



PEMBINAAN ETOS KERJA GURU DI SMAS *GOLDEN CHRISTIAN SCHOOL* PALANGKA RAYA

Gibson Simanjourang*, Teti Berliani, Piter Joko Nugroho
FKIP, Universitas Palangka Raya

Info Artikel	Abstrak
<p>Riwayat Artikel:</p> <p>Diterima: Agustus 2019 Disetujui: Februari 2020</p> <p>Kata Kunci: Pembinaan, Etos Kerja.</p>	<p>Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan pembinaan etos kerja guru di Sekolah Menengah Atas Swasta (SMAS) <i>Golden Christian School</i> (GCS) Palangka Raya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan rancangan studi kasus. Pengumpulan data menggunakan teknik observasi, wawancara, dan studi dokumentasi. Analisis data menggunakan pola interaktif data meliputi: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Pengecekan keabsahan data dilakukan dengan menggunakan derajat kepercayaan melalui teknik triangulasi baik sumber maupun metode. Hasil penelitian mengungkap bahwa dengan pembinaan etos kerja guru oleh kepala sekolah yang dilaksanakan dengan menerapkan berbagai strategi pembinaan melalui berbagai kegiatan pengembangan profesional guru dan dilaksanakan melalui mekanisme dan pentahapan yang jelas; serta ditunjang dengan berbagai faktor pendukung yang tersedia di sekolah dapat meminimalisir berbagai kendala yang dihadapi sekolah dalam membina etos kerja guru, sekaligus mampu menjadikan SMAS GCS sebagai salah satu sekolah swasta pilihan terbaik bagi masyarakat di Kota Palangka Raya.</p>
<p>Korespondensi:</p> <p>Gibson Simanjourang* Universitas Palangka Raya Kampus UPR, Tunjung Nyaho, Palangka Raya E-mail: gibsonsimanjourang84@gmail.com</p>	<p>Abstract</p> <p>This study aims to describe the coaching of the work ethic of teachers in the Golden Christian School (GCS) Private High School Palangka Raya. This study used a qualitative approach with case study design. Data collection using observation, interview and study of document. Data analysis using interactive data patterns include: data reduction, data display, and drawing conclusions. Checking the validity of the data obtained is done by using a degree of trust through triangulation techniques both sources and methods. The results of the study reveal that with the guidance of the teacher's work ethic by the principal which is carried out by implementing various coaching strategies through various teacher professional development activities and carried out through clear mechanisms and phases; and also supported by various supporting factors that available in schools can minimize the various obstacles faced by schools in fostering teacher work ethics, as well as being able to make GCS Private High School as one of the best choice private schools for the community in Palangka Raya City.</p>

PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan upaya yang paling efektif dalam mengatasi kendala dan keterbatasan kemampuan sehingga anggota masyarakat siap berpartisipasi dalam proses pembangunan untuk mewujudkan visi pembangunan nasional yaitu Indonesia mandiri, maju, adil dan makmur (Ali, 2009). Sebagai faktor penting dalam pengembangan sumber daya manusia, maka pendidikan wajib mendapatkan perhatian yang serius dari seluruh pihak karena

melalui pendidikan sumber daya manusia yang memiliki kemampuan untuk berkreasi, berinovasi serta punya kemauan berusaha meraih kehidupan yang lebih baik sehingga mampu berkontribusi dalam pembangunan akan dapat dihasilkan (Pongoh, 2013).

Sekolah merupakan salah satu bagian penting dalam proses pendidikan nasional untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Sekolah sebagai institusi (lembaga) pendidikan merupakan wadah atau tempat terselenggaranya proses pendidikan yang memiliki sistem yang kompleks dan dinamis (Sagita, 2018). Dalam upaya mengelola berbagai kompleksitas sekolah tersebut, sekolah sebagai suatu organisasi tidak hanya memerlukan kepala sekolah untuk memimpin dan mengelola sumber daya sekolah yang lebih banyak berkonsentrasi pada permasalahan anggaran dan persoalan administratif semata, melainkan sekolah memerlukan pemimpin yang memiliki visi yang mampu mengilhami staf pengajar dan semua komunitas sekolah yang pada akhirnya menjadi pola dalam membangun semangat etos kerja yang mandiri (Mulyani, 2016).

Anoraga (2001) menyatakan etos kerja merupakan merupakan suatu pandangan dan sikap suatu bangsa atau umat terhadap kerja. Etos kerja yang murni akan melekat dalam sanubari setiap orang atau pekerja sehingga ada dorongan atau kehendak untuk bersikap jujur, disiplin, taat, tertib, dan bertanggung jawab dalam melaksanakan kewajibannya. Bila individu-individu dalam komunitas tertentu memandang kerja sebagai suatu hal yang luhur bagi eksistensi manusia, maka etos kerjanya akan cenderung tinggi. Sebaliknya, sikap dan pandangan terhadap kerja sebagai sesuatu yang bernilai rendah bagi kehidupan, maka etos kerja dengan sendirinya menjadi rendah; Sehingga etos kerja dapat dipahami sebagai suatu sikap dan pandangan terhadap pekerjaan yang mengandung unsur kesungguhan dan keikhlasan. Penjelasan ini mengandung makna bahwa etos kerja sangat ditentukan oleh kemampuan seseorang dalam mempersepsi pekerjaan yang dihadapinya yang akhirnya akan membentuk etos kerja tinggi ataupun rendah (Arifin, 2010).

