

**BUDAYA KERJA MADRASAH TSANAWIYAH  
PADA MASA PANDEMI COVID 19 DI KOTA BANDAR LAMPUNG**

**DISERTASI**

Diajukan Kepada Pascasarjana Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung  
Guna Memenuhi Salah Satu Syarat untuk Memperoleh Gelar Doktor  
dalam Ilmu Manajemen Pendidikan Islam

Oleh:  
**MANSUR**  
**1986031020**



**PASCASARJANA  
PROGRAM DOKTORAL MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
RADEN INTAN LAMPUNG  
2022 M/1443 H**

**BUDAYA KERJA MADRASAH TSANAWIYAH  
PADA MASA PANDEMI COVID 19 DI KOTA BANDAR LAMPUNG**

**DISERTASI**

Diajukan Kepada Pascasarjana Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung  
Guna Memenuhi Salah Satu Syarat untuk Memperoleh Gelar Doktor  
dalam Ilmu Manajemen Pendidikan Islam

Oleh:  
**MANSUR**  
**1986031020**


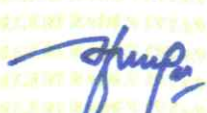



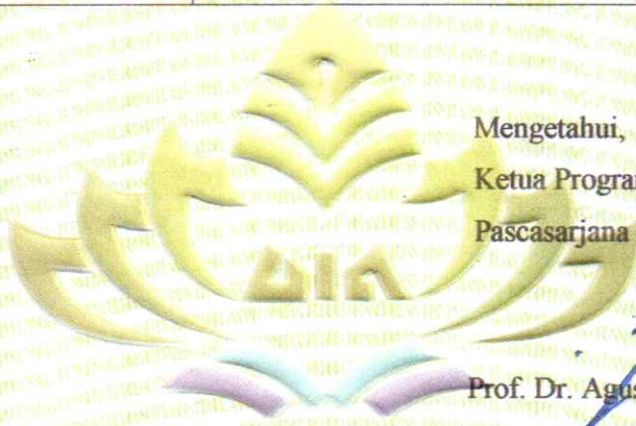
**TIM PROMOTOR**

**PROMOTOR : Prof. Dr. Wan Jamaludin. M.Ag**  
**Co PROMOTOR I : Prof. Dr. H. Syaiful Anwar. M.Pd**  
**C0 PROMOTOR II : Dr. Hj. Eti Hadiati. M.Pd**

**PASCASARJANA  
PROGRAM DOKTORAL MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
RADEN INTAN LAMPUNG  
2022 M/1443 H**

**PERSETUJUAN KOMISI PROMOTOR  
DIPERSIAPKAN UNTUK UJIAN TERBUKA DISERTASI**

<p>Promotor</p>  <p>Prof. Dr. Wan Jamaluddin, M.Ag. .....2022</p>	<p>Co-Promotor I</p>  <p>Prof. Dr. H. Syaiful Anwar, M.Pd. .....2022</p>	<p>Co. Promotor II</p>  <p>Dr. Hj. Eti Hadiati, M.Pd. .....2022</p>
--	---	--



Mengetahui,  
Ketua Program Studi S3 MPI  
Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung

  
Prof. Dr. Agus Pahrudin, M.Pd  
NIP. 196408051990031008

Nama : Mansur








NPM : 1986031020

Angkatan : 2019


## PENGESAHAN

Disertasi dengan judul “**Budaya Kerja Madrasah Tsanawiyah Pada Masa Pandemi Covid 19 di Kota Bandar Lampung**” ditulis oleh **Mansur**, Nomor Pokok Mahasiswa: 1986031020 telah diujikan pada Ujian Terbuka/Promosi pada hari Selasa, tanggal 28 Juni 2022, pukul 10.00-12.00 WIB pada Program Doktorat Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung.

Tim Penguji:

Ketua Sidang	: Prof. Dr. Ruslan Abdul Ghofur, M.Si	(  )
Sekretaris	: Dr. Koderi, M.Pd	(  )
Penguji I	: Prof. Dr. Hj. Nirva Diana, M.Pd	(  )
Penguji II	: Prof. Wan Jamaludin Z., M.Ag, Ph.D	(  )
Penguji III	: Prof. Dr. H. Syaiful Anwar, M.Pd	(  )
Penguji IV	: Dr. Hj. Eti Hadiati, M.Pd	(  )
Penguji V	: Prof. Dr. Hj. Siti Patimah, M.Pd	(  )

Bandar Lampung, 28 Juni 2022  
Mengetahui,  
Direktur Pascasarjana  
UIN Raden Intan Lampung

  
Prof. Dr. Ruslan Abdul Ghofur, M.Si  
NIP. 198008012003121001

## SURAT KETERANGAN

Tim Penyelaras Disertasi Program Doktor (S3) Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Raden Intan Lampung dengan ini menerangkan bahwa:

Nama : Mansur  
NPM : 1986031020  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam  
Judul Disertasi : BUDAYA KERJA MADRASAH TSANAWIYAH PADA MASA PANDEMI COVID 19 DI KOTA BANDAR LAMPUNG

Adalah benar Disertasi yang bersangkutan telah dilakukan penyelarasan oleh Tim Penyelaras Disertasi dan diperbaiki sesuai dengan masukan.

Demikian Surat Keterangan ini dibuat dengan sesungguhnya untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

### TIM PENYELARAS

Prof. Dr. H. Yurnalis Etek, M.Pd

Prof. Dr. Hj. Siti Patimah, M.Pd.

Dr. Koderi, M.Pd.

Bandar Lampung, Juni 2022  
Mengetahui,  
Ketua Program Studi S3 MPI  
Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung

Prof. Dr. Agus Pahrudin, M.Pd.  
NIP. 196408051991031008

## PERNYATAAN ORISINALITAS/KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Mansur  
NPM : 1986031020  
Jenjang Pendidikan : Program Doktor (S3)  
Prodi : Manajemen Pendidikan Islam

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa disertasi yang berjudul : **BUDAYA  
KERJA MADRASAH TSANAWIYAH PADA MASA PANDEMI  
COVID 19 DI KOTA BANDAR LAMPUNG**

adalah benar karya asli saya, kecuali yang disebutkan sumbernya. Apabila terdapat kesalahan dan kekeliruan sepenuhnya menjadi tanggung jawab saya.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya.

Bandar Lampung, 18 Januari 2022

Yang Menyatakan



Mansur

## ABSTRAK

Budaya kerja adalah suatu konsep keterampilan dan seni yang dilakukan oleh manusia dalam kurun waktu tertentu sehingga menjadi terarah dalam perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi. Nilai budaya kerja di madrasah tidak hanya berpengaruh terhadap keterlibatan normatif, tetapi juga memberi pengaruh kepada partisipasi fisik, emosional, dan kognitifitas pembelajaran. Namun, saat terjadi pandemi Covid 19, musibah ini membuat terjadinya keterbatasan interaksi sosial sehingga tersendatnya aktifitas belajar dan pembelajaran. Dengan kebijakan *social distancing* berakibat buruk terhadap budaya kerja di lembaga pendidikan. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan mendiskripsikan integritas, profesionalisme, inovasi, tanggung jawab dan keteladanan sebagai budaya kerja Madrasah Tsanawiyah di Bandar Lampung pada Masa Pandemi Covid 19. Metode penelitian ini adalah kualitatif deskriptif yang mengumpulkan data primer dan sekunder dengan cara wawancara, observasi dan dokumentasi. Setelah itu dilakukan analisis data dengan cara reduksi, display dan verifikasi data sehingga dapat menjadi kesimpulan pada akhir analisa.

Hasil pembahasan dan analisis menyimpulkan bahwa Integritas setiap madrasah mampu dan konsisten dalam perilaku disiplin, kredibel dalam kegiatan kependidikan, menjunjung tinggi prinsip, selalu berupaya meningkatkan Kompetensi diri, menjaga komunikasi dengan baik, konsisten dalam berfikir, bersikap, berucap, dan tegas serta menolak suap, gratifikasi dan korupsi. Profesionalisme yang di terdapat di setiap madrasah telah kemampuan merencanakan pembelajaran dengan baik, dan melakukan pekerjaan secara terukur sesuai dengan target yang ditentukan, menerima penghargaan dan hukuman yang berlaku sesuai dengan aturan yang berlaku. Pelaksanaan inovasi di semua madrasah telah tertata dengan baik sehingga setiap satuan pendidikan tersebut memenuhi kriteria ketuntasan minimum, standar perencanaan proses pembelajaran setiap madrasah terlaksana dengan baik sesuai dengan tuntutan zaman sekarang seperti mengajar dengan menggunakan metode daring dan google classroom serta selalu meningkatkan kompetensi dengan mengikuti asesmen yang berlaku, dan pemanfaatan teknologi dan informasi untuk menjalankan dan mensosialisasikan program. Adapun pengimplementasian indikator Tanggung jawab telah dilaksanakan dan diberikan secara subjektif sesuai dengan profesi masing-masing serta mengevaluasi hasil kerja yang telah dijalankan. Serta ditunjukkan dengan penyelesaian program yang cukup tepat, serta menerima evaluasi yang konstruktif dalam program evaluasi. Keteladanan di setiap madrasah ditunjukkan dengan memberikan contoh kepada masyarakat Madrasah, memberi pelayanan baik kepada peserta didik dalam proses pembelajaran secara online, membina akhlakul karimah tanggung jawab, berusaha menanamkan tanggung jawab dengan mengembangkan nilai-nilai keagamaan, serta memberikan pelayanan yang baik bagi masyarakat, dan adanya bimbingan dari sejawat kepala Madrasah, guru dan staf Madrasah

*Kata kunci : Budaya Kerja, Integritas, Profesionalisme, Inovasi, Tanggung Jawab, Keteladanan, Pandemic Covid*

## ABSTRACT

Work culture is a concept of skills and art that is carried out by humans within a certain period of time so that it becomes directed in planning, implementation and evaluation. The value of work culture in madrasahs not only affects normative engagement, but also affects physical, emotional participation, and learning cognitive. However, during the Covid-19 pandemic, this disaster made social interactions limited so that learning and learning activities were hampered. The social distancing policy has a negative impact on the work culture in educational institutions. The purpose of this study was to identify and describe integrity, professionalism, innovation, responsibility and exemplary as the work culture of Madrasah Tsanawiyah in Bandar Lampung during the Covid 19 Pandemic. This research method was qualitative descriptive which collected primary and secondary data by means of interviews, observations and documentation. After that, data analysis was carried out by reducing, displaying and verifying data so that it could be concluded at the end of the analysis.

The results of the discussion and analysis conclude that 1) The integrity of each madrasah is capable and consistent in disciplined behavior, is credible in educational activities, upholds principles, always strives to improve self-competence, maintains good communication, is consistent in thinking, acting, speaking, and assertive as well as reject bribery, gratuities and corruption. 2) The professionalism found in every madrasah has the ability to plan learning well, and do work measurably according to the specified target, receive rewards and punishments that apply in accordance with applicable rules. 3) The implementation of innovation in all madrasahs has been well organized so that each educational unit meets the minimum completeness criteria, the standard for planning the learning process of each madrasah is well implemented in accordance with today's demands such as teaching using online methods and google classroom and always improving competence by following assessments applicable regulations, and the use of technology and information to run and socialize the program. 4) The implementation of the Responsibility indicator has been carried out and given subjectively according to their respective professions and evaluates the work that has been carried out. As well as being shown by completing a fairly appropriate program, and receiving a constructive evaluation in the evaluation program. 5) Exemplary in every madrasah is shown by setting an example to the Madrasah community, providing good service to students in the online learning process, fostering good morals and responsibility, trying to instill responsibility by developing religious values, and providing good service to the community, and the existence of guidance from Madrasah peers, teachers and Madrasah staff.

*Keywords: Work Culture, Integrity, Professionalism, Innovation, Responsibility, Exemplary, Pandemic Covid*



## نبذة مختصرة

ثقافة العمل هي مفهوم المهارات والفن الذي يقوم به الإنسان خلال فترة زمنية معينة بحيث يصبح موجهاً في التخطيط والتنفيذ والتقييم. لا تؤثر قيمة ثقافة العمل في المدارس الدينية على المشاركة المعيارية فحسب ، بل تؤثر أيضاً على المشاركة الجسدية والعاطفية والتعلم المعرفي. ومع ذلك ، خلال جائحة ، جعلت هذه الكارثة التفاعلات الاجتماعية محدودة للغاية ركود أنشطة التعلم والتعلم. مع سياسات التباعد الاجتماعي لها تأثير سيء على ثقافة العمل في المؤسسات التعليمية. كان الغرض من هذه الدراسة هو تحديد ووصف النزاهة والاحتراف والابتكار والمسؤولية والمثالية لثقافة العمل في مدرسة تسناوية في بندر لامبونج خلال وباء كوفيد. كان أسلوب البحث هذا وصفيًا نوعيًا حيث جمع البيانات الأولية والثانوية عن طريق المقابلات والملاحظات والتوثيق. بعد ذلك تم تحليل البيانات من خلال تصغير وعرض والتحقق من البيانات بحيث يمكن الانتهاء منها في نهاية التحليل.

خلصت نتائج المناقشة والتحليل إلى أن نزاهة كل مدرسة قادرة ومتسقة في السلوك المنضبط ، وذات مصداقية في الأنشطة التعليمية ، وتلتزم بالمبادئ ، وتسعى دائماً لتحسين الكفاءة الذاتية ، وتحافظ على التواصل الجيد ، ومتسقة في التفكير ، والعمل ، الكلام ، والحزم وكذلك رفض الرشوة والرضا والفساد. الاحتراف الموجود في كل مدرسة لديه القدرة على التخطيط الجيد للتعلم ، والقيام بعمل قابل للقياس وفقاً للهدف المحدد ، والحصول على المكافآت والعقوبات التي تنطبق وفقاً للقواعد المعمول بها. تم تنظيم تنفيذ الابتكار في جميع المدارس بشكل جيد بحيث تلبى كل وحدة تعليمية الحد الأدنى من معايير الاكتمال ، ويتم تنفيذ معيار التخطيط لعملية التعلم لكل مدرسة بشكل جيد وفقاً لمتطلبات اليوم مثل التدريس باستخدام الأساليب عبر الإنترنت و تعمل دائماً على تحسين الكفاءة من خلال اتباع التقييمات القابلة للتطبيق ، واستخدام التكنولوجيا والمعلومات لتشغيل البرنامج والتواصل معه. تم تنفيذ مؤشر المسؤولية بشكل شخصي وفقاً لمهنتهم وتقييم العمل الذي تم تنفيذه. بالإضافة إلى إظهاره من خلال إكمال برنامج مناسب إلى حد ما ، والحصول على تقييم بناء في برنامج التقييم. يتم عرض النموذج في كل مدرسة من خلال تقديم نموذج لمجتمع المدرسة ، وتقديم خدمة جيدة للطلاب في عملية التعلم عبر الإنترنت ، وتعزيز الأخلاق والمسؤولية ، ومحاولة غرس المسؤولية من خلال تطوير القيم الدينية ، فضلاً عن تقديم خدمة جيدة للمجتمع ، ووجود توجيهات من زملائه مديري المدرسة والمعلمين وموظفي المدرسة

الكلمات المفتاحية: ثقافة العمل ، النزاهة ، الاحتراف ، الابتكار ، المسؤولية ، المثالية ، جائحة كوفيد

## RINGKASAN

### A. Pendahuluan

Bencana pandemi Covid 19 telah membawa perubahan di segala aspek kehidupan. Pekerjaan dan metode kerja kami telah berubah, pekerjaan telah hilang, dan pekerjaan baru telah muncul. Perubahan ekonomi, sosial dan budaya juga terjadi dengan kecepatan tinggi. Dalam masa dinamis ini, madrasah harus merespon dengan cepat dan tepat. Budaya kerja perlu ditransformasikan dalam kinerja dan pembelajaran sehingga dapat membekali dan mempersiapkan proses pembelajaran dan hasil pendidikan yang luar biasa.

Jumlah pasien pneumonia virus telah melonjak dan menyebar ke seluruh China, secara tak terduga diekspor ke dunia. Penyakit Coronavirus (Covid-19) mengejutkan dunia. Peristiwa besar yang diakibatkan oleh penyakit infeksi ini melebihi ekspektasi banyak kalangan. Hal ini berlaku bahkan di kalangan praktisi dan ahli di bidang manajemen krisis. Kini, semua sektor, termasuk sektor pendidikan, terkena imbasnya, bahkan menyentuh cara beribadah dan kehidupan sosial. Sekolah perlu memberikan standar pelayanan minimum kepada pemangku kepentingan mereka dalam "bekerja dari rumah" (WFH) dan "pembatasan sosial massal" (PSBB).

Menteri Agama menjelaskan bahwa untuk mewujudkan pekerjaan yang bermakna dibutuhkan nilai yang mengikat dan memberikan kehidupan. Ia mengungkapkan, langkah pertama adalah berdiskusi dengan seluruh jajaran Kementerian Agama melalui serangkaian diskusi tentang bagaimana Kementerian Agama bisa lebih baik. Kemudian, hasil membutuhkan nilai, kemudian dirumuskan nilai tersebut. "Saya berharap nilai ini menjadi ruh hati kita. Bagaimana menjelaskan karya di berbagai bidang dalam lingkup pekerjaan, kemudian muncul lima nilai budaya yaitu nilai budaya karya Kementerian Agama yang terdiri dari lima (lima) kata, yaitu

1. Integritas
2. Profesionalisme
3. Inovasi
4. Rasa tanggung jawab
5. Keteladanan<sup>1</sup>.

Kemudian terjemahkan kelima kata di atas menjadi definisi dan jelaskan dalam bentuk petunjuk positif dan negatif. Kelima nilai tersebut pada hakikatnya merupakan nilai-nilai yang ada dalam setiap ajaran agama, namun kenyataannya seringkali tercemar oleh semangat batin dan godaan lahiriah. Untuk membersihkan dan memperkuat nilai-nilai yang

---

<sup>1</sup> Pin 5 Nilai Budaya Kerja Kementerian Agama Republik Indonesia, Internet, dalam [www.google.com/pin5nilai\\_budaya\\_kemenag](http://www.google.com/pin5nilai_budaya_kemenag), diunduh tanggal 29 September 2021

ada, Kementerian Agama menegaskan bahwa reformasi moral perlu dilakukan, yaitu menghilangkan akhlak yang buruk dan memulihkan akhlak yang baik. Kementerian Agama berharap melalui pandemi Covid 19 ini diharapkan dapat terjadi revolusi dalam pembelajaran dan budaya kerja. Dengan berpegang pada kelima nilai budaya kerja tersebut, setiap instansi Kementerian Agama diharapkan mampu menjalankan tugas dan fungsinya semaksimal mungkin, berkinerja tinggi, dan terhindar dari segala bentuk pelanggaran peraturan perundang-undangan. Kementerian Agama juga mendorong internalisasi lima nilai tersebut secara terus menerus kepada seluruh pejabat Kementerian Agama. Penerapan kelima nilai budaya kerja tersebut telah dicanangkan pada tahun 2015 dan telah disosialisasikan di lingkungan Kementerian Agama seluruh Indonesia<sup>2</sup>.

