran Islam. Tidak ada kontradiksi dan pertentangan yang disengaja antara ucapan dan perbuatan. Oleh karena itu, Allah memerintahkan orang-orang yang beriman untuk senantiasa memiliki sifat siddiq dan menciptakan lingkungan yang iddiq. Firman Allah At-Taubah: 119.

يٰٓأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَكُونُوا مَعَ الصّٰدِقِينَ ﴿١١٩﴾

*Artinya: Hai orang-orang yang beriman bertakwalah kepada Allah, dan hendaklah kamu bersama orang-orang yang benar. (QS. At-Taubah :119)*²²

- b. *Istimah*, artinya konsisten dalam iman dan nilai-nilai yang baik meskipun menghadapi berbagai godaan dan tantangan. Istimah dalam kebaikan ditampilkan dengan keteguhan, kesabaran, serta keuletan, sehingga menghasilkan sesuatu yang optimal. Istimah merupakan hasil dari suatu proses yang dilakukan secara terus – menerus. Misalnya, interaksi yang kuat dengan Allah dalam bentuk shalat, zikir, membaca Al-

²⁰ Didin Hafidhuuddin dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syari’ah Dalam Praktik*, (Jakarta: gema insani press, cet ke I, 2003), 64 – 65.

²¹ Didin Hafidhuuddin, *Islam Aplikatif*, (Jakarta: Gema Insani Press, 2003), 36.

²² Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-Qur’an dan Terjemahnya*, juz 11, (Surabaya: CV. Karya Utama, 2005) 276.

Qur'an, dan lain-lain. Semua proses itu akan menumbuhkembangkan suatu sistem yang memungkinkan kebaikan, kejujuran, dan keterbukaan teraplikasi dengan baik.

- c. *Fathanah* berarti mengerti, memahami, dan menghayati secara mendalam segala hal yang menjadi tugas dan kewajiban. Sifat ini akan menumbuhkan kreativitas dan kemampuan untuk melakukan berbagai macam inovasi yang bermanfaat. Kreatif dan inovatif hanya mungkin dimiliki ketika seorang selalu berusaha untuk menambah berbagai ilmu pengetahuan, peraturan, dan informasi, baik yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun perusahaan secara umum. Surat Yusuf :55.

قَالَ أَجْعَلْنِي عَلَىٰ خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ ﴿٥٥﴾

Artinya: Berkata Yusuf: "Jadikanlah aku bendaharawan negara (Mesir); Sesungguhnya aku adalah orang yang pandai menjaga, lagi berpengetahuan". (QS. Yusuf : 55)²³

- d. *Amanah*, berarti memiliki tanggung jawab dalam melaksanakan setiap tugas dan kewajiban. Amanah ditampilkan dalam keterbukaan, kejujuran, pelayanan yang optimal, dan ihsan (berbuat yang terbaik) dalam segala hal. Sifat amanah harus dimiliki oleh setiap mukmin, apalagi yang memiliki pekerjaan yang berhubungan dengan pelayanan bagi masyarakat. An-Nisā': 58.

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا ﴿٥٨﴾

²³ Departemen Agama Republik Indonesia,... hal. 326.

Artinya: “Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha mendengar lagi Maha melihat.” (An-Nisā’ : 58)²⁴

- e. *Tablig*, berarti mengajak sekaligus memberikan contoh kepada pihak lain untuk melaksanakan ketentuan-ketentuan ajaran Islam dalam kehidupan kita sehari-hari. *Tablig* yang disampaikan dengan hikmah, sabar, argumentatif, dan persuasif akan menumbuhkan hubungan kemanusiaan yang semakin solid dan kuat.

Senada dengan pernyataan imam Suprayogo yang menyatakan bahwa budaya kerja dalam perspektif islam adalah meningkatkan kualitas keislaman itu sendiri yang meliputi keimanan, keislaman, amal shaleh dan akhlakul karimah.²⁵

a. Ikhlas

Ikhlas merupakan nilai ketulusan mengabdikan kepada Allah swt. Dengan segenap hati dan jiwa. Dalam hal ini, perilaku kerja ikhlas yang menjadi budaya kerja dalam perspektif islam mempunyai tiga tingkatan; 1) tidak melihat amal sebagai amal, tidak mencari imbalan dari amal, dan tidak puas terhadap amal, 2) malu terhadap amal sambil berusaha sekuat tenaga membenahi amal, dan 3) memurnikan amal dengan membiarkan

²⁴ Departemen Agama Republik Indonesia, ... hal. 113

²⁵ Lebih jelasnya lihat dalam imam suprayogo, pendekatan agama secara sempurna dalam membangun budaya kerja, diakses dari http://imamsuprayogo.com/viewd_artikel.php?pg=297 pada tanggal 04 Oktober 2017

amal berlalu berdasarkan ilmu dan tunduk kepada hukum kehendak Allah swt.²⁶

b. Tawakkal

Kata “*tawakkal*” berasal dari *tawakkala-yatawakkalu-tawakkulan*, yakni *tawakkul*. Sebutan yang benar seharusnya *tawakkul*, bukannya *tawakkal*. Tetapi bangsa Indonesia nampaknya lebih familiar dengan term *tawakkal*. Kata *tawakkal* merupakan transitif yang memerlukan obyek yang pasti, semacam *fi’il madli muta’ady* (kata kerja yang memerlukan obyek). Berbeda halnya dengan *fi’il lazim* (kata kerja yang tak perlu obyek). Dalam Al-Qur’an, obyek *tawakkal* adalah “al-Wakil”, yakni Tuhan sebaik-baik tempat bersandar yaitu Allah swt. Tidak ada sesuatu pun selain Dia yang dijadikan tempat menyadarkan segala urusan, menyangkut segala aspek kehidupan manusia, selain Allah swt.²⁷

c. Syukur

Perilaku syukur dalam budaya kerja, hal ini berupa sumber pendorong untuk mengelola mentasharrufkan segala yang telah dianugerahkan untuk mencapai keridhaan Allah swt. Menurut Nawawi kata “syukur” berasal dari *syakara-yaskuru-syukran*, yang artinya “terima kasih”. Ungkapan terima kasih tersebut tidak sekedar berupa ucapan, akan tetapi syukur yang diperintahkan Al-Qur’an memiliki konsep yang dalam, terkait

²⁶ M. Abdul Mujieb, Ahmad Ismail, Syafi’ah, *Ensiklopedi Tasawuf Imam Ghazali*, hal. 180-182

²⁷ Rif’at Syaqui Nawawi, *Kepribadian Qur’ani*, hal. 90

dengan konsep pengelolaan berbagai nikmat yang diberikan Allah swt. Baik berupa nikmat material dan non material.²⁸

d. Istiqamah

Istiqamah artinya taat asas atau teguh pendirian, tidak mudah terpengaruh oleh situasi yang berkembang, sehingga tetap pada apa yang diyakini sebelumnya. Sikap jiwa yang teguh pendirian sangat penting dalam segala aspek kehidupan; dalam berkeyakinan, bergama, belajar, berkarir, berumah tangga dan berbisnis. Tegasnya istiqamah perlu diterapkan dalam semua bentuk perjuangan manusia.²⁹

B. Membangun Budaya Kerja Produktif

1. Kepala Sekolah

a. Pengertian Kepala Sekolah

Kepala sekolah berasal dari dua kata yaitu “kepala” dan “sekolah” kata kepala dapat diartikan ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedangkan sekolah adalah sebuah lembaga di mana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran. Jadi secara umum kepala sekolah dapat diartikan pemimpin sekolah atau suatu lembaga di mana tempat menerima dan memberi pelajaran.³⁰

Kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi

²⁸ Rif'at Syauqi Nawawi, *Kepribadian Qur'ani*, hal. 109-112

²⁹ Rif'at Syauqi Nawawi, *Kepribadian Qur'ani*, hal. 156-157

³⁰ Sri Damayanti, *Profesionalisme Kepala Sekolah*.<http://akhmadsudrajat.wordpress.com>

pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.³¹ Rahman mengungkapkan bahwa “kepala sekolah adalah seorang guru (jabatan fungsional) yang diangkat untuk menduduki jabatan struktural di sekolah.³² Berdasarkan beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah adalah seorang guru yang mempunyai kemampuan untuk memimpin segala sumber daya yang ada pada suatu sekolah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan bersama.

Jabatan kepala sekolah/madrasah bila dikaitkan dengan profesional adalah suatu bentuk komitmen para anggota suatu profesi untuk selalu meningkatkan dan mengembangkan kompetensinya yang bertujuan agar kualitas kinerjanya dalam menjalankan dan memimpin segala sumber daya yang ada pada suatu sekolah/madrasah untuk mau bekerja sama dalam mencapai tujuan bersama.

Menjadi kepala sekolah yang profesional tidaklah mudah, karena ada beberapa syarat dan kriteria (standar) yang harus dipenuhi, misalnya seorang kepala sekolah harus memenuhi standar tertentu seperti kualifikasi umum dan khusus, serta harus mempunyai kompetensi-kompetensi tertentu. Oleh sebab itu, pemerintah mengeluarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah Nomor 13 Tahun 2007.

³¹Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik Dan Permasalahannya*. (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2003), hal. 83

³² Rahman Et., al. *Peran Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, (Jatinangor: Alqaprint, 2006), hal. 106

b. Standar Kualifikasi dan Kompetensi Kepala Sekolah/Madrasah

Adapun secara rinci isi Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 tersebut adalah sebagai berikut:

1) Kualifikasi Umum

- a) Memiliki kualifikasi akademik sarjana (S1) atau diploma empat (D-IV) kependidikan atau nonpendidikan pada perguruan tinggi yang terakreditasi;
- b) Pada waktu diangkat sebagai kepala sekolah berusia setinggi-tingginya 56 tahun;
- c) Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun menurut jenjang sekolah masing-masing, kecuali di Taman Kanak-Kanak/Raudhatul Athfal (TK/RA) memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 3 (tiga) tahun di TK/RA; dan
- d) Memiliki pangkat serendah-rendahnya III/c bagi pegawai negeri sipil (PNS) dan bagi non-PNS disertakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan oleh yayasan atau lembaga yang berwenang.³³

2) Kualifikasi Khusus Menyangkut:

- a) Berstatus sebagai guru sesuai jenjang mana akan menjadi kepala sekolah;
- b) Mempunyai sertifikat pendidik sebagai guru sesuai jenjangnya;
- c) Mempunyai sertifikat kepala sekolah sesuai jenjang yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan pemerintah.³⁴

Sedangkan standar kompetensi yang harus dikuasai oleh kepala sekolah/madrasah adalah sebagai berikut; (1) Kompetensi kepribadian; (2) Kompetensi Manajerial; (3) Kompetensi Kewirausahaan; (4) Kompetensi Supervisi; (5) Kompetensi Sosial.³⁵ Adapun penjelasannya sebagai berikut:

³³ Lampiran Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 Tanggal 17 April 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah

³⁴ Lampiran Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 Tanggal 17 April 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah

³⁵ Lampiran Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 Tanggal 17 April 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah

No	Dimensi Kompetensi	Kompetensi
1	Kepribadian	a. Berakhlak mulia, mengembangkan budaya tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di sekolah/madrasah.
		b. Memiliki integritas sebagai pemimpin
		c. Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah/madrasah
		d. Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi
		e. Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah/madrasah
		f. Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.
2	Manajerial	a. Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan
		b. Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan
		c. Memimpin sekolah/madrasah sesuai dengan pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal.
		d. Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajaran yang efektif
		e. Menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik
		f. Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal
		g. Mengelola sarana dan prasana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal
		h. Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/madrasah
		i. Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan serta pengembangan kapasitas peserta didik
		j. Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran yang sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional
		k. Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan dan efisien
		l. Mengelola sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah

		m. Mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah
		n. Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pemberdayaan sekolah/madrasah secara optimal
		o. Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju pembelajaran yang efektif
		p. Melakukan monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta mencanangkan tindak lanjutnya
3	Kewirausahaan	a. Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/madrasah
		b. Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/madrasah madrasah sebagai organisai pembelajar yang efektif
		c. Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/madrasah
		d. Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah/madrasah
		e. Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah/madrasah sebagai sumber belajar peserta didik
		f. Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/madrasah
4	Supervisi	a. Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan kinerja guru
		b. Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan tehnik supervisi yang tepat
5	Sosial	a. Bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/madrasah
		b. Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan
		c. Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain

Tabel 2.1 Standar kompetensi kepala sekolah

2. Strategi Membangun Budaya Kerja Produktif Guru

Secara umum Menurut Mathis dan Jackson, ada 3 faktor yang mempengaruhi kinerja produktif karyawan, yaitu:³⁶

a. Kemampuan individual

Kemampuan individual karyawan ini mencakup bakat, minat dan faktor kepribadian. Tingkat keterampilan merupakan bahan mentah yang dimiliki seorang karyawan berupa pengetahuan, pemahaman, kemampuan, kecakapan interpersonal dan kecakapan teknis.

b. Usaha yang dicurahkan

Usaha yang dicurahkan dari karyawan bagi perusahaan adalah etika kerja, kehadiran dan motivasinya. Tingkat usahanya merupakan gambaran motivasi yang diperlihatkan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Dari itu walaupun karyawan mempunyai kemampuan yang tinggi namun tidak memiliki upaya yang tinggi juga maka kinerja tidak akan menjadi baik.

c. Dukungan organisasional

Dalam dukungan organisasional perusahaan menyediakan fasilitas karyawan meliputi pelatihan dan pengembangan, peralatan, teknologi dan manajemen.

Berkaitan dengan hal di atas, di lembaga sekolah budaya kerja dalam sebuah organisasi dapat dijumpai adanya dan implementasi visi dan misi lembaga sekolah, kedisiplinan seluruh sumber daya manusia, tertib

³⁶Mathis Robert L dan Jackson John H., *Human Resource Management, Alih Bahasa*, (Jakarta: Salemba Empat, 2006), hal. 113

administrasi, proses belajar mengajar yang terintegrasi, penanaman etika dan moral terhadap siswa, terjalinnya hubungan masyarakat.

Dengan budaya kerja yang berkualitas diharapkan kegiatan manajerial dalam organisasi tersebut dapat berjalan dengan harapan dan tujuan anggotanya. Terlebih dapat memenuhi keinginan *public*. Disinilah kehadiran budaya kerja produktif dalam organisasi khususnya di lembaga sekolah yang produktif sehingga produk (peserta didik) yang dihasilkan dapat berkualitas.

Menurut Nanang Budianto mengatakan bahwa upaya untuk mengembangkan budaya organisasi di sekolah terutama berkenaan tugas kepala sekolah selaku leader dan manajer di sekolah. Dalam hal ini, kepala sekolah hendaknya mampu melihat lingkungan sekolahnya secara holistik, sehingga diperoleh kerangka kerja yang lebih luas guna memahami masalah-masalah yang sulit dan hubungan-hubungan yang kompleks di sekolahnya. Melalui pendalaman pemahamannya tentang budaya organisasi di sekolah, maka ia akan lebih baik lagi dalam memberikan penajaman tentang nilai, keyakinan dan sikap yang penting guna meningkatkan stabilitas dan pemeliharaan lingkungan belajarnya.³⁷

Membangun budaya kerja produktif menurut Edward Sallis mengatakan bahwa organisasi yang efektif menunjukkan bahwa fungsi, tugas, dan tanggung jawab masing-masing unsur tampak secara jelas dan tegas. Efektif karena didukung oleh sumber daya yang produktif pula, keproduktifan dapat diperoleh melalui : (1) ciptakan sebuah usaha peningkatan produk dan jasa, (2) adopsi

³⁷ Nanang Budianto, *Membangun Budaya Organisasi Di Sekolah Yang Produktif*, JURNAL FALASIFA. Vol. 2 No. 2 September 2011, Hal. 80

falsafah baru, (3) hindari ketergantungan pada inspeksi massa untuk mencapai mutu, (4) akhiri praktek menghargai bisnis dengan harga, (5) tingkatkan secara konstan sistem produksi dan jasa, untuk meningkatkan mutu dan produktifita, dan selanjutnya turunkan biaya secara konstan, (6) lembagakan pelatihan kerja, (7) lembagakan kepemimpinan, (8) hilangkan rasa takut agar orang dapat bekerja secara efektif, (9) uraikan kendala-kendala antar departemen, (10) hapuskan slogan, desakan, dan target, serta tingkatkan produktivitas tanpa menambah beban kerja, (11) hapuskan standar kerja yang menggunakan quota numerik, (12) hilangkan kendala-kendala yang merampas kebanggaan karyawan atas keahliannya, (13) lembagakan aneka program pendidikan yang semangat dan peningkatan kualitas kerja, (14) tempatkan setiap orang dalam tim kerja agar dapat melakukan transformasi.³⁸

Pada bagian lain, Edgar Schein mengetengahkan sepuluh karakteristik yang harus ada dalam membangun budaya kerja produktif dalam sebuah organisasi, mencakup : (1) *observe behavior: language, customs, traditions*; (2) *groups norms: standards and values*; (3) *espoused values: published, publicly announced values*; (4) *formal philosophy: mission*; (5) *rules of the game: rules to all in organization*; (6) *climate: climate of group in interaction*; (7) *embedded skills*; (8) *habits of thinking, acting, paradigms: shared*

³⁸ Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, (Jogjakarta : IRCiSoD, 2010), hal. 100-103

*knowledge for socialization; (9) shared meanings of the group; dan (10) metaphors or symbols*³⁹

Pada bagian lain, John P. Kotter dan James L. Heskett memaparkan pula tentang tiga konsep membangun budaya kerja produktif dalam sebuah organisasi yaitu : (1) budaya yang kuat; (2) budaya yang secara strategis cocok; dan (3) budaya adaptif.⁴⁰ Organisasi yang memiliki budaya yang kuat ditandai dengan adanya kecenderungan hampir semua manajer menganut bersama seperangkat nilai dan metode menjalankan usaha organisasi. Karyawan baru mengadopsi nilai-nilai ini dengan sangat cepat. Seorang eksekutif baru bisa saja dikoreksi oleh bawahannya, selain juga oleh bosnya, jika dia melanggar norma-norma organisasi.

Howard Schwartz dan Stanley juga mengemukakan empat alternatif pendekatan terhadap manajemen budaya kerja produktif organisasi, yaitu : (1) lupakan kultur; (2) kendalikan disekitarnya; (3) upayakan untuk mengubah unsur-unsur kultur agar cocok dengan strategi; dan (4) ubah strategi.⁴¹ Howard Schwartz dan Stanley mengemukakan bahwa terdapat lima alasan untuk membenarkan perubahan budaya kerja produktif secara besar-besaran : (1) Jika organisasi memiliki anggota yang mempunyai nilai-nilai yang kuat namun tidak cocok dengan lingkungan yang berubah; (2) Jika organisasi sangat bersaing dan bergerak dengan kecepatan kilat; (3) Jika organisasi berukuran

³⁹ Edgar H Schein, *Organizational Culture & Leadership*, (<http://www.tnellen.com/ted/tc/schein.html>) *MIT Sloan Management Review*. Diakses tanggal 20 oktober 2011.

⁴⁰ John P. Kotter. & James L. Heskett, *Corporate Culture and Performance*. (terj Benjamin Molan). Jakarta: PT Prehalindo, 1998, 5.

⁴¹ Howard Schwartz dan Stanley, *Corporate Culture and Performance*. (terj Benjamin Molan). Jakarta: PT Prehalindo, 1998, 90.

sedang-sedang saja atau lebih buruk lagi; terutama dalam pola kerja sumber daya manusianya (4) Jika organisasi mulai memasuki peringkat yang sangat besar; dan (5) Jika organisasi kecil tetapi berkembang pesat.⁴²

Taliziduhu Ndraha menginventarisir sumber-sumber pembentuk budaya kerja produktif dalam organisasi, diantaranya : (1) etos kerja tinggi pendiri organisasi; (2) pemilik organisasi yang profesional; (3) Sumber daya manusia asing; (4) luar organisasi; (4) orang yang berkepentingan dengan organisasi (*stake holder*); dan (6) masyarakat.⁴³ Selanjutnya dikemukakan pula bahwa proses budaya kerja produktif dalam sebuah organisasi dapat terjadi dengan cara: (1) kontak budaya; (2) benturan budaya; dan (3) penggalian budaya⁴⁴. Pembentukan budaya tidak dapat dilakukan dalam waktu yang sekejap, namun memerlukan waktu dan bahkan biaya yang tidak sedikit untuk dapat menerima nilai-nilai baru dalam organisasi.

Demikian dalam strategi membangun budaya kerja produktif diperkuat oleh Moeljono bahwa aktualisasi budaya kerja produktif sebagai ukuran sistem mengandung komponen yang dimiliki seorang karyawan yakni: (1) pemahaman subsansi dasar tentang makna bekerja, (2) sikap terhadap pekerjaan dan lingkungan pekerjaan, (3) prilaku ketika bekerja, (4) etos kerja, (5) sikap terhadap waktu, dan (6) cara atau alat yang digunakan untuk bekerja.

⁴² Taliziduhu Ndraha, *Budaya Organisasi*, Jakarta : PT Rineka Cipta, 1997, hal. 9.

⁴³ Taliziduhu Ndraha, *Budaya*, ...hal.11

⁴⁴ Taliziduhu Ndraha, *Budaya*, ...hal.10

Semakin positif nilai komponen-komponen budaya tersebut dimiliki oleh seorang karyawan maka akan semakin tinggi kinerjanya.⁴⁵

Berkaitan dengan hal di atas, Nuryanti dalam bukunya mengatakan bahwa perusahaan yang mempraktikkan program kualitas kehidupan kerja dengan efektif akan memperoleh keunggulan sebagai berikut:⁴⁶

- a. Meningkatkan moral kerja, mengurangi stress dan *turnover* Moral kerja karyawan dapat ditingkatkan, tingkat stress menurun, dan *turnover* dapat ditekan dengan mengembangkan program-program seperti waktu kerja yang fleksibel, desain pekerjaan yang tepat, dan sistem benefit yang fleksibel.
- b. Meningkatkan motivasi, Motivasi merupakan faktor yang cukup berperan dalam menciptakan prestasi kerja. Praktik manajemen yang memberikan kesempatan bagi karyawan untuk memberikan masukan kepada organisasi akan membangun motivasi yang tinggi sehingga dapat mencapai target pekerjaan dengan efektif.
- c. Meningkatkan kebanggaan kerja, Berbagai praktik pengelolaan sumber daya manusia yang memberikan kesempatan partisipasi terhadap desain program seperti sistem benefit, penilaian prestasi kerja, kebijakan shift kerja, dan praktik lain akan meningkatkan kebanggaan kerja.
- d. Meningkatkan kompetensi, peningkatan kompetensi karyawan secara berkesinambungan dapat tercapai dalam organisasi yang mampu

⁴⁵ Moeljono, D., *Budaya Korporat Dan Keunggulan Korporasi*, (Jakarta: PT. Elex Media Komotindo, 2004), hal. 15

⁴⁶ Nuryati, *Analisis Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan di Eks-Karesidenan*, (Surakarta: STIE AUB, 2010), hlm. 6.

menghilangkan hambatan-hambatan pengembangan karir mereka. Untuk itu diperlukan program yang mendorong ke arah tujuan tersebut.

- e. Meningkatkan kepuasan, Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan/positif dan merupakan hasil penilaian suatu pekerjaan atau pengalaman kerja. Karyawan yang merasa kepuasan kerja akan menunjukkan sikap dan perilaku positif dan mengarah pada peningkatan kinerja. Pengembangan praktik sumber daya manusia yang mencerminkan kualitas kehidupan kerja seperti menciptakan kondisi kerja yang mendukung, kebijakan kompetensi, desain pekerjaan, kesempatan partisipasi, dan kesempatan karir akan mendorong terciptanya kepuasan yang tinggi.
- f. Meningkatkan komitmen, Ulrich (1997) menyebutkan bahwa pelaksanaan peran *employee champion* dengan mengelola kontribusi karyawan akan berdampak pada peningkatan komitmen organisasional.
- g. Meningkatkan produktivitas, kesempatan pengembangan diri dan partisipasi yang diberikan kepada karyawan akan mendorong produktivitas yang lebih tinggi.

3. Produktif Guru

Menurut Hamalik, guru adalah jabatan profesional yang memerlukan berbagai keahlian khusus, sebagai suatu profesi harus memenuhi kriteria sebagai berikut: mempunyai fisik yang baik, mempunyai mental dan kepribadian, memiliki keahlian keilmuan dan pengetahuan yang cukup.⁴⁷

⁴⁷ Oemar Hamalik, *Proses Belajar Mengajar*, (Bandung: Bumi Aksara, 2009), hal, 36

Kinerja guru mempunyai spesifikasi/kriteria tertentu. Kinerja guru dapat dilihat dan diukur berdasarkan spesifikasi/kriteria kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap guru. Untuk memahami betapa beratnya profesi guru yang dalam uraian terdahulu telah dikemukakan bahwa guru produktif harus memiliki keahlian ganda berupa keahlian dalam bidang pendidikan dan keahlian dalam bidang studi yang diajarkannya. Menurut Danim Sudarwan adalah sebagai berikut:⁴⁸

- a. Guru harus menguasai pengetahuan tentang materi pelajaran yang diajarkannya.
- b. Guru merupakan anggota aktif organisasi profesi guru, membaca jurnal profesional, melakukan dialog dengan sesama guru, mengembangkan kemahiran metodologi, membina siswa dan materi pelajaran.
- c. Guru memahami proses belajar dalam arti siswa memahami tujuan belajar, harapan-harapan dan prosedur yang terjadi di kelas.
- d. Guru Adalah “perantara pendidikan” yang tidak perlu tahu segala-galanya, tetapi paling tidak tahu bagaimana dan dimana dapat memperoleh pengetahuan.
- e. Guru melaksanakan perilaku sesuai model yang diinginkan di depan siswa.
- f. Guru terbuka untuk berubah, berani mengambil risiko dan siap bertanggung jawab.
- g. Guru mengorganisasi kelas dan merencanakan pelajaran secara cermat.
- h. Guru harus secara konstan meningkatkan kemampuan, misalnya dalam strategi mengajar.