Kualitas sekolah dalam konteks pengelolaan dan penyelenggaraan pendidikan sangat bergantung pada seberapa tinggi atau besarnya tingkat etos kerja para guru (Sunarto, 2019). Guru merupakan komponen penting yang sangat menentukan keberhasilan penyelenggaraan proses pendidikan sekaligus ujung tombak dari setiap kebijakan pendidikan, karena gurulah yang melaksanakan secara operasional segala bentuk pola gerak dan geliatnya perubahan kurikulum (Chan & San, 2010). Tanpa keberadaan guru yang memiliki etos kerja yang tinggi sangat mustahil bagi sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan, atau dengan kata lain dengan etos kerja guru yang tinggi akan mempengaruhi kualitas penyelenggaraan pendidikan di sekolah dan perilaku profesinya. Oleh karenanya etos kerja guru dalam suatu organisasi sekolah mutlak dibutuhkan untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas proses pelaksanaan tugas pembelajaran di sekolah (Prasasti, 2017).

Schermerhorn (2010) menyatakan faktor pemimpin sangat berpengaruh dalam membangun etos kerja bawahan/anggota. Pandangan tersebut berimplikasi pada pemahaman bahwa pemimpin memberikan pengaruh yang kuat dalam membangun etos kerja bawahannya. Studi yang dilakukan Sarjana (2014) mengungkap bahwa kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap etika (etos) kerja guru. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan faktor yang dapat menentukan tinggi rendahnya etika (etos) kerja guru di sekolah. Kepala sekolah sebagai pemimpin harus dapat menumbuhkan etos kerja disamping pula harus dapat mempengaruhi bawahan dalam melaksanakan tugas sehari-hari untuk bisa tercapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sehingga dengan etos kerja yang maksimal akan mempunyai nilai positif terhadap keberhasilan organisasi (Lubis dalam Mulyani, 2002). Demikian pula studi yang dilakukan Rose (2005) mengungkap dalam pelaksanaannya etos kerja memuat semangat untuk menjunjung tinggi mutu pekerjaan, menjaga harga diri dalam melaksanakan pekerjaan, dan keinginan untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat melalui pekerjaan atau karya profesionalnya. Setiap profesional selalu berusaha untuk mewujudkan tindakan berupa etos kerja yang kuat, bermutu tinggi, dan memberikan kontribusi

yang positif terhadap organisasinya, bekerja sesuai dengan kompetensinya. Dengan etos kerja setiap profesional yang baik tidak akan menyerahkan hasil karya yang berkualitas rendah, seseorang pekerja akan melakukan segala hal yang mungkin dilakukannya untuk menunjung tinggi harga dirinya (Beason, 2001).

Berdasarkan uraian tersebut di atas nampak jelas bahwa dalam upaya mewujudkan sekolah yang berkualitas peran kepala sekolah sebagai pemimpin sekolah untuk membangun etos kerja guru menjadi suatu keniscayaan. Kinerja guru-guru dalam suatu wujud pelaksanaan tugas mendidik dan mengajar para peserta didik, sangat banyak ditentukan atau dipengaruhi oleh adanya etos dan motivasi kerja mereka, dan perilaku kepemimpinan yang efektif dari kepala sekolah sangat menentukan atau sangat mempengaruhi kinerja guru-guru. Peran kepala sekolah sebagai pemimpin mencerminkan tanggung jawab kepala sekolah untuk menggerakkan seluruh sumber daya yang ada di sekolah, sehingga lahir etos kerja dan produktivitas yang tinggi dalam mencapai tujuan sekolah (Nopembri, 2015); oleh karena itu penting bagi kepala sekolah untuk menerapkan berbagai strategi pembinaan etos kerja guru yang direncanakan dengan matang untuk meningkatkan etos kerja guru demi kemajuan sekolah (Yamin, 2010).

Penelitian ini secara umum bertujuan untuk mendeskripsikan tentang pembinaan etos kerja guru di Sekolah Menengah Atas Swasta (SMAS) *Golden Christian School* (GCS) Palangka Raya sebagai salah satu sekolah swasta unggul yang diminati masyarakat di Kota Palangka Raya, dilihat dari aspek: (1) strategi pembinaan etos kerja guru yang dilakukan kepala sekolah, (2) mekanisme pembinaan etos kerja guru, dan (3) faktor pendukung dan kendala dalam pembinaan etos kerja guru.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan rancangan studi kasus. Penelitian dilakukan di Sekolah Menengah Atas Swasta (SMAS) *Golden Christian School* sebagai salah satu sekolah swasta unggul di Kota Palangka Raya yang dikelola oleh Yayasan Duhup Panduhup Palangka Raya. Penentuan informan dilakukan dengan teknik *purposive sampling* dan *snowball sampling*. Pengumpulan data dilakukan dengan metode observasi, wawancara mendalam, dan studi dokumentasi. Informasi yang terkumpul dari ketiga metode tersebut selanjutnya dianalisis dengan model interaktif dari Miles & Huberman (1994) meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Pengecekan kredibilitas data dilakukan dengan tahap pengecekan kredibilitas, dependabilitas dan konfirmabilitas.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Strategi Pembinaan Etos Kerja Guru yang Dilakukan Kepala Sekolah