Berikut ini adalah bentuk desain dari lima nilai budaya Kementerian Agama yaitu:

### **1. Integritas**

- a. Tekad yang kuat untuk berbuat baik dan benar
- b. Berpikiran positif, arif, dan bijaksana
- c. Mematuhi peraturan yang berlaku
- d. Menolak korupsi, suap ataupun gratifikasi

### **2. Profesionalitas**

- a. Melakukan pekerjaan sesuai jobdesk;
- b. Disiplin dalam bekerja;
- c. Melakukan pekerjaan secara maksimal dan terukur;
- d. Melaksanakan dan menyelesaikan tugas dengan baik;
- e. Menerima reward and punishment sesuai ketentuan

### **3. Inovasi**

- a. Selalu melakukan perbaikan berkala dan berkelanjutan;
- b. Bersikap terbuka dan menerima ide baru yang konstruktif;
- c. Meningkatkan kompetensi pribadi;
- d. Berani mengambil terobosan dalam memecahkan masalah;
- e. Memanfaatkan teknologi dan komunikasi dalam bekerja secara efektif dan efisien.

### **4. Tanggungjawab**

- a. Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu;
- b. Berani mengakui kesalahan, dan melakukan langkah-langkah perbaikan;
- c. Mengatasi masalah dengan kondusif;

---

<sup>2</sup> *Ibid*, diunduh tanggal 6 November 2021

d. Komitmen dengan tugas secara professional

## 5. Keteladanan

- a. Berakhlak terpuji;
- b. Memberikan pelayanan dengan sikap yang baik, penuh keramahan, dan adil;
- c. Membimbing dan memberikan arahan kepada bawahan

Melakukan pekerjaan dengan baik.<sup>3</sup>

Munculnya konsep budaya kerja bisa jadi bersumber dari ketidakpuasan terhadap hasil atau pencapaian tujuan. Ditambah dengan datangnya pandemic covid 19, maka terjadilah permasalahan baru yang lebih serius diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Kurangnya dukungan baik moril maupun materiil dan memberikan rasa aman dan nyaman dalam situasi yang tidak pasti ini sehingga tidak terjadi kepanikan dan ketakutan
2. Hampir semua lini kehidupan termasuk sektor ekonomi mengalami pelemahan yang sangat terasa. Pada fase masa transisi menuju kebiasaan baru, sektor ekonomi harus segera bangkit, seiring penanganan Covid-19 dari sisi kesehatan
3. Kondisi perekonomian global telah berubah secara signifikan dengan merebaknya Covid-19 di awal 2020. Perubahan ini diperlihatkan dengan menurunnya kondisi perekonomian di berbagai sektor setelah WHO menyatakan secara resmi Covid-19 sebagai pandemi
4. Budaya kerja sebelum pandemic covid 19, yang selama ini telah terbentuk, dengan adanya beberapa kebijakan pemerintah yang dikeluarkan saat pandemi maka perusahaan harus mulai bersahabat dan melakukan penyesuaian dengan kondisi saat ini.
5. Berusaha dari dasar untuk tetap unggul dan mampu bersaing pada masa ketidakpastian yang tinggi
6. Kurang adanya penyesuaian-penyesuaian, sehubungan dengan banyaknya perubahan-perubahan yang terjadi pada tatanan kehidupan, mulai dari kehidupan sosial dan juga dalam berorganisasi dan ini memakan waktu yang lama
7. Dampak dari kebijakan dengan menjaga jarak atau social distancing, telah merubah pola perilaku dalam kehidupan sehari-hari. Bahkan cara kerjanya telah digantikan dengan cara daring atau virtual demi mencegah penyebaran pandemi covid-19. Dengan demikian bagaimana penyesuaian yang harus dilakukan pada budaya kerja di madrasah
8. Tidak adanya Inovasi kreatifitas pembelajaran dan Pengambilan Resiko karena terjadinya pandemic ini tiba-tiba dan kemampuan sdm seorang guru yang belum pernah dilatih ketika menghadapi pandemic seperti covid 19 ini
9. Ketidakmampuan para guru untuk mengambil resiko dengan berdasarkan pada perhitungan kerja yang tepat dan matang
10. Kurang mendetail nya para kepala sekolah, para guru dalam menganalisis, baik proses dan juga kondisi peserta didik, karena perilaku peserta didik akan berubah ketika muncul Covid-19
11. Tidak adanya fokus pembelajaran pada hasil akhir pekerjaan tetapi juga kesehatan dan keselamatan selama proses yang dilakukan<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> *Ibid*, diunduh tanggal 6 November 2021

<sup>4</sup> Adib Aulia Herlambang, *Perubahan Budaya Kerja Dimasa Pandemic*, (Jakarta, Artikel Republika

Permasalahan tersebut diatas dipicu oleh kedatangan pandemic covid 19 ini dan cara kerja yang biasanya identik dengan birokrasi yang berbelit-belit, kurang terbuka kepada orang lain, lambatnya kerja, kaku, dan kurang percaya diri pada kemampuan manusia.

## **B. Metode Penelitian**

Dilihat dari segi metodologi, penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan menggunakan metode deskriptif. Penelitian kualitatif adalah jenis penelitian yang bertujuan untuk memahami secara komprehensif fenomena yang dialami oleh objek penelitian dalam konteks alamiah tertentu dan melalui penggunaan bahasa dan bahasa, seperti perilaku, persepsi, motivasi, dan tindakan. Berbagai cara alami.<sup>5</sup>

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif deskriptif. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif karena akan menganalisis situasi aktual melalui metode ilmiah untuk menggambarkan budaya kerja Madrasah Tsanawiyah pada masas pandemi Covid 19 di kota Bandar Lampung.

Metode kualitatif adalah survei yang menceritakan dan menafsirkan data yang ada, seperti pengalaman, hubungan antar kegiatan, pendapat, sikap yang terlihat terhadap proses yang sedang berlangsung, dampak yang terlihat, konflik yang menurun, dll. Penelitian dengan metode kualitatif ini sesuai karena penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan mendiskripsikan budaya kerja Madrasah Tsanawiyah pada masa pandemi Covid 19 di kota Bandan Lampung.

## **C. Hasil Penelitian**

Berdasarkan uraian pada bab sebelumnya, penelitian ini dapat diambil simpulan sebagai berikut:

1. Integritas setiap madrasah mampu dan konsisten dalam prilaku disiplin, kredibel dalam kegiatan kependidikan, menjunjung tinggi prinsip, selalu berupaya meningkatkan Kompetensi diri, menjaga komunkasi dengan baik, konsisten dalam berfikir, bersikap, berucap, dan tegas serta serta menolak suap, gratifikasi dan korupsi
2. Profesionalitas yang terdapat disetiap madrasah telah kemampuan merencanakan pembelajaran dengan baik termasuk menetapkan hasil yang ingin dicapai pembelajaran, dan berupaya meningkatkan kesungguhan dalam melaksanakn tugas,

---

Press, 2020), h. 5

<sup>5</sup> Lexy J Moloeng, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2016). h. 6

melakukan pekerjaan secara terukur sesuai dengan target yang ditentukan, menerima penghargaan dan hukuman yang berlaku sesuai dengan aturan yang berlaku

3. Pelaksanaan inovasi disemua madrasah telah tertata dengan baik sehingga setiap satuan pendidikan tersebut memenuhi kriteria ketuntasan minimum, standar perencanaan proses pembelajaran setiap madrasah terlaksana dengan baik sesuai dengan tuntutan zaman sekarang seperti mengajar dengan menggunakan metode daaring dan google classroom serta selalu meningkatkan kompetensi dengan mengikuti asesmen yang berlaku, dan pemanfaatan teknologi dan informasi untuk menjalankan dan mensosialisasikan program
4. Adapun pengimplementasian indikator Tanggung jawab disetiap madrasah telah dilaksanakan dan diberikan secara subjektif sesuai dengan profesi masing-masing serta mengevaluasi hasil kerja yang telah dijalankan. Selalu mengadakan penilaian dan evaluasi terhadap guru terutama menyangkut mutu guru di Madrasah selama pandemic covid 19. berusaha menanamkan tanggung jawab dalam jiwa peserta didik, mendidik dan memberikan hasil yang terbaik. Serta ditunjukkan dengan penyelesaian program yang cukup tepat sesuai dengan target yang ditentukan, serta menerima evaluasi yang konstruktif dalam program evaluasi
5. Keteladanan disetiap madrasah ditunjukkan dengan memberikan contoh kepada masyarakat Madrasah dengan menjalankan tugasnya dan hadir tepat pada waktunya, memberi pelayanan baik kepada peserta didik dalam proses pembelajaran secara online, membina akhlakul karimah tanggung jawab, mengenai strategi bapak/ibu guru, mereka telah berusaha menanamkan tanggung jawab dalam jiwa peserta didik, mengembangkan nilai-nilai keagamaan, karena menurutnya segala peraturan yang ditetapkan, kepala Madrasah harus terlebih dahulu memberikan keteladanan kepada warganya, hal ini karena kepala Madrasah sosok yang menjadi sorotan di lembaga tersebut serta memberikan pelayanan yang baik bagi masyarakat, dan adanya bimbingan dari sejawat kepala Madrasah, guru dan staf Madrasah.

Dari setiap indikator budaya kerja kemenag yang diimplementasikan di 4 madrasah yang menjadi lokasi dan objek penelitian ini, maka penulis mencatat beberapa sub-indikator yang masuk menjadi novelty dalam penelitian ini. Adapun sub-indikator tersebut dapat dilihat pada bagan pemikiran kualitatif pada penjelasan diatas yang menjadi representasi kerangka dari data hasil analisis dengan tujuan untuk menemukan novelty dalam penelitian ini.

Maka, novelty dalam penelitian ini sebagai pengembangan dari budaya kerja kemenag adalah budaya kerja visioner yang penulis temukan di MTs Muhammadiyah Sukarame Bandar Lampung yaitu aplikasi Rubel-Mu.

Penulis mencatat bahwa aplikasi ini merupakan suatu terobosan baru dan bersifat visioner sebagai sebuah novelty dalam penelitian ini. Hal ini berdasarkan indikator budaya kerja yang menunjukkan bahwa pihak madrasah berusaha memikirkan masa depan lembaga pendidikan. Selain itu seluruh subjektifitas madrasah mencoba menciptakan budaya kerja yang maju dan antisipatif. Lalu mereka berupaya mewujudkan madrasah yang berkualitas dan memperjelas arah dan tujuan pendidikan yang sesuai dengan visi dan misi madrasah.

Dengan ditemukannya indikator baru sebagai pengembangan model budaya kerja Kemenag maka penulis merumuskan budaya kerja Madrasah adalah :

1. Itegritas

- a) Bertekad dan bekemauan untuk berbuat yang baik dan benar;
- b) Berpikiran positif, arif, dan bijaksana dalam melaksanakan tugas dan fungsi;
- c) Mematuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku;
- d) Menolak korupsi, suap, atau gratifikasi

2. Profesionalitas

- a) Melakukan pekerjaan sesuai kompetensi jabatan;
- b) Disiplin dan bersungguh-sungguh dalam bekerja;
- c) Melakukan pekerjaan secara terukur;
- d) Melaksanakan dan menyelesaikan tugas tepat waktu.
- e) Menerima reward and punishment sesuai dengan ketentuan.

3. Visioner

- a) Memikirkan masa depan Lembaga
- b) Menciptakan budaya kerja yang antisipatif
- c) Berkualitas
- d) Sesuai dengan visi dan misi madrasah

4. Inovasi

- a) Selalu melakukan penyempurnaan dan perbaikan berkala dan berkelanjutan.
- b) Bersikap terbuka dalam menerima ide-ide baru yang konstruktif.
- c) Meningkatkan kompetensi dan kapasitas pribadi.
- d) Berani mengambil terobosan dan solusi dalam memecahkan masalah.

e) Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam bekerja secara efektif dan efisien.

5. Tanggung Jawab

a) Menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan tepat waktu.

b) Berani mengakui kesalahan, bersedia menerima konsekuensi, dan melakukan langkah-langkah perbaikan.

c) Mengatasi masalah dengan segera.

d) Komitmen dengan tugas yang diberikan.

6. Keteladanan

a) Berakhlak terpuji.

b) Memberikan pelayanan dengan sikap yang baik, penuh keramahan, dan adil.

c) Membimbing dan memberikan arahan kepada bawahan dan teman sejawat.

d) Melakukan pekerjaan yang baik dimulai dari diri sendiri.



## Pedoman Transliterasi Arab-Latin

Berdasarkan Surat Keputusan Bersama Menteri Agama RI dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI Nomor 158/1987 dan 0543.b/U/1987, tanggal 22 Januari 1988.

### A. Konsonan Tunggal

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Keterangan
ا	Alif	Tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
ب	Bā'	B	Be
ت	Tā'	T	Te
ث	Ṣā'	ṣ	es (dengan titik atas)
ج	Jīm	J	Je
ح	Ḥā'	ḥ	ha (dengan titik bawah)
خ	Khā'	Kh	ka dan ha
د	Dāl	D	De
ذ	Ẓāl	Ẓ	zet (dengan titik atas)
ر	Rā'	R	Er
ز	Zā'	Z	Zet
س	Sīn	S	Es
ش	Syīn	Sy	es dan ye
ص	Ṣād	ṣ	es (dengan titik bawah)
ض	Ḍād	ḍ	de (dengan titik bawah)
ط	Ṭā'	ṭ	te (dengan titik bawah)
ظ	Ẓā'	Ẓ	zet (dengan titik bawah)
ع	'Ain	'	Apostrof terbalik
غ	Ghain	Gh	Ge
ف	Fā'	F	Ef
ق	Qāf	Q	Qi
ك	Kāf	K	ka
ل	Lām	L	el

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Keterangan
م	Mīm	M	Em
ن	Nūn	N	En
و	Wāw	W	We
هـ	Hā'	H	Ha
ء	Hamzah	'	Apostrof
ي	Yā'	Y	Ye

### B. Konsonan Rangkap karena Syaddah Ditulis Rangkap

Kata Arab	Ditulis
مُدَّة مُتَعَدِّدَةٌ	<i>muddah muta'ddidah</i>
رَجُلٌ مُتَفَنَّيْنٌ مُتَعَيِّنٌ	<i>rajul mutafannin muta'ayyin</i>

### C. Vokal Pendek

Ḥarakah	Ditulis	Kata Arab	Ditulis
Fathah	A	مَنْ نَصَرَ وَقَتَلَ	<i>man naṣar wa qatal</i>
Kasrah	I	كَمْ مِنْ فِئَةٍ	<i>kamm min fi'ah</i>
Ḍammah	U	سُدُسٌ وَخَمْسٌ وَثَلَاثٌ	<i>sudus wa khumus wa ṣulus</i>

### D. Vokal Panjang

Ḥarakah	Ditulis	Kata Arab	Ditulis
Fathah	Ā	فَتَّاحٌ رَزَّاقٌ مَنَّانٌ	<i>fattāḥ razzāq mannān</i>
Kasrah	Ī	مَسْكِينٌ وَفَقِيرٌ	<i>miskīn wa faqīr</i>
Ḍammah	Ū	دُخُولٌ وَخُرُوجٌ	<i>dukhūl wa khurūj</i>

### E. Huruf Diftong

Kasus	Ditulis	Kata Arab	Ditulis
<i>Fathah</i> bertemu <i>wāw</i> mati	Aw	مولود	<i>maulūd</i>
<i>Fathah</i> bertemu <i>yā'</i> mati	Ai	مهيمن	<i>muhaimin</i>

### Vokal Pendek yang Berurutan dalam Satu Kata

Kata Arab	Ditulis
أنتم	<i>a'antum</i>
أعدت للكافرين	<i>u'iddat li al-kāfirīn</i>
لئن شكرتم	<i>la'in syakartum</i>
إعانة الطالبين	<i>i'ānah at-ṭālibīn</i>

### F. Huruf *Tā' Marbūṭah*

1. Bila dimatikan, ditulis dengan huruf “h”

Kata Arab	Ditulis
زوجة جزیلة	<i>zaujah jazīlah</i>
جزية محدّدة	<i>jizyah muḥaddadah</i>

Keterangan:

Ketentuan ini tidak berlaku terhadap kata-kata Arab yang sudah diserap ke dalam Bahasa Indonesia, seperti salat, zakat, dan sebagainya, kecuali jika dikehendaki lafal aslinya.

Bila diikuti oleh kata sandang “al-” serta bacaan kedua itu terpisah, maka ditulis dengan “h”.

2. Bila *tā' marbūṭah* hidup atau dengan *ḥarakah* (*fathah*, *kasrah*, atau *ḍammah*), maka ditulis dengan “t” berikut huruf vokal yang relevan.

Kata Arab	Ditulis
زكاة الفطر	<i>zakātu al-fiṭri</i>

إلى حضرة المصطفى	<i>ilā ḥaḍrati al-muṣṭafā</i>
جلالة العلماء	<i>jalālata al-‘ulamā’</i>

**Kata Sandang *alif* dan *lām* atau “*al-*”**

a. Bila diikuti huruf *qamariyyah*:

<b>Kata Arab</b>	<b>Ditulis</b>
بحث المسائل	<i>baḥs al-masā’il</i>
المحصول للغزالي	<i>al-maḥṣūl li al-Ghazālī</i>

b. Bila diikuti huruf *syamsiyyah*, ditulis dengan menggandakan huruf *syamsiyyah* yang mengikutinya serta menghilangkan huruf “*l*” (el)-nya.

<b>Kata Arab</b>	<b>Ditulis</b>
إعانة الطالبين	<i>i‘ānah aṭ-ṭālibīn</i>
الرسالة للشافعي	<i>ar-risālah li asy-Syāfi‘ī</i>
شذرات الذهب	<i>syāzarāt az-ḥahab</i>

## KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

*Alhamdulillah* *robbil 'alamin*, Segala puji hanya bagi Allah SWT yang telah memberikan petunjuk dan kemudahan hingga penulis dapat menyelesaikan disertasi yang berjudul “Budaya Kerja Madrasah Tsanawiyah Pada Masa Pandemi Covid 19 di Kota Bandar Lampung”. Shalawat dan salam senantiasa tercurah kepada Nabi Muhammad SAW, dan menjadi rahmat bagi ummat, para penguasa, negarawan yang telah memimpin bangsa ini menuju kehidupan yang beradab.

Disertasi ini ditulis dalam rangka memenuhi salah satu persyaratan memperoleh gelar doktor pada Program Pascasarjana Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung. Dalam disertasi ini terdapat kelebihan dan hal-hal yang positif. Namun, masih banyak kekurangan, untuk meminimalisir kekurangan tersebut penulis sangat mengharapkan masukan dari para pembaca.

Proses penulisan hingga selesainya disertasi ini tidak luput dari perhatian banyak pihak. Penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan berupa data, motivasi, dan kemudahan akses informasi terutama di masa pandemi Covid-19. Secara khusus, terima kasih dan salam ta'zim dari penulis:

1. Rektor Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung, Sekaligus sebagai Promotor Prof. Dr. H. Wan Jamaludin, M.Ag., disela-sela kesibukannya beliau menyempatkan diri untuk membimbing dan mengarahkan sehingga saya bisa menyelesaikan penelitian dan penulisan disertasi ini dengan baik.
2. Direktur Pasca Sarjana Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung, Prof. Dr. Ruslan Abdul Ghofur, M.Si., beliau sebagai Guru Besar Bidang ilmu Ekonomi Islam diusianya yang masih muda sehingga menjadi panutan dan motivasi bagi penulis untuk bisa menjadi lebih baik lagi.
3. Wakil Direktur Pasca Sarjana Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung, Dr. Hj. Heni Noviarita, M.Si., dengan motivasi dan saran beliau saya dapat melanjutkan S3 dan menyelesaikan disertasi ini.