⁴⁸ Danim Sudarwan, *Pengantar Kependidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2010), hal. 57-58

- i. Guru harus optimis terhadap kondisi belajar siswa dan menyiapkan situasi belajar yang positif dan kondusif.
- j. Guru harus berusaha melakukan usaha khusus untuk memperlihatkan bagaimana materi pelajaran berkaitan dengan kehidupan sehari-hari.

Dalam memahami kinerja produktif guru, harus memiliki standar kompetensi sebagaimana yang telah diatur dalam permenag nomro 16 tahun 2010, yaitu kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, profesional, dan kepemimpinan.

a. Kompetensi pedagogik

Kompetensi pedagogik yaitu kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya. Hal tersebut berimplikasi bahwa seorang guru harus mampu menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip belajar, karena siswa memiliki karakter, sifat, dan interest yang berbeda. Adapun kompetensi pedagogik meliputi:

- 1) Pemahaman karakteristik peserta didik dari aspek fisik, moral, sosial, kultural, emosional, dan intelektual;
- 2) Penguasaan teori dan prinsip belajar pendidikan agama;
- 3) Pengembangan kurikulum pendidikan agama;
- 4) Penyelenggaraan kegiatan pengembangan pendidikan agama;
- 5) Pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi untuk kepentingan penyelenggaraan dan pengembangan pendidikan agama;

- 6) Pengembangan potensi peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki dalam bidang pendidikan agama;
- 7) Komunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan peserta didik;
- 8) Penyelenggaraan penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar pendidikan agama;
- 9) Pemanfaatan hasil penilaian dan evaluasi untuk kepentingan pembelajaran pendidikan agama; dan
- 10) Tindakan reflektif untuk peningkatan kualitas pembelajaran pendidikan agama.

b. Kompetensi kepribadian

Adalah kemampuan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa menjadi teladan bagi peserta didik dan berakhlak mulia. Pelaksanaan tugas sebagai guru harus didukung oleh suatu perasaan bangga akan tugas yang dipercayakan kepadanya untuk mempersiapkan generasi kualitas masa depan bangsa. Walaupun berat tantangan dan rintangan yang dihadapi dalam pelaksanaan tugasnya harus tetap tegar dalam melaksanakan tugas sebagai seorang guru. Adapun kompetensi kepribadian meliputi:

- 1) Tindakan yang sesuai dengan norma agama, hukum, sosial, dan kebudayaan nasional Indonesia;
- 2) Penampilan diri sebagai pribadi yang jujur, berakhlak mulia, dan teladan bagi peserta didik dan masyarakat;
- 3) Penampilan diri sebagai pribadi yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa;

- 4) Kepemilikan etos kerja, tanggung jawab yang tinggi, rasa bangga menjadi guru, dan rasa percaya diri; serta
- 5) Penghormatan terhadap kode etik profesi guru.

c. Kompetensi sosial

Guru di mata masyarakat dan siswa merupakan panutan yang perlu dicontoh dan merupakan suritauladan dalam kehidupannya sehari-hari. Guru perlu memiliki kemampuan sosial dengan masyarakat, dalam rangka pelaksanaan proses pembelajaran yang efektif. Dengan dimilikinya kemampuan tersebut, otomatis hubungan sekolah dengan masyarakat akan berjalan dengan lancar, sehingga jika ada keperluan dengan orang tua siswa, para guru tidak akan mendapat kesulitan.

Kemampuan sosial meliputi kemampuan guru dalam berkomunikasi, bekerja sama, bergaul simpatik, dan mempunyai jiwa yang menyenangkan.

Kriteria kinerja guru yang harus dilakukan adalah:

- 1) Sikap inklusif, bertindak objektif, serta tidak diskriminatif berdasarkan jenis kelamin, agama, ras, kondisi fisik, latar belakang keluarga, dan status sosial ekonomi;
- 2) Sikap adaptif dengan lingkungan sosial budaya tempat bertugas; dan
- 3) Sikap komunikatif dengan komunitas guru, warga sekolah dan warga masyarakat.

d. Kompetensi profesional

Kompetensi Profesional yaitu kemampuan yang harus dimiliki guru dalam perencanaan dan pelaksanaan proses pembelajaran. Guru mempunyai

tugas untuk mengarahkan kegiatan belajar siswa untuk mencapai tujuan pembelajaran, untuk itu guru dituntut mampu menyampaikan bahan pelajaran. Adapun kompetensi profesional meliputi:

- 1) Penguasaan materi, struktur, konsep, dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran pendidikan agama;
- 2) Penguasaan standar kompetensi dan kompetensi dasar mata pelajaran pendidikan agama;
- 3) Pengembangan materi pembelajaran mata pelajaran pendidikan agama secara kreatif;
- 4) Pengembangan profesionalitas secara berkelanjutan dengan melakukan tindakan reflektif; dan
- 5) Pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi untuk berkomunikasi dan mengembangkan diri.

e. Kompetensi kepemimpinan

- 1) Kemampuan membuat perencanaan pembudayaan pengamalan ajaran agama dan perilaku akhlak mulia pada komunitas sekolah sebagai bagian dari proses pembelajaran agama;
- 2) Kemampuan mengorganisasikan potensi unsur sekolah secara sistematis untuk mendukung pembudayaan pengamalan ajaran agama pada komunitas sekolah;
- 3) Kemampuan menjadi inovator, motivator, fasilitator, pembimbing dan konselor dalam pembudayaan pengamalan ajaran agama pada komunitas sekolah; serta

- 4) Kemampuan menjaga, mengendalikan, dan mengarahkan pembudayaan pengamalan ajaran agama pada komunitas sekolah dan menjaga keharmonisan hubungan antar pemeluk agama dalam bingkai Negara Kesatuan Republik Indonesia.

4. Indikator Kinerja Produktif Guru

Dalam hal indikator kinerja produktif guru menurut Makmun dalam Usman (2012: 71) mengemukakan bahwa karakteristik seseorang profesional harus dapat menunjukkan karakter sebagai berikut:

- a. Mampu melakukan suatu pekerjaan tertentu secara rasional, yaitu memiliki visi dan misi yang jelas
- b. Menguasai perangkat pengetahuan (teori dan konsep, prinsip dan kaidah, hipotesis dan generalisasi, informasi dan sebagainya)
- c. Menguasai perangkat keterampilan
- d. Memahami perangkat persyaratan ambang (*basic standard*)
- e. Memiliki daya (motivasi) dan citra (aspirasi) unggulan dalam melakukan tugas pekerjaannya
- f. Memiliki kewenangan (otoritas)

5. Ciri-Ciri Produktif Guru

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2005 tentang guru dan dosen adalah sebagai berikut:

- (1) Guru wajib melaksanakan kegiatan pokok yaitu merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, membimbing dan melatih peserta didik, serta melaksanakan tugas tambahan.

(2) Guru wajib melakukan beban kerja guru sekurang-kurangnya 24 jam tatap muka dan sbanyak-banyaknya 40 jam tatap muka dalam 1 (satu) minggu.

Merujuk pada peraturan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara No 16 Tahun 2009, maka indikator penilaian kinerja guru dapat disimpulkan menjadi lima yaitu : (1) menguasai bahan ajar (2) merencanakan proses belajar mengajar (3) kemampuan melaksanakan dan mengelola proses belajar mengajar, (4) kemampuan melakukan evaluasi atau penilaian, dan (5) kemampuan melaksanakan bimbingan belajar (perbaikan dan pengayaan).

Indikator penilaian kinerja guru seperti yang terdapat pada Peraturan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara Nomor 16 Tahun 2009 di atas, dapat dijabarkan sebagai berikut: (1) Kemampuan seseorang dalam mengkomunikasikan pengetahuan sangat bergantung pada penguasaan pengetahuan yang akan dikomunikasikannya itu, (2) Kemampuan guru dapat dilihat dari cara atau proses penyusunan program kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh guru, (3) Kemampuan guru dalam mengelola pembelajaran menjadi hal penting karena berkaitan langsung dengan aktivitas belajar siswa di kelas, (4) Kemampuan melakukan evaluasi/penilaian pembelajaran.

Hal tersebut di atas senada dengan pendapat Uzer Usman yang menyebutkan bahwa ciri guru yang produktif meliputi; (1) menguasai landasan pendidikan; (2). menguasai bahan pengajaran; (3). menyusun program pengajaran; (4). melaksanakan program pengajaran; dan (5). menilai hasil dan proses belajar mengajar.⁴⁹

⁴⁹ Uzer usman, *Menjadi Guru Profesional*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), hal. 17

Pendapat tersebut di atas senada dengan Sudjana yang menyebutkan bahwa guru yang produktif dapat dilihat dari kompetensinya melaksanakan tugas-tugas guru, yaitu (1). merencanakan proses belajar mengajar; (2). melaksanakan dan mengelola proses belajar mengajar; (3). menilai kemajuan proses belajar mengajar dan (4). menguasai bahan pelajaran.⁵⁰

6. Sekolah Yang Produktif

Dengan merujuk pada pemikiran Fred Luthan dan Edgar Schein, di bawah ini akan diuraikan tentang karakteristik budaya organisasi di sekolah, yaitu tentang (1) *obeserved behavioral regularities*; (2) *norms*; (3) *dominant value*. (4) *philosophy*; (5) *rules* dan (6) *organization climate*.⁵¹

- 1) *Obeserved behavioral regularities*; budaya organisasi di sekolah ditandai dengan adanya keberaturan cara bertindak dari seluruh anggota sekolah yang dapat diamati. Keberaturan berperilaku ini dapat berbentuk acara-acara ritual tertentu, bahasa umum yang digunakan.
- 2) *Norms*; budaya organisasi di sekolah ditandai pula oleh adanya norma-norma yang berisi tentang standar perilaku dari anggota sekolah, baik bagi siswa maupun guru. Standar perilaku ini bisa berdasarkan pada kebijakan intern sekolah itu sendiri maupun pada kebijakan pemerintah daerah dan pemerintah pusat. Standar perilaku siswa terutama berhubungan dengan pencapaian hasil belajar siswa, yang akan menentukan apakah seorang siswa dapat dinyatakan lulus/naik kelas atau tidak. Standar perilaku siswa tidak

⁵⁰ Sudjana, *Penilaian Hasil Proses Belajar Mengajar*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002), hal. 17

⁵¹ Fred Luthan, *Organizational Behavior*, (Singapore : McGraw-Hill, Inc, 1995), hal. 65

hanya berkenaan dengan aspek kognitif atau akademik semata namun menyangkut seluruh aspek kepribadian.

- 3) *Dominant values*; jika dihubungkan dengan tantangan pendidikan Indonesia dewasa ini yaitu tentang pencapaian mutu pendidikan, maka budaya organisasi di sekolah seyogyanya diletakkan dalam kerangka pencapaian mutu pendidikan di sekolah. Nilai dan keyakinan akan pencapaian mutu pendidikan di sekolah hendaknya menjadi hal yang utama bagi seluruh warga sekolah. Adapun tentang makna dari mutu sendiri, Edward Sallis mengartikannya sebuah hal yang berhubungan gairah dan harga diri.⁵² Sementara itu, dalam konteks Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah, mutu pendidikan meliputi aspek input, proses dan output pendidikan. Pada aspek input, mutu pendidikan ditunjukkan melalui tingkat kesiapan dan ketersediaan sumber daya, perangkat lunak, dan harapan-harapan. Makin tinggi tingkat kesiapan input, makin tinggi pula mutu input tersebut. Sedangkan pada aspek proses, mutu pendidikan ditunjukkan melalui pengkoordinasian dan penyerasian serta pemanduan input sekolah dilakukan secara harmonis, sehingga mampu menciptakan situasi pembelajaran yang menyenangkan (*enjoyable learning*), mampu mendorong motivasi dan minat belajar, dan benar-benar mampu memberdayakan peserta didik. Sementara, dari aspek out put, mutu pendidikan dapat dilihat dari prestasi sekolah, khususnya prestasi siswa, baik dalam bidang akademik maupun non akademik.

⁵² Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, (Jogjakarta : IRCiSoD, 2010), hal. 29

Dengan mengutip pemikiran Scheuing dan Christopher, dikemukakan pula empat prinsip utama dalam mengaplikasikan TQM, yaitu: (1) kepuasan pelanggan, (2) respek terhadap setiap orang; (3) pengelolaan berdasarkan fakta, dan (4) perbaikan secara terus menerus.⁵³

Selanjutnya, dalam konteks Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah, Depdiknas telah memerinci tentang elemen-elemen yang terkandung dalam budaya mutu di sekolah, yakni : (a) informasi kualitas harus digunakan untuk perbaikan; bukan untuk mengadili/mengontrol orang; (b) kewenangan harus sebatas tanggung jawab; (c) hasil harus diikuti penghargaan (*reward*) atau sanksi (*punishment*); (d) kolaborasi dan sinergi, bukan kompetisi, harus merupakan basis kerja sama; (e) warga sekolah merasa aman terhadap pekerjaannya; (f) atmosfir keadilan (*fairness*) harus ditanamkan; (g) imbal jasa harus sepadan dengan nilai pekerjaannya; dan (h) warga sekolah merasa memiliki sekolah.⁵⁴

4) *Philosophy*; budaya organisasi ditandai dengan adanya keyakinan dari seluruh anggota organisasi dalam memandang tentang sesuatu secara hakiki, misalnya tentang waktu, manusia, dan sebagainya, yang dijadikan sebagai kebijakan organisasi. Jika kita mengadopsi filosofi dalam dunia bisnis yang memang telah terbukti memberikan keunggulan pada perusahaan, di mana filosofi ini diletakkan pada upaya memberikan kepuasan kepada para pelanggan, maka sekolah pun seyogyanya memiliki keyakinan akan

⁵³ Hay Group. "*Intervention: Managerial Style & Organizational Climate Assessment*". (http://www.hayresourcesdirect.com/Misc/style_climate_intervention.asp.) 2003, diakses tanggal 20 Juni 2017.

⁵⁴ Depdiknas, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah; Buku 1 Konsep dan Pelaksanaan*. (Jakarta : Direktorat SLTP Dirjen Dikdasmen, 2001), hal. 54

pentingnya upaya untuk memberikan kepuasan kepada pelanggan. Dalam konteks Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah, Depdiknas mengemukakan bahwa :

“ Pelanggan, terutama siswa harus merupakan fokus dari semua kegiatan di sekolah. Artinya, semua *in put - proses* yang dikerahkan di sekolah tertuju utamanya untuk meningkatkan mutu dan kepuasan peserta didik . Konsekuensi logis dari ini semua adalah bahwa penyiapan *in put*, proses belajar mengajar harus benar-benar mewujudkan sosok utuh mutu dan kepuasan yang diharapkan siswa.”⁵⁵

- 5) *Rules*; budaya organisasi ditandai dengan adanya ketentuan dan aturan main yang mengikat seluruh anggota organisasi. Setiap sekolah memiliki ketentuan dan aturan main tertentu, baik yang bersumber dari kebijakan sekolah setempat, maupun dari pemerintah, yang mengikat seluruh warga sekolah dalam berperilaku dan bertindak dalam organisasi. Aturan umum di sekolah ini dikemas dalam bentuk tata- tertib sekolah (*school discipline*), di dalamnya berisikan tentang apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan oleh warga sekolah, sekaligus dilengkapi pula dengan ketentuan sanksi, jika melakukan pelanggaran. Joan Gaustad dalam tulisannya tentang *School Discipline* yang dipublikasikan dalam *ERIC Digest 78* mengatakan bahwa :
- “ *School discipline has two main goals: (1) ensure the safety of staff and students, and (2) create an environment conducive to learning.*⁵⁶

⁵⁵ Depdiknas, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*,hal. 63

⁵⁶ Joan Gaustad. “*School Discipline*” (<http://eric.uoregon.edu/publications/digests/digest078.html>). *ERIC Digest 78*, 1992, diakses tanggal 21 Juni 2017.

6) *Organization climate*; budaya organisasi ditandai dengan adanya iklim organisasi. *Hay Resources Direct* (2003) mengemukakan bahwa “*organizational climate is the perception of how it feels to work in a particular environment. It is the "atmosphere of the workplace" and people's perceptions of "the way we do things here."*”⁵⁷

Di sekolah terjadi interaksi yang saling mempengaruhi antara individu dengan lingkungannya, baik lingkungan fisik maupun sosial. Lingkungan ini akan dipersepsi dan dirasakan oleh individu tersebut sehingga menimbulkan kesan dan perasaan tertentu. Dalam hal ini, sekolah harus dapat menciptakan suasana lingkungan kerja yang kondusif dan menyenangkan bagi setiap anggota sekolah, melalui berbagai penataan lingkungan, baik fisik maupun sosialnya. Moh. Surya menyebutkan bahwa:

“Lingkungan kerja yang kondusif baik lingkungan fisik, sosial maupun psikologis dapat menumbuhkan dan mengembangkan motif untuk bekerja dengan baik dan produktif. Untuk itu, dapat diciptakan lingkungan fisik yang sebaik mungkin, misalnya kebersihan ruangan, tata letak, fasilitas dan sebagainya. Demikian pula, lingkungan sosial-psikologis, seperti hubungan antar pribadi, kehidupan kelompok, kepemimpinan, pengawasan, promosi, bimbingan, kesempatan untuk maju, kekeluargaan dan sebagainya”.⁵⁸

7. Kesulitan Dalam Membangun Budaya Kerja Produktif

Herbert Kaufman dalam bukunya *The Limits Of Organization Change* mengemukakan bahwa kesulitan untuk mengadakan perubahan di dalam

⁵⁷ Hay Group, “*Intervention: Managerial Style & Organizational Climate Assessment*”, (http://www.hayresourcesdirect.com/Misc/style_climate_intervention.asp), 2003 diakses tanggal 20 Juni 2017.

⁵⁸ Moh. Surya, *Nilai-Nilai Kehidupan* (makalah), (Kuningan : PGRI PD II Kuningan, 1995), hal. 3-8

organisasi dapat disebabkan oleh beberapa faktor. Faktor-faktor tersebut dapat dikelompokkan menjadi tiga kategori besar yaitu:⁵⁹

a. Hasrat untuk mempertahankan manfaat kestabilan hidup bersama (*acknowledge collective benefit or stability*)

Dengan aturan yang sudah melembaga pada suatu organisasi telah terbentuk pola perilaku yang sudah disepakati dan tampil sebagai iklim kerja yang mewarnai kehidupan organisasi yang menciptakan kehidupan yang stabil dengan rasa aman dan silaturahmi yang baik antar individu. Oleh karena itu adanya perubahan dikhawatirkan akan menimbulkan gangguan dan keresahan sehingga mengundang ketidak stabilan organisasi

b. Pertimbangan atas lawan-lawan yang mungkin akan dihadapi dalam mengadakan perubahan (*calculated opposition to change*)

Kelompok oposisi atas perubahan akan datang dari dalam maupun luar organisasi, baik secara perseorangan maupun berkelompok. Munculnya kaum oposisi ini dapat berdasarkan pada berbagai alasan antara lain:

- 1) Untuk melindungi keadaan yang dipandang sudah baik dan sedang dinikmati (*prevailing advantage*)
- 2) Untuk melindungi kualitas yang sudah ada (*protectioon of quality*), dalam hal ini dikhawatirkan perubahan di dalam organisasi akan menimbulkan gangguan terhadap kualitas produk yang sudah dicapai.

⁵⁹ Herbert Kaufman, *The Limits Of Organization Change*, (Alabama: The University Of Alabama Press, 1985), hal. 8

3) Kekhawatiran akan biaya perubahan (*psychic cost of change*). Dalam hal ini perubahan organisasi terhambat oleh pertimbangan manfaat perubahan dibandingkan dengan biaya yang harus digunakan.

c. Ketidakmampuan untuk berubah menurut pendapat herbert Kaufmant adalah karena beberapa alasan antara lain:⁶⁰

1) Perubahan mental (*mental blinders*)

Pembuatan mental di dalam organisasi antara lain melalui perilaku secara terprogram, menggunakan metode yang sama dengan pengarahan, instruksi atau indokstruksi sehingga tertanam pada semua anggota organisasi. Pengisian posisi-posisi di dalam organisasi didasarkan pada pemilihan tidak hanya atas keahlian.

2) Hambatan sistem

Hambatan sistem merupakan hambatan internal dalam diri orang-orang dalam organisasi yang membentuk karena pengendalian dari luar diri orang-orang tersebut, yaitu meliputi:

a) Keterbatasan sumber daya (*resource limitation*)

Hal ini terjadi karena terbatasnya sumber daya yang dimiliki, baik sumber daya alam maupun sumber daya manusia sehingga tidak mampu membiayai perubahan yang diharapkan.

b) Terperangkap oleh biaya (*sunk cost*)

Perubahan diharapkan dilaksanakan dalam organisasi dapat terhambat karena organisasi terperangkap oleh biaya yang harus

⁶⁰ Herbert Kaufman, *The Limits Of Organization Change...*, hal. 15

dikeluarkan untuk kekayaan yang tidak dapat dengan cepat diuangkan sebagai akibat investasi pada kekayaan tetap yang memberikan hasil (ROI) tidak sesuai dengan yang diharapkan.

- c) Akumulasi hambatan-hambatan perilaku yang bersifat resmi (*accumulation of official constrain's on behaviour*).

Hambatan-hambatan ini dapat berupa status, ketentuan-ketentuan hukum, hubungan personal di dalam struktur organisasi dan lain-lain.

- d) Hambatan-hambatan perilaku yang tidak resmi dan tidak direncanakan yaitu datang melalui kelompok informal di dalam organisasi formal, seperti sabotase bawahan terhadap program perubahan.

- e) Kesepakatan antar organisasi

Kesepakatan yang dimaksud yaitu adanya kesepakatan dengan organisasi lain berupa kontrak kerja, kesepakatan dengan pelanggan (perjanjian), kesepakatan dengan pesaing, kesepakatan untuk mematuhi ketentuan pemerintah dan lain-lain.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini yaitu penelitian kualitatif, dimana peneliti harus menggunakan diri mereka sebagai instrumen, mengikuti data. Dalam berupaya mencapai wawasan imajinatif kedalam dunia responden, peneliti diharapkan fleksibel dan reflektif tetapi mengambil jarak.

Pada hakikatnya penelitian kualitatif ini digunakan karena beberapa pertimbangan antara lain: *pertama*, menyesuaikan metode kualitatif lebih mudah apabila berhadapan dengan kenyataan ganda; *kedua*, metode ini menyajikan secara langsung hakekat hubungan antara peneliti dan responden; *ketiga*, metode ini lebih peka dan lebih dapat menyesuaikan diri dengan banyak penajaman pengaruh bersama dan terhadap pola-pola nilai yang dihadapi.¹

Pendekatan ini adalah berupaya untuk mengetahui, menelaah tentang strategi membangun budaya kerja produktif di Madrasah Aliyah An Nusyur dan Madrasah Aliyah Darul Ihsan Kecamatan Pragaan Kabupaten Sumenep.

Penelitian kualitatif itu sendiri adalah pendekatan dalam melakukan penelitian yang fokus kepada gejala-gejala yang bersifat alamiah dan bersifat naturalistik serta harus dilakukan dengan terjun kelapangan.² Sanapiah Faishal mengatakan bahwa penelitian kualitatif memahami makna yang mendasari tingkah laku partisipan, mendeskripsikan latar dan interaksi yang kompleks,

¹ Lexy J Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Siswa Rosdakarya, 2002), hal. 5

² Muhammad Nazir, *Metode Penelitian*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1994), hlm.159

eksplorasi untuk mengidentifikasi tipe tipe informasi, mendeskripsikan fenomena.³ Peneliti memilih pendekatan kualitatif dalam rangka akan melakukan pengamatan-pengamatan mengenai strategi membangun budaya kerja produktif, Peneliti ingin menemukan fenomena alami di lapangan dan tanpa bermaksud menguji teori.

Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode kualitatif deskriptif yakni metode dengan cara memberikan gambaran secara objektif terhadap obyek yang akan diteliti penulis dengan tanpa memberikan tambahan atau perubahan terhadap data yang diperoleh dari lapangan. Disamping itu pula kredibilitas sumber data tetap dijaga eksistensinya. Dalam penelitian ini digunakan metode berfikir deduksi yaitu mengumpulkan sejumlah data lapangan yang kemudian oleh penulis disimpulkan.⁴

B. Lokasi Penelitian

Peneliti memilih tempat penelitian di Madrasah Aliyah An Nusyur dan Madrasah Aliyah Darul Ihsan Kecamatan Pragaan Kabupaten Sumenep. Alasan pemilihan lokasi ini adalah salah satu lembaga pendidikan yang memperhatikan betul terhadap budaya kerja pendidik, berangkat dari upaya mencerdaskan anak bangsa dan harapan masyarakat terhadap kedua madrasah ini. Persepsi masyarakat bahwa berangkat dari tenaga pendidik yang memiliki semangat kerja produktif akan melahirkan lulusan yang bermutu dan bermanfaat bagi masyarakat itu sendiri. Hal lain yang menjadi alasan yaitu

³ Sanapiah Faisal, *Penelitian Kualitatif: Dasar Dasar dan Aplikasi* (Malang: YA3, 1990), hal. 22

⁴ Sanapiah Faisal, *“Format-format Penelitian Sosial”* (Cet. VI; Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2003), hal.31

kualifikasi akademik guru mayoritas sarjana strata satu (S1) yang menunjang terhadap kompetensi mengajar guru dengan baik.

Didukung oleh sarana dan prasarana yang lengkap, juga menjadi salah satu faktor meningkatnya budaya kerja produktif di Madrasah Aliyah An Nusyur dan MA Darul Ihsan. Setiap tahun kepala sekolah selalu melakukan identifikasi dan pembinaan terhadap hal-hal yang mendukung terhadap kinerja guru dalam melaksanakan proses kegiatan belajar mengajar. Oleh karena itu, hal yang sedemikian tidak lepas dari strategi membangun budaya kerja produktif, mampu mengelola dengan baik serta memberikan motivasi kepada pendidik agar selalu memantapkan diri menjadi guru yang profesional.