Kepala sekolah mempunyai peran besar bagi pembentukan guru yang berkualitas, dengan memberi dorongan, pengarahan, motivasi, pembinaan dan pengawasan yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja mereka (Fatimah & Fildayanti, 2019). Produktivitas sekolah bukan semata-mata untuk mendapatkan hasil kerja sebanyak-banyaknya, melainkan kualitas untuk kerja sangat penting diperhatikan. Kepala sekolah selaku manajer dituntut untuk memberikan motivasi terhadap bawahannya dalam hal ini adalah guru sebagai ujung tombak pelaksana pendidikan dan pengajaran.

Berdasarkan hasil temuan penelitian diketahui bahwa strategi pertama yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam membina etos kerja guru adalah dilakukan dengan cara memfasilitasi para guru untuk mengikuti berbagai kegiatan pengembangan profesional baik yang dilakukan secara internal oleh sekolah maupun dengan menugaskan para guru untuk mengikuti kegiatan pengembangan profesional di luar sekolah. Kegiatan pengembangan profesional yang selama ini sering dilaksanakan di dalam sekolah adalah melalui kegiatan *in house training* untuk mengatasi kesenjangan kompetensi guru sebagai realisasi dari implementasi kurikulum 2013. Kegiatan rutin lainnya yang seringkali diikuti oleh para guru di luar sekolah adalah pelatihan maupun *workshop* untuk meningkatkan kemampuan guru dalam mengembangkan perangkat dan media

pembelajaran, termasuk pula pelatihan dalam merancang dan melaksanakan pembelajaran daring sesuai tuntutan pembelajaran abad 21 dewasa ini. Kepala sekolah memandang para guru tidak akan memiliki etos dan motivasi kerja yang tinggi jika tanpa didukung dengan penguasaan dan kemampuan profesional mereka terkait dengan tugasnyadan kewajibannya sebagai guru. Seorang guru tidak akan mampu melaksanakan tugas profesinya dengan baik jika tidak ditunjang kemampuan profesional untuk mampu melaksanakan seluruh kewajiban tugas profesinya. Hasil temuan penelitian ini sejalan dengan pendapat Mustofa (2007) bahwa dalam upaya membangun etos kerja atau budaya kerja yang mengutamakan pelayanan bermutu tinggi kepada konstituen merupakan suatu keharusan di zaman sekarang. Semua bidang dituntut untuk memberikan pelayanan prima. Guru pun harus memberikan pelayanan prima kepada konstituennya yaitu: siswa, orangtua dan sekolah sebagai *stakeholders*. Terlebih lagi pelayanan pendidikan adalah termasuk pelayanan publik yang didanai, diadakan, dikontrol oleh dan untuk kepentingan publik. Oleh karena itu guru harus mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugasnya kepada publik.

Arifin (2001) mengemukakan guru Indonesia yang profesional dewasa ini harus mempunyai: (1) dasar ilmu yang kuat sebagai pengejawantahan terhadap masyarakat teknologi dan masyarakat ilmu pengetahuan di abad 21; (2) penguasaan kiat-kiat profesi berdasarkan riset dan praksis pendidikan yaitu ilmu pendidikan sebagai ilmu praksis bukan hanya merupakan konsep-konsep belaka; dan (3) pengembangan kemampuan profesional berkesinambungan (*continues professional development*). Perihal senada juga dinyatakan Anoraga (2001) bahwakeempatan untuk mendapatkan kemajuan (*opportunities for advancement*) merupakan salah satu faktor yang menentukan tinggi rendahnya etos kerja seseorang. Manusia hidup ingin mendapatkan penghargaan, perhatian terhadap diri dan prestasinya. Karena itu faktor kesempatan untuk mengikut berbagai kegiatan pengembangan profesional harus diperhatikan oleh atasan. Saifulloh (2010) menyatakan motivasi kerja yang mampu membentuk seseorang beretos kerja tinggi adalah kebutuhan untuk berprestasi yang didorong oleh kekuatan spiritual sehingga mampu melaksanakan kewajiban pekerjaannya dengan amanah penuh tanggung jawab. Studi yang dilakukan Latief (2010) menyimpulkan hal yang senada bahwa etos kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap profesionalitas. Hubungan antara etos kerja dengan profesionalisme guru adalah berbanding lurus, sehingga apabila seorang guru memiliki etos kerja yang tinggi maka guru tersebut memiliki tingkat profesionalisme yang tinggi pula. Dari hasil penelitian tersebut, dapat diasumsikan bahwa etos kerja memiliki hubungan yang kuat terhadap kinerja, dimana profesionalitas itu sendiri merupakan bagian dari kemampuan dan kemampuan merupakan komponen dari kinerja.