4. Ketua Program Studi S3 Manajemen Pendidikan Islam Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung, Prof. Dr. H. Agus Pahrudin, M.Pd., saran dan arahan beliau sangat membantu dalam menyelesaikan studi dan disertasi ini, menyajikan banyak tempat untuk mengeksplorasi karya ilmiah untuk memenuhi kebutuhan teoritis penelitian ini.
5. Sekretaris Program Studi S3 Manajemen Pendidikan Islam Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung, Prof. Dr. Hj. Siti Patimah, M.Pd., beliau senantiasa memotivasi dan siaga setiap saat meluangkan waktu untuk penulis dan membimbing secara terstruktur yang sangat membantu dalam pembuatan disertasi ini.
6. Co Promotor I, Prof. Dr. H. Syaiful Anwar, M.Pd., memberikan banyak contoh bagaimana bekerja secara kultural, teliti, dan tepat waktu sehingga penulis selalu mendapat jawaban dalam kebingungan saat menulis disertasi ini. Beliau juga berperilaku seperti kakak laki-laki yang sangat ingin melihat adiknya menyelesaikan program S3 tepat waktu.
7. Co promotor II, Dr. Hj. Eti Hadiati, M.Pd., seseorang yang tanpa lelah membantu, membimbing, dan memotivasi penulis serta membantu untuk menemukan referensi yang tepat dan elegan untuk disertasi ini.
8. Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Bandar Lampung Bapak Drs, M. Iqbal, Para Guru dan Staf, sebagai responden dalam penelitian ini yang sudah membantu dalam penelitian, meluangkan waktu dalam wawancara dan mudah dalam mengakses data-data yang mendukung penelitian sehingga penulis bisa menyelesaikan disertasi ini dengan baik.
9. Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Bandar Lampung Bapak Nasron, S.Ag. M.M, Para Guru dan Staf sebagai responden dalam penelitian ini yang sudah membantu dalam penelitian, meluangkan waktu dalam wawancara dan mudah dalam mengakses data-data yang mendukung penelitian sehingga penulis bisa menyelesaikan

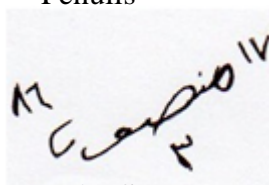
disertasi ini dengan baik.

10. Kepala Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah Bandar Lampung Ibu Hevi Hellen Sofia, S.Pd.I, Para Guru dan Staf sebagai responden dalam penelitian ini yang sudah membantu dalam penelitian, meluangkan waktu dalam wawancara dan mudah dalam mengakses data-data yang mendukung penelitian sehingga penulis bisa menyelesaikan disertasi ini dengan baik.
11. Kepala Madrasah Tsanawiyah Darul Huda Bandar Lampung Ibu Siti Fatimah, S.Pd, M.Pd.I, Para Guru dan Staf sebagai responden dalam penelitian ini yang sudah membantu dalam penelitian, meluangkan waktu dalam wawancara dan mudah dalam mengakses data-data yang mendukung penelitian sehingga penulis bisa menyelesaikan disertasi ini dengan baik.
12. Para Guru Besar, para doktor yang telah memberikan ilmu saat penulis belajar di Prodi S3 MPI UIN RIL.
13. Kedua orang tua tercinta (Nuriman dan Seribah), yang senantiasa menjadi motivasi dan mendoakan saya putranya sehingga studi promovendus selesai. Lebih khusus untuk istri tercinta Siti Khotimah, S.Pd yang telah mendampingi dan memberikan dukungan selama promovendus melaksanakan studi.

Semoga disertasi ini membawa manfaat bagi penulis khususnya, dan menjadi penyemangat untuk tidak berhenti menulis dan meneliti. Semoga Allah SWT memudahkan segala urusan dan memberikan petunjuk kepada kita semua, aamiin.

Bandar Lampung, 17 Maret 2022

Penulis

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Mansur', written in a cursive style. The signature is placed over a light-colored rectangular background.

**MANSUR**

# DAFTAR ISI

	Halaman
<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>TIM PROMOTOR.....</b>	<b>ii</b>
<b>PERSETUJUAN KOMISI PROMOTOR .....</b>	<b>iii</b>
<b>PENGESAHAN TIM PENGUJI .....</b>	<b>iv</b>
<b>PERSETUJUAN TIM PENYELARAS .....</b>	<b>v</b>
<b>PERNYATAAN ORISINILITAS .....</b>	<b>vi</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>vii</b>
<b>RINGKASAN .....</b>	<b>x</b>
<b>PEDOMAN TRANSLITERASI .....</b>	<b>xvii</b>
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>xxi</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xxviii</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xxvii</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>xxiv</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Fokus dan Subfokus Penelitian.....	21
C. Rumusan Masalah.....	21
D. Tujuan penelitian .....	22
E. Manfaat penelitian .....	22
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
A. Deskripsi Konseptual Fokus dan Subfokus Penelitian .....	24
1. Manajemen Pendidikan.....	24
a. Definisi.....	24
b. Hakikat Manajemen Pendidikan .....	27
c. Prinsip Manajemen Pendidikan .....	38
d. Fungsi.....	41
2. Budaya Kerja .....	45
3. Budaya Kerja di Kementerian Agama.....	54
1) Integritas .....	55
a) Definisi.....	55
b) Pokok-Pokok Integritas.....	60
c) Indikator Integritas.....	65
2) Profesionalitas.....	66
a) Pengertian .....	66
b) Syarat Menjadi Profesioanal .....	69
c) Kompetensi Profesional .....	72
d) Kinerja Profesional .....	80
3) Inovasi.....	80
a) Pengertian .....	80
b) Proses Inovasi .....	84
c) Yang Mempengaruhi Inovasi.....	87



d) Strategi Inovasi .....	89
4) Tanggung jawab.....	91
a) Pengertian .....	91
b) Indikator.....	92
c) Macam Macam.....	93
d) Ciri Ciri Orang Yang Bertanggung Jawab.....	93
5) Keteladanan.....	97
a) Pengertian .....	97
b) Ciri Ciri.....	101
4. Manfaat Budaya Kerja .....	103
5. Unsur– Unsur Budaya Kerja.....	104
6. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja .....	108
7. Model Budaya Kerja.....	109
8. Faktor – faktor yang mempengaruhi Budaya Kerja.....	113
9. Pandemic Covid 19.....	115
a. Awal Mula Penyebaran Virus.....	116
b. Komplikasi Virus Corona .....	118
c. Cara Virus Corona Menyebar .....	119
d. Gejala Covid-19.....	121
e. Alasan Mengapa Covid-19 Menjadi Pandemi .....	123
f. Pengobatan Virus Corona .....	123
g. Pencegahan Virus Corona.....	124
B. Penelitian Yang Relevan.....	125
C. Kerangka Pikir .....	129

### **BAB III METODE PENELITIAN**

A. Tempat dan Waktu Penelitian.....	132
B. Latar Penelitian .....	133
C. Metode dan Prosedur Penelitian .....	133
1. Metode Penelitian .....	133
2. Prosedur Penelitian .....	134
D. Data dan Sumber Data .....	137
1. Data .....	137
2. Sumber Data.....	138
E. Teknik dan Prosedur Pengumpulan Data.....	139
1. Pengamatan berperan serta ( <i>Participant Observation</i> ).....	139
2. Wawancara Mendalam ( <i>Indepth Interview</i> ).....	140
3. Dokumentasi .....	141
4. Instrumen Penelitian .....	142
F. Prosedur Analisis Data.....	144
1. Koleksi Data ( <i>Data Collection</i> ) .....	146
2. Reduksi Data ( <i>Data Reduction</i> ).....	147
3. Penyajian Data ( <i>Data Display</i> ).....	147

G. Pemeriksaan Keabsahan Data .....	148
1. Kepercayaan ( <i>Kredibility</i> ).....	149
2. Keteralihan ( <i>Transferability</i> ).....	151
3. Kebergantungan ( <i>Dependability</i> ).....	151
4. Kepastian ( <i>Konfirmability</i> ) .....	152

#### **BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian Profil Sekolah .....	154
1. MTs Negeri 1 Pahoman Bandar Lampung .....	155
2. MTs Negeri 2 Sukarame Bandar Lampung .....	165
3. MTs Swasta Muhammadiyah Sukarame Bandar Lampung.....	169
4. MTs Swasta Darul Huda Sukabumi Bandar Lampung.....	176
B. Temuan Penelitian .....	192
1. Budaya Kerja di Madrasah Dimasa Pandemic Covid 19.....	192
2. Budaya Kerja Di Madrasah Tsanawiyah Di Bandar Lampung .....	193
a. Integritas .....	193
b. Profesionalisme.....	207
c. Inovasi.....	263
d. Rasa tanggung jawab .....	292
e. Keteladanan.....	320
C. Pembahasan Temuan Penelitian .....	343
1. Budaya Kerja Pada Masa Pandemi di Madrasah Tsanawiyah Bandar Lampung.....	343
a. Integritas .....	343
b. Budaya Profesional .....	354
c. Budaya Kerja Inovasi.....	393
d. Budaya Kerja Tanggung Jawab .....	438
e. Budaya Kerja Keteladanan .....	466
D. Novelty Hasil Analisis .....	479

#### **BAB V PENUTUP**

A. Kesimpulan .....	484
B. Saran-saran .....	487

#### **DAFTAR PUSTAKA**

#### **LAMPIRAN**

Lampiran 1 Surat Izin Penelitian
Lampiran 2 Surat Keterangan Penelitian
Lampiran 3 Surat Keterangan Bebas Plagiasi
Lampiran 4 Pedoman Observasi
Lampiran 5 Pedoman Wawancara
Lampiran 6 Dokumen Pendukung (Foto dan Dokumen)

## DAFTAR TABEL

<b>Tabel</b>		<b>Halaman</b>
Tabel 2.1	Penelitian yang Relevan .....	127
Tabel 4.1	Sarana Prasarana MTs Negeri 1 Bandar Lampung .....	160
Tabel 4.2	Data Guru MTs Negeri 1 Bandar Lampung .....	161
Tabel 4.6	Data Tenaga Kependidikan MTs Negeri 1 Bandar Lampung.....	163
Tabel 4.7	Sarana Prasarana MTs Negeri 2 Bandar Lampung .....	168
Tabel 4.8	Data Fasilitas Pendukung .....	169
Tabel 4.9	Daftar Nama-nama Kepala MTs Muhammadiyah Bandar Lampun.	171
Tabel 4.10	Data Jumlah Murid.....	175
Tabel 4.13	Data Keadaan Guru MTs Darul Huda Bandar Lampung.....	190

## DAFTAR GAMBAR

<b>Gambar</b>		<b>Halaman</b>
Gambar 2.1	Kerangka Berfikir .....	131
Gambar 3.1	Model Penyajian Data.....	148
Gambar 4.1	Diagram Integritas Kepala Madrasah .....	347
Gambar 4.2	Diagram Integritas Guru .....	350
Gambar 4.3	Diagram Integritas Staf .....	354
Gambar 4.4	Diagram Profesionalitas Kepala Madrasah .....	374
Gambar 4.5	Diagram Profesionalitas Guru.....	382
Gambar 4.6	Diagram Profesional Staf .....	392
Gambar 4.7	Diagram Inovasi Kepala Madrasah .....	404
Gambar 4.8	Diagram Inovasi Guru .....	428
Gambar 4.9	Diagram Inovasi Staf.....	438
Gambar 4.10	Diagram Tanggung Jawab Kepala Madrasah .....	447
Gambar 4.11	Diagram Tanggung Jawab Guru .....	461
Gambar 4.12	Diagram Tanggung Jawab Staf .....	465
Gambar 4.13	Diagram Keteladanan Kepala Madrasah.....	471
Gambar 4.14	Diagram Keteladanan Guru.....	476
Gambar 4.15	Diagram Keteladanan Staf.....	479

## **BAB I PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Pada Desember 2019, pneumonia kolektif muncul di Pasar Makanan Laut China Selatan di Wuhan, Provinsi Hubei, China. Komisi Kesehatan Nasional mengirim para ahli ke Wuhan untuk menyelidiki. Saat ini, banyak negara yang dihebohkan dengan pandemi COVID-19 yang menyebabkan tingginya angka kematian pasien yang terpapar virus tersebut. Pada 7 Januari 2020, virus korona baru (selanjutnya disebut COVID-19 Penyakit Coronavirus 19) terdeteksi di Laboratorium Virologi Pusat Pengendalian dan Pencegahan Penyakit China<sup>1</sup>. Tentu, ini masalah baru yang harus dihadapi dunia saat ini. Upaya telah dilakukan untuk mengatasi pandemi, termasuk perumusan kebijakan baru; isolasi sosial, bekerja dari rumah, belajar di rumah dan mengunci negara yang terkena dampak (termasuk Indonesia). Indonesia merupakan salah satu negara yang terdampak pandemi Covid 19 yang semakin meluas ke berbagai wilayah Indonesia dalam perkembangannya<sup>2</sup>.

Bencana pandemi Covid 19 telah membawa perubahan di segala aspek kehidupan. Pekerjaan dan metode kerja kami telah berubah, pekerjaan telah hilang, dan pekerjaan baru telah muncul. Perubahan ekonomi, sosial dan budaya juga terjadi dengan kecepatan tinggi. Dalam masa dinamis ini, pesantren harus merespon dengan

---

<sup>1</sup> M. Nur F, *Problemataika Pendidikan Agama Islam Pada Era Globalisasi*, Jurnal Sintia, Maret 2010 ISSN 2023-3362, 2018), h. 44

<sup>2</sup> Chaolin Huang dkk., "Clinical features of patients infected with 2019 novel coronavirus in Wuhan, China," *The Lancet* 395 (10223) (2021): 497–506, [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(20\)30183-5](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(20)30183-5). Diupload pada tanggal 6 Jun 2021]

cepat dan tepat. Budaya kerja perlu ditransformasikan dalam kinerja dan pembelajaran sehingga dapat membekali dan mempersiapkan proses pembelajaran dan hasil pendidikan yang luar biasa.

Jumlah pasien pneumonia virus telah melonjak dan menyebar ke seluruh China, secara tak terduga diekspor ke dunia. Penyakit Coronavirus (Covid-19) mengejutkan dunia. Peristiwa besar yang diakibatkan oleh penyakit infeksi ini melebihi ekspektasi banyak kalangan. Hal ini berlaku bahkan di kalangan praktisi dan ahli di bidang manajemen krisis. Kini, semua sektor, termasuk sektor pendidikan, terkena imbasnya, bahkan menyentuh cara beribadah dan kehidupan sosial. Sekolah perlu memberikan standar pelayanan minimum kepada pemangku kepentingan mereka dalam "bekerja dari rumah" (WFH) dan "pembatasan sosial massal" (PSBB).

Bank Dunia menyatakan bahwa pandemi Covid-19 kini terancam dan berpotensi besar memperburuk hasil pendidikan. Pandemi ini berdampak besar pada pendidikan dengan menutup sekolah di hampir seluruh belahan dunia. Tetapi adalah mungkin untuk mengatasi guncangan ini dan mengubah krisis menjadi peluang. Langkah pertama adalah berhasil menyelesaikan masalah penutupan sekolah dengan melindungi kesehatan dan keselamatan dan melakukan segala kemungkinan untuk mencegah siswa kehilangan kesempatan belajar jarak jauh. Oleh karena itu, wabah Covid-19 yang baru-baru ini melanda Indonesia telah menyebabkan perubahan besar di semua aspek kehidupan, baik ekonomi, sosial, budaya, agama, maupun pendidikan kembali sekolah. Ini berarti mencegah putus sekolah, memastikan kondisi sekolah

yang sehat, dan menggunakan teknologi baru untuk mendorong pemulihan pembelajaran yang cepat di bidang-bidang utama setelah siswa kembali ke sekolah. Ini adalah peran penting kepala sekolah dalam terus menjalankan tugas kepemimpinan dengan benar dalam situasi krisis seperti itu.

Generasi yang tanggap dan siap menghadapi pandemic covid 19 ini seraya mengucapkan

الَّذِينَ إِذَا أَصَابَتْهُمْ مُصِيبَةٌ قَالُوا إِنَّا لِلَّهِ وَإِنَّا إِلَيْهِ رَاجِعُونَ

Inti dari ayat ini adalah bahwa yang terkena bencana adalah musibah atau musibah (kata mereka, "Innaa lillaahi") artinya kita sebenarnya milik Tuhan. Artinya menjadi milik hamba yang bisa sembuh sesuka hati ('wa innaa ilaihi raaji`uun'), artinya sebenarnya kita akan kembali kepadanya, yaitu setelah kembali kita akan diberi pahala di sana. Dalam Hadis dikatakan: "Barangsiapa yang dibacakan 'innaa lillaahi wa innaa ilaihi raaji`uun' oleh para korban akan diberi pahala oleh Allah dan berbaik hati kepadanya." Menurut laporan lain, pelita nabi pernah diberitakan. Itu padam, lalu dia mengucapkan istirja', lalu berkata kepada Aisyah: "Ini bukan sekedar lampu!" Dia menjawab: "Siapa yang mengecewakan orang beriman berarti bencana." Oleh Abu Daud ) Dikisahkan dalam koleksi tradisi dunianya.

Amirul Bakhri (Amirul Bakhri) dalam "Majalah Madaniye" bertajuk "Tantangan Islam untuk Pendidikan Agama Islam", mengemukakan beberapa saran untuk perkembangan Islam dalam menyikapi era globalisasi. Saran tersebut adalah:

1. Mendeskripsikan visi madrasah di era globalisasi

2. Kualitas guru perlu ditingkatkan.

Untuk mendukung visi madrasah plus tersebut diperlukan dukungan sumber daya manusia yang handal, terutama kualitas guru. Seperti yang kita ketahui bersama, beberapa guru madrasah masih belum mengajar sesuai dengan pendidikan yang diterimanya, bahkan tidak sesuai dengan undang-undang nomor 14 tentang guru dan dosen tahun 2005 Klaim. Untuk itu, sekarang kita harus memiliki kekuatan, kreativitas dan inovasi. Karena ini merupakan kata kunci penting untuk menjamin perkembangan pembangkit yang berkelanjutan. Siswa yang sedang belajar di Madrasah atau sekolah atau bahkan universitas harus dipersiapkan untuk menjadi pembelajar nyata yang terampil, fleksibel dan tangguh (pembelajar yang gesit). Rendahnya kualitas kepala sekolah dan guru madrasah juga dapat dilihat dari beberapa aspek yaitu

1. Satu jenis. Gagal menguasai subjek dengan baik
2. Kurangnya metode pengajaran yang efektif
3. Penguasaan alat dan materi pembelajaran yang kurang; dan
4. Beberapa guru madrasah yang ada memiliki latar belakang pendidikan agama, sedangkan sisanya hanya memiliki sedikit guru dengan latar belakang umum<sup>3</sup>

Perlunya mereview kursus-kursus yang mengarah pada perubahan kebutuhan sosial global dengan menjaga kearifan lokal. Kurikulum sekolah Islam

---

<sup>3</sup> Amir Khin, *Tantangan Pendidikan Agama Islam di Madrasah pada Era Globalisasi*, *Jurnal Madaniyah*, Maret 2015 ISSN 2023-3362, 2018), h. 42



harus memuat mata kuliah lokal, nasional dan internasional. Berkaitan dengan hal tersebut, perlu dilakukan penguatan pembelajaran ilmiah dan pengembangan keterampilan vokasi berbasis teknologi. Menjamin mutu pendidikan. Madrasah perlu mengembangkan standar kerja budaya dan pendidikan untuk memenuhi kebutuhan persaingan dan keunggulan komparatif dalam skala nasional dan internasional. Dimasa pandemic seperti ini, sangat perlu dikembangkan pembelajaran yang berpusat pada siswa atau student-centered learning agar siswa madrasah mau proaktif dan berdaya saing sehingga mampu bersaing. Profesionalisme kepala sekolah perlu diperhatikan. Sebagai pemimpin pendidikan para pemuka agama, ia sangat strategis dalam mewujudkan visi dan misinya. Di sisi lain, otonomi sendiri memang membutuhkan kemampuan manajemen. Perlu pendanaan pendidikan madrasah yang wajar, sebagaimana halnya pendidikan umum. Perlu optimalisasi peran masyarakat dalam meningkatkan budaya kinerja<sup>4</sup>.