C. Kehadiran Peneliti

Instrumen utama dalam penelitian ini adalah peneliti sendiri. Kehadiran peneliti dalam penelitian kualitatif merupakan suatu keharusan. Karena penelitian ini lebih mengutamakan temuan observasi terhadap fenomena yang ada maupun wawancara yang dilakukan peneliti sendiri sebagai instrumen penelitian (*key instrument*) pada latar alami secara langsung. Untuk itu, kemampuan pengamatan peneliti untuk memahami fokus penelitian secara mendalam dibutuhkan dalam rangka menemukan data yang optimal dan kredibel, itulah sebabnya kehadiran peneliti untuk mengamati fenomena-fenomena intensif ketika berada di setting penelitian merupakan suatu keharusan.

Sebagai instrumen penelitian, maka seorang peneliti harus memiliki syarat-syarat sebagai berikut: (1) ciri-ciri umum seperti responsif, dapat

menyesuaikan diri, menekankan kebutuhan, mendasarkan diri atas perluasan pengetahuan, memproses data secepatnya, memanfaatkan kesempatan untuk mengklarifikasikan dan mengikhtisarkan serta memanfaatkan kesempatan untuk mencari respons yang tidak lazim, (2) kualitas yang diharapkan, dan (3) peningkatan kemampuan peneliti sebagai instrumen.⁵

Kehadiran peneliti dipandang penting yakni meningkatkan intensitas peneliti berinteraksi dengan sumber data guna mendapatkan informasi yang lebih valid dan absah tentang fokus penelitian. Ada beberapa hal yang akan dilakukan peneliti yaitu dapat menyesuaikan diri, menekankan keutuhan, mendasarkan diri pada perluasan pengetahuan, memproses secepatnya, memanfaatkan kesempatan, dan bersikap ramah tamah.

Kehadiran peneliti di lokasi penelitian akan dilakukan pada waktu yang akan disesuaikan. Penelitian ini akan dilakukan dengan tiga tahapan: *pertama*, pendahuluan yaitu dengan mendatangi lokasi untuk memastikan terlebih dahulu bahwa di Madrasah Aliyah An Nusyur dan Madrasah Aliyah Darul Ihsantelah melaksanakan strategi membangun budaya kerja produktif. *Kedua*, melakukan proses perizinan kepada pihak sekolah untuk mewawancarai dengan warga sekolah Madrasah Aliyah An Nusyur dan MA Darul Ihsan, seperti kepala sekolah, wakil kepala sekolah, tenaga pendidik dan kependidikan yang berkaitan dengan strategi membangun budaya kerja produktif di sekolah swasta.

⁵ Lexy J Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*,... hal. 121

D. Sumber Data

Data merupakan informasi atau keterangan mengenai hal-hal yang menjadi fokus penelitian. Data diperlukan untuk menjawab masalah yang ada pada penelitian atau membuktikan hipotesa yang telah disusun. Dalam penelitian ini peneliti akan mencari data yang berkenaan dengan strategi membangun budaya kerja produktif guru di Madrasah Aliyah An Nusyur dan MA Darul Ihsan.

Menurut Indriantoro sumber data penelitian merupakan faktor penting yang menjadi pertimbangan dalam penentuan metode pengumpulan data. Data dapat dikelompokkan menjadi dua macam yaitu data primer dan data sekunder.

1. Data Primer

Data primer merupakan data yang dikumpulkan, diolah dan disajikan oleh peneliti dari sumber pertama.⁶ Sumber data penelitian yang diperoleh oleh peneliti secara langsung dari sumber asli atau dari lokasi penelitian melalui wawancara dengan informan dan melalui observasi atau pengamatan langsung terhadap objek penelitian. Contoh dari data primer adalah catatan resmi yang dibuat pada suatu acara atau upacara. Adapun data primer dalam penelitian ini diperoleh dari informan yakni kepala sekolah, wakil kepala sekolah, komite sekolah, guru, staff Madrasah Aliyah An Nusyur dan Madrasah Aliyah Darul Ihsandan lain sebagainya.

⁶ Hadari Nawawi Dan Mimi Martini, *Penelitian Terapan*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 1994), hlm. 73

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data penelitian yang diperoleh melalui media perantara atau secara tidak langsung yang berupa buku, catatan, bukti yang telah ada, atau arsip baik yang telah dipublikasikan secara umum. Dengan kata lain, peneliti membutuhkan pengumpulan data dengan cara berkunjung ke tempat yang mendukung terhadap penelitian yang akan diteliti. Seperti berdasarkan acuan atau literatur yang berhubungan dengan masalah penelitian dari berbagai sumber antara lain laporan-laporan, arsip, dokumen, serta dari berbagai kepustakaan yang relevan.⁷ Adapun data sekunder dalam penelitian ini diambil dari buku-buku, literatur serta majalah-majalah dan surat kabar yang menuliskan dan memberitakan tentang Madrasah Aliyah An Nusyur dan Madrasah Aliyah Darul Ihsan.

E. Teknik Pengumpulan Data

Sesuai jenis penelitian di atas, yaitu jenis penelitian kualitatif maka cara pengumpulan data dilakukan dengan tiga tehnik yaitu: (1) observasi, (2) wawancara, dan (3) dokumentasi. Adapun penjelasannya sebagai berikut:

1. Observasi

Digunakan untuk mengamati “Strategi Membangun Budaya Kerja Produktif Di Sekolah Swasta Kabupaten Sumenep”. Dengan kegiatan observasi penelitian dapat melihat secara langsung dan keadaan sesungguhnya dilokasi penelitian. Observasi dilakukan dalam rangka mengamati hal-hal yang

⁷ Indriantoro, Nur dan Supomo, Bambang. *“Metode Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen”* (Yogyakarta; BPFE, 2000) h.35

berkaitan dengan pencarian data sekunder, yakni data yang diperoleh dari lokasi penelitian.⁸

Untuk memperoleh data melalui observasi, peneliti berusaha terjun langsung ke lokasi penelitian dengan dua tahap yaitu; *tahap pertama* pra lapangan dengan mengkonfirmasi terlebih dahulu kepada pihak lembaga terkait. *Tahap kedua*, mengamati langsung ke lapangan, dalam pengamatan ini peneliti menggunakan buku catatan kecil. Buku catatan diperlukan untuk mencatat hal penting yang ditemui selama pengamatan supaya tidak mudah lupa tentang apa yang diteliti dari obyek itu. Dalam kegiatan observasi peneliti berusaha tidak mengganggu terhadap kegiatan yang dilaksanakan oleh pihak yang bersangkutan, sehingga mereka tidak akan memanipulasi perilakunya.

Observasi terhadap konsep budaya kerja guru produktif di madrasah adalah mengamati berbagai kegiatan akan penyusunan konsep yang dilakukan oleh kepala sekolah. Kepala sekolah terlebih dahulu memantau akan kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh guru, seperti kegiatan belajar mengajar (KBM), pendampingan terhadap siswa dan berbagai bimbingan-bimbingan baik di madrasah maupun di luar madrasah. Hasil pemantauan tersebut kemudian disusun menjadi sebuah konsep yang harus diterapkan untuk mendapatkan langkah-langkah strategis yang menunjang terhadap efektifitas budaya kerja guru produktif di madrasah.

⁸ Masyuri dan Zainuddin Metodologi Penelitian “*Pendekatan Praktis dan Aplikatif*”, (Bandung, Refika Aditama, 2008). h.135

Peneliti dalam mengobservasi langkah-langkah strategis yang dilakukan kepala sekolah dalam membangun budaya kerja produktif yaitu dengan melihat berbagai rancangan kegiatan yang disusun oleh kepala sekolah, melihat aktivitas guru dan siswa di madrasah dan lain sebagainya.

2. Wawancara

Wawancara digunakan untuk mengetahui informasi yang lebih detail dan mendalam dari informan. Wawancara dilakukan dengan dua cara, yaitu wawancara terstruktur. Wawancara terstruktur menggunakan seperangkat pertanyaan baku secara tertulis sebagai pedoman untuk wawancara. Pada wawancara terstruktur setiap informan diberikan pertanyaan yang sama. Sedangkan wawancara tidak terstruktur adalah wawancara bebas, dimana peneliti tidak menggunakan pedoman wawancara yang telah tersusun secara sistematis dan lengkap untuk pengumpulan data.

Pedoman wawancara yang digunakan hanya berupa garis-garis besar permasalahan yang akan ditanyakan, sehingga itu peneliti lebih banyak mendengarkan apa yang diceritakan oleh informan. Berdasarkan analisis terhadap setiap jawaban dari informan tersebut, maka peneliti mengajukan berbagai pertanyaan berikutnya yang lebih terarah ke masalah penelitian.

Dalam penelitian ini dilakukan wawancara dengan informan penelitian yaitu orang-orang yang dianggap potensial, dalam arti orang-orang tersebut memiliki banyak informasi mengenai masalah yang akan diteliti.⁹ Hal ini dimaksudkan untuk mendapatkan data yang jelas dan rinci tentang fokus

⁹ Lincoln, Guba, *Naturalistic Inquiry*, (New Dwlhi: Sage Publication, Inc, 1995), hal. 87

penelitian. Yang menjadi informan utama atau obyek wawancara adalah kepala sekolah Madrasah Aliyah An Nusyur dan MA Darul Ihsan.

Dalam melakukan wawancara, peneliti menggunakan tujuh langkah yang disarankan oleh Lincoln dan Guba yaitu: (1) menetapkan kepada siapa wawancara itu dilakukan (2) menyiapkan pokok-pokok masalah yang akan menjadi bahan pembicaraan, (3) mengawali atau membuka alur wawancara (4) melangsungkan alur wawancara (5) mengkonfirmasi ikhtisar hasil wawancara dan mengakhirinya (6) menulis wawancara ke dalam catatan lapangan dan (7) mengidentifikasi tindak lanjut wawancara yang telah diperoleh.¹⁰

Informan dalam penelitian ini antara lain sebagai berikut:

- a. Kepala sekolah, sebagai informan utama yang berkenaan dengan strategi membangun budaya kerja produktif guru. Peneliti mewawancarai kepala madrasah *pertama*, tentang bagaimana konsep budaya kerja produktif guru?. *Kedua*, bagaimana langkah-langkah strategis yang dilakukan kepala madrasah dalam membangun budaya kerja produktif guru? dan *ketiga*, kesulitan apa yang dihadapi kepala madrasah dalam membangun budaya kerja produktif guru?
- b. Guru, merupakan informan kedua yang berkenaan dengan penelitian ini. Peneliti memberikan sejumlah pertanyaan yang berkaitan dengan strategi yang dilakukan kepala madrasah dalam membangun budaya kerja produktif guru. Guru sebagai objek dari implementasi program dan

¹⁰ Lincoln, Guba, *Naturalistic Inquiry*,...hal. 124

kegiatan yang disusun oleh kepala madrasah tentu akan merasakan efektif atau tidaknya dari hal tersebut. Maka dari itu peneliti akan mengungkap apakah konsep dan langkah-langkah strategis kepala madrasah terselenggara dengan baik atau tidak.

- c. Siswa, merupakan *output* dari produktivitas kerja guru. Peneliti pada objek ini manfaat atau *feedback* dari siswa menentukan akan efektivitas dari program dan kegiatan yang dijalankan.

3. Dokumentasi

Selain menggunakan tehnik observasi dan wawancara, data dalam penelitian ini juga dikumpulkan dengan cara dokumentasi. Dokumentasi yaitu pengumpulan data yang dilakukan dengan mengkaji dokumen-dokumen baik berupa buku referensi maupun peraturan atau pasal yang berhubungan dengan penelitian ini guna melengkapi data-data yang diperlukan serta cara pengumpulan data dan telaah pustaka, dimana dokumen-dokumen yang dianggap menunjang dan relevan dengan masalah, baik berupa buku, literatur, laporan dan sebagainya.¹¹

Data dokumentasi tersebut utamanya yang berkenaan dengan strategi membangun budaya kerja produktif di sekolah swasta kabupaten sumenep. Diantara dokumentasi yang akan dianalisis untuk memahami yang menjadi fokus penelitian ini adalah profil Madrasah Aliyah An Nusyur dan MA Darul Ihsan, visi misi, program-program, agenda-agenda, dan hal lain yang berhubungan dengan penelitian ini.

¹¹ Nasution, "Metode Penelitian Kualitatif", (Bandung: Jemars, 1998), hal. 61.

Peneliti dalam tahap ini berupaya mencari dokumen-dokumen yang menunjang terhadap kelengkapan data yang berkenaan dengan strategi membangun budaya kerja produktif seperti, foto kegiatan, video, data tertulis dan lain lain. Dokumen inilah yang akan memberikan penguatan terhadap observasi yang dilakukan di Madrasah Aliyah An Nusyur dan MA Darul Ihsan.

F. Teknik Analisis Data

Analisis data adalah suatu cara yang digunakan dalam pengolahan data yang telah terhimpun dari berbagai penelitian sehingga diperoleh informasi-informasi yang berdaya guna. Karena yang diperoleh melalui instrumen masih berupa data mentah, maka untuk menganalisis peneliti menggunakan data hasil wawancara, Analisis data juga merupakan proses mengorganisir dan mengurutkan data dalam pola, kategori, dan satuan uraian dasar sehingga ditemukan tema dan dapat dirumuskan hipotesis kerja seperti yang didasarkan oleh data.¹²

Analisis data ini bertujuan menyempitkan dan membatasi penemuan-penemuan hingga menjadi satu data yang teratur, tersusun dan lebih berarti. Analisis yang digunakan dalam penulisan skripsi ini adalah non statistik. Yang dianalisis adalah data yang telah terhimpun dalam transkrip wawancara, catatan lapangan dan dokumen.

Adapun tahap-tahap dalam analisis data ini adalah sebagai berikut:

1. *Cheking* (pengecekan)

¹² Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian*, (Jakarta: Renika Cipta, 2006), hal. 243

Pengecekan data dilakukan dengan cara memeriksa lagi lembar transkrip wawancara, observasi, dan dokumen yang ada. Ini bertujuan untuk mengetahui tingkat kelengkapan data atau informasi yang diperlukan.

2. *Organizing* (pengelompokan)

Pengelompokan dilakukan dengan cara memilah-milah data sesuai dengan arah fokus penelitian dengan lembar klasifikasi data sendiri, agar mudah dalam menyusun analisis data yang sesuai dengan fokus penelitian.

3. *Coding*

Coding artinya pemberian kode dalam rangka mempermudah dalam mengorganizing data. Kode yang digunakan oleh peneliti adalah sebagai berikut:

Kode wawancara:

1. (W.S1/L2).....kode format wawancara
2. (W.S1/T2).....kode format kategori

Keterangan:

W: wawancara

S1: Sumber data

L2: Lembar jawaban kedua pda format wawancara

T2: Temuan kedua

Kode observasi:

1. (O-T1/L1).....kode format observasi
2. (O-T1/P2).....kode format kategori

Keterangan:

O: Jenis data observasi

T1: Temuan pertama

L1: Lapangan

P1: Peneliti pertama

Untuk menganalisa berbagai fenomena di lapangan dilakukan langkah-langkah sebagai berikut :

1. Penyajian Data (*data display*)

Penyajian data dapat dilakukan dalam bentuk uraian naratif. Dimaksudkan untuk memaparkan data secara rinci dan sistematis setelah analisis yang telah disiapkan untuk itu. Pada langkah ini, peneliti berusaha menyusun data yang relevan sehingga menjadi informasi yang dapat disimpulkan dan memiliki makna tertentu. Prosesnya dapat dilakukan dengan cara menampilkan dan membuat hubungan antar fenomena untuk memaknai apa yang sebenarnya terjadi dan apa yang perlu ditindak lanjuti untuk mencapai tujuan penelitian. Display data yang baik merupakan satu langkah penting menuju tercapainya analisis kualitatif yang valid dan handal.¹³

2. Reduksi data (*data reduction*)

Reduksi data merupakan bentuk analisis untuk menajamkan, mengolongkan mengarahkan, membuang data yang tidak relevan. Proses ini dilakukan dengan pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, transformasi data kasar yang muncul dari catatan lapangan. Langkah ini

¹³ Sugiono. *Memahami Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Alfabeta, 2005), hal.57

bertujuan untuk memilih informasi mana yang sesuai dan tidak sesuai dengan masalah penelitian.

3. *Conclusion Drawing/Vervication*

Vervication adalah penarikan kesimpulan. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila ditemukan bukti-bukti baru yang kuat pada tahap pengumpulan data berikutnya. Akan tetapi bila ternyata kesimpulan pada awal didukung oleh bukti-bukti yang kuat valid dan konsisten pada saat peneliti melakukan tahap pengumpulan data selanjutnya, maka kesimpulan ini merupakan yang kredibel.¹⁴

G. Pengecekan Keabsahan Data

Dalam penelitian kualitatif, temuan atau data dapat dinyatakan valid apabila tidak ada perbedaan antara yang dilaporkan peneliti dengan apa yang sesungguhnya terjadi pada objek yang diteliti. Tetapi perlu diketahui bahwa kebenaran realitas data menurut penelitian kualitatif tidak bersifat tunggal, tetapi jamak dan tergantung pada konstruksi manusia, dibentuk dalam diri seorang sebagai hasil proses mental tiap individu dengan berbagai latar belakangnya. Oleh karena itu, bila terdapat 10 peneliti dengan latar belakang yang berbeda meneliti pada obyek yang sama, akan mendapatkan 10 temuan, dan semuanya dinyatakan valid, kalau apa yang ditemukan itu tidak berbeda dengan kenyataan yang sesungguhnya pada objek yang diteliti.¹⁵

¹⁴ Sugiono, *Metode Penelitian Kombinasi*, (Bandung: Alfabeta, 2013), hal. 247

¹⁵ Sugiono, *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif dan R & D*, (Bandung; Alfabeta, 2014), hlm. 269

1. Perpanjangan waktu

Hal ini dilakukan untuk menghapus jarak antara peneliti dan narasumber sehingga tidak ada lagi informasi yang disembunyikan oleh narasumber karena telah mempercayai peneliti. Selain itu, perpanjangan waktu dan mendalam dilakukan untuk mengecek kesesuaian dan kebenaran data yang telah di peroleh. Perpanjangan waktu pengamatan dapat diakhiri apabila pengecekan kembali data di lapangan telah kredibel.

2. Meningkatkan Ketekunan.

Pengamatan yang cermat dan berkesinambungan merupakan wujud dari peningkatan ketekunan yang dilakukan oleh peneliti. Ini dimaksud guna meningkatkan kredibilitas data yang diperoleh. Dengan demikian, peneliti dapat mendeskripsikan data yang akurat dan sistematis tentang apa yang diamati.

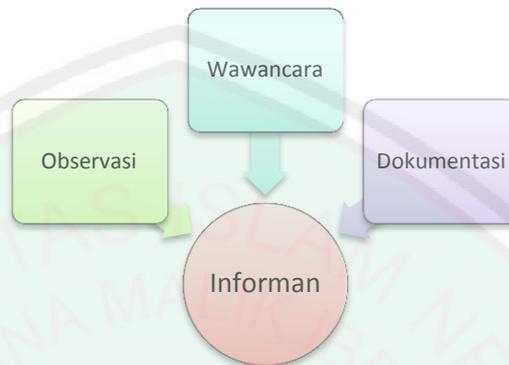
3. Triangulasi.

Ini merupakan teknik untuk mencari pertemuan pada satu titik tengah informasi dari data yang terkumpul guna pengecekan dan pembandingan terhadap data yang telah ada.

a) Triangulasi Sumber

Untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Data yang diperoleh kemudian dideskripsikan dan dikategorisasikan sesuai dengan apa yang diperoleh dari berbagai sumber tersebut. Peneliti akan melakukan

pemilahan data yang sama dan data yang berbeda untuk dianalisis lebih lanjut.



Gambar 3.1 Triangulasi Sumber

b) Triangulasi teknik

Pengujian ini dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda, misalnya, dengan melakukan observasi, wawancara atau dokumentasi. Apabila terdapat hasil yang berbeda maka peneliti melakukan konfirmasi kepada sumber data guna memperoleh data yang dianggap benar.

c) Triangulasi Waktu

Narasumber yang ditemui pada pertemuan awal dapat memberikan informasi yang berbeda pada pertemuan selanjutnya. Oleh karena itu, perlu dilakukan pengecekan berulang-ulang agar ditemukan kepastian data yang lebih kredibel.

BAB IV

PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

1. Profil Madrasah Aliyah An Nusyur

- a) Nama Madrasah : Madrasah Aliyah An Nusyur
- b) Nomor Statistik Madrasah : 131235290016
- c) Akreditasi Madrasah : B
- d) Alamat Lengkap Madrasah : Jl. Sumber Gelombang RT. 004 RW.
004 Dusun Cecek Desa Aeng Panas Kecamatan Pragaan Kabupaten
Sumenep Propinsi Jawa Timur.
- e) NPWP Madrasah : 31.281.219.1-608.003
- f) Nama Kepala Madrasah : Rafi'ie, S.Ag.
- g) No. Telp. : 081945825460
- h) Nama Yayasan : An Nusyur
- i) Alamat Yayasan : Dsn. Cecek Ds. Aeng Panas Kecamatan
Pragaan Kabupaten Sumenep
- j) No. Telp Yayasan : 081938000108
- k) No. Akte Pendirian Yayasan : 25/06/2006 Daft: No
W10D.Sump.Um.07.01.20/PA
- l) Kepemilikan Tanah : Yayasan
- m) Status Bangunan : Yayasan
- n) Luas Bangunan : 42 M³

2. Visi, Misi, dan Tujuan MA An Nusyur

Visi dari Madrasah Aliyah An Nusyur adalah “Terwujudnya Siswa Yang Berkualitas Agamis dan Berprestasi”

Adapun Indikator dari Visi tersebut adalah :

- 1) Memiliki lingkungan dan kebiasaan yang Islami
- 2) Memiliki sarana pendidikan Keagamaan yang memadai
- 3) Memiliki kedisiplinan yang tinggi
- 4) Berprestasi dalam bidang akademik, olah raga, seni dan budaya

Sedangkan Misi dari Madrasah Aliyah An Nusyur

- 1) Mencetak generasi yang mampu menjawab segala tantangan zaman
- 2) Mengedepankan nilai-nilai agama sebagai penyeimbang nilai-nilai duniawi
- 3) Mencetak siswa berprestasi di segala bidang keilmuan

Tujuan Madrasah Aliyah An Nusyur

- 1) Mempersiapkan peserta didik yang bertaqwa kepada Allah Tuhan Yang Maha Esa dan berakhlak mulia
- 2) Mempersiapkan peserta didik agar menjadi manusia yang berkepribadian, cerdas, berkualitas dan berprestasi dalam bidang akademik, olahraga, seni dan budaya.
- 3) Membekali peserta didik agar memiliki keterampilan teknologi informasi dan komunikasi serta mampu mengembangkan diri secara mandiri
- 4) Menanamkan sikap ulet dan gigih dalam berkompetisi, beradaptasi dengan lingkungan dan mengembangkan sikap sportif.

- 5) Membekali peserta didik dengan ilmu pengetahuan dan teknologi agar mampu bersaing dan melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi.

3. Kegiatan pendidikan di Madrasah Aliyah An Nusyur

a. Rencana pembelajaran

Dalam kegiatan pembelajaran perlu perencanaan yang sangat matang agar dapat menunjang pembelajaran dengan baik dan berjalan sesuai harapan dan tujuan pembelajaran dapat terealisasi dengan baik pula, dengan mempersiapkan segala kebutuhan dalam pembelajaran, segala aspek pengetahuan dan teknologi serta pendidik yang akan memberikan suguhan yang produktif terhadap pengembangan peserta didik untuk membentuk kepribadian yang progresif dan optimal.

b. Realisasi kegiatan belajar mengajar

Realisasi kegiatan belajar mengajar adalah sebagai upaya mengaktualisasikan kemampuan yang dimiliki oleh seorang guru. Melatih dan mengembangkan keterampilan yang dimiliki serta menumbuhkan emosional peserta didik dalam kegiatan belajar mengajar.

Dengan kompetensi yang dimiliki, selain menguasai materi dan dapat mengolah program belajar mengajar, guru juga dituntut dapat melaksanakan evaluasi dan pengadministrasiannya. Kemampuan guru dalam melakukan evaluasi merupakan kompetensi guru yang sangat penting. Evaluasi dipandang sebagai masukan yang diperoleh dari proses pembelajaran yang

dapat dipergunakan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan berbagai komponen yang terdapat dalam suatu proses belajar mengajar.

4. Kondisi Sarana dan Prasarana Madrasah Aliyah An Nusyur

Jenis Prasarana	u m l a h r u a n g	u m l a h r u a n g k o n d i s i b a i k	u m l a h r u a n g k o n d i s i r u s a k	Kategori kerusakan		
				u s a k r i n g a n	u s a k s e d a n g	u s a k b e r a t
Ruang Kelas						
Perpustakaan						
R. Lab Komputer						
R. Pimpinan						
R. Guru						
R. Tata Usaha						
R. Konseling						
Tempat Ibadah						
R. UKS						
Jamban						
Gudang						
Tempat Olahraga						
R.Or						

	ganisasi Kesiswaan						
	R. Lainnya						

Tabel 4.1. Kondisi Sarana dan Prasarana Madrasah Aliyah An Nusyur

5. Data Pendidik Dan Tenaga Kependidikan Madrasah Aliyah An Nusyur

No. Pendidik	Keterangan	Jumlah
1	Guru PNS diperbantukan tetap	-
2	Guru Tetap Yayasan	12
3	Guru Honoror	-
4	Guru Tidak Tetap	8
Tenaga Kependidikan		
1	Kepala Sekolah	1
2	TU	1
3	Bendahara Sekolah	1
4	Guru	20

Tabel 4.2. Data Pendidik dan Tenaga Kependidikan Madrasah Aliyah An Nusyur

6. Data siswa Madrasah Aliyah An Nusyur

ah un Ajaran	Kel as I		Kel as 2		Kel as 3		Jumlah (Kel as 1+2+3)	
	m l S i s w a	m l r o m b e l	m l S i s w a	m l r o m b e l	m l S i s w a	m l r o m b e l	m l S i s w a	m l r o m b e l
01 3/2 01 4	6		6		3		5	

01 4/2 01 5	8		0		2		0	
01 5/2 01 6	9		0		6		5	
01 6/2 01 7	9		5		6		0	

Tabel 4.3. Data Siswa Madrasah Aliyah An Nusyur

B. Paparan Data

Paparan data dibahas uraian tentang temuan data berdasarkan pengamatan dan wawancara serta diskripsi lainnya yang berhubungan dengan strategi membangun budaya kerja produktif di Madrasah Swasta Pragaan Sumenep. Uraian data tersebut menggambarkan kondisi alamiah yang ada di lapangan sesuai dengan fokus penelitian pada Bab I yaitu (1) Konsep budaya kerja produktif guru menurut kepala madrasah di madrasah aliyah swasta pragaan sumenep, (2) Langkah-langkah strategis kepala madrasah dalam membangun budaya kerja produktif guru dan (3) Kesulitan yang dihadapi kepala madrasah dalam membangun budaya kerja produktif guru.