Strategi kedua yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam membina etos kerja guru adalah melalui pelaksanaan supervisi yang khusus ditujukan untuk mengawal etos kerja guru. Purwanto (2004) menyatakan supervisi merupakan suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu guru dan pegawai sekolah lainnya dalam melakukan pekerjaan mereka secara aktif. Supervisi bertujuan untuk mendorong, mengkoordinir, dan menstimuli serta menuntun pertumbuhan guru-guru secara berkesinambungan disuatu sekolah baik secara individual maupun kelompok agar lebih efektif melaksanakan fungsi pembelajaran (Sergiovanni & Starratt, 1983); melalui kegiatan tersebut diharapkan kualitas akademik yang dilakukan oleh guru semakin meningkat (Neagley & Evans, 1980). Makna yang terkandung dalam kegiatan supervisi selama ini identik dengan bantuan atau layanan profesional yang diberikan oleh supervisor (kepala sekolah dan pengawas) kepada guru guna meningkatkan mutu proses dan hasil pembelajaran yang diampunya. Namun Pidarta (2009) menyatakan bahwa proses pembelajaran dimaksud sudah tentu berkaitan pula dengan kegiatan-kegiatan yang lain, seperti: upaya meningkatkan pribadi (etos) guru, meningkatkan profesinya, kemampuan berkomunikasi dengan warga sekolah maupun masyarakat termasuk upaya membantu meningkatkan kesejahteraan guru.

Hasil temuan penelitian tentang strategi pembinaan etos kerja guru melalui pelaksanaan kegiatan supervisi yang dilaksanakan oleh kepala sekolah ini sejalan dengan pendapat Priansa dan Somad (dalam Nugroho, 2017) bahwa sesungguhnya pengembangan kemampuan guru tidak hanya menyangkut pada peningkatan pengetahuan dan keterampilan mengajar guru semata, melainkan juga pada peningkatan komitmen, kemauan atau motivasi guru. Komitmen merupakan suatu hal mendasar yang harus dimiliki oleh seseorang dan merupakan sebuah proses yang berkesinambungan (Robbins, 1999); dimana komitmen dan etos kerja memiliki hubungan yang sangat erat karena pada dasarnya etos kerja merupakan seperangkat perilaku yang berakar pada kerjasama yang kental, keyakinan yang fundamental disertai komitmen yang total pada paradigma kerja. Setiap organisasi yang selalu ingin maju, akan melibatkan anggota untuk kinerjanya, diantaranya setiap organisasi harus memiliki etos kerja (Sinamo, 2002). Untuk itu, Painter (dalam Mantja, 2010) menyarankan pentingnya kepala sekolah sebagai supervisor perlu untuk memahami dan menggunakan pola atau pendekatan supervisi yang dianggap sesuai dengan keadaan yang dihadapinya. Kepala sekolah sebagai supervisor penting untuk menjalin komunikasi edukatif yang langsung berhubungan dengan para guru melalui pertemuan/percakapan pribadi, rapat guru atau kunjungan rumah dan lain sebagainya (Rifai, 1982). Melalui cara-cara tersebut antara supervisor dengan guru akan terjadi interaksi edukatif dan saling pengaruh mempengaruhi, ada sifat keterbukaan dan kekeluargaan yang mereka miliki dan mewarnai dalam pertemuan itu, sehingga akan lebih mudah ditemukan jalan keluar bagi pemecahan setiap masalah yang dialami guru. Tanpa adanya kemitraan dan saling keterbukaan yang dilandasi pendekatan komunikatif secara informal, mustahil kegiatan supervisi dapat berlangsung dengan efektif (Masaong, 2013).

Strategi ketiga yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam membina etos kerja guru adalah melalui pemberian contoh dan keteladanan. Kepala sekolah selalu bertindak/berlaku sebagai *role model* bagi seluruh warga sekolah dalam melaksanakan tugas dan kewajiban di sekolah. Beberapa hal mendasar yang dilakukan oleh kepala sekolah sebagai cerminan sosok pemimpin yang menjadi contoh dan teladan bagi seluruh warga sekolah adalah terkait dengan kedisiplinan dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya, kedisiplinan dalam waktu kehadiran (*on time*), bersikap ramah dan komunikatif dengan seluruh warga sekolah, berpakaian rapi dan bersih serta bertindak/berlaku adil dalam melayani dan memperlakukan seluruh warga sekolah. Sunardi dkk (2019) menyatakan kepala sekolah sebagai pemimpin sekolah memikul tanggung jawab yang amat besar untuk memenuhi harapan dari berbagai pihak yang terkait, oleh karena itu kepala sekolah dituntut untuk mampu mengarahkan, mengatur, memberi teladan kepada para personil sekolah untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan.