Sebagaimana di jelaskan dalam Al – Qur'an sebagai berikut :

إِنَّ الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ أُولَٰئِكَ هُمْ خَيْرُ الْبَرِيَّةِ

“Sesungguhnya orang-orang yang beriman dan melakukan pekerjaan yang baik, mereka itu adalah sebaik-baik makhluk.” (QS. al-Bayyinah, 98:7)

Dikombinasikan dengan nilai budaya yang diadopsi, karyawan harus beradaptasi dengan perubahan nilai budaya organisasi. Sikap terhadap budaya

---

<sup>4</sup> Amirul Bakhri, *Pendidikan Agama Islam di Madrasah*, (Jurnal Edisi X, Januari 2018 ISSN 2086-3462, 2018), h. 72

organisasi menjadi lebih bermakna dalam mempercepat atau memperlambat adaptasi tersebut. Jika nilai-nilai pribadi seorang karyawan bertentangan dengan budaya organisasi, ini menunjukkan tingkat efektivitas yang rendah, dan sebaliknya. Nilai-nilai yang sudah menjadi kebiasaan disebut budaya. Karena budaya berkaitan dengan tingkat kualitas kerja, maka budaya disebut budaya kerja baik di dalam maupun di luar organisasi. Dalam hal ini harus ada fakta yang jelas tentang sikap karyawan terhadap budaya kerja organisasi saat ini. Jika karyawan menunjukkan sikap yang baik terhadap budaya organisasi maka dapat diperkirakan perilaku organisasi sosial akan mudah terbentuk. Akhirnya, sikap dan karakteristik ini menyebabkan organisasi gagal mencapai tujuan yang direncanakan, mengecewakan pelanggan, dan gagal memenuhi kebutuhan masa depan<sup>5</sup>.

Dalam Al-Qur'an di jelaskan :

إِنَّ الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَهُمْ جَنَّاتٌ تَجْرِي مِنْ تَحْتِهَا الْأَنْهَارُ ذَلِكَ الْفَوْزُ الْكَبِيرُ

“Sesungguhnya orang-orang yang beriman dan mengerjakan amal-amal yang saleh bagi mereka surga yang mengalir di bawahnya sungai-sungai; itulah keberuntungan yang besar.” (QS. al-Buruj, 85:11)

Munculnya konsep budaya kerja bisa jadi bersumber dari ketidakpuasan terhadap hasil atau pencapaian tujuan. Ditambah dengan datangnya pandemic covid 19, maka terjadilah permasalahan baru yang lebih serius diantaranya adalah sebagai berikut :

---

<sup>5</sup> Gering Supriyadi dan Triguno, *Budaya Kerja Organisasi Pemerintah*, (Jakarta: LAN RI, 2001), h. 7

1. Kurangnya dukungan baik moril maupun materiil dan memberikan rasa aman dan nyaman dalam situasi yang tidak pasti ini sehingga tidak terjadi kepanikan dan ketakutan
2. Hampir semua lini kehidupan termasuk sektor ekonomi mengalami pelemahan yang sangat terasa. Pada fase masa transisi menuju kebiasaan baru, sektor ekonomi harus segera bangkit, seiring penanganan Covid-19 dari sisi kesehatan
3. Kondisi perekonomian global telah berubah secara signifikan dengan merebaknya Covid-19 di awal 2020. Perubahan ini diperlihatkan dengan menurunnya kondisi perekonomian di berbagai sektor setelah WHO menyatakan secara resmi Covid-19 sebagai pandemi
4. Budaya kerja sebelum pandemic covid 19, yang selama ini telah terbentuk, dengan adanya beberapa kebijakan pemerintah yang dikeluarkan saat pandemi maka perusahaan harus mulai bersahabat dan melakukan penyesuaian dengan kondisi saat ini.
5. Berusaha dari dasar untuk tetap unggul dan mampu bersaing pada masa ketidakpastian yang tinggi
6. Kurang adanya penyesuaian-penyesuaian, sehubungan dengan banyaknya perubahan-perubahan yang terjadi pada tatanan kehidupan, mulai dari kehidupan sosial dan juga dalam berorganisasi dan ini memakan waktu yang lama
7. Dampak dari kebijakan dengan menjaga jarak atau social distancing, telah merubah pola perilaku dalam kehidupan sehari-hari. Bahkan cara kerjapun telah digantikan dengan cara daring atau virtual demi mencegah penyebaran pandemi covid-19. Dengan demikian bagaimana penyesuaian yang harus dilakukan pada budaya kerja di madrasah
8. Tidak adanya Inovasi kreatifitas pembelajaran dan Pengambilan Resiko karena terjadinya pandemic ini tiba-tiba dan kemampuan sdm seorang guru yang belum pernah dilatih ketika menghadapi pandemic seperti covid 19 ini
9. Ketidakmampuan para guru untuk mengambil resiko dengan berdasarkan pada perhitungan kerja yang tepat dan matang
10. Kurang mendetail nya para kepala sekolah, para guru dalam menganalisis, baik proses dan juga kondisi peserta didik, karena perilaku peserta didik akan berubah ketika muncul Covid-19
11. Tidak adanya fokus pembelajaran pada hasil akhir pekerjaan tetapi juga kesehatan dan keselamatan selama proses yang dilakukan<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Adib Aulia Herlambang, *Perubahan Budaya Kerja Dimasa Pandemic*, (Jakarta, Artikel Republika Press, 2020), h. 5

Permasalahan tersebut diatas dipicu oleh kedatangan pandemic covid 19 ini dan cara kerja yang biasanya identik dengan birokrasi yang berbelit-belit, kurang terbuka kepada orang lain, lambatnya kerja, kaku, dan kurang percaya diri pada kemampuan manusia.

Tantangan utama pada masa ini adalah mengubah budaya kerja lama di mana semua masyarakat sekolah berpartisipasi secara sukarela dan karyawan secara sukarela, yang tidak lagi sesuai dengan nilai-nilai budaya kerja baru. Perubahan budaya kerja meliputi potensi, penerapan dan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi untuk meningkatkan kualitas hidup. Terlepas dari bentuk dan tujuan organisasi, diperlukan waktu untuk membentuk dan beradaptasi dengan budaya kerja produktif dalam organisasi, yang akan menentukan keberhasilan organisasi. Budaya kerja juga diyakini dapat mempengaruhi hubungan interpersonal dan suasana kerja ke arah yang lebih baik, serta dapat mempengaruhi hasil kerja dan kepuasan kerja yang lebih baik<sup>7</sup>.

Salah satu upaya untuk meningkatkan budaya kerja dipengaruhi oleh pemimpin, dan pemimpin merupakan salah satu penentu kepuasan kerja. Alasan rendahnya kinerja lebih karena ketidakpuasan terhadap kondisi kerja, karena karyawan merasa bahwa pimpinan tidak mempercayai bawahan, tidak ada karyawan yang ikut serta dalam pengambilan keputusan, pimpinan tidak objektif dan jujur kepada karyawan, dan tidak memperhatikan kebutuhannya. Kepuasan kerja karyawan

---

<sup>7</sup> Gunadi, *Reformasi Administrasi Perpajakan dalam rangka kontribusi menuju good governance*, Pidato Pengukuhan Guru Besar Perpajakan FISIP UI, Jakarta, 2006

juga tidak terlepas dari iklim organisasi saat ini. Suasana organisasi adalah kondisi tempat kerja (baik fisik maupun non fisik), dan mendukung tugas-tugas di dalam organisasi (termasuk pesantren atau pesantren)<sup>8</sup>.

Yukl mengutip perkataan Schein bahwa upaya untuk membangun budaya kerja di sekolah dapat dicapai melalui demokrasi di sekolah dasar dan menengah. Mekanisme utama mencakup perhatian, respons terhadap krisis, panutan, distribusi penghargaan, dan kriteria pemilihan dan pemecatan. Jenis gerakan kedua yang dapat dilakukan oleh para pemimpin adalah merancang sistem dan prosedur, merancang struktur organisasi, merancang fasilitas, membangun cerita tentang peristiwa dan tokoh penting dalam organisasi, dan pernyataan formal pemimpin tentang budaya kerja dalam organisasi<sup>9</sup>.

Dalam hal ini, kepala sekolah memainkan peran yang sangat penting dalam menggerakkan dan mengkoordinasikan semua sumber daya pendidikan yang ada di sekolah dan menggunakannya sesuai kebutuhan. Artinya kemampuan kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang dapat mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran sekolah melalui perencanaan dan perencanaan langkah demi langkah. Kepala sekolah dituntut memiliki keterampilan manajemen dan kepemimpinan yang memadai sehingga dapat mengambil tindakan proaktif untuk meningkatkan kinerja dan kualitas pendidikan sekolah<sup>10</sup>.

---

<sup>8</sup> Dezonda R. Pattipawae, *Penerapan Nilai-Nilai Dasar Budaya Kerja*, (Jakarta, MNT Sunaf, 2014), h. 32

<sup>9</sup> Gary Yukl, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, (Jakarta: Gramedia, 2017), h. 336-337

<sup>10</sup> Siti Nurbaya M. Ali, "Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja

Kepala sekolah harus memiliki visi, misi, kreativitas, inovasi dan orientasi kualitas. Sebagai pimpinan dan pengawas sekolah, peran dan tanggung jawab kepala sekolah sangat penting untuk meningkatkan kinerja guru dan tenaga pendidik lainnya. Peran dan fungsi kepala sekolah dalam meningkatkan budaya kerja guru sangat penting. Hal ini sejalan dengan pandangan Mulyasa yang memaparkan 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<sup>11</sup> Dari kutipan di atas dapat disimpulkan bahwa tugas kepala sekolah adalah berkomunikasi dengan bawahan untuk meningkatkan budaya kerja yang menghasilkan prestasi dan kualitas kerja. Strategi ini merupakan upaya sistematis kepala sekolah untuk terus meningkatkan kualitas pelayanan, tujuannya adalah untuk fokus pada guru dan tenaga pendidik lainnya agar lembaga pendidikan yang dipimpinnya dapat berfungsi dengan baik. Sebagai pemimpin, kepala sekolah juga harus memiliki strategi yang tepat untuk memotivasi guru dalam menjalankan tugasnya.

Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui penataan lingkungan yang baik, suasana yang kondusif dan komunikatif, serta disiplin kolaboratif antar warga madrasah. Melalui hubungan kerjasama yang baik, fungsi kepala sekolah sebagai inovator dan motivator memiliki peran strategis yang tepat, dapat menjalin

---

*Guru Pada SD Negeri Lambaro Angan*”, Jurnal Administrasi Pendidikan Pascasarjana UIN Syiah Kuala, Volume 3, No. 2, Mei 2015, h. 117

<sup>11</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Guru Profesional*, (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2015), h. 187

komunikasi yang harmonis dengan lingkungannya, menemukan ide-ide baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, dan menafkahi seluruh tenaga pendidik di sekolah yang dipimpinnya.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Tri Noor Aziza menunjukkan bahwa diperlukan keteguhan hati, upaya yang tepat dan evaluasi yang berkelanjutan. Ini harus terencana, terstruktur, komprehensif dan berkelanjutan, serta membutuhkan investasi dan disiplin yang besar, banyak sumber daya, dan waktu yang lama ketika mengalami pandemi COVID-19.<sup>12</sup> William (William) menemukan dalam penelitiannya bahwa terlepas dari hambatannya, sekolah yang berhasil meningkatkan kualitas sekolah selalu dipimpin oleh kepala sekolah dengan kemampuan kepemimpinan yang kuat. Selain itu, kepala sekolah dikatakan sebagai faktor yang memungkinkan sekolah secara efektif meningkatkan budaya kerja guru dan meningkatkan prestasi akademik siswanya<sup>13</sup>

Seperti halnya dalam hadits rosulullah SAW bersabdah :

عَنْ عَائِشَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهَا قَالَتْ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: إِنْ اللَّهُ تَعَالَى يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يَتَّقِنَهُ (رواه الطبرني والبيهقي)

Dari Aisyah r.a., sesungguhnya Rasulullah s.a.w. bersabda: “Sesungguhnya Allah mencintai seseorang yang apabila bekerja, mengerjakannya secara profesional”.

(HR.Thabrani,No:891,Baihaqi,No:334)

<sup>12</sup> 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

<sup>13</sup> William, *Principle As Efective Leaders*, (Brimigham: NASSP Bulletin, 2014), h. 48-52

Pada kesempatan yang sama, Akmal Mundiri menyampaikan bahwa konsep budaya kerja sekolah mengintegrasikan nilai-nilai baru dan lebih baik ke dalam sikap dan perilaku manajemen untuk menghadapi tantangan baru. Selain itu, kepemimpinan kepala sekolah juga mempengaruhi komitmen emosional, komitmen normatif dan kepuasan kerja, serta partisipasi fisik, emosional, dan kognitif dalam bekerja. Oleh karena itu, kepala madrasah berperan sebagai pengelola. Kepala madrasah harus mempunyai strategi yang tepat untuk membangun budaya kerja yang produktif, memberikan kesempatan kepada pendidik untuk meningkatkan kualitas pekerjaannya, dan memberikan motivasi untuk mengikuti segala kegiatan yang menunjang pengembangan profesinya.

Strategi pimpinan Lembaga merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi perubahan pendidikan. Mengingat fakta di atas maka penelitian penting dalam penelitian ini akan difokuskan pada budaya kerja produktif. Tujuan jangka pendek dan jangka menengah pengembangan budaya kerja adalah mengembangkan nilai-nilai moral budaya kerja produktif. Oleh karena itu, agar lembaga pendidikan yang berdaya saing, berkualitas dan mampu menjawab pertanyaan-pertanyaan di masyarakat maka perlu dikembangkan strategi dimana pimpinan pesantren akan memberikan pengingat khusus dalam membangun budaya kerja yang produktif, diantaranya Komite guru, staf menjalin komunikasi dan kerjasama. , Pemerintah pusat dan daerah serta pemangku kepentingan bekerja sama untuk mendorong budaya kerja produktif bagi lembaga pendidikan.



Menteri Agama menjelaskan bahwa untuk mewujudkan pekerjaan yang bermakna dibutuhkan nilai yang mengikat dan memberikan kehidupan. Ia mengungkapkan, langkah pertama adalah berdiskusi dengan seluruh jajaran Kementerian Agama melalui serangkaian diskusi tentang bagaimana Kementerian Agama bisa lebih baik. Kemudian, hasil membutuhkan nilai, kemudian dirumuskan nilai tersebut. “Saya berharap nilai ini menjadi ruh hati kita. Bagaimana menjelaskan karya di berbagai bidang dalam lingkup pekerjaan, kemudian muncul lima nilai budaya yaitu nilai budaya karya Kementerian Agama yang terdiri dari lima (lima) kata, yaitu

1. Integritas
2. Profesionalisme
3. Inovasi
4. Rasa tanggung jawab
5. Keteladanan<sup>14</sup>.

Kemudian terjemahkan kelima kata di atas menjadi definisi dan jelaskan dalam bentuk petunjuk positif dan negatif. Kelima nilai tersebut pada hakikatnya merupakan nilai-nilai yang ada dalam setiap doktrin agama, namun kenyataannya seringkali tercemar oleh semangat batin dan godaan lahiriah. Untuk membersihkan dan memperkuat nilai-nilai yang ada, Kementerian Agama menegaskan bahwa reformasi moral perlu dilakukan, yaitu menghilangkan akhlak yang buruk dan memulihkan akhlak yang baik. Kementerian Agama berharap melalui pandemi Covid 19 ini diharapkan dapat terjadi revolusi dalam pembelajaran dan budaya kerja.

---

<sup>14</sup> Pin 5 Nilai Budaya Kerja Kementerian Agama Republik Indonesia, Internet, dalam [www.google.com/pin5nilai\\_budaya\\_kemenag](http://www.google.com/pin5nilai_budaya_kemenag), diunduh tanggal 29 September 2021

Dengan berpegang pada kelima nilai budaya kerja tersebut, setiap instansi Kementerian Agama diharapkan mampu menjalankan tugas dan fungsinya semaksimal mungkin, berkinerja tinggi, dan terhindar dari segala bentuk pelanggaran peraturan perundang-undangan. Kementerian Agama juga mendorong internalisasi lima nilai tersebut secara terus menerus kepada seluruh pejabat Kementerian Agama. Penerapan kelima nilai budaya kerja tersebut telah dicanangkan pada tahun 2015 dan telah disosialisasikan di lingkungan Kementerian Agama seluruh Indonesia<sup>15</sup>.

Berikut ini adalah bentuk desain dari lima nilai budaya Kementerian Agama yaitu:

### **1. Integritas**

- a. Tekad yang kuat untuk berbuat baik dan benar
- b. Berpikiran positif, arif, dan bijaksana
- c. Mematuhi peraturan yang berlaku
- d. Menolak korupsi, suap ataupun gratifikasi

### **2. Profesionalitas**

- a. Melakukan pekerjaan sesuai jobdesk;
- b. Disiplin dalam bekerja;
- c. Melakukan pekerjaan secara maksimal dan terukur;
- d. Melaksanakan dan menyelesaikan tugas dengan baik;
- e. Menerima reward and punishment sesuai ketentuan

---

<sup>15</sup> *Ibid*, diunduh tanggal 6 November 2021

### **3. Inovasi**

- a. Selalu melakukan perbaikan berkala dan berkelanjutan;
- b. Bersikap terbuka dan menerima ide baru yang konstruktif;
- c. Meningkatkan kompetensi pribadi;
- d. Berani mengambil terobosan dalam memecahkan masalah;
- e. Memanfaatkan teknologi dan komunikasi dalam bekerja secara efektif dan efisien.

### **4. Tanggungjawab**

- a. Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu;
- b. Berani mengakui kesalahan, dan melakukan langkah-langkah perbaikan;
- c. Mengatasi masalah dengan kondusif;
- d. Komitmen dengan tugas secara professional

### **5. Keteladanan**

- a. Berakhlak terpuji;
- b. Memberikan pelayanan dengan sikap yang baik, penuh keramahan, dan adil;
- c. Membimbing dan memberikan arahan kepada bawahan
- d. Melakukan pekerjaan dengan baik.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> *Ibid*, diunduh tanggal 6 November 2021

Tafsir butir kelima budaya kerja Kementerian Agama Republik Indonesia dapat dituliskan sebagai berikut berdasarkan tafsir Kementerian Agama pada acara-acara resmi:

1. Interitas
2. Tekad yang kuat untuk berpegang pada perbuatan baik
3. Berpikir positif, bijak dan bijak
4. Kepatuhan terhadap regulasi yang berlaku
5. Tolak korupsi, penyuapan atau kepuasan.<sup>17</sup>

Menurut pengamatan peneliti, tidak banyak madrasah mengalami perkembangan yang sangat pesat dalam perkembangan budaya kerja, terlebih sebagai guru yang dilakukan oleh seorang guru, harus siap bekerja minimal. Meningkatkan kualitas kerja, memiliki landasan yang kokoh terhadap sikap religius, seperti kejujuran, amanah, serta mampu berkomunikasi dengan baik.