1. Konsep Budaya Kerja Produktif Guru Menurut Kepala Madrasah Aliyah An Nusyur

Budaya kerja produktif di madrasah tentunya tidak akan pernah lepas dari kesamaan persepsi dalam bertindak dan berperilaku yang bermuasal dari pikiran, nilai-nilai dan sikap mental guru dan tenaga kependidikan yang ada

di madrasah. Untuk mencapai budaya kerja sangat tidak mudah dan membutuhkan waktu yang lama. Mengapa? Karena mencapai atau melaksanakan budaya kerja sama artinya dengan merubah atau memperbaiki tingkah laku/perilaku karyawan dan merubah cara pandang dan cara berpikir SDM dalam organisasi tersebut.

Demikian pula dengan Madrasah Aliyah An Nusyur yang menjadi lokus dalam penelitian ini, madrasah ini mengemban tugas untuk mempersiapkan individu pada suatu pekerjaan atau kelompok pekerjaan, bentuk pengembangan bakat dan kebiasaan-kebiasaan yang mengarah pada dunia kerja. Menerapkan budaya kerja pada setiap SDM atau karyawan harus memahami visi dan misi organisasi, maksud dan tujuan organisasi, asas-asas yang dimiliki, serta alasan mengapa perlu diadakan atau diterapkan budaya kerja, dengan didukung oleh sikap pucuk pimpinan.

Menurut saya, budaya kerja yang produktif menjadi tolak ukur yang utama dalam mengembangkan kinerja personal, masing-masing guru bagaimana berusaha mengajar dengan sistem pembelajaran yang baik, model dan strategi pembelajaran yang tepat dan media pembelajaran yang sesuai sehingga siswa aktif di kelas.¹

Demikian pula dipertegas oleh Ustadz Dahir hamdin, sangat memungkinkan akan terjadi suasana belajar yang kondusif jika guru mampu menguasai kelas dengan baik, dari membuka pelajaran, menyampaikan inti dan menutup pembelajaran. Oleh karena itu, maka dibutuhkan adanya persiapan dan perencanaan yang matang oleh guru untuk pencapaian goal setting sehingga tujuan pembelajaran terealisasi secara optimal.²

¹ Wawancara dengan ustad Rafi'ie, S. Ag. selaku Kepala Madrasah pada tanggal 11 Oktober 2017 di ruang Kepala Madrasah Aliyah An Nusyur jam 09.00 WIB

² Wawancara dengan ustad Dahir Hamdin, S. Pd.I, selaku Tata Usaha, pada tanggal 12 Oktober 2017 di ruang Tata Usaha Madrasah Aliyah An Nusyur jam 08.00 WIB

Hasil wawancara di atas, menghasilkan bahwa catatan penting bagi seorang guru di Madrasah Aliyah An Nusyur dalam melaksanakan tugasnya dilandasi dengan perencanaan dan persiapan yang matang agar dapat memberikan kontribusi kepada siswanya secara maksimal. Dengan demikian, perilaku yang ditampilkan oleh guru menunjukkan adanya budaya kerja yang produktif dengan memperhatikan peningkatan kualitas peserta didik dalam pembelajaran di kelas maupun di luar kelas. Ustad Hamim juga memberikan pernyataan bahwa:

Saya sebagai tenaga kependidikan sekaligus pendidik di Madrasah Aliyah An Nusyur ini, haruslah bekerja sebaik mungkin dalam mengemban amanah ini karena menurut saya salah satu tingkat keberhasilan dari kinerja adalah bagaimana mampu mengantarkan peserta didik menjadi insan yang lebih baik dari pada sebelumnya, baik dari segi kognitif, afektif dan psikomotoriknya. Hal itu ya bisa dimulai dari kita sebagai guru yang selayaknya menjadi *role model* bagi mereka, menjadi motivasi bagi mereka serta menjadi bagian yang terpenting dalam pengembangan kreativitas dan inovasinya sehingga menjadi siswa yang produktif pula saya kira seperti itu.³

Demikian juga pernyataan di atas diperkuat oleh ustad Bahrus, S.Pd.I yang mengatakan bahwa:

Saya pribadi mengharuskan bahwa sejatinya pendidikan yang baik adalah dengan memperhatikan betul terhadap peserta didik, melaksanakan amanah dengan penuh tanggung jawab. Karena disinilah komitmen kita dilihat oleh siswa, jika kita tidak serius dalam bekerja maka murid akan malas untuk merespon terhadap apa yang kita kerjakan. Misalkan katakanlah bahwa dalam kelas waktu kegiatan belajar mengajar, kesiapan mengajar tidak maksimal maka saya pastikan *transfer knowledge*nya tidak akan berhasil.⁴

³ Wawancara dengan ustad Hamim, S.Pd. selaku Kesiswaan pada tanggal 12 Oktober 2017 di kantor Madrasah Aliyah An Nusyur jam 07.30 WIB

⁴ Wawancara dengan ustad Bahrus, S.Pd.I selaku Guru pada tanggal 15 Oktober 2017 di kantor Madrasah Aliyah An Nusyur jam 08.00 WIB

Senada dengan pendapat di atas, ustad Nasiri, S.Pd.I juga menyampaikan bahwa:

Saya dalam mengajar memiliki strategi yang berbeda dengan guru yang lainnya. Saya mencoba membuat suasana kelas nyaman terlebih dahulu, sebelum mereka mempraktekkan apa yang biasa mereka lakukan disaat materi saya berlangsung. Ya ini bukan sekedar percobaan, apa yang telah saya lakukan ini merupakan awal yang bagus untuk keberlangsungan pembelajaran yang nyaman pada siswa.⁵

Diperkuat oleh pendapat ustadzah Ety Rumbi Hastuti, S.Pd.I Yang mengatakan bahwa:

Bagi saya, proses belajar mengajar yang efektif adalah kemampuan untuk menghasilkan perubahan yang diharapkan dari kemampuan dan persepsi siswa, artinya kita juga harus memperhatikan kebutuhan penting siswa dengan menganalisa kemampuannya yang kemudian disesuaikan dengan kebutuhan yang diinginkan. Pada akhirnya pembelajaran dapat tersampaikan dengan baik dan dapat dengan mudah dipahami oleh siswa.⁶

Data di atas, menerangkan bahwa terdapat sikap tanggung jawab yang dimiliki oleh guru sebagai salah satu bentuk semangat guru dalam bekerja, melaksanakan amanah dengan baik dan memperhatikan betul terhadap profesinya serta menjalin interaksi yang baik dengan siswa. Hal itu dimulai dari upaya mengembangkan minat belajar siswa dengan memberikan stimulasi yang positif agar terjalin kerjasama yang baik antara guru dan siswa dalam kegiatan belajar mengajar. Selain itu, guru Madrasah Aliyah An Nusyur memiliki komitmen yang kuat sebagai wujud pengembangan

⁵ Wawancara dengan ustad Nasiri, S.Pd.I selaku Guru pada tanggal 15 Oktober 2017 di kantor Madrasah Aliyah An Nusyur jam 08.30 WIB

⁶ Wawancara dengan ustadzah Ety Rumbi Hastuti, S.Pd.I selaku Guru pada tanggal 12 Oktober 2017 di kantor Madrasah Aliyah An Nusyur jam 08.30 WIB

kualitas diri dan budaya kerja guna memberikan performa yang efektif terhadap kinerjanya.⁷

Keberadaan budaya kerja produktif yang ditampilkan tersebut, kepala madrasah Madrasah Aliyah An Nusyur memandang penting dalam rangka membangun budaya kerja yang produktif. Mengingat pentingnya keterlibatan guru, profesi perlu dikembangkan secara terus menerus dan proporsional sesuai jabatan fungsionalnya. Maka dari itu, kinerja guru tidak terwujud dengan begitu saja, tetapi dipengaruhi oleh faktor-faktor tertentu. Baik faktor internal maupun eksternal sama-sama membawa dampak terhadap kinerja guru. Adapun beberapa konsep budaya kerja guru produktif menurut kepala Madrasah Aliyah An Nusyur antara lain sebagai berikut:

a. Guru yang memahami terhadap pekerjaannya

Kerja guru yang produktif adalah memahami fungsi dan tugasnya, guru khususnya ia dibekali dengan berbagai ilmu keguruan sebagai dasar, disertai pula dengan seperangkat latihan keterampilan keguruan dan pada kondisi itu pula ia belajar mensosialisasikan sikap keguruan yang diperlukannya. Seorang yang berpribadi khusus yakni ramuan dari pengetahuan sikap dan keterampilan keguruan yang akan ditransformasikan kepada anak didik atau siswanya.

Tugas guru dalam bidang kemanusiaan adalah memposisikan dirinya sebagai orang tua ke dua. Dimana ia harus menarik simpati dan menjadi idola para siswanya. Adapun yang diberikan atau disampaikan

⁷ Observasi dalam Kegiatan Belajar Mengajar Guru di Madrasah Aliyah An Nusyur pada tanggal 2 Oktober 2017

guru hendaklah dapat memotivasi hidupnya terutama dalam belajar. Bila seorang guru berlaku kurang menarik, maka kegagalan awal akan tertanam dalam diri siswa.

Menurut saya guru adalah profesi yang mempersiapkan sumber daya manusia untuk menyongsong pembangunan bangsa dalam mengisi kemerdekaan. Guru dengan segala kemampuannya dan daya upayanya mempersiapkan pembelajaran bagi peserta didiknya. Sehingga tidak salah jika kita menempatkan guru sebagai salah satu kunci pembangunan bangsa menjadi bangsa yang maju dimasa yang akan datang. Dapat dibayangkan jika guru tidak paham terhadap pekerjaannya ini, tentunya tidak akan bisa menempatkan fungsi sebagaimana mestinya, bangsa dan negara ini akan tertinggal dalam kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi yang kian waktu tidak terbendung lagi perkembangannya.⁸

Pendapat di atas diperkuat oleh ustad Drs. Moh. Ilyas yang mengatakan bahwa:

Untuk menjadi guru yang produktif dan profesional kita harus betul memahami peranan, tugas dan tanggungjawab terhadap peserta didiknya. Peran guru tidak akan bisa digantikan sekalipun dengan mesin canggih. Karena tugas guru menyangkut pembinaan sifat mental manusia yang menyangkut aspek-aspek yang bersifat manusiawi yang unik dalam arti berbeda satu dengan yang lainnya.⁹

Senada dengan yang disampaikan oleh ustad Umar, S.Pd.I yang mengatakan bahwa:

Semenjak saya mengajar di Madrasah Aliyah An Nusyur ini, terlebih dahulu saya harus paham bahwa tugas guru secara umum adalah mendidik. Dalam oprasionalisasinya, mendidik adalah rangkaian proses mengajar, memberikan dorongan, memuji, menghukum, membentuk contoh dan membisakan.¹⁰

⁸ Wawancara dengan ustad Rafi'ie, S. Ag. selaku Kepala Madrasah pada tanggal 11 Oktober 2017 di ruang Kepala Madrasah Aliyah An Nusyur jam 09.00 WIB

⁹ Wawancara dengan ustad Drs. Moh ilyas selaku Guru pada tanggal 14 Oktober 2017 di kantor Madrasah Aliyah An Nusyur jam 08.30 WIB

¹⁰ Wawancara dengan ustad Umar, S.Pd.I selaku Guru pada tanggal 14 Oktober 2017 di kantor Madrasah Aliyah An Nusyur jam 07.00 WIB

Hasil data wawancara di atas, menunjukkan pemahaman terhadap tugas dan fungsi sebagai guru haruslah tercermin dalam pelaksanaan pengabdian tugas-tugas yang ditandai dengan keahlian baik dalam materi maupun metode. Selain itu juga ditunjukkan melalui tanggung jawab dalam melaksanakan seluruh pekerjaannya dengan baik. Guru yang produktif hendaknya mampu memikul dalam melaksanakan tanggung jawab sebagai guru kepada peserta didik, orang tua, masyarakat, bangsa, negara dan agamanya.

b. Guru yang mampu mengembangkan kompetensi yang dimiliki

Guru ditinjau dari segi kompetensi yang dimilikinya, kemampuan guru pada bidang-bidang tertentu yang menjadi penting sebagai acuan utama kepala madrasah dalam menentukan awal pembentukan budaya kerja yang produktif. Kepala madrasah sebagai supervisor dalam melaksanakan tugasnya memantau kegiatan guru secara langsung, melihat bagaimana kegiatan belajar mengajar berlangsung sehingga dapat diketahui hasil performance guru dalam kegiatan di kelas. Guru yang produktif memiliki sejumlah ide-ide yang kreatif dan inovatif, mampu manajemen kelas secara teratur sehingga suasana kelas menjadi kondusif.¹¹

Produktivitas seorang guru menjadikan kepala madrasah dapat menilai keberlangsungan program yang akan menjadi penunjang terhadap peningkatan kompetensinya. Memberikan motivasi-motivasi

¹¹ Observasi kegiatan Kepala Madrasah pada tanggal 13 Oktober 2017 di Madrasah Aliyah An Nusyur jam 07.00 WIB

yang cukup dalam peningkatan profesinya sehingga guru mampu mengentaskan peserta didik sesuai dengan harapan masyarakat pada umumnya yaitu memiliki kepribadian baik, berakhlakul karimah dan berprestasi.

Anda bisa lihat guru-guru yang mengajar disini, bagaimana guru mengajar, bagaimana guru menjalin keakraban dengan siswa baik dalam kelas maupun luar kelas, bagaimana guru memberikan contoh perilaku yang baik kepada siswa-siswanya. Ini memberikan ketertarikan bagi saya bahwa hal-hal yang menunjang terhadap produktivitas seorang guru itu harus dipertahankan, harus dikembangkan, harus benar-benar dipikirkan dan disesuaikan dengan bidang masing-masing agar supaya kegiatan semacam ini berkelanjutan.¹²

Senada dengan yang disampaikan oleh kepala madrasah di atas, ustad Hamim, S.Pd. mengatakan bahwa:

Saat ini, dalam pengaktifan kompetensi guru mulai dari model dan strategi pembelajaran, menguasai bahan ajar dan penggunaan media pembelajaran bisa dikatakan cukup baik, dilihat dari interaksi guru dan siswa yang cukup menyenangkan.¹³

Dilihat dari uraian di atas bahwa kepala madrasah memperhatikan akan kompetensi dan kemampuan di bidang masing-masing guru dengan latar belakang pendidikan yang dimilikinya, penggunaan bahan ajar dan media pembelajaran yang sesuai sehingga dapat meningkatkan performa kinerja yang maksimal.

¹² Wawancara dengan ustad Rafi'ie, S. Ag. selaku Kepala Madrasah pada tanggal 11 Oktober 2017 di ruang Kepala Madrasah Aliyah An Nusyur jam 09.00 WIB

¹³ Wawancara dengan ustad Hamim, S.Pd. selaku Kesiswaan pada tanggal 12 Oktober 2017 di kantor Madrasah Aliyah An Nusyur jam 07.30 WIB

c. Guru yang mampu menyusun program pembelajaran

Guru produktif yaitu guru yang mampu menyusun program pembelajaran yang dilaksanakan di kelas, menguasai dan manajemen kelas dengan baik, membangun suasana kelas yang kondusif dan terjalinnya komunikasi yang aktif antara guru dan siswa sehingga proses pembelajaran terkesan *enjoyble* dan siswapun dengan senang hati menerima pelajaran yang disampaikan oleh guru mata pelajaran.

Hasil pengamatan pada tanggal 14 Oktober 2017 terdapat guru yang sedang mempersiapkan perangkat pembelajaran, diantaranya rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP), buku, media pembelajaran dan lain-lain. Hal ini menunjukkan bahwa adanya keseriusan guru untuk memantapkan pengajaran sesuai dengan kompetensi yang dimiliki, kemampuan guru mempersiapkan segala kebutuhan yang akan dilaksanakan di kelas dan memperhatikan betul terhadap tujuan pembelajaran yang ingin dicapai.¹⁴

d. Guru yang mampu mengevaluasi hasil kerjanya

Guru dalam kegiatan belajar mengajar tidak lepas dari beberapa keterampilan yang harus dimiliki diantaranya adalah keterampilan membuka pembelajaran, keterampilan menyampaikan isi dan keterampilan menutup pembelajaran. Hal ini tentunya tidak lepas dari beberapa kelebihan dan kekurangan dari pelaksanaan kegiatan belajar

¹⁴ Observasi kegiatan guru pada tanggal 14 Oktober 2017 di kantor Madrasah Aliyah An Nusyur jam 09.30 WIB

mengajar, maka dari itu guru yang produktif senantiasa selalu ingin memperbaiki dirinya dengan mengevaluasi disetiap hasil kinerjanya yaitu dengan meninjau kembali terhadap strategi, model dan metode yang digunakan kemudian disesuaikan dengan pemahaman siswa terhadap materi pelajaran.

Evaluasi kinerja sangatlah penting sebagaimana yang disampaikan oleh kepala madrasah sebagai berikut:

Iya saya sering bertanya kepada para guru setelah selesai mengajar, bagaimana pembelajaran di kelas hari ini? Apakah siswa paham terhadap apa yang anda sampaikan? Untuk menjawab pertanyaan ini perlu adanya evaluasi terhadap kinerjanya sendiri, karena di dalam konteks pembelajaran sistem evaluasi menjadi tolak ukur untuk manialai sejauh mana pemahaman siswa terhadap materi yang diajarkan, yang dimana sistem evaluasi tidak hanya berbentuk tugas, mid atau ulangan melainkan juga guru-guru menilai siswa dari segi afektif, kongnitif dan psikomotorik. Dari situlah akan ketahuan sejauh mana hasil kinerja guru di kelas.¹⁵

Kemampuan guru mengevaluasi hasil kinerjanya juga disampaikan oleh ustad hamim, S.Pd.I bahwa:

Setiap sekolah harus melakukan evaluasi, kerena dengan evaluasi guru mampu mengetahui kekurangan serta kelebihan yang di miliki peserta didik serta guru mampu mengetahui metode yang harus di gunakan dalam mengajar agar peserta didik mudah untuk memahami pelajaran yang disampaikan. Guru yang baik adalah mampu melaksanakan evaluasi berdasrakan materi yang diberikna kepada peserta didik sehingga dalam sistem evaluasi memudahkan guru, guru akan lebih mudah mengetahui peserta didik yang belum memahami pembelajaran yang di smapaikan sesuai dengan sistem evaluasi yang dilakukannya.¹⁶

¹⁵ Wawancara dengan ustad Rafi'ie, S. Ag. selaku Kepala Madrasah pada tanggal 11 Oktober 2017 di ruang Kepala Madrasah Aliyah An Nusyur jam 09.00 WIB

¹⁶ Wawancara dengan ustad Hamim, S.Pd. selaku Kesiswaan pada tanggal 12 Oktober 2017 di kantor Madrasah Aliyah An Nusyur jam 07.30 WIB

Paparan di atas menunjukkan bahwa evaluasi kinerja memiliki peranan yang penting untuk memprediksikan langkah-langkah selanjutnya yang akan ditempuh setelah melihat beberapa kelebihan dan kekurangan yang di alami oleh guru. Evaluasi akan memudahkan guru memetakan hal-hal yang diperlukan dan tidak dalam kegiatan belajar mengajar, termasuk di dalamnya penggunaan terhadap media pembelajaran. Selain itu, evaluasi ini berguna bagi guru untuk mengetahui tingkat kemampuan peserta didiknya, sehingga bisa mengetahui tingkat pengetahuan peserta didik apakah sudah maksimal atau sebaliknya.

e. Guru yang kompetitif

Di masa era kompetitif ini dengan kemajuan informasi dan teknologi, tentunya diperlukan sumber daya manusia yang unggul. Dan yang paling bertanggung jawab dalam hal ini adalah lembaga pendidikan, dimana guru sebagai unsur yang paling utama dan dominan dalam upaya meningkatkan sumber daya manusia. Guru merupakan ujung tombak bagi kemajuan suatu negara, tidak dapat dipungkiri bahwa masyarakat tanpa profesi guru tidak mungkin tercipta suatu generasi unggul yang cerdas dan kreatif. Guru sebagai tenaga profesional harus memenuhi berbagai persyaratan kompetensi untuk dapat melaksanakan tugas dan berperan secara kuantitas dan kualitas yang profesionalisme.

Sebagaimana yang disampaikan oleh kepala Madrasah Aliyah An Nusyur bahwa:

Guru yang kompetitif di zaman ini harus mempunyai kegigihan dan semangat yang tinggi untuk memenangkan persaingan serta mencapai kemajuan yang terletak pada kekuatan guru itu sendiri. Karena itu kita harus berani melakukan lompatan-lompatan dalam dunia pendidikan sehingga lahir guru yang memiliki etos kerja, kreativitas, dan inovasi yang tinggi.¹⁷

Tuntutan pendidikan diutamakan hanya berlandaskan pada aspek kognitif saja. sehingga guru akan tertinggal dengan sendirinya oleh siswa yang aktif dan kreatif yang mampu mengakses kemajuan teknologi. Bertitik tolak dari hal tersebut, maka guru di masa kini ditantang untuk melakukan akselerasi terhadap perkembangan informasi dan komunikasi. Hal ini diharapkan guru termotivasi untuk dapat mengikuti perkembangan alam dan zaman, dan menjadi pribadi yang unggul dalam menyampaikan proses pembelajaran yang menarik dan menantang, sehingga terciptanya generasi-generasi baru yang diharapkan.

Kalau saya lihat bahwa guru Madrasah Aliyah An Nusyur disini memiliki i'tikad yang kuat, memiliki keinginan yang progresif utamanya di bidang pengembangan produktivitas seorang guru itu sendiri. Mau tidak mau kalau tuntutan zaman hari ini saya sebagai kepala madrasah harus memiliki SDM/katakanlah guru yang siap bersaing, dia harus memiliki intelektualitas tinggi, penguasaan terhadap teknologi yang baik dan lain sebagainya, karena dari sini akan terlihat jiwa seorang guru yang kompetitif sehingga pada akhirnya dia akan menjadi sorotan bahwa semangat bersaing sesuai dengan tuntutan zaman perlu menjadi refrensi tersendiri bagi siswanya.¹⁸

Hasil wawancara di atas bahwa keinginan kuat dari kepala madrasah untuk memiliki guru yang siap terhadap tantangan zaman, ini

¹⁷ Wawancara dengan ustad Rafi'ie, S. Ag. selaku Kepala Madrasah pada tanggal 14 Oktober 2017 di ruang Kepala Madrasah Aliyah An Nusyur jam 07.00 WIB

¹⁸ Wawancara dengan ustad Rafi'ie, S. Ag. selaku Kepala Madrasah pada tanggal 14 Oktober 2017 di ruang Kepala Madrasah Aliyah An Nusyur jam 07.00 WIB

mengindikasikan bagi guru untuk senantiasa menggali potensi diri dengan mengupdate sejumlah informasi dan pengetahuan sebanyak-banyaknya sebagai upaya pengembangan mindset pada masing-masing guru. Pentingnya kompetitif sebagai salah satu petunjuk bahwa produktifitas seorang guru akan terlihat dari siswa yang siap untuk bersaing dalam kompetisi di bidang apapun sesuai dengan kemampuannya.

2. Langkah-Langkah Strategis Kepala madrasah Dalam Membangun Budaya Kerja Guru Produktif

Langkah-langkah untuk memperbaiki budaya kerja yang baik membutuhkan waktu bertahun-tahun untuk merubahnya, maka itu perlu adanya pembenahan-pembenahan yang dimulai dari sikap dan tingkah laku pemimpinnya kemudian diikuti para bawahannya, terbentuknya budaya kerja diawali tingkat kesadaran pemimpin atau pejabat yang ditunjuk dimana besarnya hubungan antara pemimpin dengan bawahannya sehingga akan menentukan suatu cara tersendiri apa yang dijalankan dalam perangkat satuan kerja atau organisasi.

Budaya kerja tidak hanya tercipta dari kepala madrasah saja melainkan ada kerjasama antara kepala madrasah dan bawahannya terlebih pada guru, yang mana guru sebagai pendidik memiliki kewajiban dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan yang ada di Madrasah Aliyah An Nusyur. Kerja guru yang produktif sangat mendukung terhadap efisiensi kinerja kepala madrasah dalam manajemen madrasah. Dengan demikian

budaya kerja produktif guru merupakan perilaku yang adaptif dan perilaku yang berkaitan dengan perkembangan siswa dan sekolah untuk mencapai tujuan yang diinginkan.¹⁹

Sebagaimana yang disampaikan kepala madrasah dalam hal ini sebagai berikut:

Saya cukup apresiasi kepada guru yang ada disini, mereka selalu berupaya meraih hasil yang maksimal dalam pelaksanaan pendidikan, mereka mengamalkan betul terhadap apa yang telah didapatkan dari hasil pengalamannya baik akademik maupun non akademik. Ini menunjukkan ada semangat yang luar biasa yang ditampilkan oleh seorang guru, memberikan contoh sikap optimis dalam pekerjaannya demi memantapkan generasi masa depan yaitu siswa-siswi yang berprestasi. Hal ini sangat saya dukung, mengingat bahwa kolaborasi antara saya dan guru itu harus selalu terjalin secara aktif²⁰

Perilaku guru sebagaimana yang disampaikan oleh kepala madrasah di atas, merupakan perilaku yang diawali dengan motivasi dalam diri guru untuk selalu aktif dan giat dalam pekerjaannya, semangat membangun budaya kerja yang produktif dengan memperhatikan betul terhadap nasib siswa di masa yang akan datang, begitu pula kepala madrasah selalu memberikan dukungan terhadap guru sebagai salah satu sikap meyakinkan kepada guru untuk tetap bekerja dengan baik.²¹

Adapun langkah strategis yang dilakukan oleh kepala madrasah di Madrasah Aliyah An Nusyur antara lain sebagai berikut:

¹⁹ Observasi pada kegiatan guru di Madrasah Aliyah An Nusyur pada tanggal 9 Oktober 2017

²⁰ Wawancara dengan ustad Rafi'ie, S. Ag. selaku Kepala Madrasah pada tanggal 11 Oktober 2017 di ruang Kepala Madrasah Aliyah An Nusyur jam 10.00 WIB

²¹ Observasi kerja Kepala Madrasah di Madrasah Aliyah An Nusyur pada tanggal 11 Oktober 2017

a. Membangun kebersamaan

Maka dalam hal ini budaya kerja terbentuk dalam satuan kerja atau organisasi itu berdiri, artinya pembentukan budaya kerja terjadi ketika lingkungan kerja atau organisasi belajar dalam saling ada keterkaitan. Jika dikaitkan dengan organisasi, maka budaya kerja dalam organisasi menunjukkan bagaimana nilai-nilai organisasi dipelajari yaitu ditanam dan dinyatakan dengan menggunakan sarana (*vehicle*) tertentu berkali-kali, sehingga agar masyarakat dapat mengamati dan merasakannya.