Temuan penelitian tentang strategi yang dilakukan kepala sekolah dalam membina etos kerja guru melalui pemberian contoh dan keteladanan ini sejalan dengan pendapat Syamsul (2017) bahwa kepemimpinan kepala sekolah yang efektif diantaranya tercermin dari indikator mereka mampu membimbing dan mengarahkan guru dalam memecahkan masalah-masalah kerjanya, dan bersedia memberikan bantuan secara proporsional dan profesional serta menunjukkan sikap dan perilaku teladan yang dapat menjadi panutan atau model bagi guru, peserta didik, dan seluruh warga sekolah. Pemimpin harus berperan sebagai individu teladan (*to do the right things*), sebagai komandan, sebagai guru yang bertugas menyiapkan kader, sebagai seorang bapak yang bijak, seorang sahabat yang penuh pengertian dan berjiwa karsa. Dengan contoh dan keteladanan dari pimpinan, diharapkan etos kerja dan disiplin bawahan dapat dibina sehingga kedisiplinan yang muncul tidak sekedar karena takut akan tetapi muncul dari kesadaran. Perihal senada juga disampaikan Tjiptono dan Diana (2002) bahwa pemimpin yang baik adalah pemimpin yang memiliki tanggung jawab yang seimbang, mampu menjadi model peranan yang positif bagi pengikutnya, memiliki keterampilan komunikasi yang baik, mampu memberikan pengaruh positif dan memiliki kemampuan meyakinkan orang lain. Dalam konteks

lembaga pendidikan (sekolah) peran seorang pemimpin transformasional bukan lagi seperti atasan yang menggunakan kekuasaan untuk memberikan perintah pada bawahannya, melainkan sebagai pemimpin sekaligus *partner* yang dapat saling meningkatkan motivasi, kinerja dan moralitas (Octaviana & Silalahi, 2016).

Strategi keempat yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam membina etos kerja guru adalah dilakukan melalui penegakkan *reward* dan *punishment* sebagai kontrol dalam mengawal etos kerja guru. Pemberian *reward* dilakukan dengan memberikan piagamsertifikat penghargaan etos kerja guru, pemberian pujian dalam setiap upacara bendera dan rapat sekolah, serta penambahan insentif dan uang transport. Sedangkan *punishment* dilakukan dengan cara memberikan teguran secara lisan dan tulisan, penilaian Sasaran Kerja Pegawai dan penilaian Perilaku Kerja guru lebih rendah dari sejawat lainnya, serta adanya pembinaan tersendiri (personal). Penegakkan *reward* dan *punishment* ini menjadi salah satu kebijakan yang diterapkan oleh kepala sekolah yang mendapatkan dukungan dari Yayasan Duhup Panduhup Palangka Raya guna meningkatkan dan mempertahankan etos kerja serta kinerja dari seluruh guru dan staf. Pihak yayasan memandang perlu untuk menegakkan aturan tersebut sebagai bentuk pertanggung jawaban pemberian layanan yang terbaik bagi para orang tua siswa dan masyarakat pada umumnya. Gibson (dalam Manik, 2019) menyatakan *Reward* dan *Punishment* merupakan suatu bentuk komunikasi yang dilakukan atasan kepada bawahan dalam memotivasi untuk lebih giat lagi dalam bekerja. Pemberian *reward* (penghargaan) bertujuan agar seseorang menjadi semakin giat dalam usaha memperbaiki atau meningkatkan prestasi yang telah dicapainya, sedangkan *punishment* diartikan sebagai hukuman atau sanksi yang diberikan ketika terjadi pelanggaran (Wibowo, 2007).

Temuan penelitian tentang penegakkan *reward* dan *punishment* yang dilakukan oleh kepala sekolah yang mendapatkan dukungan dari pihak yayasan untuk meningkatkan dan mempertahankan etos kerja guru sejalan dengan pendapat Indrakusuma (2009) bahwa pemberian penghargaan yang bersifat positif terhadap kinerja guru dapat dilakukan dengan cara memberikan pujian, penghormatan, hadiah dan tanda penghargaan. Pemberian sertifikat, penghargaan dan rencana oleh kepala sekolah diharapkan dapat meningkatkan etos kerja guru (Asriani dkk, 2017). Sedangkan bentuk *punishment* dapat dilakukan dengan cara pemberian hukuman ringan (teguran lisan, teguran tertulis, pernyataan tidak puas secara tertulis), hukuman sedang (penundaan kenaikan gaji, penurunan gaji, penundanaan kenaikan pangkat), dan hukuman berat (demosi, pembebasan jabatan, pemberhentian dan pemutusan hubungan kerja) (Rivai, 2006). Namun demikian hal yang perlu mendapatkan perhatian bahwa penetapan *punishment* hendaknya tidak bersifat pribadi, sehingga kecil kemungkinan bahwa orang yang mendapatkan hukuman mendapatkan dampak emosional sampingan yang tidak diharapkan atau timbulnya kerenggangan hubungan yang permanen (Nuraini, 2012).

Mekanisme Pembinaan Etos Kerja Guru

Berdasarkan hasil temuan penelitian diketahui bahwa mekanisme pembinaan etos kerja guru dilakukan melalui tahapan: (1) Tahap pertemuan awal pembinaan etos kerja guru. Pada tahap ini kegiatan yang dilakukan menjalin komunikasi yang baik dan menciptakan suasana yang akrab dengan cara kekeluargaan, mendalami kondisi guru melalui *interview* mendalam dan observasi partisipan, mengidentifikasi hal-hal pribadi guru yang berhubungan dengan pekerjaan, menyepakati permasalahan yang akan diatasi, menyepakati mekanisme pelaksanaan pembinaan (waktu dan tempat), dan menyepakati aktivitas kegiatan pembinaan yang akan dilakukan tim supervisor kepada guru; (2) Tahap pelaksanaan pembinaan etos kerja guru. Dalam tahap ini kegiatan yang dilakukan adalah melaksanakan pembinaan sesuai dengan kesepakatan yang telah ditetapkan pada tahap persiapan awal yaitu melakukan pembinaan terhadap etika profesi guru dan perundangan terkait profesi guru sehingga kegiatan pembinaan meliputi: Etika Profesi Guru (40%), Peraturan Perundang-undangan Guru (20%) dan Pembinaan Keagamaan dan Budaya (40%). Dalam kegiatan tersebut kepala sekolah selaku supervisor melakukan perekaman,