Budaya kerja yang ditampilkan oleh para guru madrasah terlihat dari berbagai kegiatan dan pergaulan yang dilakukan di dalam dan di luar pesantren. Kegiatan yang dilakukan tidak terlepas dari upaya membentuk sikap positif terkait dengan kelangsungan pendidikan peserta didik yang kreatif dan inovatif. Selain itu, kegiatan aktif lainnya antara lain mengikuti kegiatan keagamaan bersama masyarakat, seperti Tahliland, Kataman, Thanksgiving, dll.

Budaya kerja guru ini berpengaruh pada budaya belajar siswa yang merupakan prestasi yang mereka ciptakan dalam meningkatkan kualitas pembelajaran di Madagaskar (Madrasah), seperti nilai-nilai budaya yang ditanamkan dalam bentuk penghormatan dan penghormatan terhadap guru. Strategi kepala sekolah Islam yang

---

<sup>17</sup> Sofyan Jalil, *Profesional Bekerja*, (Jakarta, Grafindo, 2016), h. 99

lain adalah menjadikan budaya kerja kepala sekolah dan guru lebih profesional dengan menyediakan berbagai kebutuhan, termasuk penyediaan sarana dan prasarana, serta sumber daya lain yang mendukung produktivitas guru. Memberikan dukungan tambahan dan menjalin hubungan dekat dengan para guru untuk memastikan operasi birokrasi yang stabil. Hal ini menunjukkan semangat para guru dalam mendorong siswa untuk berpartisipasi aktif dalam kegiatan belajar mengajar<sup>18</sup>. Strategi kepala madrasah adalah mendukung kerja guru yang efektif dengan menata lingkungan yang harmonis, suasana kerja yang kondusif, kedisiplinan, penghargaan dan hukuman, serta menyediakan berbagai sumber belajar. Yang menjadi titik awal pengembangan diri, maka budaya kerja yang baik akan menciptakan suasana komunikasi antara guru dan siswa di masa yang akan datang, termasuk lingkungan kognitif, emosional dan psikomotorik, dalam upaya menciptakan lingkungan yang bermanfaat dan menarik serta menginspirasi siswa. Semangat untuk belajar. Menurut indikator budaya kerja Taliziduhu Ndraha dapat dibedakan menjadi tiga kategori, yaitu:

1. Kebiasaan

Bisa dikatakan sebagai istilah lain yang lebih kuat dari sikap, yaitu sikap, jika sikap bisa berubah posisinya, tidak diharapkan didasarkan pada keteguhan atau kekuatannya. Oleh karena itu dapat dijelaskan bahwa sikap adalah cerminan dari pola atau sikap perilaku. Pola atau sikap perilaku tersebut biasanya dieksekusi dalam keadaan sadar atau tidak sadar. Karena ekstroversi, kebiasaan biasanya sulit terbentuk dengan cepat, tetapi dapat dicapai melalui

---

<sup>18</sup> Amin Supriyadi, *Budaya Kerja Organisasi Pemerintah*, (Jakarta: LAN RI, 2001), h. 7

keberadaan organisasi atau ketidaksadaran. Aturan ketat untuk diatasi.

Perusahaan

## 2. Ketentuan

Guna memberikan ketertiban dan kenyamanan dalam melaksanakan tugas pegawai maka perlu disusun peraturan perundang-undangan, karena merupakan bentuk yang tegas dan menerapkan disiplin pegawai dengan alasan mematuhi berbagai peraturan perundang-undangan yang berlaku bagi lembaga pendidikan. Bagian terpenting.

## 3. Nilai

Agar efektif, nilai harus ditampilkan melalui beberapa media atau encoder. Nilai bersifat abstrak dan hanya dapat diamati atau dirasakan ketika dicatat atau dimasukkan dalam alat atau budaya kerja. Oleh karena itu nilai dan budaya kerja tidak dapat dipisahkan, keduanya harus selaras dengan budaya kerjasama, harmoni dan keseimbangan. Nilai adalah penghargaan seseorang terhadap apa yang lebih atau kurang penting, apa yang baik atau buruk, dan apa yang benar atau tidak. Kemudian evaluasi sangat penting dilakukan untuk memberikan evaluasi kinerja pegawai agar dapat memberikan nilai kualitatif dan kuantitatif. Oleh karena itu, indikator budaya kerja yang baik adalah kedisiplinan para pelaku organisasi, termasuk atasan dan bawahan, untuk mematuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku dan memiliki nilai yang baik dalam pelaksanaan budaya kerja. Sebagai data

awal dalam penelitian ini, penulis mencatat beberapa penilaian sebagai hasil dari observasi awal pada penelitian ini.

Adapun data awal tersebut adalah:

- a. MTs N 1 memiliki penilaian budaya kerja kejujuran sebesar 75, profesional 77, inovasi 75, tanggung jawab 78, dan keteladanan 80.
- b. MTs N 2 memiliki penilaian budaya kerja kejujuran 75, profesional 77, inovasi 73, tanggung jawab 77, dan keteladanan 80
- c. MTs Muhammadiyah Sukarame Bandar Lampung memiliki penilaian budaya kerja kejujuran 75, profesional 75, inovasi 70, tanggung jawab 75, keteladanan 78.
- d. MTs Darul Huda Sukabumi memiliki penilaian budaya kerja kejujuran 75, profesional 75, inovasi 70, tanggung jawab 75, dan keteladanan 78.

Penilaian data budaya kerja tersebut diatas merupakan hasil olah data dari dokumentasi nilai budaya kerja pada dokumen akreditasi 2020, yang penulis dapatkan ketika melakukan observasi awal. Berdasarkan penjelasan dan hasil evaluasi lima poin kunci budaya kerja tersebut diatas, hal tersebut sejalan dengan esensi dari Pemberitahuan No. 4 Tahun 2020. Enam poin kunci kebijakan baru yang penting di bidang pendidikan telah dijelaskan dengan jelas, dan semua poin kunci tersebut secara fundamental berubah. Melalui kegiatan belajar mengajar di rumah, pembelajaran antara pendidik dan siswa. Belajar di rumah melalui strategi pembelajaran online / jarak jauh dapat memberikan siswa pengalaman belajar yang

bermakna tanpa beban promosi dan kelulusan karena selesainya semua nilai kursus.

Atas saran Mendikbud, pembelajaran dapat dilakukan secara online maupun jarak jauh. Pendidik dapat memanfaatkan teknologi yang berkembang pesat saat ini, dengan harapan tidak akan terhalang bahkan jika tidak ada pembelajaran tatap muka. Ada banyak pilihan untuk menggunakan teknologi, termasuk penggunaan literasi digital menurut Generasi 4.0. Pemanfaatan literasi digital sebagai bentuk penyesuaian diri pada gelombang keempat peradaban yang saat ini dikenal dengan Era Pendidikan 4.0. Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang pesat menuntut para pendidik untuk mengembangkan kemampuannya secara berkelanjutan, sehingga memungkinkan peserta didik memiliki kemampuan abad 21 dan mampu mengkritisi, berkolaborasi, dan berkomunikasi. Tentunya selain teknologi pendidikan, arah pendidikan juga mengalami perubahan, hal ini tentunya terkait dengan model pembelajaran di abad 21. Pembelajaran tidak lagi berpusat pada guru di sekolah atau madrasah.

Oleh karena itu, fenomena unik ini membuat para redaksi terkesan bahwa Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Pahoman Bandar Lampung dan Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Sukarame Bandar Lampung memiliki langkah strategis dalam mengaktifkan budaya kerja Madrasah. Hal ini menjadi kajian yang menarik dan menjadi motivasi bagi penulis untuk melakukan penelitian terkait “Budaya kerja saat pandemi Covid 19 (studi multi lokasi di Madrasah Tsanawiyah Bandar Lampung)”.



## **B. Fokus dan Subfokus Penelitian**

Berdasarkan latarbelakang masalah diatas fokus penelitian ini adalah “Budaya Kerja Madrasah Tsanawiyah pada masa Pandemi Covid-19 di Bandar Lampung”

Adapun Subfokus penelitian ini sebagai berikut :

1. Integritas
2. Profesionalisme
3. Inovasi
4. Tanggung jawab
5. Keteladanan

## **C. Rumusan Masalah**

Berdasarkan fokus dan subfokus tersebut di atas, maka pertanyaan dalam penelitian ini dapat dikemukakan sebagai:

1. Bagaimana budaya integriti Madrasahh Tsanawiyah di kota Bandar Lampung?
2. Bagaimana budaya profesionalisme Madrasahh Tsanawiyah di kota Bandar Lampung?
3. Bagaimana budaya inovasi Madrasahh Tsanawiyah di kota Bandar Lampung?
4. Bagaimana budaya tanggung jawab Madrasahh Tsanawiyah di kota Bandar Lampung?
5. Bagaimana budaya keteladanan Madrasahh Tsanawiyah di kota Bandar Lampung?

#### **D. Tujuan penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah :

1. Mengetahui dan mendiskripsikan budaya integriti Madrasahh Tsanawiyah di kota Bandar Lampung.
2. Mengetahui dan mendiskripsikan budaya profesionalitas Madrasahh Tsanawiyah di kota Bandar Lampung.
3. Mengetahui dan mendiskripsikan budaya inovasi Madrasahh Tsanawiyah di kota Bandar Lampung.
4. Mengetahui dan mendiskripsikan budaya tanggung jawab Madrasahh Tsanawiyah di kota Bandar Lampung.
5. Mengetahui dan mendiskripsikan budaya keteladanan Madrasahh Tsanawiyah di kota Bandar Lampung.

#### **E. Manfaat penelitian**

Setelah penelitian ini selesai, semoga bermanfaat bagi peneliti kepala madrasah, guru dan sraff Madrasah Tsanawiyah di kota Bandar Lampung. Dengan kata lain, manfaat penelitian ini menjadi tolak ukur kelayakan masalah penelitian.

1. Manfaat teoritis

Secara umum, hasil kajian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi kepada kepala Madrasah mengenai kemampuannya dalam membina budaya kerja sebagai pengelola Madrasah di Bandar Lampung pada masa bencana pandemi Covid 19. Khususnya, untuk menyelidiki

bersama dengan strategi membina budaya kerja produktif yang kini beroperasi di Madrasah semasa pandemik Covid-19, dan diharapkan dapat menjadi contoh yang boleh diterapkan di institusi lain.

2. Manfaat secara praktis :

a. Manfaat bagi lembaga pendidikan:

- 1) Mampu menjadi bahan rujukan dalam melaksanakan strategi membina budaya kerja di Madrasah di Bandar Lampung pada masa bencana Covid 19.
- 2) Memberi momentum untuk meningkatkan semangat dan kualiti kerja sumber manusia di institusi pendidikan.
- 3) Boleh dijadikan bahan penilaian untuk strategi membentuk budaya kerja apabila berlakunya bencana Covid 19..

b. Manfaat bagi guru adalah:

- 1) Melalui strategi ini, kepala sekolah Islam dapat membawa perubahan positif untuk mendukung pembelajaran yang baik dan menghasilkan keturunan yang baik.
- 2) Guru dapat mengembangkan kemampuan dan budaya kerja.

## **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

### **A. Deskripsi Konseptual Budaya Kerja Madrasah**

#### **1. Konsep Manajemen Pendidikan**

##### **a. Definisi Manajemen Pendidikan**

Istilah manajemen berasal dari bahasa Inggris “*management*”, dipandang dari segi arti kata manajemen berarti pengelolaan.<sup>1</sup> Kamus istilah manajemen mengartikan manajemen sebagai (1) Proses penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran. (2) Pejabat pimpinan yang bertanggung jawab atas jalannya perusahaan atau organisasi.<sup>2</sup> Manajemen adalah istilah yang pada mulanya lebih dikenal dalam dunia ekonomi maupun dunia perusahaan yang memfokuskan pada profit dan komoditas komersial. Akan tetapi dalam perkembangan ilmu pengetahuan dan dunia pendidikan, maka istilah manajemen akhirnya juga dikenal bahkan diterapkan dalam dunia pendidikan itu sendiri.<sup>3</sup> Dari segi bahasa, kata manajemen berasal dari bahasa Inggris yang merupakan terjemahan langsung dari kata *management* yang berarti pengelolaan.

Dengan demikian istilah “manajemen” maknanya sama dengan “pengelolaan”.<sup>20</sup> Dalam Kamus Bahasa Indonesia, manajemen diartikan sebagai penggunaan sumber daya secara efektif untuk

---

<sup>1</sup> Mujamil Qomar Etial, *Meneliti Jalan Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: P3M STAIN Tulung Agung dengan Pustaka Pelajar, 2018), h. 296

<sup>2</sup> Taliziduku Ridzaha, *Manajemen Perguruan Tinggi*, (Bina Aksara, Jakarta, 2018), h. 91.

<sup>3</sup> Sobry Sutikno, *Manajemen Pendidikan, Langkah Praktis Mewujudkan Lembaga Pendidikan Yang Unggul* (Lombok: Holistica, 2018), h. 3

mencapai sasaran<sup>4</sup>. Dalam studi manajemen, terdapat berbagai pandangan yang mencoba merumuskan definisi manajemen, karena itu tidak mudah memberi arti universal yang dapat diterima semua orang yang sepakat menyatakan bahwa manajemen sering diartikan sebagai ilmu, kiat, dan profesi. Ada beberapa definisi dari beberapa ahli sebagai berikut

- 1) Luther Gulick mengatakan karena manajemen dipandang sebagai suatu bidang pengetahuan yang secara sistematis berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang bekerja sama. Dikatakan sebagai kiat oleh karena manajemen mencapai sasaran melalui cara-cara dengan mengatur orang lain menjalankan tugas. Dipandang sebagai profesi karena manajemen dilandasi oleh keahlian khusus untuk mencapai suatu prestasi manajer, dan para profesional itu dituntut untuk kode etik tertentu<sup>5</sup>.
- 2) Stoner menjelaskan bahwa manajemen adalah proses perencanaan, Pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumberdaya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Stoner menggunakan istilah proses bukan seni, mengartikan bahwa manajemen adalah kemampuan atau ketrampilan pribadi. Proses tersebut terdiri dari kegiatan-kegiatan manajemen, yaitu

---

<sup>4</sup>Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Bahasa Indonesia* (Jakarta: Pusat Bahasa, 2018), h. 980

<sup>5</sup>Sunhaji, *Manajemen Madrasah* (Purwokerto: STAIN Press, 2019), h. 9

perencanaan, Pengorganisasian, penguasaan, dan pengawasan<sup>6</sup>.

- 3) Oemar Hamalik berpendapat bahwa manajemen adalah suatu proses yang berkenaan dengan keseluruhan usaha manusia dengan bantuan manusia lain serta menggunakan sumber-sumber lainnya, menggunakan metode yang efisien dan efektif untuk mencapai tujuan yang ditentukan sebelumnya<sup>7</sup>. Namun demikian dari pikiran-pikiran ahli tentang definisi manajemen kebanyakan menyatakan bahwa manajemen merupakan suatu proses tertentu yang menggunakan kemampuan dan keahlian untuk mencapai suatu tujuan.
- 4) G.R. Terry, menjelaskan bahwa manajemen diambil pengertian sebagai tata laksana untuk mencapai tujuan dan umumnya yang memegang polise tata laksana yang disebut manajer (pimpinan, ketua, kepala). Manajer harus dapat melaksanakan, mengatur proses fungsi manajemen yang meliputi (1) perencanaan, (2) koordinasi / organisasi, (3) pengarahan, (4) kontrol / pengawasan dan (5) evaluasi / penilaian<sup>8</sup>.
- 5) Menurut Arsin JK, manajemen dapat diidentifikasi sebagai kemampuan atas ketrampilan memperoleh sesuatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui kegiatan-kegiatan orang lain<sup>9</sup>.  
Dan orang yang mengatur tata laksana kegiatan orang-orang yang

---

<sup>6</sup> Departemen Pendidikan Nasional, *Pengorganisasian Sekolah* (Jakarta: Dirjen PMPTK, 2018), h. 94

<sup>7</sup> Sobry Sutikno, *Manajemen Pendidikan*, (Bandung, Grafika, 2016), h. 4

<sup>8</sup> G. Terry, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, (Jakarta, Grafindo, 2018), h. 98

<sup>9</sup> Arsin JK, *Manajemen Kepemimpinan*, (Jakarta: Dirjen PMPTK, 2019), h. 94

terlibat pencapaian tujuan itu disebut manajer (pimpinan, ketua, kepala).

- 6) Supriyadi H, menyatakan bahwa secara khusus dalam dunia pendidikan, manajemen diartikan sebagai memadukan sumber-sumber pendidikan agar terpusat dalam usaha mencapai tujuan pendidikan yang telah ditentukan sebelumnya<sup>10</sup>.
- 7) Nur Ikhsan berpendapat bahwa manajemen dipilih sebagai aktivitas agar konsisten dengan istilah administrasi dengan administrator dalam mengemban misi sebagai atasan dan sebagai manajer dalam memadukan sumber-sumber pendidikan serta sebagai supervisor dalam membina guru-guru pada proses belajar mengajar<sup>11</sup>.

Menurut penulis, manajemen merupakan usaha yang dilakukan secara perorangan ataupun bersama-sama untuk menentukan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi secara efektif dan efisien dengan melakukan kegiatan dari empat fungsi utama yaitu merencanakan (*planning*), mengorganisasi (*organizing*), menggerakkan/melaksanakan (*actuating*), dan mengendalikan (*controlling*). Dengan demikian, manajemen adalah sebuah kegiatan yang berkesinambungan

## **b. Hakikat Manajemen Pendidikan**

Secara umum aktivitas manajemen dalam organisasi diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

---

<sup>10</sup> Supriyadi, *Organisasi Kepemimpinan*, ((Yogyakarta: Gosyen Publishing, 2018), h. 19

<sup>11</sup> Nur Ihsan, *Konsep Kepemimpinan*, (Surabaya, Pustaka Indah, 2017), h. 65

Manajemen adalah proses bekerja sama antara individu dan kelompok serta sumber daya lainnya dalam mencapai tujuan, organisasi adalah sebagai aktivitas manajemen. Dengan kata lain, aktivitas manajerial hanya ditemukan dalam wadah sebuah organisasi, baik organisasi bisnis, sekolah dan juga lainnya<sup>12</sup>.