1) Forum Silaturahmi

Kegiatan ini merupakan kegiatan silaturahmi guru Madrasah Aliyah An Nusyur yang dilaksanakan setiap setengah bulan sekali. Kegiatan ini bermula dari inisiatif kepala madrasah untuk mempererat tali persaudaraan antara guru, secara teknis pelaksanaan kegiatan ini berpindah-pindah tempat dari rumah guru yang satu ke yang lainnya artinya dilakukan secara bergantian ke rumah masing-masing guru.



Gambar 4.1 Kegiatan forum silaturahmi²²

²² Dokumentasi Kegiatan Forum Silaturahmi pada tanggal 10 Oktober 2017

Gambar di atas adalah hasil pengamatan pada tanggal 10 Oktober 2017 terlaksananya kegiatan rutin yang bertempat di kediaman ustad Mosa, S.Pd.I. Selain sebagai forum silaturahmi, forum ini digunakan sebagai mediasi kepala madrasah dan para guru untuk mendiskusikan tentang pelaksanaan pendidikan di Madrasah Aliyah An Nusyur.²³

Sebagaimana yang di sampaikan oleh kepala madrasah:

Selama ini alhamdulillah kegiatan ini berjalan dengan lancar, yang mana memang pada tujuan awal adalah sebagai agenda silaturahmi para guru agar tetap terjalin erat, selain itu juga sebagai forum diskusi. Yang kami diskusikan adalah membahas tentang pelaksanaan pendidikan yang lebih baik, mulai dari kinerja guru dalam pembelajaran, tentang kegiatan-kegiatan yang mendukung terhadap siswa baik intra maupun ekstrakurikuler dan lain sebagainya.²⁴

Senada dengan yang disampaikan oleh ustad Subairi karim, s.pd.i bahwa:

Saya sangat setuju dari awal kepala madrasah memiliki asumsi melaksanakan kegiatan ini. Kegiatan ini sangat mendukung terhadap eksplorasi para guru untuk meningkatkan kualitas kerjanya, beangkat dari pembahasan mengenai sistem pembelajaran yang baik, guru sebagai motivator, fasilitator dan mentor bagi siswa dalam pengembangan kecerdasan yang mereka miliki. Efektifitas pelaksanaan kegiatan inipun bisa dikatakan bagus dilihat dari antusias guru yang selalu aktif ikut berpartisipasi. Semoga kegiatan ini terus berjalan dengan lancar.²⁵

Hasil wawancara di atas, menunjukkan adanya respon yang positif dari guru sebagai salah satu aktualisasi dari minat mereka untuk

²³ Observasi Kegiatan Forum Silaturahmi pada tanggal 10 Oktober 2017 di kediaman ustad Mosa, S.Pd.I jam 13.00 WIB

²⁴ Wawancara dengan ustad Rafi'ie, S. Ag. selaku Kepala Madrasah pada tanggal 11 Oktober 2017 di ruang Kepala Madrasah Aliyah An Nusyur jam 11.00 WIB

²⁵ Wawancara dengan ustad Subairi Karim, S.Ag. selaku Guru pada tanggal 15 Oktober 2017 di ruang Kepala Madrasah Aliyah An Nusyur jam 07.00 WIB

berikhtiyar dalam usaha meningkatkan kualitas diri menjadi yang lebih baik. Demikian pula dampak yang dirasakan oleh siswa dalam proses kegiatan belajar mengajar akan menjadi lebih efektif dan kondusif dengan mengaplikasikan hasil diskusi yang dilakukan demi perbaikan sistem kerja guru menuju kerja yang produktif.

2) Istighasah pagi

Berkaitan dengan pendidikan Islam, pembinaan terhadap kepribadian siswa merujuk pada salah satu ajaran Islam yaitu istighasah. Istighasah ini dilaksanakan setiap pagi sebelum jam pelajaran dimulai oleh guru dan siswa.



Gambar 4.2 Kegiatan Istighasah pagi²⁶

Kegiatan ini dimaksudkan sebagai awal dari kegiatan yang baik dengan harapan agar kegiatan yang akan berlangsung di Madrasah dapat bernilai ibadah dan mendapatkan ilmu yang barokah. Model ini kaitannya dengan pembinaan akhlak siswa antara lain:

²⁶ Dokumentasi pada Kegiatan Istighasah Pagi di Madrasah Aliyah An Nusyur pada tanggal 2 Oktober 2017

- a) Bidang aqidah, Islam menempatkan pendidikan akidah pada posisi yang paling mendasar, yakni terposisikan dalam rukun yang pertama dari rukun Islam yang lima, sekaligus sebagai kunci yang membedakan antara orang Islam dengan non Islam. Peran guru dalam pembinaan di bidang ini yaitu menumbuhkan semangat spiritual siswa, bertauhid atau menumbuhkan keyakinan teologis murni, sebagaimana firman Allah dalam surat Al-Imron ayat 102-104
- b) Bidang ibadah, ibadah sebagai realisasi dari aqidah yang terpancar dalam diri setiap siswa, guru berusaha menumbuhkan sikap dan jiwa siswa untuk selalu taat beribadah kepada Allah Swt. Sebagaimana firman Allah dalam surat Adz Dzariyat ayat 56.
- c) Bidang akhlak, Akhlak merupakan kelakuan yang timbul dari hasil perpaduan antara hati nurani, pikiran, perasaan, bawaan, dan kebiasaan yang menyatu, membentuk suatu kesatuan tindak akhlak yang dihayati dalam kenyataan hidup keseharian. Sebagaimana firman Allah SWT dalam surat Ali Imran ayat 110

3) Sholat berjamaah

Merupakan salah kegiatan yang diwajibkan bagi guru dan siswa untuk sholat berjamaah di Masjid. Kegiatan sholat berjamaah ini yaitu sholat Dhuhur berjamaah setelah jam pelajaran berakhir yaitu pada jam 12.30 WIB. Salah satu tujuan dari sholat berjamaah ini adalah sesuai dengan firman Allah Swt. Dalam surat Ash Shaff ayat 4.

b. Pengembangan SDM

Pengembangan sumber daya manusia pada dasarnya dapat dilaksanakan melalui 3 jalur, yaitu jalur pendidikan formal, jalur pelatihan kerja, dan jalur pengembangan (bimbingan kerja) di tempat kerja. Jalur pendidikan formal ditunjukkan kepada pengembangan kecerdasan, kepribadian, bakat, sikap mental dan kreativitas. Begitu pula jalur pelatihan kerja merupakan suplemen dan komplemen dari pendidikan formal yang lebih ditekankan pada peningkatan keterampilan kerja dan sikap mental. Sedangkan jalur pengembangan (bimbingan kerja) merupakan pematangan di lapangan kerja dalam waktu yang relatif cukup lama. Ketiga jalur tersebut merupakan proses berlanjut dan saling terkait sebagai suatu sistem pengembangan sumber daya manusia yang terpadu.

Hasil observasi terhadap pengembangan SDM yang dilakukan di Madrasah Aliyah An Nusyur yaitu memberdayakan guru melalui:

- 1) MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran), kegiatan ini dilaksanakan setiap satu semester.
- 2) Workshop kurikulum
- 3) Diklat, dan
- 4) Seminar

c. Studi banding

Kegiatan studi banding Madrasah Aliyah An Nusyur yaitu memuat konsep sebagai kegiatan untuk meninjau dan melakukan evaluasi pada

sebuah objek atau tempat lain. Terutama mengenai aspek-aspek kelebihan yang memiliki orientasi untuk pengembangan dan development. Sesuai dengan yang disampaikan oleh kepala madrasah bahwa:

Persiapan yang kami lakukan sebelum melakukan studi banding antara lain adalah melakukan tinjauan dan evaluasi internal, mengenai mana saja yang akan dikembangkan dan dinaikkan progresnya. Setelah itu dibuat draft list secara terstruktur sesuai dengan jadwal yang ditentukan. Setelah semua tersusun dengan rapi, baru persiapan untuk landing out dan menentukan waktu yang tepat untuk melakukan ini.²⁷

Tujuan utama melakukan studi banding nantinya adalah menggali sebanyak mungkin informasi yang bisa didapat secara teknis real dan empiris. Untuk dijadikan barometer dan pembanding yang kemudian masuk analisis untuk menemukan sebuah pembaharuan yang aplikatif, baik untuk plan kedepan dalam jangka pendek dan panjang secara futuristik.

Studi banding pada realitanya cukup penting jika benar-benar dilakukan secara konsekuan sesuai dengan esensinya. Karena dengan kegiatan ini akan ada injeksi baru dalam menunjang kreativitas guru supaya bekerja maksimal maupun inovasi dalam menghasilkan produk maupun layanan yang kompetitif. Karena jika ditilik dari perkembangan jaman dan teknologi seperti sekarang ini apapun dan siapapun dari manapun bisa muncul dan berkembang dengan sangat cepat. Karena

²⁷ Wawancara dengan ustad Rafi'ie, S. Ag. selaku Kepala Madrasah pada tanggal 11 Oktober 2017 di ruang Kepala Madrasah Aliyah An Nusyur jam 01.00 WIB

kompetisi adalah era yang fair dan terbuka bagi siapa saja yang mau mengusahakan dan memperjuangkan meski harus mengasah kembali kompetensi bahkan dari titik-titik yang berbeda dan membutuhkan daya jalah yang cukup matang.

d. Membudayakan disiplin dan tanggung jawab²⁸

Budaya disiplin bila diartikan sebagai suatu rasa patuh dan taat yang muncul yang disebabkan adanya kesadaran serta dorongan yang terjadi dari dalam diri orang tersebut. Bagi guru, disiplin waktu dalam mengajar adalah hal yang sangat berpengaruh pada prestasi siswa. Guru harus menjadi panutan dan tauladan bagi setiap muridnya, jadi dengan demikian setiap murid akan mempunyai motivasi untuk bisa belajar lebih giat.

Saya sebagai guru Matematika, kedisiplinan guru bagi saya akan memotivasi belajar siswa dan berpengaruh pada prestasi belajar siswa. Demikian pula sebaliknya jika guru tidak disiplin mungkin murid akan malas sehingga berpengaruh pada hasil belajar. Untuk itu, disiplin guru dituntut untuk dalam hal waktu mengajar supaya tujuan yang diharapkan bisa dicapai dengan baik.²⁹

Selain disiplin guru juga harus punya rasa tanggung jawab dan loyalitas tinggi pada pekerjaannya. Tugas dan tanggung jawab seorang guru sebagai pendidik adalah mendidik sekaligus mengajar, yaitu membantu peserta didik untuk mencapai kedewasaan. Dalam proses pembelajaran tugas utama guru selain sebagai pengajar juga sebagai

²⁸ Dokumentasi program kerja Kepala Madrasah Aliyah An Nusyur tahun pelajaran 2017/2018

²⁹ Wawancara dengan ustad Bahrus, S.Pd.I selaku Guru pada tanggal 16 Oktober 2017 di kantor Madrasah Aliyah An Nusyur jam 08.00 WIB

pembimbing. Guru hendaknya memahami semua aspek pribadi peserta didik baik fisik maupun psikis dan mengenal, memahami tingkat perkembangan peserta didiknya yang meliputi kebutuhan, pribadi, kecakapan, kesehatan mentalnya, dan lain sebagainya. Perlakuan bijaksana akan muncul apabila guru benar-benar memahami seluruh aspek kepribadian peserta didiknya.

3. Kesulitan Yang Dihadapi Kepala madrasah Dalam Membangun Budaya Kerja Guru Produktif

Kendala yang dihadapi dalam membangun budaya kerja produktif adalah sebagai berikut:

a. Penunjang pembelajaran

Penunjang pembelajaran yang dimaksud adalah sarana dan prasarana yang masih terbilang kurang memadai diantaranya yaitu buku materi pelajaran, media pembelajaran, tempat olah raga dan lain sebagainya. Oleh karena itu, dibebberapa pelajaran yang diterapkan memiliki kesulitan untuk memaksimalkan kesempatan pembelajaran bagi anak termasuk penciptaan lingkungan pembelajaran yang kondusif.

Salah satu penunjang pembelajaran yang menjadi kesulitan dalam membangun budaya kerja guru produktif adalah kekurangan literatur yakni materi pelajaran (yang diajarkan ke peserta didik). Faktor ini hendaknya disesuaikan dengan usia perkembangan peserta didik, begitu juga dengan metode mengajar guru, disesuaikan dengan kondisi perkembangan peserta didik. Karena itu, agar terjadi efisiensi dalam proses belajar, maka guru harus

menguasai materi pelajaran dan berbagai metode mengajar yang dapat diterapkan sesuai dengan kondisi peserta didik.³⁰

Pendapat di atas diperkuat oleh ustad Dahir Hamdin, S.Pd.I yang mengatakan bahwa:

Ini masih menjadi kendala utama terhadap efisiensi kegiatan belajar mengajar guru, sebagian guru dengan metode tertentu terkadang tidak efektif karena tidak sesuai dengan alat yang digunakan iya kembali ke pada keterbatasan penunjang pembelajaran termasuk di dalamnya adalah kekurangan alat/media pembelajaran. Walaupun ada sebagian namun kondisinya tidak bisa dipakai secara maksimal. Ini menjadi catatan penting bagi kami kedepan untuk melengkapi alat atau sarana yang digunakan dalam proses belajar dan pembelajaran, berupa hardware dan software. Misalkan saja hardware, seperti : Buku-buku yang lengkap, kelas yang kondusif, cat dinding kelas yang sesuai dan membuat suasana nyaman, tempat duduk, taman, LCD, komputer, transportasi, perpustakaan, gedung, laboratorium dll.³¹

Dari hasil wawancara di atas dapat peneliti simpulkan bahwa penunjang pembelajaran yang masih tergolong kurang maksimal, masih terdapat beberapa fasilitas dan sarana pembelajaran yang perlu dilengkapi sehingga efektifitas pembelajaran tidak berjalan secara maksimal. Pentingnya penunjang pembelajaran ini akan memudahkan guru dalam menyampaikan materi pelajaran kepada siswa, dengan penggunaan metode dan strategi pembelajaran yang sesuai dengan sarana penunjang pembelajaran akan menciptakan suasana belajar mengajar menjadi kondusif.

b. Akses internet yang terbatas

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi semakin mendorong upaya-upaya pembaharuan dalam pemanfaatan hasil-hasil

³⁰ Wawancara dengan ustad Rafi'ie, S. Ag. selaku Kepala Madrasah pada tanggal 14 Oktober 2017 di ruang Kepala Madrasah Aliyah An Nusyur jam 07.00 WIB

³¹ Wawancara dengan ustad Dahir Hamdin, S. Pd.I, selaku Tata Usaha, pada tanggal 12 Oktober 2017 di ruang Tata Usaha Madrasah Aliyah An Nusyur jam 08.00 WIB

teknologi dalam proses pembelajaran. Para guru dituntut agar mampu menggunakan alat-alat atau media yang digunakan dalam pembelajaran, disamping itu guru mampu mengembangkan ketrampilan membuat media pembelajaran yang akan digunakannya apabila media tersebut belum tersedia di sekolah.

Kenyataannya di atas, kurang sesuai dengan keadaan yang ada dilapangan akibat dari akses internet yang masih terbatas. Akses internet sebagai salah satu pendukung terhadap updatenya informasi yang bisa dikoleksi oleh guru untuk mengembangkan kinerja yang produktif.

Saya pikir bahwa Internet sangat dibutuhkan dalam bertukar informasi dan berkomunikasi secara cepat tanpa ada batasan wilayah, ruang dan waktu. Dengan internet semua pekerjaan menjadi sangat mudah dan sangat efisien terhadap waktu. Internet juga bisa digunakan untuk memperluas pengetahuan serta memperluas pergaulan kita sebagai makhluk sosial. Namun untuk saat ini Madrasah Aliyah An Nusyur akses internet yang kurang maksimal karena lokasi yang kurang mendukung sehingga kapasitas yang diperlukan tidak sesuai dengan kebutuhan yang menyangkut terhadap lancarnya proses pembelajaran guru dan siswa di kelas.³²

Pendapat di atas didukung oleh ustad Dahir Hamdin, S. Pd.I, yang mengatakan bahwa:

Keberadaan Internet memang sebagai media belajar secara online, selain di sekolah dengan internet siswa juga dapat memahami pelajaran-pelajaran yang belum mengerti maupun pelajaran-pelajaran yang belum di pelajari di sekolah melalui internet, dengan banyaknya informasi, pengetahuan dan wawasan yang bisa kita peroleh melalui internet, internet juga memberikan kemudahan bagi pelajar dalam membantu mengerjakan tugas-tugas yang diberikan oleh guru. Akan tetapi akses internet yang

³² Wawancara dengan ustad Rafi'ie, S. Ag. selaku Kepala Madrasah pada tanggal 14 Oktober 2017 di ruang Kepala Madrasah Aliyah An Nusyur jam 07.00 WIB

tersendat-sendat di lokasi Madrasah Aliyah An Nusyur menjadikan kesulitan tersampainya informasi secara cepat, sehingga sebagian masih menggunakan manual ketika akses internet yang kurang lancar bahkan terkadang error.³³

Jadi sangatlah jelas bahwa akses internet menjadi salah satu kesulitan guru dalam melaksanakan pekerjaannya, kualitas jaringan internet yang masih kurang memadai sehingga beberapa informasi penting tidak tersampaikan secara optimal kepada siswa. Hal ini memungkinkan siswa melakukan komunikasi dengan sumber ilmu secara lebih luas akan kesulitan karena masih menggunakan media konvensional.

c. Kesibukan lain guru

Setelah mengajar, pekerjaan berikutnya adalah mengevaluasi atau “mengoreksi”. Pada umumnya kegiatan mengoreksi adalah kegiatan yang menyita waktu, oleh karenanya, pekerjaan tersebut menjadi beban yang lebih berat jika dibandingkan dengan mengajar di depan kelas. Semakin banyak jumlah siswa yang diajar, semakin berat pula beban seorang guru. Dari sisi administratif, seorang guru harus menyerahkan Rencana Pembelajaran, menyusun silabus, mengisi jurnal pelajaran, hingga memasukkan nilai siswa satu per satu ke dalam sistem administrasi kesiswaan hingga nantinya muncul nilai dalam rapor siswa.

Selain itu, Pekerjaan rumah diluar kerja sebagai guru sebagian masih menjadi prioritas dalam menafkahi keluarganya. Mengurus usaha,

³³ Wawancara dengan ustad Dahir Hamdin, S. Pd.I, selaku Tata Usaha, pada tanggal 12 Oktober 2017 di ruang Tata Usaha Madrasah Aliyah An Nusyur jam 08.00 WIB

seperti dagang, bercocok tanam, ternak dan bisnis lainnya sehingga kepala madrasah mengalami kesulitan untuk mengatur waktu yang tepat untuk membangun budaya kerja yang produktif karena banyaknya kesibukan lain yang dihadapi guru.

Jadi sepulang dari sekolah saya masih ada beberapa pekerjaan yang harus diselesaikan dirumah saya, bisnis yang juga tidak bisa ditinggalkan untuk menafkahi keluarga saya. Membagi waktu semaksimal mungkin walaupun kadang ada salah satu yang harus dikorbankan, ya mau gimana lagi ini adalah sebagian dari usaha namun saya tetap berusaha untuk tidak menomor duakan profesi saya sebagai guru.³⁴

Senada dengan yang disampaikan oleh ustad Moh Ilyas yang mengatakan bahwa:

Iya rata-rata bahwa profesi guru bukanlah menjadi satu-satunya pekerjaan bagi saya, saya masih memiliki kesibukan lain yang menuntut saya untuk bekerja secara profesional diluar mengajar. Memang betul banyak statement yang mengatakan bahwa ketidakfokusan terhadap mengajar dan cenderung amatiran, saya hanya membenarkan karena memang disisi lain pekerjaan ini tidak bisa ditinggalkan. Maka saya kadang minta ijin ke kepala madrasah semisal saya kurang disiplin datang terlambat dan lain sebagainya.³⁵

Dari beberapa data wawancara di atas, menunjukkan bahwa adanya kesibukan lain seorang guru menjadi kesulitan bagi kepala madrasah, maka dari itu ketercapaian terhadap tujuan organisasi sekolah tidak tercapai dengan baik. Ketercapaian tujuan organisasi sekolah sangat bergantung pada kecakapan dan kebijaksanaan kepemimpinan kepala madrasah yang merupakan salah satu pemimpin pendidikan. Karena

³⁴ Wawancara dengan ustad Bahrus, S.Pd.I selaku Guru pada tanggal 16 Oktober 2017 di kantor Madrasah Aliyah An Nusyur jam 08.00 WIB

³⁵ Wawancara dengan ustad Drs. Moh Ilyas selaku Guru pada tanggal 14 Oktober 2017 di kantor Madrasah Aliyah An Nusyur jam 08.30 WIB

kepala madrasah merupakan seorang pejabat yang profesional dalam organisasi sekolah yang bertugas mengatur semua sumber organisasi dan bekerjasama dengan guru-guru dalam mendidik siswa untuk mencapai tujuan pendidikan. Sementara disisi lain sebagai kepala madrasah senantiasa saling menghargai kepentingan dan kesibukan guru.

C. Gambaran umum Madrasah Aliyah Darul Ihsan

1. Profil Madrasah

- a. Nama Madrasah : MA. Darul Ihsan
- b. Nomor Statistik Madrasah : 131235290010
- c. Alamat Madrasah
 - Jln/Desa : Jln. PP. Darul Ihsan Desa Pakamban Daya
 - Kecamatan : Pragaan
 - Kabupaten : Sumenep
 - Provinsi : Jawa Timur
- d. Status Madrasah : Terakreditasi B
- e. Tahun Berdiri : 2002
- f. Nama Kepala Madrasah : Abd. Mu`iz, S.Pd.I
- g. Penyelenggara : Yayasan Pendidikan dan Sosial Al-Ihsan
(YAPSA)
- h. Status Tanah : Waqaf
- i. Hak Milik Tanah : Milik Yayasan
- j. Luas Tanah : 1611 M²
- k. Luas Bangunan : 489 M²

2. Data Guru Dan Siswa

a. Jumlah Guru Pada Tahun Pelajaran 2016-2017

Guru Tetap Yayasan (GTY) : 10 Orang

Guru Tidak Tetap (GTT) : -

Pegawai Tetap (PT) /Guru Tetap : 1 Orang

Pegawai Tidak Tetap (PTT) : -

2. Jumlah Siswa Pada Tahun Pelajaran 2017-2018

Kelas	Laki-Laki	Perempuan	Jumlah Siswa	Jumlah Rombel
	15	15	30	1
I	17	11	28	1
II	10	14	24	1
jumlah	42	40	82	3

Tabel 4.4. Jumlah Siswa Madrasah Aliyah Darul Ihsan

3. Data Fasilitas Madrasah

No	Jenis Ruangan	Jumlah Barang	Kondisi
	Ruang Kelas	3	Baik
	Ruang Kepala	1	Baik
	Ruang Guru	1	Baik
	Ruang Perpustakaan	1	Ada
	Ruang Tata Usaha	1	Baik
	Ruang Laboratorium Komputer	1	baik
	Ruang Bim. Penyuluhan	-	Tidak Ada
	Masjid/Mushalla	1	Rusak

			Ringan
	Kamar Mandi/WC	2	Rusak Berat

Tabel 4.5. Data Fasilitas Madrasah Aliyah Darul Ihsan

D. Paparan Data

1. Konsep Budaya Kerja Guru Produktif Menurut Kepala Madrasah Aliyah Darul Ihsan

Sebagai budaya yang berisikan nilai-nilai dan kebiasaan hidup yang dilaksanakan oleh Madrasah Aliyah Darul Ihsan yaitu membangun budaya kerja produktif. Budaya kerja ini, memerlukan pengorbanan yang mungkin luar biasa untuk merubah nilai dan paradigma lama yang harus ditinggalkan oleh sebuah generasi. Perlu waktu dan perencanaan yang baik dalam jangka panjang, kalau mungkin jangka menengah untuk segenap organisasi masyarakat dan pemerintah.

Upaya membangun budaya kerja produktif sama saja dengan membangun diri sendiri setiap orang dalam bersikap terhadap pekerjaan apa saja yang dihadapi mereka. Perubahan sikap dan perilaku dalam bekerja akan menghasilkan mutu kerja yang baik serta pelayanan masyarakat yang optimal. Untuk itu perlu diawali dengan pendidikan termasuk sosialisasi yang merata dalam segenap tenaga kependidikan dan guru serta masyarakat yang ada dalam lingkungan madrasah.