pengamatan dan pencatatan. Selanjutnya guru melakukan refleksi diribagaimana pelaksanaan tugas profesi yang selama ini dilakukan guru, dan kepala sekolah memberikan penilaian serta tanggapan disertai penjelasan yang mencakup apa yang harus diperbaiki dan apa yang harus ditingkatkan serta bagaimana cara meningkatkannya secara menyeluruh; (3) Tahap pertemuan akhir/balikan. Pada tahap ini kegiatan yang dilakukan adalah: observasi dan pendampingan guru selama melaksanakan tugas di sekolah, dan refleksi dan diskusi bersama (kepala sekolah dan guru) tentang kemajuan hasil pembinaan.

Depdikbud (dalam Nugroho, 2017) menjelaskan dalam praktiknya sesungguhnya tidak ada patokan baku dalam pelaksanaan pembinaan seperti melalui supervisi yang berhubungan dengan personal guru, namun demikian semakin rinci dan operasionalnya suatu program, tentu akan semakin baik karena akan membantu dan mempermudah supervisor dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang akan dilakukannya, sekaligus menjadi pedoman bagi supervisor dalam pelaksanaannya. Sekurang-kurangnya dalam pelaksanaan kegiatan supervisi menggambarkan apa yang akan dilakukan, cara melakukan, waktu pelaksanaan, fasilitas yang dibutuhkan, dan cara mengukur keberhasilan pelaksanaannya. Purwanto (2004) menjelaskan bahwa pembinaan profesional guru dengan menggunakan pendekatan klinis terletak pada upaya supervisor untuk mengetahui penyebab permasalahan guru sekaligus langsung pula diupayakan bagaimana cara memperbaiki kelemahan atau kekurangan tersebut, atau sebagai gagasan yang diimplementasikan dalam proses hubungan kemanusiaan, dimana penekanannya terletak pada hubungan dan interaksi tatap muka antara supervisor dan guru, peningkatan hubungan profesional yang akrab antara supervisor dan guru, dan observasi yang cermat untuk memperoleh data yang akurat (Purwanto, 2004; Goldhammer et al, 1980). Satu hal penting yang menjadi catatan dan perhatian agar dalam pembinaan etos kerja dapat berjalan dengan baik maka penilaian harus terus dilakukan secara teratur dan berkesinambungan untuk mendapatkan hasil yang diharapkan. Tanpa dilakukan secara teratur, mustahil suatu jenis pekerjaan dapat memberikan suatu peningkatan hasil dan kondusifitas pekerjaan dapat berjalan dengan baik. Upaya seperti ini perlu direalisasikan apabila tujuan-tujuan yang telah disepakati tercapai dalam suatu tatanan pekerjaan dalam rangka membentuk sikap mental dan etos kerja lebih bersifat produktif (Norris, 2003).

Faktor Pendukung dan Kendala dalam Pembinaan Etos Kerja Guru

Berdasarkan hasil temuan penelitian diketahui bahwa faktor pendukung dalam pembinaan etos kerja guru yaitu: (1) komitmen yang kuat dari kepala sekolah untuk meningkatkan kualitas sekolah, (2) kerjasama dan komunikasi yang baik antara kepala sekolah dengan guru serta antar sejawat guru, (3) sekolah memiliki tenaga guru yang didominasi para guru muda yang memiliki motivasi yang baik untuk mengembangkan profesionalismenya dan terbuka untuk mendapatkan masukan serta perbaikan dari kepala sekolah, dan (4) partisipasi aktif dari komite sekolah dan orang tua siswa untuk mendukung berbagai program sekolah; Sedangkan kendala yang dihadapi dalam pembinaan etos kerja guru adalah terkait dengan permasalahan internal dari sebagian kecil guru muda dalam hal pengendalian emosi ketika mereka menghadapi persoalan yang berhubungan dengan pelaksanaan tugas. Upaya alternatif solusi yang dilakukan oleh kepala sekolah untuk mengatasi permasalahan sebagai kecil guru muda tersebut adalah dengan melaksanakan pembinaan secara personal melalui supervisi klinis.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil temuan dan pembahasan penelitian, dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut: (1) strategi pembinaan etos kerja guru yang dilakukan kepala sekolah dilakukan dengan cara: memfasilitasi para guru untuk mengikuti berbagai kegiatan pengembangan profesional, pelaksanaan supervisi yang khusus ditujukan untuk mengawal etos kerja guru, pemberian contoh dan keteladanan, dan penegakkan *reward* dan *punishment*; (2) mekanisme pembinaan etos kerja guru dilakukan melalui tahapan: tahap pertemuan awal, tahap pelaksanaan