Setiap ahli memberikan pandangan yang berbeda tentang batasan manajemen, karena itu tidak mudah memberikan arti universal yang dapat diterima semua orang. Namun demikian dari pikiran-pikiran semua ahli tentang definisi manajemen kebanyakan menyatakan bahwa manajemen merupakan suatu proses tertentu yang menggunakan kemampuan atau keahlian untuk mencapai suatu tujuan yang didalam pelaksanaannya dapat mengikuti alur keilmuan secara ilmiah dan dapat pula menonjolkan kekhasan atau gaya manajer dalam mendayagunakan kemampuan orang lain<sup>13</sup>. Istilah manajemen sudah populer dalam kehidupan organisasi. Dalam makna yang sederhana “*management*” diartikan sebagai pengelolaan. Suatu proses menata atau mengelola organisasi dalam mencapai tujuan yang diinginkan dipahami sebagai manajemen<sup>14</sup>. Tegasnya, kegiatan manajemen selalu saja melibatkan lokasi dan pengawasan uang, sumberdaya manusia, dan fisik untuk mencapai tujuan yang

---

<sup>12</sup> Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam* (Jakarta: Ciputat Press, 2019), h. 41

<sup>13</sup> Tim Dosen Administrasi Pendidikan UI, *Manajemen Pendidikan* (Bandung: Al-Fabeta, 2017), h. 86

<sup>14</sup> Syafaruddin & Nurmawati, *Pengelolaan Pendidikan Mengembangkan Keterampilan Manajemen Pendidikan Menuju Sekolah Efektif* (Medan: perdana Publishing, 2016), h. 16



ditetapkan. Sebagai ilmu, manajemen memiliki pendekatan sistematis yang selalu digunakan dalam memecahkan masalah. Pendekatan manajemen bertujuan untuk menganalisis proses, membangun kerangka konseptual kerja, mengidentifikasi prinsip-prinsip yang mendasarinya dan membangun teori manajemen dengan menggunakan pendekatan tersebut. Karena itu, manajemen adalah proses universal berkenaan dengan adanya jenis lembaga, berbagai posisi dalam lembaga, atau pengalaman pada lingkungan yang beragam luasnya antara berbagai persoalan kehidupan.<sup>4</sup> Berdasarkan penegeasan di atas, maka manajemen berisikan unsur: struktur organisasi yang tertata, terarah kepada tujuan dan sasaran, dilakukan melalui usaha orang-orang, dan menggunakan sistem dan prosedur. Manajemen adalah suatu proses pengaturan dan pemanfaatan sumber daya yang dimiliki organisasi melalui kerjasama para anggota untuk mencapai tujuan organisasi. Berarti manajemen merupakan perilaku anggota dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuannya. Sementara itu George R. Tarry seperti yang dikutip Syafaruddin menjelaskan bahwa manajemen adalah kemampuan mengarahkan dan mencapai hasil yang diinginkan dengan tujuan dari usaha-usaha manusia dan sumber daya lainnya<sup>15</sup>.

Manajemen dalam *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, diartikan proses penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai

---

<sup>15</sup> Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan.....*, h. 41

sasaran<sup>16</sup>. Dalam istilah manajemen terdapat tiga pandangan yang berbeda, pertama: Mengartikan administrasi lebih luas dari pada manajemen (manajemen merupakan inti dari administrasi), kedua: melihat manajemen lebih luas dari administrasi dan ketiga: pandangan yang beranggapan bahwa manajemen identik dengan administrasi<sup>17</sup>. Makna manajemen sering diartikan sebagai ilmu, kiat dan professional. Manajemen diartikan sebagai ilmu karena merupakan suatu bidang ilmu pengetahuan yang secara sistematis berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang bekerja sama. Manajemen diartikan sebagai kiat karena manajemen mencapai sasaran melalui cara-cara dengan mengatur orang lain menjalankan tugasnya.

Sedangkan manajemen diartikan sebagai profesi karena manajemen dilandasi oleh keahlian khusus untuk mencapai suatu prestasi manajer, dan para professional dituntut oleh suatu kode etik<sup>18</sup>. Untuk memahami istilah manajemen, pendekatan yang digunakan adalah berdasarkan pengalaman manajer. Manajemen sebagai suatu sistem yang setiap komponennya menampilkan sesuatu untuk memenuhi kebutuhan. Dengan demikian maka manajemen merupakan suatu proses untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Pencapaian tujuan-tujuan organisasi dilaksanakan

---

<sup>16</sup> Lukman Ali, dkk., *Kamus Besar Bahasa Indonesia, Cet II* (Jakarta: Balai Pustaka, 2019), h. 623

<sup>17</sup> E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah, Cet I* (Bandung: PT. Remaja Rosendo, 2016), h. 19

<sup>18</sup> Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan, Cet I* (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2018), h. 1

dengan pengelolaan fungsi-fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyusunan personalia atau kepegawaian (*staffing*), pengarahan dan kepemimpinan (*leading*) dan pengawasan (*controlling*)<sup>19</sup>.

Ada bermacam-macam definisi tentang manajemen, dan tergantung dari sudut pandang, keyakinan, dan komprehensif dari para pendefinisi, diantara lain: kekuatan menjalankan sebuah perusahaan dan bertanggung jawab atas kesuksesan atau kegagalannya. Ada pula pihak lain yang berpendapat bahwa, manajemen adalah tindakan memikirkan dan mencapai hasil-hasil yang diinginkan melalui usaha-usaha kelompok yang terdiri dari tindakan mendayagunakan bakat-bakat manusia dan sumber daya manusia secara singkat orang pernah menyatakan tindakan manajemen adalah sebagai tindakan merencanakan dan mengimplementasikan<sup>20</sup>.

Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lain secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan. Manajemen merupakan sebuah proses kerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Sementara Thoha, berpendapat bahwa manajemen diartikan sebagai “suatu proses pencapaian tujuan organisasi lewat usaha orang lain”<sup>21</sup>. Sedangkan

---

<sup>19</sup> *ibid*

<sup>20</sup> Winardi, *Asas-asas Manajemen, Cet III* (Bandung: Alumni, 2016), h. 4

<sup>21</sup> Miftah Thoha, *Kepemimpinan Dalam Manajemen, Cet II* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2018), h. 8

Nawawi menyatakan, yaitu: “manajemen adalah kegiatan yang memerlukan kerja sama orang lain untuk mencapai tujuan<sup>22</sup>” Pendapat kedua pakar di atas, dapat disimpulkan, bahwa manajemen merupakan proses kerja sama antara dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan bersama. Lebih lanjut, pengertian manajemen dinyatakan oleh Martayo, ia menyatakan bahwa “manajemen adalah usaha untuk menentukan, menginterpretasikan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia atau kepegawaian, pengarahan dan kepemimpinan serta pengawasan<sup>23</sup>. Menurut Terry, yang dikutip Anoraga, menyatakan bahwa manajemen merupakan proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan yang masing-masing bidang tersebut digunakan baik ilmu pengetahuan maupun keahlian dan yang diikuti secara berurutan dalam rangka usaha mencapai sasaran yang telah ditetapkan<sup>24</sup>. Manajemen merupakan sebuah proses kerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Dengan demikian yang dimaksud dengan manajemen, ialah proses pencapaian tujuan organisasi melalui pengaturan orang-orang lain untuk melaksanakan berbagai pekerjaan yang diperlukan. Dengan demikian manajemen merupakan kemampuan dan keterampilan khusus yang dimiliki oleh

---

<sup>22</sup> Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan, Cet V* (Jakarta: Jaha Masagung, 2017), h. 13

<sup>23</sup> Susilo Martoyo, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Cet IV* (Yogyakarta: BPPFE, 2016), h. 3

<sup>24</sup> Pandji Anoraga, *Manajemen Berbasis Sekolah, Cet I* (Jakarta: Rineka Cipta, 2019), h.

seseorang untuk melakukan suatu kegiatan baik secara perorangan maupun secara bersama-sama atau melalui orang lain dalam upaya mencapai tujuan organisasi secara produktif, efektif dan efisien.

Dalam prespektif lebih luas, manajemen adalah suatu proses pengaturan dan pemanfaatan sumber daya yang dimiliki organisasi melalui kerjasama para anggota untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Berarti manajemen merupakan perilaku anggota dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuannya. Dengan kata lain, organisasi adalah wadah bagi operasionalisasi manajemen, karena itu di dalamnya ada sejumlah unsur yang membentuk kegiatan manajemen, yaitu: unsur manusia, barang-barang, mesin, metode, uang dan pasar. Terdapat tiga fokus untuk mengartikan manajemen yaitu:

- 1) Manajemen sebagai suatu kemampuan atau keahlian yang selanjutnya menjadi cikal bakal manajemen sebagai suatu profesi. Manajemen sebagai suatu ilmu menekankan perhatian pada keterampilan dan kemampuan manajerial yang diklasifikasikan menjadi kemampuan /keterampilan teknikal, manusiawi dan konseptual.
- 2) Manajemen sebagai proses yaitu dengan menentukan langkah yang sistematis dan terpadu sebagai aktivitas manajemen.

- 3) Manajemen sebagai seni tercermin dari perbedaan gaya (*style*) seseorang dalam menggunakan atau memberdayakan orang lain untuk mencapai tujuan<sup>25</sup>.

Prinsip manajemen berdasarkan informasi; banyak aktivitas manajemen yang membutuhkan data dan informasi secara cepat, lengkap, dan akurat. Suatu aktivitas pengambilan keputusan sangat didukung oleh informasi begitupun untuk melaksanakan kegiatan rutin dan incidental diperlukan informasi yang telah dirancang sedemikian rupa sehingga memudahkan manajer dan pengguna mengakses dan mengolah informasi. Kehadiran manajemen dalam organisasi adalah untuk melaksanakan kegiatan agar suatu tujuan tercapai dengan efektif dan efisien. Secara tegas tidak ada rumusan yang sama dan berlaku umum untuk fungsi manajemen. Namun demikian, fungsi manajemen dapat ditelaah dari aktifitas-aktifitas utama yang dilakukan para manajer yaitu perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian. Dilakukannya manajemen agar pelaksanaan suatu usaha terencana secara sistematis dan dapat dievaluasi secara benar, akurat dan lengkap sehingga mencapai tujuan secara produktif, berkualitas, efektif dan efisien.

Produktivitas; adalah perbandingan terbaik antara hasil yang diperoleh (*out put*) dengan jumlah sumber yang dipergunakan (*input*). Produktivitas dapat dinyatakan secara kuantitas maupun kualitas.

---

<sup>25</sup> Tim Dosen Administrasi Pendidikan UI, *Manajemen...*,h. 86

Kuantitas *aut put* berupa jumlah tamatan dan kuantitas *in put* berupa jumlah tenaga kerja dan sumber daya selebihnya. Kualitas menunjukkan kepada suatu ukuran penilaian atau penghargaan yang diberikan atau dikenakan kepada barang (*products*) dan/jasa (*services*) tertentu berdasarkan timbangan objek atas bobot dan/atau kinerja<sup>26</sup>.

Efektivitas adalah ukuran keberhasilan tujuan organisasi. Etzioni mengatakan bahwa “keefektifan adalah derajat dimana organisasi mencapai tujuan atau menurut Sergiovani yaitu, “kesesuaian hasil yang dicapai organisasi dengan tujuan”. Efektivitas institusi pendidikan terdiri dari dimensi manajemen dan kepemimpinan, tenaga kependidikan, dan personil lainnya, kurikulum, sarana prasarana, pengelolaan kelas, hubungan lembaga dan masyarakat, pengelolaan bidang khusus lainnya hasil nyatanya merujuk kepada hasil yang diharapkan bahkan menunjukkan kedekatan atau kemiripan antara hasil nyata dengan hasil yang diharapkan<sup>27</sup>. Efisiensi berkaitan dengan cara yaitu membuat sesuatu dengan betul (*doing thing right*) sementara efektivitas adalah menyangkut tujuan (*doing the right thing*) atau efektivitas adalah perbandingan antara rencana dan tujuan yang akan dicapai, efisiensi lebih ditekankan pada perbandingan antara *in put* sumber daya dengan *out put*. Suatu kegiatan dikatakan efisien bila tujuan dapat dicapai secara optimal dengan penggunaan

---

<sup>26</sup> *Ibid*, h. 89

<sup>27</sup> *Ibid*, h. 97

atau pemakaian sumber daya yang minimal. Efisiensi pendidikan adalah bagaimana tujuan itu dicapai dengan memiliki tingkat efisiensi waktu, biaya, tenaga dan sarana.

Kesimpulannya bahwa untuk mencapai suatu tujuan bersama, kehadiran manajemen pada suatu organisasi atau lembaga adalah suatu yang sangat penting, sebab dilakukannya manajemen agar pelaksanaan suatu usaha terencana secara sistematis dan dapat dievaluasi secara benar, akurat dan lengkap sehingga mencapai tujuan secara produktif, berkualitas dan efisien

Istilah manajemen sudah populer dalam kehidupan organisasi. Dalam makna yang sederhana "*management*" diartikan sebagai pengelolaan. Suatu proses menata atau mengelola organisasi dalam mencapai tujuan yang diinginkan dipahami dengan manajemen. Kata manajemen berasal dari bahasa latin yaitu dari asal kata '*manus*' yang berarti tangan, dan '*agere*' yang berarti melakukan. Kata-kata ini digabung menjadi kata kerja '*managere*' yang artinya menangani. Manager diterjemahkan kedalam bahasa Inggris dalam bentuk kata kerja *to manage*, dengan kata benda *management* dan *manager* untuk orang yang melakukan kegiatan manajemen. Akhirnya *management* diterjemahkan kedalam bahasa Indonesia menjadi *manajemen* atau *pengelolaan*.<sup>28</sup>

Manajemen pada hakikatnya dapat dipahami sebagai proses kerja

---

<sup>28</sup> Onisimus Amtu, *Manajemen Pendidikan Di Era Otonomi Daerah: Konsep, Strategi Dan Implementasi* (Bandung: Alfabeta, 2016), h. 1



sama dua orang atau lebih dengan menggunakan sumber daya yang dimiliki organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pengertian manajemen sebagaimana yang diutarakan diatas mungkin dapat diterima secara umum, namun pada perinsipnya pengertian manajemen masih sangat tergantung dari sudut pandang masing-masing orang. Dalam arti lain, manajemen adalah pengelolaan usaha, kepengurusan, ketatalaksanaan, penggunaan sumber daya manusia dan sumber daya alam secara efektif untuk mencapai sasaran organisasi yang diinginkan. Dengan demikian Mulyono menyimpulkan :

- 1) Sebagai suatu sistem, manajemen adalah suatu kerangka kerja yang terdiri dari berbagai komponen yang secara keseluruhan saling berkaitan dan terorganisir dalam rangka mencapai tujuan.
- 2) Sebagai proses, manajemen adalah serangkaian tahap kegiatan yang diarahkan pada pencapaian tujuan dengan memanfaatkan sumber daya semaksimal mungkin.
- 3) Sebagai suatu ilmu pengetahuan, manajemen adalah satu ilmu interdisipliner dengan menggunakan bantuan ilmu sosial, filsafat, psikologi, antropologi dan lain-lain.
- 4) Sebagai suatu profesi, manajemen merupakan bidang pekerjaan atau keahlian tertentu yang dapat disejajarkan dengan bidang kedokteran, hukum dan sebagainya.

5) Sebagai suatu fungsi, manajemen adalah proses fungsi perencanaan, pengorganisasian dan pengawasan<sup>29</sup>.

George dalam eti Rochaety dkk menyatakan bahwa manajemen merupakan proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia maupun sumber daya lainnya.<sup>30</sup> Mullins dalam Syafaruddin dkk menjelaskan mengenai defenisi manajemen yaitu mencakup orang yang melakukan tanggung jawab mencapai tujuan dalam suatu struktur organisasi dan peran yang jelas. Artinya manajemen berkaitan dengan organisasi, memiliki struktur yang jelas dengan pembagian tugas dan kewenangan formal sebagai upaya menggerakkan personil melakukan tugas mencapai tujuan<sup>31</sup>. Dari pengertian manajemen diatas jelaslah bahwa manajemen merupakan suatu proses yang dilakukan untuk mencapai tujuan dengan menggunakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengaturan, pengawasan dan evaluasi serta dengan melibatkan semua sumber daya yang ada secara efektif dan efisien

### c. Prinsip Manajemen Pendidikan

Ada prinsip-prinsip manajemen yang harus diketahui. Menurut Nasrul Syakur Caniago prinsip-prinsip manajemen terdiri atas 14

---

<sup>29</sup> *Ibid.*, h. 4

<sup>30</sup> Eti Rochaety dkk, *Sistem Informasi Manajemen Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2018), h. 4

<sup>31</sup> Syafarudin dkk, *Pendidikan Prasekolah* (Medan: Perdana Publishing, 2016), h. 153

prinsip di antaranya adalah sebagai berikut:

1) Pembagian pekerjaan.

Menurut H. Fayol, pembagian pekerjaan merupakan spesialisasi atau pengkhususan yang dipertimbangkan untuk mendapatkan efisiensi dan penggunaan tenaga kerja. Pembagian pekerjaan berdasarkan sifat manajerial dan bersifat teknis.

2) Kewenangan dan tanggung jawab.

Kewenangan dan tanggung jawab selalu berhubungan erat, tergambar bahwa harus memiliki moral, sifat-sifat yang baik, pengalaman dan faktor-faktor lainnya.

3) Disiplin.

Disiplin adalah persetujuan untuk tunduk dan patuh mengikuti serta langsung peraturan-peraturan yang telah disepakati bersama untuk dijalankan kepada setiap orang.

4) Kesatuan perintah.

Dalam hal ini, seorang pekerjaan/pegawai hanya mengerjakan perintah dari atasannya saja sebagai satu bentuk perintah.

5) Kesatuan arah atau tujuan.

Sesuai prinsip ini setiap kelompok kegiatan memiliki kesamaan tujuan, yang mempunyai seorang kepala dan sebuah rencana.

6) Mendahulukan kepentingan umum dari kepentingan pribadinya.

Harus ada ketegasan dari pimpinan untuk menyampaikan bahwa kepentingan kelompok atau organisasi diatas kepentingan pribadi.

7) Pengajian

Pengajian atau pembayaran harus dan mengusahakan agar memuaskan semaksimal mungkin baik para pekerja maupun pimpinan.

8) Sentralisasi.

Sentralisasi merupakan satu komando yang dilakukan pimpinan tertinggi tanpa melihat siapapun itu yang berada dalam organisasi, semuanya melaksanakan kegiatan untuk pencapaian tujuan walaupun kegiatan untuk pencapaian tujuan kegiatannya berbeda-beda.

9) Skala hierarki.

Ukuran sebab kepemimpinan terdapat dari pemimpin yang paling atas sampai pimpinan yang paling bawah.

10) Tata tertib

Pelaksanaan perencanaan dan pengorganisasian dilakukan berdasarkan ketentuan yang sudah digariskan organisasi, siapapun harus mematuhi sebagai tata tertib yang mengarahkan kita dalam pencapaian tujuan yang efektif dan efisien.

11) Keadilan

Kesetiaan dan pengabdian dari pekerjaan perlu dihargai dengan cara memberikan mereka keadilan dalam segala hal.

12) Stabilitas jabatan.

Dalam kemajuan organisasi ada yang disebut pergantian jabatan. Jika hal ini mengakibatkan terjadinya ketidak setabilan organisasi, maka perlu tindakan pergantian pengajaran agar tetap stabil organisasinya.

13) Prakarsa.

Prakarsa merupakan proses berfikir dalam merencanakan sesuatu. Pengaruh prakarsa ini menunjukkan hal yang baik, karena dalam pengambilan keputusan perlu adanya konsep atau prakarsa sebagai suatu imajinasi yang bisa diwujudkan.

14) Silidaritas antara sesama kawan kerja.

Prinsip kesatuan sangat diharapkan diseluruh lingkungan kerja. Masing-masing pekerjaan bersama menjalin komunikasi dan ineraksi yang baik sesama para pekerja<sup>32</sup>.