Menurut kepala Madrasah Aliyah Darul Ihsan mengatakan bahwa:

Saya memberikan himbauan kepada guru bahwa hal penting dan utama adalah bagaimana menjaga kualitas layanan kepada siswa, bekerja dengan berupaya memuaskan hati mereka /artinya perilaku yang ditampilkan menunjukkan profesionalitas dan etos kerja tinggi

kepada setiap siswanya. Karena saya pikir ya semangat kerja guru yang senantiasa dicontoh oleh siswa secara perlahan tapi pasti budaya kerja yang ditampilkan akan menular kepada siswanya. Dengan demikian disinilah awal perubahan paradigma baru yang lebih positif tanpa harus meninggalkan budaya kerja lama yang masih baik.³⁶

Hasil wawancara di atas menunjukkan adanya ketersediaan layanan yang baik kepada siswa adalah cikal bakal tumbuh kembangnya budaya kerja yang produktif. Kekuatan budaya kerja dapat diukur dari sejauh mana budaya tersebut dianut oleh semua anggota dan sejauh mana anggota organisasi mempercayainya.

Sebagaimana hasil pengamatan yang dilakukan peneliti bahwa semakin intens budaya kerja yang produktif dipraktekkan, semakin kuat pengaruhnya pada semua tingkatan di mana budaya memmanifestasikan diri, terlihat dari beberapa guru yang mengupayakan diri adaktif terhadap nilai budaya kerja yaitu mempengaruhi tidak sekedar sikap guru namun juga nilai-nilai, asumsi dasar dan keyakinan mereka. Kuat atau lemahnya budaya kerja sangat penting karena punya beberapa manfaat bagi organisasi, antara lain menjadi perekat yang mempersatukan organisasi.³⁷

Adapun konsep budaya kerja guru produktif menurut kepala Madrasah Aliyah Darul Ihsan antara lain sebagai berikut:

a. Guru yang mampu merencanakan program pembelajaran

Perencanaan merupakan proses awal yang sangat penting menentukan bagi langkah-langkah manajemen selanjutnya. Keberhasilan

³⁶ Wawancara dengan ustad Mu'iz, S.Pd.I selaku Kepala Madrasah Aliyah Darul Ihsan pada tanggal 19 Oktober 2017 di kediaman jam 09.00 WIB.

³⁷ Observasi pada kegiatan kerja guru di Madrasah Aliyah Darul Ihsan pada tanggal 19 Oktober 2017

sebuah upaya sangat ditentukan oleh bagaimana perencanaan yang telah dibuat, karena perencanaan dalam hal ini, berfungsi sebagai acuan bagi proses berikutnya tentang hal apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan. Jika perencanaan dapat disusun dengan baik, itu berarti ada acuan yang jelas tentang upaya yang akan dilakukan dan hal itu tentu akan lebih memberikan kejelasan arah bagi seluruh upaya yang dilakukan untuk dapat mencapai tujuan yang dikehendaki.

Di Madrasah Aliyah Darul Ihsan guru dalam perencanaan program pembelajaran yang produktif yaitu senantiasa menjalin komunikasi dan menumbuhkan minat belajar siswa di kelas, menguasai kelas dengan penerapan model dan strategi yang tepat, penggunaan media pembelajaran yang sesuai dan meningkatkan stimulasi lingkungan belajar yang kondusif.³⁸ Hal ini sebagai mana yang disampaikan oleh kepala madrasah dari hasil wawancara yaitu:

Menjadi sebuah harapan saya bahwa guru yang ada di sini mampu mengembangkan kompetensinya dengan baik, termasuk kompetensi yang empat itu wabil khusus kompetensi kepribadian yang mana dia mampu menunjukkan nilai-nilai perilaku yang bisa dicontoh oleh siswa dan memberikan insprasi tersendiri sebagai salah satu modal aktualisasi pengembangan akhlakul karimah dan saya sebagai kepala madrasah insyallah akan memfasilitasi terkait dengan hal tersebut.³⁹

Dari hasil wawancara di atas, terlihat bahwa kepala madrasah menginginkan guru senantiasa memiliki keinginan mengembangkan

³⁸ Observasi pada Kegiatan Belajar Mengajar Guru di Madrasah Aliyah Darul Ihsan pada tanggal 19 Oktober 2017

³⁹ Wawancara dengan ustad Mu'iz, S.Pd.I selaku Kepala Madrasah Aliyah Darul Ihsan pada tanggal 19 Oktober 2017 di kediaman jam 09.00 WIB.

kompetensinya. Kepala madrasah sebagai manajer dan leader akan memberikan motivasi dan fasilitas yang menunjang terhadap pengembangan kompetensinya, hal ini tentunya kepala madrasah memberikan kesempatan bagi guru untuk mengimplementasikan potensi yang dimiliki berkaitan dengan produktivitas kerja guru. Kepala madrasah memberikan kepercayaan kepada guru dalam melaksanakan kerjanya sebagaimana hasil wawancara dengan ustad Ridwan Amin, S.Pd.I yang mengatakan bahwa:

Seperti yang saya rasakan selama ini bahwa dalam hal membangun budaya kerja produktif tentunya diawali dengan perencanaan yang matang. Nah, kepala madrasah terlebih dahulu melakukan musyawarah dan kerjasama dengan guru tidak semerta-merta melakukan konsep dengan sendirinya namun masih mengumpulkan berbagai pendapat. Artinya bahwa ada kepercayaan yang diberikan oleh kepala madrasah bahwa dari masing-masing guru memiliki minat untuk melaksanakan pekerjaannya dengan baik terutama dalam hal produktivitas guru yang tidak bisa dipungkiri menjadi tolak ukur pertama tercapainya tujuan pendidikan di Madrasah ini.⁴⁰

Perencanaan tergolong berhasil apabila guru sudah memutuskan untuk bekerja dengan baik. Proses perubahan relatif masih membutuhkan waktu yang lama, maka tiap guru perlu difasilitasi dengan pelatihan dan pengembangan diri secara terencana. Dalam hal ini, guru harus membuktikan kemampuan diri dalam penguasaan ketrampilan kerja yang disesuaikan dengan peran dan nilai serta norma yang berlaku dalam kelompok kerjanya sampai mencapai tahap metamorfosis.

⁴⁰ Wawancara dengan ustad Ridwan Amin, S.Pd.I selaku Tata Usaha Madrasah Aliyah Darul Ihsan pada tanggal 20 Oktober 2017 di kediaman jam 07.00 WIB.

b. Guru yang memahami profesinya

1) Guru sebagai mentor siswa

Mendidik atau mengajar bukan hanya dianggap sebagai pekerjaan atau profesi, lebih dari itu juga dimaknai sebagai pengabdian dan ibadah. Murid bukan hanya sebagai obyek, tetapi juga insan seperti anak, yang tidak hanya dididik juga dido'akan.

Guru sebagai mentor adalah guru yang senantiasa membimbing siswa, sebagaimana yang disampaikan oleh ustad M. Wakid, S.Pd I bahwa:

Kita ini merupakan orang tua kedua dari orang tua asli siswa, jadi kurang lebih kita tidak hanya memiliki kewajiban mengajar dikelas melainkan diluar kelas kita membimbing mereka, mengarahkan mereka pada hal-hal yang bermanfaat. Harapan mulya orang tua paling tidak siswa mampu memiliki akhlakul karimah dan ilmu yang bermanfaat maka hal itu sama dengan apa yang saya rasakan di lingkungan Madrasah terhadap siswa dan siswi saya.⁴¹

Senada dengan yang disampaikan oleh ustad Hefni, S.Pd I yang mengatakan bahwa:

Rasanya tidak cukup bagi saya jika kita hanya menyampaikan materi di dalam kelas kemudian tidak ada follow up kepada mereka terkait dengan materi yang saya sampaikan. Maka dari itu adanya bimbingan terhadap siswa ini secara tidak langsung memberikan fasilitas keluh kesah siswa terhadap guru untuk lebih memahamkan mereka terhadap materi pelajaran yang diasmpaikan oleh kita.⁴²

⁴¹ Wawancara dengan ustad M. Wakid, S.Pd I selaku Guru pada tanggal 23 Oktober 2017 di Kantor Madrasah Aliyah Darul Ihsan jam 09.00 WIB.

⁴² Wawancara dengan ustad Hefni, S.Pd I selaku Guru pada tanggal 24 Oktober 2017 di Kantor Madrasah Aliyah Darul Ihsan jam 09.00 WIB.

Hasil wawancara di atas, adanya kepedulian secara moral kepada siswa sebagai salah satu identik bahwa guru memiliki pemahaman terhadap profesinya, mengembangkan pengetahuannya dan mengaplikasikannya dalam lingkungan madrasah. Hal yang sedemikian terciptanya budaya kerja produktif dengan mudah terlaksana karena basic pengetahuan dan pemahaman yang sudah ada pada diri masing-masing guru.

2) Menekankan pada pengembangan bakat

Kualitas siswa menjadi barometer utama guru dalam mencapai tujuan pendidikan. Salah satunya adalah membangkitkan minat dan bakat siswa, mengarahkan bakat siswa dan memberikan petunjuk ketercapain potensi yang mereka miliki. Siswa akan merasa lebih leluasa menyampaikan aspirasi tentang potensi yang dimiliki apabila guru selalu memberikan ruang dan waktu yang terbuka kepada siswa.

Dalam hal ini, kemampuan yang dimiliki oleh siswa akan diaktualisasikan sesuai dengan program dan kegiatan yang dirancang oleh kepala madrasah, sedangkan guru sebagai penampung aspirasi potensi siswa yang kemudian dituangkan dalam perencanaan kepala madrasah sebelum melaksanakan keputusan.

Dalam mengikuti kemajuan perkembangan pendidikan, saya sebagai kepala madrasah berusaha memberikan petunjuk kepada para guru Madrasah Aliyah Darul Ihsan untuk memperhatikan bakat agar setiap siswa dapat mencapai tujuan pendidikan yang optimal. Untuk mencapai tujuan pendidikan yang optimal bagi siswa tidaklah mudah sebagaimana yang

dipikirkan, akan tetapi perlu adanya berbagai faktor pendukung termasuk peran guru dalam usaha membangkitkan minat serta mengembangkan bakat dan kreativitas siswa untuk mencapai tujuan pendidikan. Bakat dan minat serta kreativitas anak didik adalah termasuk salah satu faktor yang sangat penting untuk mendorong keberhasilan pelaksanaan suatu pendidikan.⁴³

Diperkuat oleh pendapat ustad Hefni, S.Pd.I yang mengatakan bahwa:

Pengembangan bakat siswa menjadi sentra utama guru, Sebagai seorang pendidik dan pengajar sudah seharusnya guru berperan dalam mengenal, mengembangkan, dan memotivasi bakat siswa untuk selalu berprestasi disegala bidang, perlu kerjasama antara guru dan keluarga untuk mewujudkan hal tersebut.⁴⁴

Data wawancara di atas menunjukkan bahwa perhatian guru terhadap minat dan bakat siswa merupakan kemampuan yang harus disadari dalam meningkatkan prestasi siswa, memberikan sejumlah motivasi kepada siswa untuk mengembangkan bakat yang dimilikinya, memberikan harapan yang tinggi kepada mereka, maka mereka akan melakukannya sesuai dengan harapan guru tersebut.

3) Guru yang visioner

Seorang guru yang visioner tentu tidak akan menyerah oleh keadaan. Guru yang visioner adalah guru yang memiliki impian ke depan. Karena itu, penting bagi para guru untuk memiliki visi yang baik, bukan visi yang jelek. Visi guru yang jelek adalah mereka yang menjadi guru karena terpaksa, menjadi guru hanya karena mencari

⁴³ Wawancara dengan ustad Mu'iz, S.Pd.I selaku Kepala Madrasah Aliyah Darul Ihsan pada tanggal 19 Oktober 2017 di kediaman jam 09.00 WIB.

⁴⁴ Wawancara dengan ustad Hefni, S.Pd.I selaku Guru pada tanggal 24 Oktober 2017 di Kantor Madrasah Aliyah Darul Ihsan jam 09.00 WIB.

nafkah saja, bahkan yang lebih parah, bekerja sebagai guru hanya untuk menghindarkan diri dari status pengangguran.

Guru yang visioner sebagaimana yang disampaikan oleh kepala madrasah sebagai berikut:

Menurut saya guru yang visioner adalah mereka senantiasa berupaya mencari media pembelajaran yang tepat yang dapat dinikmati peserta didik, proaktif terhadap segala permasalahan yang ada yang mungkin dialami oleh peserta didik. Karena dengan memahami masalah dan karakter peserta didik akan membantu seorang guru dalam memilih pembelajaran yang tepat.

Dan satu hal yang paling penting adalah bagaimana mengubah visi menjadi sebuah aksi nyata. Guru visioner bukanlah guru yang hanya baik di dalam visinya yang bersifat tulisan belaka, atau pun hanya pandai berkata-kata melainkan bagaimana ia mengimplementasikan visinya itu ke dalam aksi nyata. Karena kita tahu semua orang atau pun organisasi memiliki visi yang bagus namun dalam tataran pelaksanaan sangatlah minim. Guru yang visioner akan senantiasa melakukan yang terbaik, mulai dari perencanaan, pelaksanaan sampai evaluasi tentunya. Guru yang visioner bukan lah guru yang pandai berwacana melainkan guru yang mewujudkannya idenya dalam sebuah kerja nyata.⁴⁵

Hasil wawancara di atas menunjukkan bahwa Seorang guru yang visioner senantiasa berpikir tentang masa depan, tentang bagaimana kehidupan di masa yang akan datang sehingga ia senantiasa memperbaharui pengetahuan dan kemampuan sesuai dengan perkembangan zaman.

2. Langkah-Langkah Strategis Kepala Madrasah Dalam Membangun Budaya Kerja Guru Produktif

⁴⁵ Wawancara dengan ustad Mu'iz, S.Pd.I selaku Kepala Madrasah Aliyah Darul Ihsan pada tanggal 21 Oktober 2017 di kediaman jam 11.00 WIB.

Kemajuan madrasah sebagai lembaga pendidikan tempat generasi muda bangsa adalah suatu keharusan yang tidak bisa ditunda-tunda. Zaman yang semakin hari semakin mengkhawatirkan menuntut sekolah untuk sigap menghadapi situasi apa pun, tidak boleh minder ataupun kehilangan kepercayaan dan keyakinan diri, serta harus selalu proaktif melakukan perubahan untuk adaptasi, akomodasi, dan kolaborasi dengan pihak lain dalam satu visi dan misi ke depan.

Langkah strategis kepala madrasah dalam membangun budaya kerja produktif sebagaimana yang disampaikan oleh ustad Mu'iz, S.Pd.I sebagai berikut:

Untuk dapat mencapai harapan yang diinginkan, saya memerlukan dukungan dan keterlibatan para guru secara penuh. Tanpa adanya dukungan dan keterlibatan penuh dari guru secara penuh, tugas profesional kepala madrasah tersebut tidak akan berhasil dengan baik. Dukungan penuh dari para guru tersebut akan dapat diperoleh manakala para guru memiliki semangat kerja yang tinggi, para guru mengetahui visi dan misi kepala madrasah secara jelas, dan para guru diberi kesempatan yang luas untuk berpartisipasi dalam pengambilan kebijakan sekolah.⁴⁶

Hasil wawancara di atas, menunjukkan bahwa menjadi tugas penting bagi kepala madrasah untuk dapat membangkitkan semangat kerja guru melalui berbagai upaya, adanya kerjasama saling mendukung antara kepala madrasah dan guru terutama dibidang peningkatan potensi atau skill, diskusi tentang visi dan misi kepala madrasah, dan dengan melibatkan para guru secara penuh dalam pengambilan kebijakan sekolah. Dengan cara-cara

⁴⁶ Wawancara dengan ustad Mu'iz, S.Pd.I selaku kepala sekolah Madrasah Aliyah Darul Ihsan pada tanggal 21 Oktober 2017 di kediaman jam 11.00 WIB.

tersebut diharapkan akan tumbuh semangat kerja yang tinggi dikalangan para guru.

Untuk mengembangkan dan meningkatkan kemampuan produktivitas guru, guru membutuhkan bimbingan dari kepala madrasah, supervisor, maupun teman sejawatnya. Sebagai tenaga profesional, guru merupakan tenaga penggerak pembaharuan yang mengerti akan prinsip-prinsip dan tujuan pendidikan. Dengan demikian adapun langkah-langkah yang dilakukan oleh kepala madrasah antara lain sebagai berikut:

a. Menerapkan budaya disiplin dan tanggung jawab

Disiplin merupakan suatu bentuk ketaatan pada peraturan-peraturan dan sanksi-sanksi yang berlaku di lingkungan Madrasah Aliyah Darul Ihsan. Disiplin yang dimaksud dalam hal ini adalah sikap dan perilaku para civitas akademika sekolah khususnya guru yang muncul karena kesadaran dan kerelaan untuk hidup teratur dan rapi.

Tujuan disiplin bagi guru di sekolah adalah untuk dapat meningkatkan kualitas, atau mutu pendidikan pada suatu sekolah. Karena dengan adanya suatu peraturan, tata tertib, norma-norma dan ketentuan-ketentuan yang harus ditekuni dan ditaati serta dilaksanakan oleh guru disekolah, maka sekolah tersebut akan lebih baik dan sempurna. Disamping itu disiplin dapat meningkatkan mutu pendidikan dan pengajaran, hal ini disebabkan karena adanya suatu ketertiban dan keteraturan.

Menurut saya tanpa adanya budaya disiplin di madrasah kemungkinan tujuan pendidikan dan pengajaran tidak akan

tercapai, dengan tidak tercapainya tujuan pendidikan dan pengajaran, maka secara otomatis mutu pendidikan akan merosot, justru itu dapat dikatakan bahwa tujuan disiplin bagi guru disekolah adalah untuk dapat meningkatkan mutu pendidikan dan guru menjadi produktif dengan pembelajaran mengarahkan siswa kearah yang lebih baik dan sempurna.⁴⁷

Untuk tercapainya tujuan diatas, maka di madrasah yang sebaik mungkin, serta disiplin yang diterapkan itu harus jelas fungsi dan tujuannya apakah tujuan tersebut diarahkan kepada guru, atau siswa, karena tidak akan berjalan dan tercapai tujuan dengan cara memaksa atau kekerasan.

Ketertiban di Madrasah Aliyah Darul Ihsan tercapai bukan dengan kekerasan atau dengan paksaan dari pihak pimpinan, melainkan karena patuh akan peraturan, ketertiban akan tetap mereka pelihara sekalipun tidak ada kepala madrasah, guru di dalam kelas yang menguasai mereka, anak-anak itu akan sanggup mendisiplinkan dirinya sendiri dan dengan itu mereka telah melangkah kearah kedewasaan.⁴⁸

Berdasarkan hasil wawancara di atas, dapat dikatakan bahwa tujuan disiplin bagi guru di sekolah memegang peranan yang sangat penting yang bertujuan untuk membimbing, membina dan mengarahkan sekolahnya ketingkat yang lebih tinggi dan sempurna.

Diperkuat oleh ustad Kamil Lesmana, S.Pd.I yang mengatakan bahwa:

Menurut saya disiplin sangat diperlukan oleh setiap orang dimana saja ia berada, baik di kantor, di asrama, di rumah dan disekolah-sekolah sebagai lembaga pendidikan formal. Disiplin dibutuhkan dalam pergaulan sehari-hari di sekolah dalam hubungannya antara siswa dengan siswa, guru dengan guru siswa

⁴⁷ Wawancara dengan ustad Mu'iz, S.Pd.I selaku kepala sekolah pada tanggal 21 Oktober 2017 di Kantor Kepala Madrasah Aliyah Darul Ihsan jam 07.00 WIB.

⁴⁸ Wawancara dengan ustad Mubri, S.Kom selaku Guru pada tanggal 23 Oktober 2017 di Kantor Madrasah Aliyah Darul Ihsan jam 09.00 WIB

dengan grunya supaya segala sesuatu dapat berjalan dengan baik sebagaimana yang diharapkan dalam pelaksanaan proses belajar mengajar. Guru bersama siswa melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan pendidikan yang diharapkan.⁴⁹

Dengan demikian untuk tercapainya disiplin bagi guru di sekolah diperlukan kerja sama antara guru dan murid serta pihak lain yang turut mendukung dan membina tentang rencana dan program yang akan dijalankan ol guru, karena tidak mungkin tercapai tujuan sesuatu jika tidak ada kerja sama secara terpadu yang saling dukung mendukung demi untuk tercapainya disiplin bagi guru di sekolah. Guru diharapkan mempunyai kemauan dan kemampuan yang inggi dalam dunia pendidikan, dan punya tanggung jawab yang tinggi untuk dapat tercapainya disiplin yang baik.

Selain budaya disiplin, Madrasah Aliyah Darul Ihsan juga menerapkan budaya tanggung jawab yang merupakan kesadaran manusia akan tingkah laku atau perbuatannya yang disengaja maupun yang tidak di sengaja. Tanggung jawab juga berarti berbuat sebagai perwujudan kesadaran akan kewajibannya. Setiap orang sebenarnya memiliki tanggung jawab untuk melestarikan budaya, mulai dari bahasa, lagu, tarian dll. Karena rasa tanggung jawab itu yang membuat seseorang mau melestarikan budaya.

⁴⁹ Wawancara dengan ustad Kamil Lesmana, S.Pd.I selaku Guru pada tanggal 23 Oktober 2017 di Kantor Madrasah Aliyah Darul Ihsan jam 07.00 WIB

Sebagaimana Tugas dan tanggung jawab seorang guru sebagai pendidik adalah mendidik sekaligus mengajar, yaitu membantu peserta didik untuk mencapai kedewasaan. Dalam proses pembelajaran tugas utama guru selain sebagai pengajar juga sebagai pembimbing. Guru hendaknya memahami semua aspek pribadi peserta didik baik fisik maupun psikis dan mengenal, memahami tingkat perkembangan peserta didiknya yang meliputi kebutuhan, pribadi, kecakapan, kesehatan mentalnya, dan lain sebagainya. Perlakuan bijaksana akan muncul apabila guru benar-benar memahami seluruh aspek kepribadian peserta didiknya.

b. Mengadakan diskusi rutin

Kegiatan diskusi ditujukan untuk memperoleh suatu kesepakatan, pengertian, dan keputusan bersama mengenai suatu topic atau masalah yang telah disepakati dari awal. Di dalam forum diskusi, adanya proses tanya jawab merupakan suatu unsur yang sangat penting.

Diskusi ini biasanya dilakukan triwulan dalam rangka membahas terkait pelaksanaan pendidikan sekaligus evaluasi kinerja selama tiga bulan. Sebagaimana yang disampaikan oleh kepala madrasah sebagai berikut:

Diskusi ini bertujuan sebagai salah satu ajang *mutholaah* ya istilahnya begitu, bagaimana kita saling berbagi pengetahuan antara satu dengan yang lainnya. Selain itu kita juga melakukan penilaian atas kinerja kita selama 3 bulan, mengapa 3 bulan karena ini sifatnya kolektif dari semua guru. Untuk evaluasi tiap bulannya mereka mengevaluasi diri secara personal dan alhamdulillah mas

kegiatan ini berjalan dengan lancar, partisipasi gurupun lumayan bagus.⁵⁰

Hasil wawancara di atas, menunjukkan bahwa adanya kemantapan dan kekompakan antara kepala madrasah dan guru untuk mengembangkan pengetahuan dan wawasan yang dimiliki oleh masing-masing guru. Terlihat dengan antusias guru yang berpartisipasi aktif dalam pelaksanaan diskusi rutin triwulan ini.

c. Pertemuan bulanan

Kegiatan ini adalah kegiatan silaturrahiem guru yang dilaksanakan setiap bulan sekali, lokasi pertemuan bulanan ini bertempat di aula Madrasah Aliyah Darul Ihsan dengan mempertemukan guru disemua lembaga pendidikan mulai dari Madrasah Ibtidaiyah, Madrasah Tsanawiyah dan Madrasah Aliyah Darul Ihsan. Tujuan pertemuan bulanan ini adalah menjadi media pemersatu lembaga pendidikan yang berada dalam naungan Darul Ihsan, media silaturrahim sebagai pengikat persaudaraan antar guru dari masing-masing lembaga, sebagaimana yang disampaikan kepala Madrasah Aliyah Darul Ihsan bahwa:

Kegiatan ini merupakan inisiatif dari warga sekolah wabil khusus para guru yang menginginkan ada acara di setiap bulannya, maka diadakanlah acara pertemuan bulanan yang didalamnya kita isi dengan berbagai manual acara diantaranya; istighasah bersama, penampungan aspirasi-aspirasi untuk kemajuan pendidikan di Darul Ihsan. Istighasah dimaksudkan untuk tetap memperteguh keimanan kita kepada Allah, mendoakan para sesepuh dan untuk generasi masa depan tiada lain yaitu para siswa dan siswi Darul Ihsan.⁵¹

⁵⁰ Wawancara dengan ustad Mu'iz, S.Pd.I selaku kepala sekolah pada tanggal 24 Oktober 2017 di Kantor Kepala Madrasah Aliyah Darul Ihsan jam 07.00 WIB.

⁵¹ Wawancara dengan ustad Mu'iz, S.Pd.I selaku kepala sekolah pada tanggal 24 Oktober 2017 di Kantor Kepala Madrasah Aliyah Darul Ihsan jam 07.00 WIB.

Pendapat di atas diperkuat oleh kepala Madrasah Ibtidaiyah dan kepala Madrasah Tsanawiyah Darul Ihsan sebagaimana berikut:

Kegiatan ini sangat mendukung terhadap pengembangan diri, korelasinya lebih kepada tumbuhnya semangat yang kuat dengan ikhtiyar yang dibarengi doa bersama insyallah semua yang kita lakukan bernilai ibadah dan barokah. Selain itu menurut saya dari sini kita bisa belajar bahwa membangun budaya itu perlu ada kebersamaan yang terus berkesinambungan, saling mendukung antara lembaga satu dengan yang lainnya untuk mencapai harapan yang diinginkan dan sukses.⁵²

Hasil wawancara di atas, menidndikasikan pada kegigihan untuk membangun budaya kerja yang produktif melalui jalinan kebersamaan antar guru, saling bertukar wawasan dari aspirasi yang mereka dapatkan dari pengalaman serta pengetahuan guru.

d. MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran)

Adanya MGMP bermanfaat bagi guru, sekolah, dan pemerintah/diknas.

- 1) Bagi guru, memperluas wawasan dan peningkatan pengetahuan dan ketrampilan melalui pendalaman materi oleh teman sejawat, pakar/dosen yang kompeten, memberikan kesempatan kepada guru untuk berbagi pengalaman dan umpan balik, mengadopsi pendekatan pembelajaran yang inovatif, dan mengubah budaya kerja dan mengembangkan profesionalisme guru dalam upaya menjamin mutu pendidikan.