pembinaan etos kerja guru, dan tahap pertemuan akhir/balikan; dan (3) faktor pendukung, meliputi: komitmen yang kuat dari kepala sekolah untuk meningkatkan kualitas sekolah, kerjasama dan komunikasi yang baik antara kepala sekolah dengan guru serta antar sejawat guru, sekolah memiliki tenaga guru yang didominasi para guru muda yang memiliki motivasi yang baik untuk mengembangkan profesionalismenya dan terbuka untuk mendapatkan masukan serta perbaikan dari kepala sekolah, serta partisipasi aktif dari komite sekolah dan orang tua siswa untuk mendukung berbagai program sekolah; sedangkan kendala yang dihadapi dalam pembinaan etos kerja guru adalah terkait dengan permasalahan internal dari sebagian kecil guru muda dalam hal pengendalian emosi ketika mereka menghadapi persoalan yang berhubungan dengan pelaksanaan tugas. Solusipemecahan masalah yang dilakukan oleh kepala sekolah untuk mengatasi permasalahan sebagai kecil guru muda tersebut adalah dengan melaksanakan pembinaan secara personal melalui supervisi klinis.

UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada kepalasekolah beserta seluruh personil SMAS *Golden Christian School* Palangka Raya dan pihak Yayasan Duhup Panduhup Palangka Raya yang telah memberikan kemudahan akses penyediaan berbagai dokumen yang dibutuhkan peneliti terkait pengumpulan data sejak awal hingga akhir penelitian, serta redaksi *Equity in Education Journal (EEJ)* yang telah memberikan kesempatan artikel kami ini dapat dimuat dalam jurnal ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Ali, M. (2009). *Pendidikan untuk Pembangunan Nasional: Menuju Bangsa Indonesia yang Mandiri dan Berdaya Saing Tinggi*. Bandung: Imperial Bhakti Utama.
- Anaroga, P. (2001). *Psikologi Kerja*. Jakarta: Rineke Cipta.
- Arifin, I. (2001, 25-26 Juli). *Profesionalisme Guru: Analisis Wacana Reformasi Pendidikan dalam Era Globalisasi*. Makalah disampaikan dalam Simposium Nasional Pendidikan di Universitas Muhammadiyah Malang.
- Asriani., Murniati, A. R., & Bahrin. (2017). Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Memotivasi Kerja Guru pada MTS Swasta LAM Ujong Kabupaten Aceh Besar. *Jurnal Magister Administrasi Pendidikan*, 5(2), 121-126. Diterima dari <http://www.jurnal.unsyiah.ac.id/JAP/article/view/8361/7333>.
- Beason, L. (2001). *Ethos and Error: How Business People React to Errors*. Accessed 19 December 2019, retrieved from <http://faculty.winthrop.edu/kosterj/writ465/samples/beason.pdf>.
- Chan, M. C., & San, T. T. (2010). *Analisis SWOT Kebijakan Pendidikan dan Era Otonomi Daerah*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Fatikah, N., & Fildayanti. (2019). Strategi Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Motivasi Dan Etos Kerja Guru Di Sekolah Menengah Atas Negeri Bareng Jombang. *Indonesian Journal of Islamic Education Studies (IJIES)*, 2(2), 167-182. doi: <https://doi.org/10.33367/ijies.v2i2.989>.
- Goldhammer, R., Anderson, R. H., Krawjewski, R. J. (1980). *Clinical Supervision: Special Methods for The Supervision of Teachers*. New York: Holt, Rinehart, and Winston.
- Indrakusuma, A. (2010). *Pengantar Ilmu Pendidikan*. Surabaya: Usaha Nasional.
- Latief, E. 2010. *Hubungan antara Amanah, Etos Kerja dan Profesionalisme pada Rumah Zakat Indonesia*. Tesis tidak dipublikasikan, Universitas Indonesia: Program Pascasarjana. Diterima dari http://lib.ui.ac.id/file?file=pdf/abstrak/id_abstrak-20342190.pdf.
- Manik, R. (2019). Implementasi Pemberian Reward dan Punishment Untuk Meningkatkan Etos Kerja Guru. *Jurnal Masalah Pastoral*, 7(XX), 80-95. Diterima dari <https://ojs.stkyakobus.ac.id/index.php/JUMPA/article/view/64>.
- Masaong, A. K. (2013). *Memberdayakan Pengawas sebagai Gurunya Guru*. Bandung: Penerbit

Alfabeta.

- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Analisis Data Kualitatif. Buku Sumber tentang Metode-metode Baru*. Jakarta: Universitas Indonesia Press.
- Mulyani, S. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Etos Kerja Guru serta Pegawai terhadap Iklim Organisasi pada SMP Negeri 225 Jakarta. *Journal of Economics and Business Aseanomics (JEBA)*, 1(1), 38-56. doi: <https://doi.org/10.33476/jeba.v1i1.398>.
- Mustofa. (2007). Upaya Pengembangan Profesional Guru di Indonesia. *Jurnal Ekonomi dan Pendidikan*, 4(1), 76-88. doi: <https://doi.org/10.21831/jep.v4i1>.
- Neagley, R. L., & Evans, N. D. (1980). *Handbook for Effective Supervision of Instruction*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Nopemberi, A. D. (2015). Fungsi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru. *Manajer Pendidikan*, 9(3), 394-403. Diterima dari <https://ejournal.unib.ac.id/index.php/manajerpendidikan/article/view/1136/944>.
- Norris, P. (2003). *Still a Public Service Ethos? Work Values, Experience and Job Satisfaction among Government Workers. For the People: Public Service in the 21st Century*. Washington DC: Brookings Institute Press. Accessed 19 December 2019, retrieved from <https://wcfia.harvard.edu/publications/still-public-service-ethos-work-values-experience-and-job-satisfaction-among>.
- Nugroho, P. J. (2017). Home Visiting Supervision (HVS): An Alternative Approach to Increase the Commitment of Elementary Teachers in Remote Areas. *International Research-Based Education Journal*, 1(1), 39-45. doi: <http://dx.doi.org/10.17977/um043v1i1p%25p>.
- Nuraini, S. K. (2012). Pengaruh *Reward and Punishment* terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara V Afdeling III Kebun Sei Galuh. Skripsi tidak dipublikasikan, Jakarta: Program Pascasarjana Universitas Indonesia. Diterima dari http://repository.uin-suska.ac.id/7997/1/2012_201244KOM.pdf.
- Octaviana, M., & Silalahi, D. K. (2016). Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah. *Polyglot*, 12(1), 1-9. doi: <http://dx.doi.org/10.19166/pji.v12i1.376>.
- Pidarta, M. (2009) *Supervisi Pendidikan Kontekstual*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Pongoh, S. (2013). *Etos Kerja Guru: Faktor yang Mempengaruhi dan Dipengaruhi*. Surabaya: CV. R. A. De Rozarie.
- Prasasti, S. (2017). Etos Kerja dan Profesional Guru. *Jurnal Ilmiah PENJAS (Penelitian, Pendidikan dan Pengajaran)*, 3(2), 74-89. Diterima dari <http://ejournal.utp.ac.id/index.php/JIP/article/view/589>.
- Purwanto, N. (2004). *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Remadja Rosdakarya.
- Rifai, M. (1982). *Pengantar Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Baru.
- Rivai, V. (2006). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Radja Grafindo Persada.
- Robbins, S. P. (1999). *Organizational Behavior*. New Delhi: Prentice-Hall.
- Rose, A. (2005). *Ethics and Human Resources Management*. Accessed 19 December 2019, retrieved from https://dphu.org/uploads/attachements/books/books_4824_0.pdf.
- Sagita, D. D. (2018, 24 Maret). *Implementasi Layanan ICS-GD dalam Meningkatkan Pemahaman dan Sikap Siswa tentang Nilai-Nilai Kehidupan Islam di SMA Muhammadiyah DKI Jakarta*. Makalah disajikan pada Seminar Nasional Pendidikan Era Revolusi “Membangun Sinergitas dalam Penguatan Pendidikan Karakter pada Era IR 4.0”, Universitas Muhammadiyah Jakarta, Indonesia. Diterima dari <https://jurnal.umj.ac.id/index.php/SNP/article/view/2752/2209>.
- Saifulloh. (2010). Etos Kerja dalam Perspektif Islam. *Jurnal Sosial Humaniora*, 3(1), 54-69. doi: <http://dx.doi.org/10.12962/j24433527.v3i1.654>.
- Sarjana, S. (2014). Pengaruh Kepemimpinan dan Kerjasama Tim terhadap Etika Kerja Guru SMK. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, 20(2), 234-250. doi:

- <https://doi.org/10.24832/jpnk.v20i2.14>.
- Schermerhorn, J. R. (2010). *Introduction to Management*. Asia: John Wiley & Sons.
- Sergiovanni, T. J., & Starratt, R. J. (1983). *Supervision: Human Perspective*. New York: McGraw-Hill Book, Co.
- Sinamo, J. (2002). *Etos Kerja Profesional di Era Digital Global*. Jakarta: Institut Darma Mahardika.
- Sunardi, S., Nugroho, P. J., & Setiawan, S. (2019). Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah. *Equity in Education Journal*, 1(1), 20-28. Retrieved from <https://e-journal.upr.ac.id/index.php/eej/article/view/1548>.
- Sunarto. (2019). *Pentingnya Etos Kerja bagi Pengembangan Profesional Guru*. Diakses tanggal 15 Desember 2019, dari <http://formenews.id/2019/02/10/pentingnya-etos-kerja-bagi-pengembangan-profesional-guru/>.
- Syamsul, H. (2017). Penerapan Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru pada Jenjang Sekolah Menengah Pertama (SMP). *Jurnal Idaarah*, 1(2), 275-289. doi: <https://doi.org/10.24252/idaarah.v1i2.4271>.
- Tjiptono, F., & Diana, A. 2002. *Total Quality Management*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Wibowo. (2009). *Manajemen Kinerja*. Jakarta. Rajawali Press.
- Yamin, M. (2010). *Standarisasi kinerja guru*. Jakarta: Gaung Persada.