**d. Fungsi Manajemen**

Menurut George & Jerry, "Ada empat fungsi dasar manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, penggerak dan pengendalian<sup>33</sup>". Tetapi yang paling diterima secara luas adalah fungsi manajemen yang diberikan oleh Koontz dan O'donnel yaitu perencanaan, pengorganisasian, penetapan, pengarahan, dan pengendalian. Untuk tujuan teoritis, mungkin nyaman untuk memisahkan fungsi manajemen

---

<sup>32</sup> *ibid*

<sup>33</sup> George & Jerry, *Dasar Dasar Manajemen dan Kepemimpinan*, (Jakarta, Grafindo, 2016), h. 76

tetapi secara praktis fungsi-fungsi ini tumpang tindih, yaitu sangat tidak terpisahkan. Menurut Henry Fayol, "Mengelola adalah meramalkan dan merencanakan, mengatur, memerintahkan, & mengendalikan."<sup>34</sup>

Fungsi-fungsi manajemen yang dikemukakan para ahli sangat beragam tergantung pada sudut pandang dan pendekatan masing-masing. Untuk memahami lebih jauh tentang fungsi-fungsi manajemen pendidikan, di bawah akan dipaparkan tentang fungsi-fungsi manajemen pendidikan dalam perspektif persekolahan<sup>35</sup>, dengan merujuk kepada pemikiran G.R. Terry, meliputi : (1) perencanaan (*planning*); (2) Pengorganisasian (*organizing*); (3) pelaksanaan (*actuating*) dan (4) pengawasan (*controlling*).

a. Perencanaan(*planning*)

Perencanaan merupakan kegiatan untuk menetapkan tujuan yang akan dicapai beserta cara-cara untuk mencapai tujuan tersebut. Sehingga arti penting perencanaan adalah memberikan kejelasan arah bagi setiap kegiatan, sehingga setiap kegiatan dapat diusahakan dan dilaksanakan seefisien dan seefektif mungkin.

b. Pengorganisasian (*organizing*)

Secara konseptual ada dua batasan yang perlu dikemukakan di sini, yakni istilah "*organization*" sebagai kata benda dan "*organizing*"

---

<sup>34</sup> Henry Fayol, *Konsep Manajemen*, (Jakarta, Grafindo, 2017), h. 23

<sup>35</sup> Susatyo Herlambang, *Pengantar Manajemen* (Yogyakarta: Gosyen Publishing, 2019),

(pengorganisasian ) sebagai kata kerja, menunjukkan pada rangkaian aktivitas yang harus dilakukan secara sistematis.<sup>25</sup>Yang pertama organisasi diartikan sebagai suatu lembaga atau kelompok fungsional, misalnya sebuah perusahaan, sekolah, perkumpulan, badan-badan pemerintahan. Kedua, merujuk pada proses pengorganisasian yaitu bagaimana pekerjaan diatur dan dialokasikan diantara para anggota sehingga tujuan dapat tercapai secara efektif. Pengorganisasian merupakan aktivitas menyusun dan membentuk hubungan-hubungan kerja antara orang-orang sehingga terwujud suatu kesatuan usaha dalam mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Dalam proses Pengorganisasian, terdapat sekelompok orang yang bekerjasama, ada tujuan yang hendak dicapai, ada pekerjaan yang akan dikerjakan, ada pembagian tugas yang jelas, pengelompokan kegiatan, penyediaan alat-alat yang dibutuhkan untuk aktivitas organisasi, ada pendelegasian wewenang antara atasan dan bawahan, dan pembuatan struktur organisasi yang efektif dan efisien

c. Penggerakan/Pelaksanaan(*actuating*)

Rangkaian tindakan atau program kerja yang telah ditentukan pada tahap perencanaan kemudian diimplementasikan dalam pelaksanaan. Menggerakkan adalah sama artinya dengan pelaksanaan. Penggerakan/Pelaksanaan (*actuating*) tidak lain merupakan upaya untuk membuat perencanaan menjadi kenyataan,

dengan melalui berbagai pengarahan dan pemotivasian agar dapat melaksanakan kegiatan secara optimal sesuai dengan peran, tugas dan tanggung jawabnya. Menurut, George R. Terry, *actuating* merupakan usaha menggerakkan anggota-anggota kelompok sedemikian rupa hingga mereka berkeinginan dan berusaha untuk mencapai sasaran perusahaan dan sasaran anggota-anggota perusahaan tersebut oleh karena para anggota itu juga ingin mencapai sasaran-sasaran tersebut<sup>36</sup>. Dalam suatu lembaga, kalau hanya ada perencanaan atau organisasi saja tidak cukup. Untuk itu dibutuhkan tindakan atau *actuating* yang konkrit yang dapat menimbulkan *action*.

d. Pengawasan (*controlling*)

Pengawasan (*controlling*) merupakan fungsi manajemen yang tidak kalah pentingnya dalam suatu organisasi. Semua fungsi terdahulu, tidak akan efektif tanpa disertai fungsi pengawasan. Pengawasan merupakan proses pengamatan dari pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk mengumpulkan data dalam usaha mengetahui ketercapaian tujuan dan kesulitan apa yang ditemui dalam pelaksanaan itu.<sup>27</sup> Dengan demikian, pengawasan merupakan kegiatan untuk memperoleh kepastian hasil yang sesuai dengan rencana dan tujuan semula.

---

<sup>36</sup> Daryanto dan Mohammad Farid, *Konsep Dasar Manajemen Pendidikan di Sekolah*, (Yogyakarta: Penerbit Gava Media, 2016), h. 166



## 2. Konsep Budaya Kerja

Konsep budaya dikemukakan oleh para ahli seperti Koentaningrat. "Kebudayaan adalah hasil dari tingkah laku dan tingkah laku yang teratur dari seluruh umat manusia. Inilah tingkah laku yang harus diperolehnya melalui pembelajaran, dan semuanya diatur dalam kehidupan sosial." Kata budaya sendiri merupakan pengembangan dari kata Sansekerta "budhayah" (bentuk jamak dari Buddha atau akal) dan kata majemuk "budaya", yang mengungkapkan kekuatan roh, dengan kata lain, "budaya adalah semangat kreativitas, niat dan bentuk kreativitas. Rasa kekuasaan.

Pada saat yang sama, budaya adalah perkembangan budaya, hasil kreativitas, niat dan perasaan. Pada saat yang sama, menurut penjelasan Osborn dan Plastrik dalam bukunya "Manajemen Sumber Daya Manusia": "Budaya kerja adalah seperangkat perasaan perilaku dan psikologis Kerangka tersebut telah diinternalisasikan secara mendalam dan dibagikan oleh anggota organisasi<sup>37</sup>".

Terkait definisi budaya kerja Hadari Nawawi dalam bukunya "Manajemen Sumber Daya Manusia", ia menjelaskan: Budaya kerja merupakan kebiasaan yang dilakukan berulang kali oleh karyawan dalam suatu organisasi. Tidak ada sanksi tegas untuk pelanggaran, namun dari sudut pandang pelaku organisasi, mereka sepakat bahwa kebiasaan tersebut merupakan kebiasaan yang harus diikuti dalam rangka melaksanakan pekerjaan dan mencapai tujuan. Menurut kamus Webster,

---

<sup>37</sup> Guruh Tri K, *Budaya Kerja Pemerintah*, (Jakarta: LAN RI, 2017), h. 57

budaya adalah konsep, adat istiadat, keterampilan, seni, dsb yang diberikan oleh manusia dalam kurun waktu tertentu. Budaya berfokus pada norma moral, sosial, dan perilaku yang didasarkan pada keyakinan, kemampuan, dan prioritas anggota organisasi<sup>38</sup>. Budaya kerja adalah suatu sistem yang terdiri dari nilai-nilai, konsep, perilaku, dan keyakinan yang dianut oleh setiap karyawan dan setiap kelompok karyawan tentang makna kerja dan cerminannya dalam pencapaian tujuan organisasi dan pribadi.

Budaya kerja adalah sekumpulan pola perilaku yang melekat pada setiap orang dalam organisasi. Membangun budaya juga berarti menambah dan memelihara sisi positif, serta berusaha membiasakan (proses pembiasaan) pola perilaku tertentu untuk menciptakan bentuk baru yang lebih baik. Budaya kerja bersumber dari budaya organisasi. Budaya organisasi itu sendiri adalah sistem nilai, termasuk cita-cita organisasi sebagai sistem internal dan sistem sosial eksternal. Hal tersebut tercermin dari isi visi, misi dan tujuan organisasi. Dengan kata lain, setiap organisasi harus memiliki identitas budaya tertentu dalam organisasinya. Dalam suatu perusahaan, budaya semacam ini disebut budaya perusahaan, yang didalamnya terdapat budaya kerja.

Firman Allah dalam Al-Qur'an Yang berbunyi :

وَقُلْ اَعْمَلُوا فِى سَبِيْلِ اللّٰهِ عَمَلِكُمْ وَرِسُوْلُهُ وَالْمُؤْمِنُوْنَ  
وَسْتُرُوْا اِلَى عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُوْنَ

---

<sup>38</sup> Agus Tri Palmena, *Budaya Kerja*, (Jakarta: LAN RI, 2019), h. 357

Artinya : Dan katakanlah, “Bekerjalah kamu, maka Allah akan melihat pekerjaanmu, begitu juga Rasul-Nya dan orang-orang mukmin, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui yang gaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.”( QS. At-Taubah : 105 )

Pengembangan budaya kerja sangat penting karena berdampak positif terhadap tercapainya perubahan yang berkelanjutan di tempat kerja, termasuk peningkatan produktivitas (kinerja). Kekuatan paling kuat yang mempengaruhi budaya kerja adalah kepercayaan dan sikap karyawan. Budaya kerja bisa positif, tapi bisa juga negatif. Budaya kerja yang positif dapat meningkatkan efisiensi kerja, sebaliknya budaya kerja yang negatif dapat menghambat perilaku dan menghambat efektivitas individu maupun kelompok dalam organisasi. Terwujudnya budaya kerja produktif merupakan salah satu ukuran dari sistem nilai yang meliputi komponen-komponen yang dimiliki oleh pegawai yaitu:

- 1) Memahami esensi dasar dari arti pekerjaan
- 2) Sikap terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja
- 3) Perilaku kerja
- 4) Etika profesi
- 5) Sikap terhadap waktu
- 6) Sarana atau alat yang digunakan untuk bekerja
- 7) Tindakan manajemen senior.<sup>39</sup>

---

<sup>39</sup> *Ibid*, h. 357

- a) Apa yang dikatakan manajemen senior akan menjadi panutan.
  - b) Perilaku manajemen puncak akan menunjukkan perilaku karyawan dalam berkomunikasi dan memenuhi standar kerja perusahaan.
  - c) Bagaimana manajemen senior menerapkan standar kerja akan meningkatkan integritas dan komitmen karyawan.
  - d) Imbalan dan hukuman yang diberikan oleh manajemen senior akan memacu karyawan untuk meningkatkan moral dan disiplin kerja.
- 8) Proses sosialisasi.

Proses sosialisasi dilakukan dalam bentuk advokasi untuk menyesuaikan karyawan baru dengan budaya organisasi. Saat mereka dalam tahap seleksi atau pra tanda tangan, mereka bersosialisasi. Setiap calon karyawan harus mengikuti kursus sebelum diterima. Setelah dipekerjakan, karyawan baru akan melihat situasi organisasi yang sebenarnya dan menganalisis ekspektasi melalui proses berorientasi kerja. Pada tahap ini, karyawan berada dalam tahap "perjuangan" untuk memutuskan apakah akan bergabung dengan sistem sosial perusahaan, ragu atau berhenti. Ketika karyawan memutuskan untuk tetap bekerja, namun proses perubahannya masih membutuhkan waktu yang relatif lama, mereka perlu memberikan pelatihan dan pengembangan diri kepada setiap karyawan secara terencana.

Dalam hal ini, karyawan harus membuktikan bahwa dirinya memiliki kemampuan untuk menguasai keterampilan kerja yang disesuaikan dengan peran dan nilai serta pedoman kelompok kerjanya hingga mencapai tahap metamorfosis. Secara umum keberhasilan proses sosialisasi akan mencapai tahap internalisasi yang dimulai dari.

- a) Efisiensi kerja
- b) Komitmen terhadap tujuan organisasi, dan
- c) Persatuan dalam organisasi<sup>40</sup>

Oleh karena itu budaya kerja yang dibentuk oleh budaya organisasi akan berdampak pada kinerja dan produktivitas. Hal tersebut tercermin dari sikap karyawan terhadap pekerjaan, sikap kerja, etika profesional dan penggunaan waktu kerja. Agar dapat berjalan dengan baik, beberapa langkah harus diambil dari proses manajemen dan sosialisasi agar budaya kerja yang ada dapat terinternalisasi dalam setiap aktivitas kerja sehari-hari. Melalui kecerdasan logika manusia akan mengatakan ya atau tidak. Namun, untuk mengatakan ya atau tidak membutuhkan pertimbangan kemanusiaan. Dengan keseimbangan antara kecerdasan dan kecerdasan emosional, itu akan menunjukkan tekad dan kepercayaan diri. Taliziduhu Ndraha mengartikan budaya kerja dalam buku “Teori Budaya Kerja”, yaitu: “Budaya kerja adalah sekumpulan ide-ide dasar atau rencana mental yang dapat digunakan untuk meningkatkan efisiensi kerja dan kerjasama

---

<sup>40</sup> Zulisma Y, *Budaya Kinerja dan Kerja*, (Jakarta: PRF Press, 2018), h. 35

manusia sekelompok orang”

Menurut Keputusan Menpan Nomor 25 / Kep / M.Pan / 4/2002 tentang Pedoman Pembinaan Budaya Kerja Perangkat Nasional, budaya kerja adalah “ Sikap dan perilaku individu dari Kelompok Perangkat Nasional dilandasi oleh nilai-nilai yang diyakini kebenarannya, dan Menjadi sifat dan kebiasaan dalam menjalankan tugas. Dan pekerjaan sehari-hari ”.

Dari uraian di atas, budaya kerja merupakan filosofi dan nilai yang telah menjadi ciri, kebiasaan, dan penggerak yang dimiliki oleh setiap orang di lingkungan kerja organisasi. Budaya kerja suatu organisasi berbeda karena setiap orang dalam organisasi mencerminkan fondasi dan perilaku yang berbeda. Budaya kerja yang terbentuk secara positif akan bermanfaat, karena setiap anggota organisasi perlu memberikan saran, pendapat bahkan kritik yang membangun dari dalam lingkup pekerjaannya untuk memajukan perkembangan lembaga pendidikan, namun jika pegawai dalam organisasi tersebut mengungkapkan Perbedaan pendapat akan berdampak negatif pada budaya kerja. Hal ini dikarenakan setiap orang memiliki perbedaan dalam mengungkapkan pendapat, tenaga dan pemikirannya, karena setiap orang memiliki kemampuan dan keahlian di bidangnya masing-masing. Untuk meningkatkan budaya kerja yang baik perlu waktu bertahun-tahun untuk berubah. Oleh karena itu perlu dimulai dari sikap dan perilaku pemimpin, kemudian diikuti oleh bawahannya. Pembentukan budaya kerja dimulai dari tingkat kesadaran

pemimpin atau pejabat yang ditunjuk. , Hubungan antar pemimpin sangat penting. Bekerja dengan bawahan sehingga akan menentukan metode individu yang akan diterapkan di unit kerja atau organisasi. Ruang lingkup nilai budaya kerja meliputi:

- 1) Disiplin; senantiasa berpedoman pada aturan dan norma yang berlaku bagi perilaku internal dan eksternal perusahaan. Disiplin mencakup kepatuhan terhadap hukum dan peraturan, prosedur, transportasi, jam kerja, interaksi dengan mitra, dll.
- 2) Keterbukaan; bersedia memberikan informasi yang benar untuk kepentingan perusahaan dan mitra lainnya serta memberikan informasi yang benar kepada mereka.
- 3) Saling menghormati; perilaku yang menunjukkan rasa hormat terhadap individu, tanggung jawab dan tanggung jawab mitra lainnya.
- 4) Kerjasama; bersedia memberi dan / atau berdonasi kepada mitra kerja untuk mencapai maksud dan tujuan perusahaan<sup>41</sup>.

Kesuksesan organisasi bermula dari adanya disiplin menerapkan nilai- nilai intiperusahaan. 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 menghadapi permasalahan, baik yang menyangkut masalah organisasi.<sup>42</sup> Jika dikaitkan dengan organisasi, maka budaya kerja dalam organisasi

---

<sup>41</sup> Humaira, *Budaya Kinerja di Madrasah*, (Surabaya: Guna Pustaka Press, 2018), h. 75

<sup>42</sup> Siti Amnuhai. *Manajemen Sumber daya Manusia*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2019), h. 76

menunjukkan bagaimana nilai-nilai organisasi dipelajari yaitu ditanam dan dinyatakan dengan menggunakan sarana (*vehicle*) tertentu berkali-kali, sehingga agar masyarakat dapat mengamati dan merasakannya.

Selanjutnya, situasi yang penuh dengan keterbukaan akan meningkatkan komunikasi horizontal dan vertikal, membina hubungan personal baik formal maupun informal diantara jajaran manajemen, sehingga tumbuh sikap saling menghargai. Pada gilirannya setelah interaksi lintas sektoral dan antar karyawan semakin baik akan menyuburkan semangat kerjasama dalam wujud saling koordinasi manajemen atau karyawan lintas sektoral, menjaga kekompakan manajemen, mendukung dan mengamankan setiap keputusan manajemen, serta saling mengisi dan melengkapi. Hal inilah yang menjadi tujuan bersama dalam rangka membentuk budaya kerja. Konsistensi dalam menerapkan kedisiplinan dalam setiap tindakan, penegakan aturan dan kebijakan akan mendorong munculnya kondisi keterbukaan, yaitu keadaan yang selalu jauh dari prasangka negatif karena segala sesuatu disampaikan melalui fakta dan data yang akurat (informasi yang benar).

Pada prinsipnya fungsi budaya kerja bertujuan untuk membangun keyakinan sumberdaya manusia atau menanamkan nilai-nilai tertentu yang melandasi atau mempengaruhi sikap dan perilaku yang konsisten serta komitmen membiasakan suatu cara kerja di lingkungan masing-masing. Dengan adanya suatu keyakinan dan komitmen kuat merefleksikan nilai-nilai tertentu, misalnya membiasakan kerja berkualitas, sesuai standar,



atau sesuai ekpektasi pelanggan (organisasi), efektif atau produktif dan efisien. Tujuan fundamental budaya kerja adalah untuk membangun sumber daya manusia seutuhnya agar setiap orang sadar bahwa mereka berada dalam suatu hubungan sifat peran pelanggan, pemasok dalam komunikasi dengan orang lain secara efektif dan efisien serta menggembirakan. Jika hal ini dapat terlaksana dengan baik atau membudaya dalam diri pegawai, sehingga pegawai tersebut menjadi tenaga yang bernilai ekonomis, atau memberikan nilai tambah bagi orang lain dan organisasi<sup>43</sup>. Selain itu, jika pekerjaan yang dilakukan pegawai dapat dilakukan dengan benar sesuai prosedur atau ketentuan yang berlaku, berarti pegawai dapat bekerja efektif dan efisien. Maka, budaya kerja berupaya mengubah komunikasi tradisional menjadi perilaku manajemen modern, sehingga tertanam kepercayaan dan semangat kerjasama yang tinggi serta disiplin. Dengan membiasakan kerja berkualitas, seperti berupaya melakukan cara kerja tertentu, sehingga hasilnya sesuai dengan standar atau kualifikasi yang ditentukan organisasi. Melaksanakan budaya kerja mempunyai arti yang sangat mendalam, karena akan merubah sikap dan perilaku sumber daya manusia untuk mencapai produktivitas kerja yang lebih tinggi dalam menghadapi tantangan masa depan. Disamping itu masih banyak lagi manfaat yang muncul seperti kepuasan kerja meningkat, pergaulan yang lebih akrab, disiplin meningkat, pengawasan fungsional berkurang, pemborosan

---

<sup>43</sup> *Ibid*, h. 25

berkurang, tingkat absensi menurun, terus ingin belajar, ingin memberikan terbaik bagi organisasi, dan lain-lain.