⁵² Wawancara dengan ustad Mu'iz, S.Pd.I selaku kepala sekolah pada tanggal 25 Oktober 2017 di Kantor Darul Ihsan jam 07.00 WIB.

- 2) Bagi sekolah, tersedianya guru yang profesional dan mampu meningkatkan mutu pembelajaran, terwujudnya peningkatan mutu pelayanan pembelajaran yang berkualitas dan bermakna bagi siswa, membangun komunikatif profesional dan mengembangkan budaya belajar yang berkelanjutan dan berdampak positif terhadap peningkatan kinerja sekolah, mengembangkan profesionalisme secara mandiri dalam bidang masing-masing, kerja sama antar sekolah dalam pengembangan kreativitas dan inovasi layanan pendidikan serta meningkatnya kesadaran untuk saling bertukar informasi dalam pengetahuan, ketrampilan dan budaya kerja yang berkualitas dalam kerangka peningkatan mutu pendidikan,
- 3) Bagi pemerintah/diknas, mewujudkan tersedianyan model pembinaan profesional bagi guru.

Kegiatan ini dilaksanakan setiap persemester dengan dihadiri sebagian guru mata pelajaran se kecamatan pragaan. Sebagai salah satu langkah strategis kepala Madrasah Aliyah Darul Ihsan mengikutsertakan sebagian guru mata pelajaran dalam kegiatan ini secara bergantian.

Melalui kegiatan MGMP, mampu membantu guru Madrasah Aliyah Darul Ihsan menguasai kompetensi sesuai standar pendidik yang disyaratkan dalam Standar Nasional Pendidikan, karena minimal ada 3 agenda dalam MGMP; 1) memotivasi guru untuk terus menerus meningkatkan kemampuan dan ketrampilan, 2) unjuk kemampuan dan kemahiran guru dalam melaksanakan pembelajaran di kelas atau di laboratorium, menggunakan media pembelajaran dan alat-alat laboratorium, 3) diskusi untuk membahas permasalahan yang dihadapi dan dialami oleh guru dalam melaksanakan tugas sehari-hari dan mencari solusi alternatif

pemecahannya sesuai dengan karakteristik mata pelajaran masing-masing, guru, siswa, kondisi sekolah dan lingkungannya.⁵³

Berdasarkan hasil wawancara di atas, dapat dipahami bahwa kegiatan MGMP memberikan kontribusi penting bagi produktivitas guru dalam kegiatan belajar mengajar, pertukaran informasi yang di dapatkan dalam forum ini dijadikan bahan refrensi yang bisa diterapkan disekolah, membantu guru mengeksplorasi pengetahuan dalam diri untuk membeikan dan menunjukkan keterampilan mengajar yang menarik sehingga tujuan pembelajaran dikelas dapat tercapai dengan baik dan siswapun paham dengan materi yang disampaikan guru.

e. Mengadakan workshop

Workshop yang telah terlaksana selama ini yaitu workshop kurikulum. Lokasi kegiatan dilaksanakan di Aula Darul Ihsan dan dihadiri oleh semua guru Madrasah Aliyah Darul Ihsan. Kegiatan workshop adalah tempat untuk menimbah ilmu dari orang lain yang berhasil dibidang tersebut sebagai contoh saja bidang kurikulum. Terutama dari orang paham dibidang kurikulum tersebut yang sudah berpengalaman dan memiliki banyak tips dan trik untuk sukses.

Dengan adanya *workshop* sangat bermanfaat bagi kami dan sangat mendukung dalam pengembangan kurikulum bagi sekolah. Kami merasa memperoleh kesempatan yang langka, adanya kesempatan ini menjadikan wawasan kami semakin bertambah. Kami juga mengharapkan bahwa *workshop* pengembangan

⁵³ Wawancara dengan ustad Mu'iz, S.Pd.I selaku kepala sekolah pada tanggal 25 Oktober 2017 di Kantor Darul Ihsan jam 07.00 WIB.

kurikulum dapat dilakukan lagi bagi mereka dan rekan sejawat lainnya yaitu untuk lembaga-lembaga yang ada di Darul Ihsan ini.⁵⁴

f. Pelatihan di bidang teknologi

Pelatihan dibidang ini dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan tehnologi dengan berbagai ketrampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin. Konsep pelatihan ini yaitu rnenyiapkan para guru untuk melaksanakan pekerjaannya dengan memanfaatkan fasilitas tehnologi yang ada. Selain itu, pelatihan ini untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan sifat-sifat kepribadian.

Adapun tujuan pelatihan tehnologi ini antara lain sebagai berikut:⁵⁵

- 1) Meningkatkan kuantitas dan kualitas produktivitas kerja guru.
- 2) Mengurangi waktu pembelajaran yang diperlukan karyawan untuk mencapai standar kerja yang dapat diterima.
- 3) Membentuk sikap, loyalitas, dan kerja sama yang lebih menguntungkan.
- 4) Memenuhi kebutuhan perencanaan sumber daya manusia.
- 5) Mengurangi frekuensi dan biaya kecelakaan kerja.
- 6) Membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi.

g. Kursus bahasa

Kursus ini dimaksudkan sebagai salah satu ajang pengembangan kualitas komunikasi guru. Adapun fasilitas kursus yang disediakan yaitu kursus bahasa inggris dan bahasa arab. Tujuannya adalah sebagai alat untuk mengekspresikan diri, sebagai alat untuk berkomunikasi, sebagai

⁵⁴ Wawancara dengan ustad M. Wakid, S.Pd I selaku Guru pada tanggal 23 Oktober 2017 di Kantor Madrasah Aliyah Darul Ihsan jam 09.00 WIB.

⁵⁵ Wawancara dengan ustad Mu'iz, S.Pd.I selaku kepala sekolah pada tanggal 25 Oktober 2017 di Kantor Darul Ihsan jam 07.00 WIB.

alat untuk mengadakan integrasi dan beradaptasi sosial dalam lingkungan atau situasi tertentu, dan sebagai alat untuk melakukan kontrol sosial. Selain itu, untuk menambah pengetahuan dalam bahasa internasional juga mempersiapkan guru sebagai fasilitator bagi siswa yang belajar bahasa inggris dan bahasa arab.

3. Kesulitan Yang Dihadapi Kepala madrasah Dalam Membangun Budaya Kerja Guru Produktif

a. Sarana yang terbatas

Salah satu aspek yang seharusnya mendapat perhatian utama adalah kelengkapan sarana dan prasarana yang menjadi pemicu utama memperlancar proses kerja guru produktif. Sebagian masih dalam tahapan melengkapi fasilitas yang menunjang jalannya proses pendidikan sehingga kendala ini menghambat terciptanya budaya kerja yang produktif di Madrasah Aliyah Darul Ihsan.

“Kondisi sarana dan prasarana yang terbatas, ini menjadikan penghalang buat kami, dan kami tetap berusaha membenahinya. Salah satu contohnya seperti kemarin dalam pelaksanaan UNBK, kami masih terkendala dengan latar belakang kondisi ekonomi sekolah yang tidak memungkinkan. Meskipun tetap bisa terlaksana dengan baik berkat partisipasi teman-teman guru dan juga komite,”⁵⁶

Dari hasil wawancara di atas dapat dipahami bahwa kendala yang dihadapi oleh kepala madrasah yaitu terkait dengan kelengkapan sarana dan prasarana, Tidak dapat dipungkiri bahwa dalam proses pendidikan,

⁵⁶ Wawancara dengan ustad Mu'iz, S.Pd.I selaku Kepala Madrasah pada tanggal 25 Oktober 2017 di Kantor Darul Ihsan jam 07.00 WIB.

bahwa kualitas pendidikan tersebut juga di dukung dengan sarana dan prasarana yang menjadi standar sekolah atau instansi pendidikan yang terkait. Sarana dan prasarana sangat mempengaruhi kemampuan siswa dalam belajar. Hal ini menunjukkan bahwa peranan sarana dan prasarana sangat penting dalam menunjang kualitas belajar siswa.

b. Kesiapan mental

Pembentukan sikap, pembinaan terhadap suatu perubahan yang membawa organisasi menjadi lebih maju harus berani melakukan hal yang berbeda, karena hal ini menyangkut terhadap sisi psikologi setiap individu dalam suatu organisasi. Untuk membangun budaya kerja yang produktif, pada umumnya dikaitkan dengan kesiapan mental untuk berubah sesuai dengan aturan yang ditetapkan di lembaga pendidikan. Oleh karena itu tidak semua guru memiliki kesiapan mental untuk menerapkan budaya kerja produktif, sebagian masih belum siap sehingga keberlangsungan budaya kerja produktif ini sulit untuk terealisasi dengan baik.

Untuk mencapai suatu pekerjaan, seseorang perlu memiliki kesiapan akan segala sesuatu yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas sebagai guru, baik kesiapan fisik, kesiapan mental maupun kesiapan secara segi kognitif. Hal ini berlaku juga bagi seorang guru yang berperan sebagai pemberi pelajaran kepada siswa dalam proses belajar mengajar harus selalu membekali diri dengan persiapan sebelum mengajar. Menurut saya sebagian masih belum siap dengan perubahan yang saya inginkan bagaimana menjadikan guru yang produktif dalam kegiatan belajar mengajar, terutama penguasaan terhadap teknologi yang masih memerlukan

pembinaan kepada guru agar supaya nantinya mempermudah proses pembelajaran.⁵⁷

Hasil wawancara di atas, menunjukkan bahwa kesiapan mental guru dalam kegiatan belajar mengajar masih menjadi persoalan penting bagi kepala madrasah mengingat bahwa tidak semua guru yang ada di Madrasah Aliyah Darul Ihsan memiliki kesiapan mental yang kuat. Ketidaksiapan mental guru menyulitkan kepala madrasah dalam upaya membangun budaya kerja yang produktif.

c. Guru mengajar tidak pada bidangnya

Kendala yang ketiga adalah sekitar 25% guru mengajar tidak pada bidangnya, akibatnya dapat membuat siswa kebingungan terhadap yang disampaikan oleh guru karena kurang menguasai terhadap materi pelajaran, guru terkesan tidak profesional dalam mengajar. Selain itu juga pihak sekolah kekurangan tenaga kerja pada bidang mata pelajaran.

Terdapat sebagian guru yang masih mengajar tidak pada bidangnya karena kami masih belum mendapatkan SDM yang tepat pada materi pelajaran tertentu, jadi kami masih menggunakan guru yang ada untuk mengisi materi pelajaran yang kosong sekalipun itu bukan keahlian guru.⁵⁸

Pendapat di atas diperkuat oleh ustad Ridwan Amin, S.Pd.I yang mengatakan bahwa:

Untuk sementara kita masih belum ada rencana merekrut guru baru karena masih terkait kepentingan dalam instansi yang perlu diselesaikan terlebih dahulu, jadi kami tetap menggunakan guru yang ada untuk mengajar materi pelajaran meskipun guru tersebut bukan pada

⁵⁷ Wawancara dengan ustad Mu'iz, S.Pd.I selaku Kepala Madrasah pada tanggal 25 Oktober 2017 di Kantor Darul Ihsan jam 07.00 WIB.

⁵⁸ Wawancara dengan ustad Mu'iz, S.Pd.I selaku Kepala Madrasah pada tanggal 25 Oktober 2017 di Kantor Darul Ihsan jam 07.00 WIB.

bidangnya. Yang penting kita upayakan guru bisa memberikan semangat belajar pada materi tersebut, ini masih menjadi PR bagi kita nanti setelah kepentingan dalam sekolah sudah selesai insyallah akan merekrut guru yang sesuai pada bidangnya agar tujuan pendidikan dapat tercapai.⁵⁹

Hasil wawancara di atas, jelas bahwa guru yang mengajar tidak pada bidangnya menjadi kesulitan dalam membangun budaya kerja produktif. Kurangnya penguasaan guru terhadap materi pelajaran yang disampaikan akan memperlambat kepala madrasah untuk mengarahkan guru ke arah yang produktif, sebab adanya kecenderungan tidak akan tepat sasaran karena faktor ketidaksesuaian bidang pengetahuan yang dimiliki oleh guru. Secara otomatis proses kegiatan belajar mengajar akan terkesan kaku dan tidak menyenangkan dan siswapun sulit untuk berkembang secara optimal dan tidak sesuai dengan apa yang diinginkan.

E. Temuan Penelitian

Pada bagian temuan penelitian akan dibahas secara detail dan singkat mengenai temuan-temuan penelitian berdasarkan paparan data penelitian yang dilakukan di Madrasah Aliyah An Nusyur dan Madrasah Aliyah Darul Ihsan Pragaan Sumenep. Adapun temuan penelitian akan dibahas sesuai dengan fokus penelitian sebagai berikut:

1. Konsep Budaya Kerja Produktif Guru Menurut Kepala Madrasah Aliyah An Nusyur dan Madrasah Aliyah Darul Ihsan

Konsep budaya kerja guru produktif di Madrasah Aliyah An Nusyur adalah mengembangkan nilai-nilai sikap dan mental guru dengan meliputi a)

⁵⁹ Wawancara dengan ustad Mu'iz, S.Pd.I selaku Kepala Madrasah pada tanggal 25 Oktober 2017 di Kantor Darul Ihsan jam 07.00 WIB.

Guru yang memahami terhadap pekerjaannya, b) Guru yang mampu mengembangkan kompetensi yang dimiliki, c) Guru yang mampu menyusun program pembelajaran, d) Guru yang mampu mengevaluasi hasil kerjanya, dan e) Guru yang kompetitif.

Sedangkan konsep kerja guru produktif di Madrasah Aliyah Darul Ihsan adalah merubah nilai dan pradigma lama yang harus ditinggalkan dan bersikap terhadap apa yang dikerjakan antara lain meliputi

2. Langkah-Langkah Strategis Kepala Madrasah Dalam Membangun Budaya Kerja Produktif Guru

Langkah strategis yang dilakukan oleh kepala madrasah Madrasah Aliyah An Nusyur adalah memberikan stimulasi yang diawali dengan motivasi terhadap guru untuk selalu aktif dan giat dalam pekerjaannya, semangat membangun budaya kerja yang produktif dengan memperhatikan betul terhadap nasib siswa di masa yang akan datang, meliputi kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan yaitu; a) membangun kebersamaan diantaranya; Forum Silaturahmi, Istighasah pagi dan Sholat berjamaah, b) Pengembangan SDM yaitu: MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran), Workshop kurikulum dan Diklat dan seminar, c) Studi banding d) Membudayakan disiplin dan tanggung jawab.

Sedangkan Langkah strategis yang dilakukan oleh kepala madrasah Madrasah Aliyah Darul Ihsan adalah membangkitkan semangat kerja guru melalui berbagai upaya, adanya kerjasama saling mendukung antara kepala madrasah dan guru terutama dibidang peningkatan potensi atau skill melalui

kegiatan-kegiatan antara lain; a) Menerapkan budaya disiplin dan tanggung jawab, b) Mengadakan diskusi rutin, c) Pertemuan bulanan, d) MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran), e) Mengadakan workshop, f) Pelatihan dibidang tehnologi dan g) Kursus bahasa.

3. Kesulitan Yang Dihadapi Kepala Madrasah Dalam Membangun Budaya Kerja Produktif Guru

Kesulitan dalam membangun budaya kerja yang dihadapi kepala Madrasah Aliyah An Nusyur antara lain; a) Penunjang pembelajaran, b) Akses internet yang terbatas, dan c) Kesibukan lain guru

Sedangkan Kesulitan dalam membangun budaya kerja yang dihadapi kepala Madrasah Aliyah Darul Ihsan antara lain; a) Sarana dan prasarana yang terbatas, b) Kesiapan mental, dan c) Guru mengajar tidak pada bidangnya

Berdasarkan temuan penelitian di atas, dapat dijelaskan secara terperinci dari dua situs penelitian pada tabel berikut:

o	Fokus penelitian	Hasil temuan	
		Situs 1	Situs 2
.	Konsep membangun budaya kerja guru produktif menurut kepala madrasah	a. Guru yang memahami terhadap pekerjaannya. b. Guru yang mampu mengembangkan kompetensi yang dimiliki. c. Guru yang mampu menyusun program pembelajaran.	a. Guru yang mampu merencanakan program pembelajaran. b. Guru yang memahami profesinya; guru sebagai mentor siswa, menekankan pada pengembangan bakat dan guru

		d. Guru yang mampu mengevaluasi hasil kerjanya. e. Guru yang kompetitif.	yang visioner.
	Langkah-langkah strategis kepala madrasah dalam membangun budaya kerja guru produktif	a. Membangun kebersamaan diantaranya; Forum Silaturahmi, Istighasah pagi dan Sholat berjamaah. b. Pengembangan SDM yaitu: MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran), Workshop kurikulum dan Diklat dan seminar. c. Studi banding. d. Membudayakan disiplin dan tanggung jawab.	a. Menerapkan budaya disiplin dan tanggung jawab. b. Mengadakan diskusi rutin. c. Pertemuan bulanan. d. MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran). e. Mengadakan workshop. f. Pelatihan dibidang teknologi. g. Kursus bahasa.
	Kesulitan yang dihadapi kepala madrasah dalam membangun budaya kerja produktif	a. Penunjang pembelajaran. b. Akses internet yang terbatas. c. Kesibukan lain guru	a. Sarana dan prasarana yang terbatas. b. Kesiapan mental. c. Guru mengajar tidak pada bidangnya

Tabel 4.6. Temuan Penelitian

BAB V PEMBAHASAN

Dalam bab ini, dipaparkan hasil penelitian sesuai dengan fokus penelitian atau rumusan masalah yang dikemukakan pada bab sebelumnya, yakni *pertama*, penulis berupaya memahami konsep budaya kerja produktif guru menurut kepala madrasah. *Kedua*, langkah-langkah strategis kepala madrasah dalam membangun budaya kerja produktif guru. Dan yang *Ketiga* kesulitan yang dihadapi kepala madrasah dalam membangun budaya kerja produktif guru.

A. Konsep Budaya Kerja Produktif Guru Menurut Kepala Madrasah Aliyah An Nusyur dan Madrasah Aliyah Darul Ihsan

Budaya adalah seluruh cara kehidupan masyarakat dan tidak hanya mengenai sebagian tata cara hidup saja yang dianggap lebih tinggi dan lebih diinginkan. Budaya menunjuk pada berbagai aspek kehidupan. Istilah ini meliputi cara-cara berlaku, kepercayaan-kepercayaan dan sikap-sikap, dan juga hasil dari kegiatan manusia yang khas untuk suatu masyarakat atau kelompok penduduk tertentu.¹

Budaya Kerja adalah kebiasaan yang dilakukan berulang-ulang oleh pegawai dalam suatu organisasi, pelanggaran terhadap kebiasaan ini memang tidak ada sangsi tegas, namun dari pelaku organisasi secara moral telah

¹ Leonard Siregar, *Antropologi Dan Konsep Kebudayaan Antropologi Papua*, (ISSN: 1693-2099), Volume 1. No. 1, Agustus 2002

menyepakati bahwa kebiasaan tersebut merupakan kebiasaan yang harus ditaati dalam rangka pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan.²

Budaya kerja produktif di madrasah tentunya tidak akan pernah lepas dari kesamaan persepsi dalam bertindak dan berperilaku yang bermuasal dari pikiran, nilai-nilai dan sikap mental guru dan tenaga kependidikan yang ada di madrasah. Untuk mencapai budaya kerja sangat tidak mudah dan membutuhkan waktu yang lama. Mengapa? Karena mencapai atau melaksanakan budaya kerja sama artinya dengan merubah atau memperbaiki tingkah laku/perilaku karyawan dan merubah cara pandang dan cara berpikir SDM dalam organisasi tersebut.

Demikian pula dengan Madrasah Aliyah An Nusyur yang menjadi lokus dalam penelitian ini, madrasah ini mengemban tugas untuk mempersiapkan individu pada suatu pekerjaan atau kelompok pekerjaan, bentuk pengembangan bakat dan kebiasaan-kebiasaan yang mengarah pada dunia kerja. Menerapkan budaya kerja pada setiap SDM atau karyawan harus memahami visi dan misi organisasi, maksud dan tujuan organisasi, asas-asas yang dimiliki, serta alasan mengapa perlu diadakan atau diterapkan budaya kerja, dengan didukung oleh sikap pucuk pimpinan.

Keberadaan budaya kerja produktif yang ditampilkan, Kepala Madrasah Madrasah Aliyah An Nusyur memandang penting dalam rangka membangun budaya kerja yang produktif. Mengingat pentingnya keterlibatan guru, profesi perlu dikembangkan secara terus menerus dan proporsional sesuai jabatan

² Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta:, Gajah Mada University Press,Cetakan Kelima, 2003), hal. 65

fungsionalnya. Maka dari itu, kinerja guru tidak terwujud dengan begitu saja, tetapi dipengaruhi oleh faktor-faktor tertentu. Baik faktor internal maupun eksternal sama-sama membawa dampak terhadap kinerja guru. Adapun beberapa konsep yang disusun antara lain sebagai berikut:

- a. Guru yang mampu menyusun program pembelajaran
- b. Guru yang mampu mengembangkan kompetensi yang dimiliki,
- c. Guru yang memahami terhadap pekerjaannya,
- d. Guru yang mampu mengevaluasi hasil kinerjanya, dan
- e. Guru yang kompetitif.

Konsep di atas terdapat relevansinya dengan aktualisasi budaya kerja produktif sebagai ukuran sistem nilai mengandung komponen-komponen yang dimiliki seorang karyawan, yakni :

- a. Pemahaman substansi dasar tentang makna bekerja
- b. Sikap terhadap pekerjaan dan lingkungan pekerjaan
- c. Perilaku ketika bekerja
- d. Etos Kerja
- e. Sikap terhadap waktu
- f. Cara atau alat yang digunakan untuk bekerja.

Jadi budaya kerja yang dibentuk dari budaya organisasi akan berdampak pada kinerja dan produktivitas. Hal ini tercermin dari sikap karyawan dalam memandang pekerjaannya, sikap dalam bekerja, etos kerja, dan pemanfaatan waktu dalam bekerja. Agar dapat terlaksana dengan baik, harus ada langkah-langkah yang harus diambil dari pihak manajemen dan proses sosialisasi,

sehingga budaya kerja yang ada dapat terinternalisasi dalam setiap kegiatan pekerjaan sehari-hari.

Konteks Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah, Depdiknas telah memerinci tentang elemen-elemen yang terkandung dalam budaya mutu di sekolah, yakni : (a) informasi kualitas harus digunakan untuk perbaikan; bukan untuk mengadili/mengontrol orang; (b) kewenangan harus sebatas tanggung jawab; (c) hasil harus diikuti penghargaan (*reward*) atau sanksi (*punishment*); (d) kolaborasi dan sinergi, bukan kompetisi, harus merupakan basis kerja sama; (e) warga sekolah merasa aman terhadap pekerjaannya; (f) atmosfer keadilan (*fairness*) harus ditanamkan; (g) imbal jasa harus sepadan dengan nilai pekerjaannya; dan (h) warga sekolah merasa memiliki sekolah.³

Sebagai budaya yang berisikan nilai-nilai dan kebiasaan hidup yang dilaksanakan oleh Madrasah Aliyah Darul Ihsan yaitu membangun budaya kerja produktif. Budaya kerja ini, memerlukan pengorbanan yang mungkin luar biasa untuk merubah nilai dan paradigma lama yang harus ditinggalkan oleh sebuah generasi. Perlu waktu dan perencanaan yang baik dalam jangka panjang, kalau mungkin jangka menengah untuk segenap organisasi masyarakat dan pemerintah.

Upaya membangun budaya kerja produktif sama saja dengan membangun diri sendiri setiap orang dalam bersikap terhadap pekerjaan apa saja yang dihadapi mereka. Perubahan sikap dan perilaku dalam bekerja akan menghasilkan mutu kerja yang baik serta pelayanan masyarakat yang optimal.

³ Depdiknas, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah; Buku 1 Konsep dan Pelaksanaan*. (Jakarta : Direktorat SLTP Dirjen Dikdasmen, 2001), hal. 54

Untuk itu perlu diawali dengan pendidikan termasuk sosialisasi yang merata dalam segenap tenaga kependidikan dan guru serta masyarakat yang ada dalam lingkungan madrasah.

Islam mengajarkan agar umatnya melakukan kerja keras baik dalam bentuk ibadah ataupun amal shaleh. Budaya kerja bagi umat Islam dalam masaglobalisasi saat ini, banyak perusahaan yang mengadopsi budaya-budaya asing karena diyakini begitu maju dan berkembang. Budaya asing tidak selamanya negatif ataupun positif, budaya asing boleh diadopsi dengan catatan memang sesuai dengan Islam. Budaya penghargaan atas waktu dan ketepatan dalam memenuhi janji, selalu dianggap sebagai budaya asing, padahal hal itu adalah bagian dari ajaran Islam.⁴

Sebagai konsep yang terencana Madrasah Aliyah Darul Ihsan mengupayakan ketersediaan layanan yang baik kepada siswa adalah cikal bakal tumbuh kembangnya budaya kerja yang produktif. Kekuatan budaya kerja dapat diukur dari sejauh mana budaya tersebut dianut oleh semua anggota dan sejauh mana anggota organisasi mempercayainya. Semakin intens budaya kerja yang produktif dipraktikkan, semakin kuat pengaruhnya pada semua tingkatan di mana budaya memmanifestasikan diri, yaitu mempengaruhi tak sekedar sikap guru namun juga nilai-nilai, asumsi dasar dan keyakinan mereka. Kuat atau lemahnya budaya kerja sangat penting karena punya beberapa manfaat bagi organisasi, antara lain menjadi perekat yang mempersatukan organisasi.

⁴ Didin Hafidhuuddin dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syari'ah Dalam Praktik*, (Jakarta: Gema Insani Press, cet ke I, 2003), 64 – 65.

Sebagaimana konsep menurut kepala madrasah Madrasah Aliyah Darul Ihsan yaitu; a) Guru yang mampu merencanakan program pembelajaran, b) Guru yang memahami profesinya; guru sebagai mentor siswa, menekankan pada pengembangan bakat dan guru yang visioner. Konsep ini berupaya dijadikan salah satu kunci membangun budaya kerja guru yang produktif dan memiliki nilai-nilai intensitas kepercayaan diri dari masing-masing personalia dalam organisasi. Budaya kerja yang bersifat positif dapat meningkatkan produktifitas kerja, sebaliknya yang bersifat negatif akan merintang perilaku, menghambat efektivitas perorangan maupun kelompok dalam organisasi.

B. Langkah-Langkah Strategis Kepala Madrasah Dalam Membangun Budaya Kerja Produktif Guru

Program kualitas kehidupan kerja telah dipandang sebagai suatu cara untuk meningkatkan produktivitas serta meningkatkan kualitas output pengambilan keputusan. Kualitas kehidupan kerja mencakup aktivitas-aktivitas yang ada di dalam organisasi, yang dinyatakan dengan tujuan untuk meningkatkan suatu kondisi tertentu, sehingga berpengaruh terhadap pengalaman karyawan (*employee's experience*) dalam organisasi.⁵

Indikator penilaian kinerja guru seperti yang terdapat pada Peraturan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara Nomor 16 Tahun 2009, dapat dijabarkan sebagai berikut: (1) Kemampuan seseorang dalam mengkomunikasikan pengetahuan sangat bergantung pada penguasaan

⁵ Nuryati, *Analisis Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan di Eks-Karesidenan*, (Surakarta: STIE AUB, 2010), hlm. 5.

pengetahuan yang akan dikomunikasikannya itu, (2) Kemampuan guru dapat dilihat dari cara atau proses penyusunan program kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh guru, (3) Kemampuan guru dalam mengelola pembelajaran menjadi hal penting karena berkaitan langsung dengan aktivitas belajar siswa di kelas, (4) Kemampuan melakukan evaluasi/penilaian pembelajaran.

Langkah-langkah untuk memperbaiki budaya kerja yang baik membutuhkan waktu bertahun-tahun untuk merubahnya, maka itu perlu adanya pembenahan-pembenahan yang dimulai dari sikap dan tingkah laku pemimpinnya kemudian diikuti para bawahannya, terbentuknya budaya kerja diawali tingkat kesadaran pemimpin atau pejabat yang ditunjuk dimana besarnya hubungan antara pemimpin dengan bawahannya sehingga akan menentukan suatu cara tersendiri apa yang dijalankan dalam perangkat satuan kerja atau organisasi.

Budaya kerja tidak hanya tercipta dari kepala madrasah saja melainkan ada kerjasama antara kepala madrasah dan bawahannya terlebih pada guru, yang mana guru sebagai pendidik memiliki kewajiban dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan yang ada di Madrasah Aliyah An Nusyur. Kerja guru yang produktif sangat mendukung terhadap efisiensi kinerja kepala madrasah dalam manajemen madrasah. Dengan demikian budaya kerja produktif guru merupakan perilaku yang adaptif dan perilaku yang berkaitan dengan perkembangan siswa dan sekolah untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Maka dalam hal ini budaya kerja terbentuk dalam satuan kerja atau organisasi itu berdiri, artinya pembentukan budaya kerja terjadi ketika lingkungan kerja atau organisasi belajar dalam saling ada keterkaitan. Jika dikaitkan dengan organisasi, maka budaya kerja dalam organisasi menunjukkan bagaimana nilai-nilai organisasi dipelajari yaitu ditanam dan dinyatakan dengan menggunakan sarana (*vehicle*) tertentu berkali-kali, sehingga agar masyarakat dapat mengamati dan merasakannya. Adapun langkah strategis yang dilakukan oleh kepala madrasah di Madrasah Aliyah An Nusyur antara lain; a) membangun kebersamaan diantaranya; forum silaturahmi, istighasah pagi dan sholat berjamaah, b) pengembangan SDM, c) studi banding, dan d) membudayakan disiplin dan tanggung jawab.

Paparan di atas selaras dengan yang disampaikan Mathis dan Jackson, ada 3 faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu:⁶

a. Kemampuan individual

Kemampuan individual karyawan ini mencakup bakat, minat dan faktor kepribadian. Tingkat keterampilan merupakan bahan mentah yang dimiliki seorang karyawan berupa pengetahuan, pemahaman, kemampuan, kecakapan interpersonal dan kecakapan teknis.

b. Usaha yang dicurahkan

Usaha yang dicurahkan dari karyawan bagi perusahaan adalah etika kerja, kehadiran dan motivasinya. Tingkat usahanya merupakan gambaran motivasi yang diperlihatkan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan

⁶Mathis Robert L dan Jackson John H., *Human Resource Management, Alih Bahasa*, (Jakarta: Salemba Empat, 2006), hal. 113

dengan baik. Dari itu walaupun karyawan mempunyai kemampuan yang tinggi namun tidak memiliki upaya yang tinggi juga maka kinerja tidak akan menjadi baik.

c. Dukungan organisasional

Dalam dukungan organisasional perusahaan menyediakan fasilitas karyawan meliputi pelatihan dan pengembangan, peralatan, teknologi dan manajemen.

Menurut Nanang Budianto mengatakan bahwa upaya untuk mengembangkan budaya organisasi di sekolah terutama berkenaan tugas kepala madrasah selaku leader dan manajer di sekolah. Dalam hal ini, kepala madrasah hendaknya mampu melihat lingkungan sekolahnya secara holistik, sehingga diperoleh kerangka kerja yang lebih luas guna memahami masalah-masalah yang sulit dan hubungan-hubungan yang kompleks di sekolahnya. Melalui pendalaman pemahamannya tentang budaya organisasi di sekolah, maka ia akan lebih baik lagi dalam memberikan penajaman tentang nilai, keyakinan dan sikap yang penting guna meningkatkan stabilitas dan pemeliharaan lingkungan belajarnya.⁷

Membangun budaya kerja produktif menurut Edward Sallis mengatakan bahwa organisasi yang efektif menunjukkan bahwa fungsi, tugas, dan tanggung jawab masing-masing unsur tampak secara jelas dan tegas. Efektif karena didukung oleh sumber daya yang produktif pula, keproduktifan dapat diperoleh melalui : (1) ciptakan sebuah usaha peningkatan produk dan jasa, (2) adopsi falsafah baru, (3) hindari ketergantungan pada inspeksi massa untuk mencapai

⁷ Nanang Budianto, *Membangun Budaya Organisasi Di Sekolah Yang Produktif*, JURNAL FALASIFA. Vol. 2 No. 2 September 2011, Hal. 80

mutu, (4) akhiri praktek menghargai bisnis dengan harga, (5) tingkatkan secara konstan sistem produksi dan jasa, untuk meningkatkan mutu dan produktifita, dan selanjutnya turunkan biaya secara konstan, (6) lembagakan pelatihan kerja, (7) lembagakan kepemimpinan, (8) hilangkan rasa takut agar orang dapat bekerja secara efektif, (9) uraikan kendala-kendala antar departemen, (10) hapuskan slogan, desakan, dan target, serta tingkatkan produktivitas tanpa menambah beban kerja, (11) hapuskan standar kerja yang menggunakan quota numerik, (12) hilangkan kendala-kendala yang merampas kebanggaan karyawan atas keahliannya, (13) lembagakan aneka program pendidikan yang semangat dan peningkatan kualitas kerja, (14) tempatkan setiap orang dalam tim kerja agar dapat melakukan transformasi.⁸

Kemajuan madrasah sebagai lembaga pendidikan tempat generasi muda bangsa adalah suatu keharusan yang tidak bisa ditunda-tunda. Zaman yang semakin hari semakin mengkhawatirkan menuntut sekolah untuk sigap menghadapi situasi apa pun, tidak boleh minder ataupun kehilangan kepercayaan dan keyakinan diri, serta harus selalu proaktif melakukan perubahan untuk adaptasi, akomodasi, dan kolaborasi dengan pihak lain dalam satu visi dan misi ke depan.

Madrasah Aliyah Darul Ihsan dalam pelaksanaan pendidikan membangun budaya kerja produktif melalui; a) menerapkan budaya disiplin dan tanggung jawab, b) mengadakan diskusi rutin, c) pertemuan bulanan, d) MGMP (musyawarah Guru Mata Pelajaran), e) mengadakan workshop, f)

⁸ Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, (Jogjakarta : IRCiSoD, 2010), hal. 100-103

pelatihan di bidang teknologi, dan g) kursus bahasa. Dengan diterapkannya budaya kerja yang berkualitas dan memperhatikan terhadap kompetensi yang dimiliki guru diharapkan kegiatan manajerial dalam organisasi tersebut dapat berjalan dengan harapan dan tujuan anggotanya. Terlebih dapat memenuhi keinginan *public*. Disinilah kehadiran budaya kerja produktif dalam organisasi khususnya di lembaga sekolah yang produktif sehingga produk (peserta didik) yang dihasilkan dapat berkualitas.

C. Kesulitan Yang Dihadapi Kepala Madrasah Dalam Membangun Budaya Kerja Guru Produktif

Kendala yang dihadapi kepala Madrasah Aliyah An Nusyur dalam membangun budaya kerja produktif adalah sebagai berikut:

a. Penunjang pembelajaran

Penunjang pembelajaran yang dimaksud adalah sarana dan prasarana yang masih terbilang kurang memadai diantaranya yaitu buku materi pelajaran, media pembelajaran, tempat olah raga dan lain sebagainya. Oleh karena itu, di beberapa pelajaran yang diterapkan memiliki kesulitan untuk memaksimalkan kesempatan pembelajaran bagi anak termasuk penciptaan lingkungan pembelajaran yang kondusif.

b. Akses internet yang terbatas

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi semakin mendorong upaya-upaya pembaharuan dalam pemanfaatan hasil-hasil teknologi dalam proses pembelajaran. Para guru dituntut agar mampu menggunakan alat-alat

atau media yang digunakan dalam pembelajaran, disamping itu guru mampu mengembangkan ketrampilan membuat media pembelajaran yang akan digunakannya apabila media tersebut belum tersedia di sekolah.

Kenyataannya di atas, kurang sesuai dengan keadaan yang ada dilapangan akibat dari akses internet yang masih terbatas. Akses internet sebagai salah satu pendukung terhadap updatenya informasi yang bisa dikoleksi oleh guru untuk mengembangkan kinerja yang produktif.

c. Kesibukan lain guru

Setelah mengajar, pekerjaan berikutnya adalah mengevaluasi atau “mengoreksi”. Pada umumnya kegiatan mengoreksi adalah kegiatan yang menyita waktu, oleh karenanya, pekerjaan tersebut menjadi beban yang lebih berat jika dibandingkan dengan mengajar di depan kelas. Semakin banyak jumlah siswa yang diajar, semakin berat pula beban seorang guru. Dari sisi administratif, seorang guru harus menyerahkan Rencana Pembelajaran, menyusun silabus, mengisi jurnal pelajaran, hingga memasukkan nilai siswa satu per satu ke dalam sistem administrasi kesiswaan hingga nantinya muncul nilai dalam rapor siswa.

Selain itu, Pekerjaan rumah diluar kerja sebagai guru sebagian masih menjadi prioritas dalam menafkahi keluarganya. Mengurus usaha, seperti dagang, bercocok tanam, ternak dan bisnis lainnya sehingga kepala madrasah mengalami kesulitan untuk mengatur waktu yang tepat untuk membangun budaya kerja yang produktif karena banyaknya kesibukan lain yang dihadapi guru.

Sedangkan kendala yang dihadapi kepala madrasah aliyah darul ihsan dalam membangun budaya kerja produktif guru yaitu:

a. Sarana yang terbatas

Salah satu aspek yang seharusnya mendapat perhatian utama adalah kelengkapan sarana dan prasarana yang menjadi pemicu utama memperlancar proses kerja guru produktif. Sebagian masih dalam tahapan melengkapi fasilitas yang menunjang jalannya proses pendidikan sehingga kendala ini menghambat terciptanya budaya kerja yang produktif di Madrasah Aliyah Darul Ihsan.

b. Kesiapan mental

Pembentukan sikap, pembinaan terhadap suatu perubahan yang membawa organisasi menjadi lebih maju harus berani melakukan hal yang berbeda, karena hal ini menyangkut terhadap sisi psikologi setiap individu dalam suatu organisasi. Untuk membangun budaya kerja yang produktif, pada umumnya dikaitkan dengan kesiapan mental untuk berubah sesuai dengan aturan yang ditetapkan di lembaga pendidikan. Oleh karena itu tidak semua guru memiliki kesiapan mental untuk menerapkan budaya kerja produktif, sebagian masih belum siap sehingga keberlangsungan budaya kerja produktif ini sulit untuk terealisasi dengan baik.

c. Guru mengajar tidak pada bidangnya

Kendala yang ketiga adalah sekitar 25% guru mengajar tidak pada bidangnya, akibatnya dapat membuat siswa kebingungan terhadap yang disampaikan oleh guru karena kurang menguasai terhadap materi pelajaran,

guru terkesan tidak profesional dalam mengajar. Selain itu juga pihak sekolah kekurangan tenaga kerja pada bidang mata pelajaran.



BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

1. Konsep Budaya Kerja Produktif Guru Menurut Kepala Madrasah Aliyah An Nusyur dan Madrasah Aliyah Darul Ihsan

Konsep budaya kerja guru produktif di Madrasah Aliyah An Nusyur adalah mengembangkan nilai-nilai sikap dan mental guru dengan meliputi a) guru yang memahami terhadap pekerjaannya, b) guru yang mampu mengembangkan kompetensi yang dimiliki, c) guru yang mampu menyusun program pembelajaran, d) guru yang mampu mengevaluasi hasil kerjanya, dan e) guru yang kompetitif.

Sedangkan konsep kerja guru produktif di Madrasah Aliyah Darul Ihsan adalah merubah nilai dan pradigma lama yang harus ditinggalkan dan bersikap terhadap apa yang dikerjakan antara lain meliputi a) guru yang mampu merencanakan program pembelajaran, b) guru yang memahami profesinya; guru sebagai mentor siswa, menekankan pada pengembangan bakat dan guru yang visioner.

2. Langkah-Langkah Strategis Kepala Madrasah Dalam Membangun Budaya Kerja Produktif Guru

Langkah strategis yang dilakukan oleh kepala sekolah Madrasah Aliyah An Nusyur adalah memberikan stimulasi yang diawali dengan motivasi terhadap guru untuk selalu aktif dan giat dalam pekerjaannya,

semangat membangun budaya kerja yang produktif dengan memperhatikan betul terhadap nasib siswa di masa yang akan datang, meliputi kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan yaitu; a) membangun kebersamaan diantaranya dengan; forum silaturahmi, istighasah pagi, dan sholat berjamaah, b) Pengembangan SDM yaitu: MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran), workshop kurikulum dan diklat dan seminar, c) studi banding dan d) membudayakan disiplin dan tanggung jawab.

Sedangkan Langkah strategis yang dilakukan oleh kepala sekolah Madrasah Aliyah Darul Ihsan adalah membangkitkan semangat kerja guru melalui berbagai upaya, adanya kerjasama saling mendukung antara kepala sekolah dan guru terutama dibidang peningkatan potensi atau skill melalui kegiatan-kegiatan antara lain; a) menerapkan budaya disiplin dan tanggung jawab, b) mengadakan diskusi rutin, c) pertemuan bulanan, d) MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran), e) mengadakan workshop, f) pelatihan dibidang tehnologi dan g) kursus bahasa.

3. Kesulitan Yang Dihadapi Kepala Madrasah Dalam Membangun Budaya Kerja Produktif Guru

Kesulitan dalam membangun budaya kerja yang dihadapi kepala sekolah Madrasah Aliyah An Nusyur antara lain; a) penunjang pembelajaran, b) akses internet yang terbatas, dan c) kesibukan lain guru

Sedangkan Kesulitan dalam membangun budaya kerja yang dihadapi kepala sekolah Madrasah Aliyah Darul Ihsan antara lain; a) sarana dan

prasarana yang terbatas, b) kesiapan mental, dan c) guru mengajar tidak pada bidangnya

B. Saran

Dari hasil penelitian tentang strategi membangun budaya kerja produktif guru di Madrasah Aliyah Swasta (Studi Multisitus Di Madrasah Aliyah An Nusyur dan Madrasah Aliyah Darul Ihsan Pragaan Sumenep) maka peneliti menyampaikan beberapa saran antara lain sebagai berikut:

1. Bagi Madrasah Aliyah An Nusyur dan Madrasah Aliyah Darul Ihsan

- a. Diharapkan dapat menjaga dan meningkatkan budaya kerja produktif di madrasah, menjaga kualitas SDM dengan baik, selalu berinovasi dalam mengembangkan lembaga pendidikan agar tetap menjadi madrasah yang unggul dan menjadi pencontohan bagi madrasah di sekitarnya.
- b. Tetap melaksanakan kewajiban memberikan layanan yang memuaskan terhadap stake holder dan masyarakat dengan bekerja dengan penuh kesadaran dan panggilan jiwa yang ikhlas dalam mengemban amanah mencerdaskan anak bangsa.
- c. Menjaga keutuhan kerjasama dan solidaritas yang tinggi dalam organisasi dan hubungannya dengan warga sekolah agar budaya kerja yang produktif terjaga dengan baik.

2. Bagi Kepala Sekolah

- a. Mampu meningkatkan kinerja guru yang produktif, sehingga terciptanya pendidikan yang berkualitas.

- b. Selalu memberikan motivasi yang progresif terhadap perkembangan kinerja guru produktif.
- c. Senantiasa menjadi *role model* yang baik bagi bawahannya sebagai aktualisasi perilaku kinerja produktif yang patut untuk dicontoh

3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Diharapkan penelitian tentang strategi membangun budaya kerja produktif di Madrasah Swasta dapat ditinjau kembali dan disempurnakan dengan konsep berfikir yang produktif, karena secara tidak langsung apabila dalam penerapan strategi membangun budaya kerja produktif di Madrasah Swasta lemah maka ia telah menggagalkan produktivitas guru yang berimplikasi pula pada menurunnya prestasi siswa.

DAFTAR PUSTAKA

- A. Samad Usman, *Meningkatkan Mutu Pendidikan Melalui Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah*, Jurnal Ilmiah Dialektika, Vol. 15, No.1, Agustus 2014.
- Ahmad Tohardi, *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Mandar Maju, 2002.
- Akmal Mundiri, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Membangun Budaya Kerja Berbasis Pesantren*, Tesis, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, 2016.
- Ambar Teguh Sulistiyani & Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik)*, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2003.
- Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2009.
- David Osborne dan Peter Plastrik, *Memangkas Birokrasi*, Jakarta: PPM, 2000.
- Didin Hafidhuddin dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syari'ah Dalam Praktik*, Jakarta: gema insani press, 2003.
- Didin Hafidhuddin, *Islam Aplikatif*, Jakarta: Gema Insani Press, 2003.
- Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, Surabaya: CV. Karya Utama, 2005.
- Depdiknas, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah; Buku 1 Konsep dan Pelaksanaan*. Jakarta : Direktorat SLTP Dirjen Dikdasmen, 2001.
- Dezonda R. Pattipawae, *Penerapan Nilai-Nilai Dasar Budaya Kerja Dan Prinsip-Prinsip Organisasi Budaya Kerja Pemerintah Dengan Baik Dan Benar*, Jurnal Sasi Vol. 17 No.3 Bulan Juli –September 2011.
- Djoko Widagdho, *Ilmu Budaya Dasar*, (Jakarta, PT. Bumi Akasara, Cet. 9, 2004.
- Edgar H Schein, *Organizational Culture & Leadership*, (<http://www.tnellen.com/ted/tc/schein.html>) MIT Sloan Management Review. Diakses tanggal 20 oktober 2011.

- Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, Jogjakarta : IRCiSoD, 2010.
- E. Mulyasa, *Menjadi Guru Profesional*, Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2005.
- Fred Luthan, *Organizational Behavior*, Singapore : McGraw-Hill, Inc, 1995.
- Gary Yukl, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Jakarta: Gramedia, 2009.
- Gering Supriyadi dan Triguno, *Budaya Kerja Organisasi Pemerintah*, Jakarta: LAN RI, 2001.
- Gunadi, *Reformasi Administrasi Perpajakan dalam rangka kontribusi menuju good governance*, Pidato Pengukuhan Guru Besar Perpajakan FISIP UI, Jakarta, 2006.
- Hadari Nawawi Dan Mimi Martini, *Penelitian Terapan*, Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 1994.
- Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta:, Gajah Mada University Press, Cetakan Kelima, 2003.
- Hay Group. “*Intervention: Managerial Style & Organizational Climate Assessment*”. (http://www.hayresourcesdirect.haygroup.com/Misc/style_climate_intervention.asp.) 2003, diakses tanggal 20 Juni 2017.
- Howard Schwartz dan Stanley, *Corporate Culture and Performance*. (terj Benyamin Molan). Jakarta: PT Prehalindo, 1998, 90.
- Indriantoro, Nur dan Supomo, Bambang .”*Metode Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*” Yogyakarta; BPFE, 2000.
- Joan Gaustad. “*School Discipline*” (<http://eric.uoregon.edu/publications/digests/digest078.html>). ERIC Digest 78, 1992, diakses tanggal 21 Juni 2017.
- John P. Kotter. & James L. Heskett, *Corporate Culture and Performance*. (terj Benyamin Molan). Jakarta: PT Prehalindo, 1998.
- Kadi, *Prilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Partisipasi Kerja Guru Di SMK Negri 1 Purwosari Kabupaten*, Tesis UIN Maulana Malik Ibrahim Malang 2010.
- Komaruddin Hidayat, *Kata Pengantar Buku Kepribadian Qur’ani, Dalam Rif’at Syauqi Nawawi, Kepribadian Qur’ani*, Tangerang: Wni Press, 2009.

- Krietner, Robert, Dan Kinichi, Angelio, *Prilaku Organisasi (Organisasi Behavior)*, Buku 1 Edisi 5 Diterjemahkan Oleh Erly Sunandy, Jakarta: Penerbit Salemba Empat, 2005.
- Lailatussaadah, “*Upaya Peningkatan Kinerja Guru*”, INTELEKTUALITA-Volume 3, Nomor 1, Januari-Juni 2015.
- Leonard Siregar, *Antropologi Dan Konsep Kebudayaan Antropologi Papua*, (ISSN: 1693-2099), Volume 1. No. 1, Agustus 2002.
- Lexy J Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Siswa Rosdakarya, 2002.
- Lincoln, Guba, *Naturalistic Inquiry*, New Dwlhi: Sage Publication, Inc, 1995.
- M. Abdul Mujieb, Ahmad Ismail, Syafi’ah, *Ensiklopedi Tasawuf Imam Ghazali*.
- M. Zainal, *Sistem Manajemen Berbasis Kinerja Sebagai Upaya Mengembangkan Budaya Organisasi (Studi Kasus Pada MIN Malang)*, Tesis, 2012.
- Masyuri dan Zainuddin *Metodologi Penelitian “Pendekatan Praktis dan Aplikatif”*, Bandung, Refika Aditama, 2008.
- Mathis Robert L dan Jackson John H., *Human Resource Management, Alih Bahasa*, Jakarta: Salemba Empat, 2006.
- Muhammad Nazir, *Metode Penelitian*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 1994.
- Moeldjono, D., *Budaya Korporat Dan Keunggulan Korporasi*, Jakarta: PT. Elex Media Komputindo, 2004.
- Moeldjono, D. *Cultured: Budaya Organisasi Dalam Tantangan*, Jakarta: PT. Elek Media Komputindo Kelompok Gramedia, 2003.
- Moh. Pabundu Tika, *Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2008.
- Moh. Surya, *Nilai-Nilai Kehidupan* (makalah), Kuningan : PGRI PD II Kuningan, 1995.
- Nanang Budianto, *Membangun Budaya Organisasi Di Sekolah Yang Produktif*, JURNAL FALASIFA. Vol. 2 No. 2 September 2011, Hal. 80
- Nasution, *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung: Jemars, 1998.
- Nuryati, *Analisis Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan di Eks-Karesidenan*, Surakarta: STIE AUB, 2010.

- Osborn Dan Plastrik, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: BPFEE., 2002.
- Poerwadarminta, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, 1989.
- Riyanto, J., *Produktivitas dan Tenaga Kerja*, Jakarta: SIUP, 1989.
- Robbin P. Stephen, *Prilaku Organisasi*, Jakarta: Edisi 9, PT. Indeks Kelompok Gramedia, 2005.
- Sanapiah Faisal, *Penelitian Kualitatif: Dasar Dasar dan Aplikasi*, Malang: YA3, 1990.
- Sanapiah Faisal, *Format-format Penelitian Sosial*, Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2003.
- Siti Nurbaya M. Ali, “Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada SD Negeri Lambaro Angan”, *Jurnal Administrasi Pendidikan Pascasarjana UIN Syiah Kuala*, Volume 3, No. 2, Mei 2015.
- Sudjana, *Penilaian Hasil Proses Belajar Mengajar*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002.
- Sugiono, *Metode Penelitian Kombinasi*, Bandung: Alfabeta, 2013.
- _____, *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif dan R & D*, Bandung: Alfabeta, 2014.
- _____, *Memahami Penelitian Kualitatif*, Bandung: Alfabeta, 2005.
- Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian*, Jakarta: Rineka Cipta, 2006.
- Taliziduhu Ndraha, *Budaya Organisasi*, Jakarta : PT Rineka Cipta, 1997, hal. 9.
- _____, *Teori Budaya Organisasi*, Jakarta: PT. Rineka Cipta, Cetakan Kedua, 2003.
- The Liang Gie, *Ensiklopedia Administrasi*, Jakarta: Ghalia Indonesia, 1987.
- Tri Noor Aziza, *Transformasi Budaya Kerja Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Paser Utara Melalui Pendekatan Six Thinking Hats*, *Jurnal Borneo Administrasi*, Volume 11, No. 1 2015.
- Triguno. Prasetya, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara, 2001.
- Uzer usman, *Menjadi Guru Profesional*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005.

Wibowo, *Budaya Organisasi: Sebuah Kebutuhan Untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*, Jakarta: Rajawali Press, 2010.

William, *Principle As Efective Leaders*, Brimigham: NASSP Bulletin, 2004.

Wina Sanjaya. *Strategi Pembelajaran*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2007.