Sebagaimana Allah Berfirman dalam Al-Qur'an sebagai berikut :

يَأَيُّهَا الْإِنْسَانُ إِنَّكَ كَادِحٌ إِلَىٰ رَبِّكَ كَدْحًا فَمُلَاقِيهٖ

Artinya : Hai manusia, sesungguhnya kamu telah bekerja dengan sungguh-sungguh menuju Tuhanmu, maka pasti kamu akan menemuinya." (QS. Al-Insyiqaq :6)

Berdasarkan pandangan mengenai manfaat budaya kerja, dapat ditarik suatu deskripsi sebenarnya bahwa manfaat budaya kerja adalah untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia, kualitas hasil kerja, kuantitas hasil kerja sehingga sesuai yang diharapkan.

### 3. Konsep Budaya Kerja Madrasah Tsanawiyah

Ada 5 nilai budaya kerja yang menjadi nilai-nilai Budaya Kerja Kementerian Agama yaitu : integritas, profesionalitas, inovasi, tanggung jawab, dan keteladanan. Kelima nilai ini pada hakikatnya merupakan nilai yang sudah hidup dalam setiap ajaran agama, namun realitasnya tidak jarang terkontaminasi oleh hawa nafsu internal dan godaan-godaan eksternal. Menteri agama menjelaskan bahwa untuk mencapai kerja bermakna, dibutuhkan ruh nilai yang mengikatnya dan menjiwalkannya. Diungkapkannya, langkah pertama berdiskusi dengan seluruh elemen Kemenag melalui diskusi berseri untuk bagaimana Kemenag ini lebih baik. Maka hasilnya diperlukan nilai yang kemudian dirumuskan.

“Harapannya nilai ini jadi jiwa dalam diri kita, bagaimana memaknai kerja di bidang masing-masing dalam ruang lingkup kerja.

Lima kata tersebut diatas kemudian dijabarkan dalam bentuk definisi, dan dielaborasi dalam bentuk indikasi positif dan negatif. Dengan memedomani 5 nilai budaya kerja tersebut, setiap aparatur Kementerian Agama diharapkan dapat melaksanakan tugas dan fungsi dengan sebaik-baiknya, berkinerja tinggi, serta terhindar dari segala bentuk pelanggaran dan penyimpangan.

Untuk membersihkan dan memperkuat kembali nilai yang sudah hidup, kementerian agama menyatakan bahwa perlunya melakukan reformasi moral, yaitu membuang moralitas buruk dan menghadirkan kembali moralitas baik. Adapun penjelasan yang diberikan oleh kemenag pada *wasite* resmi kementerian agama, yaitu sebaga berikut :

#### **a. Integritas**

##### **1) Definisi Integritas**

Integritas Secara bahasa integritas atau integrity berarti keutuhan, kebulatan, kejujuran, kesamaan antara hati, ucapan, dan tindakan. Integritas erat kaitannya dengan moral dan etika. Secara etimologi, kata integritas berasal dari bahasa latin yaitu integer (keseluruhan atau lengkap) yang berarti utuh, bulat, penuh suci atau bersih. Untuk itu integritas bisa dimaknai sebagai cara hidup yang bersih, sehat, dan damai sejahtera secara menyeluruh. Dengan kata lain, integritas berasal dari beberapa sudut pandang, seperti

sudut pandang tradisi etika (ethical tradition) dan dalam hubungan etika (ethical relationship).<sup>44</sup> Integritas erat kaitannya dengan "etika" dan "moralitas" Ada beberapa perbedaan di antara kata-kata tersebut.<sup>45</sup> Moral dalam pengertian yang umum menaruh penekanan pada karakter dan sifatsifat individu yang khusus, bukan pada aturan-aturan dan ketaatan. Misalnya: kebajikan-kebajikan, rasa kasih, kemurahan hati, kebesaran hati, dan sebagainya merupakan unsur moral yang penting, namun hal-hal itu tidak terdapat dalam hukum. Moral yang didasarkan atas karakter, cenderung berfokus pada apa yang istimewa dalam diri seseorang. Etika pada umumnya didefinisikan sebagai suatu usaha yang sistematis dengan menggunakan rasio untuk menafsirkan pengalaman moral individual dan sosial sehingga dapat menetapkan aturan untuk mengendalikan perilaku manusia serta nilai-nilai yang berbobot untuk dapat dijadikan sasara dalam hidup.<sup>46</sup>

Menurut Development Dimensions Internasional (DID), integritas adalah menerima norma norma sosial, moral, dan organisasional; memegang teguh prinsip – prinsip moral (*maintaining social, ethical, and organizational norms; firmly adhering to codes of conduct and ethical principles*).

---

<sup>44</sup> Kuntum An, *Budaya Kerja dan Kinerja*, (Jakarta: Graha Husada Press, 2018), h. 75

<sup>45</sup> *Ibid*; 75

<sup>46</sup> Simorangkir, *Etika : Bisnis, Jabatan, Dan perusahaan*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2018), h. 3

Sementara menurut Hay Consultant, integritas adalah konsistensi antara tindakan yang diyakini seseorang. Mengungkapkan maksud, gagasan dan perasaannya secara terbuka dan langsung juga menghargai keterbukaan dan kejujuran orang lain, bahkan dalam situasi sulit sekalipun (integrity implies that one's actions are consistent with what one say is important; that is, he or she walks the talk'. Communicates intentions, ideas and feeling openly and directly and welcomes openness and honesty, even in difficult negotiations with external parties).<sup>47</sup>

Stephen R. Covey mendefinisikan integritas sebagai hidup yang dilandasi pada prinsip (being integrated around principles). Integritas sendiri merupakan anak dari kerendahan hati (humility) dan keberanian (*courage*). Kerendahan hati berarti mengakui bahwa ada hukum alam atau prinsip yang mengendalikan alam semesta ini. Keberanian dibutuhkan ketika kita ingin hidup selaras dengan prinsip itu karena masih banyak norma sosial, moral, dan nilai-nilai di sekitar kita yang mengingkari prinsip tersebut. Dari integritas ini mengalir kebijaksanaan (wisdom) dan mentalitas berkelimpahan (abundance mentality).<sup>48</sup>

Dengan bersandar pada beberapa pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa esensi integritas adalah kejujuran, ketulusan, dan kesediaan memegang teguh standar moral yang tinggi.

---

<sup>47</sup> Burhanuddin Abdullah, *Budaya Kerja perusahaan*, (Bandung ,Alfabeta, 2019), h. 76

<sup>48</sup> Stephen R. Covey, *The 8th Habit From Effectiveness to Greatnes*, (New York: Free Press, 2017), h. 297

Integritas ditunjukkan oleh kesesuaian antara nilai-nilai yang dipegang dan kebiasaan kesesuaian antara perkataan dan perbuatan dan kesesuaian antara ungkapan dan perasaan. Integritas sangat diperlukan untuk menjamin agar kebebasan yang diberikan dapat dipakai secara bertanggung jawab.

Integritas berarti mutu, sifat, atau suatu keadaan yang menunjukkan kesatuan, keutuhan, yang mengandung potensi serta kewibawaan.<sup>49</sup> Sikap integritas ini sangat penting dibutuhkan dalam kepribadian seorang karyawan untuk memadukan tercapainya kepentingan pribadi dan juga kepentingan perusahaan. Adapun indikator dalam perilaku integritas yang menjadi landasan dalam penelitian nanti adalah :<sup>50</sup>

a) Memiliki kejujuran

Di dalam jiwa seorang yang jujur itu terdapat komponen nilai rohani yang memantulkan berbagai sikap yang berpihak kepada kebenaran dan sikap moral yang terpuji (morally upright). Perilaku yang jujur adalah perilaku yang diikuti oleh sikap tanggung jawab atas apa yang diperbuatnya tersebut.

b) Memiliki komitmen

Komitmen adalah keyakinan yang mengikat (aqad) sedemikian kukuhnya sehingga membelenggu seluruh

---

<sup>49</sup> J.S.Badudu, *Kamus Kata-kata Serapan*, (Jakarta. Pustaka Pelajar,2018), h. 157 157

<sup>50</sup> Toto tasmara, *Membudayakan Etos Kerja Islami*, (Jakarta: PT Gema Insani Press, 2019), h .82-100.

hati nuraninya dan kemudian menggerakkan perilaku menuju arah tertentu yang diyakininya (I'tiqad).

c) Disiplin Disiplin,

yaitu kemampuan untuk mengendalikan diri dengan tenang dan tetap taat walaupun dalam situasi yang sangat menekan. Pribadi yang berdisiplin sangat berhati-hati dalam mengelola pekerjaan serta penuh tanggung jawab memenuhi kewajibannya.

d) Percaya Diri

Percaya diri melahirkan kekuatan, keberanian, dan tegas dalam bersikap. Berani mengambil keputusan yang sulit walaupun harus membawa konsekuensi berupa tantangan atau penolakan.

e) Bahagia karena melayani

Seorang yang amanah adalah orang-orang yang menjadikan dirinya sibuk untuk memberikan pelayanan. Mereka merasa bahagia dan memiliki makna apabila hidupnya dipenuhi dengan pelayanan.

## 2) Pokok-Pokok Integritas

Perilaku pokok integritas menurut Development Dimensions Internasional (DID) adalah sebagai berikut:

- a) Berinteraksi dengan orang lain secara jujur dan terus terang; menyajikan informasi dan data secara tepat dan

lengkap. (Demonstrate honesty-Deals with people in an honest and forthright manner, represent information and data accurately and completely)

- b) Bertindak sesuai dengan yang dijanjikan; tidak membocorkan rahasia. (Keeps commitments-performs actions as promised; does not share confidential information).
- c) Menjamin bahwa kata dan tindakannya konsisten; bertindak konsisten dalam segala situasi. (Behaves consistently-ensures that words and actions are consistent; behaves consistently across situations)

Selanjutnya, Hay Consultant, membagi integritas menjadi beberapa macam:<sup>51</sup>

- a) Terbuka dan jujur mengenai situasi pekerjaan (is open and honest about work situation), misalnya mengakui kesalahan yang dibuat, mengungkapkan informasi kelebihan maupun kekurangan pada produk yang dimiliki.
- b) Bertindak secara konsisten dengan nilai-nilai dan keyakinan (takes actions which are consistent with values and beliefs), misalnya melayani dengan tuntas

---

<sup>51</sup> Burhanuddin Abdullah, *Budaya Kerja perusahaan...*Op.Cit, h. 77



meskipun harus mengorbankan waktu ataupun kepentingan pribadi.

- c) Bertindak sesuai dengan nilai-nilai saat hal tersebut sulit dilakukan (acts on values when it is not easy to do), misalnya menegur seseorang yang melakukan kesalahan berkali kali.
- d) Bertindak berdasarkan nilai-nilai sekalipun hal tersebut mengandung biaya dan resiko yang cukup besar (takes action based on values when significant cost or risk is associated with doing so) misalnya tidak melakukan diskriminasi kepada seseorang maupun menyalahgunakan wewenang.

Kode etik profesional, penanganan conflict of interest, pemanfaatan wewenang, akuntabilitas dan tanggung jawab, pelayanan masyarakat, dan human approach merupakan indikator-indikator yang dapat digunakan untuk meraba posisi integritas seseorang dalam pekerjaan. Setiap profesi memiliki kode etik profesional yang harus dipatuhi. Etika ini perlu ada dalam diri seseorang dan dapat di amati dalam perilaku keseharian. Karyawan bisa saja berbicara (lip service), namun pewawancara dapat menguji aspek yang paling dijunjung tinggi oleh karyawan. Hal – hal yang dapat ditanyakan untuk meraba integritas berkaitan dengan kode etik profesional, misalnya (1) Apakah pernah

mengalami kasus seputar etika; (2) Seberapa jauh keterlibatannya dalam kasus tersebut; (3) bagaimana cara melaksanakannya.<sup>52</sup>

Kim et al. Dalam bukunya *Trust, Risk and Benefit in Electronic Commerce* mengemukakan bahwa integrity dapat dilihat dari sudut kewajaran (fairness), pemenuhan (fulfillment), kesetiaan (loyalty), keterus-terangan (honestly), keterkaitan (dependability), dan kehandalan (reliability).<sup>53</sup>

Fairness, atau kewajaran berarti seluruh pemangku kepentingan harus memiliki kesempatan untuk mendapatkan perlakuan adil dari pihak perusahaan. Semua pihak harus melakukan keterbukaan pada setiap transaksi agar tidak mengandung benturan kepentingan.<sup>54</sup> Fulfillment, pemenuhan atau respon konsumen. Penilaian akan fitur atau suatu layanan, atau menyangkut produk atau layanan itu sendiri yang menciptakan suatu kesenangan dari suatu konsumsi. Loyalty atau kesetiaan dapat dilihat dari seberapa lama seseorang menjalin hubungan dengan pihak perusahaan. Mengatakan hal yang positif mengenai perusahaan merupakan suatu hal yang dirasakan oleh seseorang yang dimana memberikan tanggapan yang positif mengenai loyalitas seseorang. Honestly, merupakan nilai dasar yang harus

---

<sup>52</sup> *Ibid*, h. 40

<sup>53</sup> David Wong, *Pengaruh Ability Benevolence dan Integrity Terhadap Trust Serta Implikasinya Terhadap Pelanggan E-Commerce* : Studi Kasus Pada Pelanggan E-Commerce Di UBM, Jurnal UBM Vol.2, No.2, Juni 2017, h. 155-168

<sup>54</sup> Agus Arjianto, *Etika Bisnis Bagi Pelaku Bisnis*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2018), h. 128

dimiliki individu dalam organisasi, baik kejujuran terhadap diri sendiri, orang lain, konsumen, maupun stakeholder.

Nilai kejujuran dalam perusahaan sangat dijunjung tinggi dalam hal memperoleh kepercayaan. Dependability merupakan suatu kemampuan perusahaan dalam pemenuhan atas janji dan ketepatan atas layanan yang diberikan. Adapun dependability adalah pelayanan yang mengutamakan pemberian solusi kepada seseorang dan bukan sekedar menjalankan SOP. Reliability, menunjukkan pada kemampuan untuk mengerjakan jasa secara akurat dan dapat dipercaya.<sup>55</sup>

Integritas diri individu akan diuji pada lingkungan kerja, kantor pemerintahan, dan masyarakat luas. Ada banyak godaan untuk melakukan perbuatan menyimpang dan merugikan kepentingan umum demi kepentingan pribadi atau kelompok. Integritas mencerminkan kualitas seorang individu dalam kejujuran berpikir, berbuat, dan kemampuan dalam memperoleh kepercayaan orang lain.<sup>56</sup> Mematuhi kode etik perbankan merupakan salah satu ciri memiliki integritas yang tinggi. Seorang bankir tidak akan menyalahgunakan wewenangnya demi kepentingan pribadi maupun keterlibatan dalam conflict of interest.<sup>57</sup>

Ada dua aspek penting dalam integritas. Pertama integritas

---

<sup>55</sup> *Ibid*;

<sup>56</sup> *Ibid*, h. 34

<sup>57</sup> Razmy Humriz, *Memahami Motif Dan Mengantisipasi Penyalahgunaan Wewenang Dalam Bisnis Perbankan*, ( Jakarta: PT Gramedia, 2018), h. 99

bukanlah sekedar huruf yang diucapkan. Integritas membutuhkan tindakan aktif yang didasarkan pada pertimbangan rasional. Orang yang memiliki integritas memiliki keinginan untuk berubah seiring dengan peningkatan pengetahuannya. Kedua, integritas melibatkan tindakan yang berdasarkan pada moral berarti kode prinsip-prinsip dan nilai-nilai yang ada selama keberadaan makhluk rasional. Integritas dalam organisasi dapat terbentuk dengan adanya integritas individu-individu yang berkaitan dengan organisasi, misalnya karyawan. Orang yang memiliki integritas tinggi akan lebih inovatif dan produktif dibandingkan dengan orang yang memiliki integritas rendah. Hal ini dikarenakan orang yang memiliki integritas tinggi cenderung menganggap bahwa inovasi dan produktivitas merupakan tujuan hidup untuk dapat berusaha lebih.<sup>58</sup>

Integritas merupakan sisi kejujuran, sikap tanggung jawab, transparansi, dan akuntabilitas yang akhirnya menciptakan keandalan (reliability), kredibilitas dan efektifitas. Akuntabilitas berkaitan dengan sejauhmana seseorang bersedia mempertanggung jawabkan tindakannya. Integritas dapat mewujudkan ketenangan dan ketentraman dalam hidup. Kesesuaian antara kata-kata dan perbuatan merupakan hal yang esensial dalam kehidupan bermasyarakat maupun berbisnis. Demikian halnya pada industri

---

<sup>58</sup> Burhanuddin Abdullah, *Budaya Kerja perusahaan...*, Op.Cit h. 37

perbankan. Apabila sebuah bank tidak lagi dipercaya, cepat atau lambat bank tersebut akan ditinggalkan oleh nasabahnya. Karena itu, menjaga integritas serta komitmen dalam industri perbankan sangat penting mengingat hal tersebut terkait dengan kredibilitas dan tingkat kepercayaan masyarakat kepada industri perbankan.<sup>59</sup>

### 3) Indikator Integritas

Berikut adalah beberapa indikator yang menentukan integritas adalah sebagai berikut. Menurut Rachman dalam Supriyanto<sup>60</sup> sebagai berikut:

a) Kode etik profesional.

Setinggi apa kode etik ini dijunjung, terutama oleh pimpinan perusahaan yang akan dicontoh oleh bawahannya.

b) Bagaimana mereka mengatasi conflict of interest.

Dalam hal ini sejauh mana ketentuan yang telah ditetapkan dan disepakati dapat dipegang teguh.

c) Wewenang.

Sebaik apa wewenang yang diberikan dapat dimanfaatkan.

d) Akuntabilitas dan tanggung jawab.

Jika mengalami masalah, apa yang akan dilakukan apakah berlari atau menghadapinya.

---

<sup>59</sup> *Ibid*, h. 105

<sup>60</sup> Supriyanto, Eko. *Budaya Kerja Perbankan, Jalan Lurus Menuju Integritas*, (Jakarta : Pustaka LP3ES Indonesia, 2017), h. 152

## **b. Profesionalitas**

### **1) Definisi Profesionalitas**

Kata profesional berasal dari kata profesi yang artinya menurut Syafruddin Nurdin, diartikan sebagai suatu pekerjaan yang memerlukan pendidikan lanjut di dalam science dan teknologi yang digunakan sebagai perangkat dasar untuk diimplementasi dalam berbagai kegiatan yang bermanfaat.<sup>61</sup> Sedangkan dalam kamus Besar Bahasa Indonesia pengertian profesi adalah “bidang pekerjaan yang dilandasi pendidikan keahlian (keterampilan, kejuruan, dll) tertentu.”<sup>62</sup> Menurut Kunandar profesi diartikan sebagai “suatu jabatan atau pekerjaan tertentu yang mensyaratkan pengetahuan dan keterampilan khusus yang diperoleh dari pendidikan akademis yang intensif<sup>63</sup>” Berdasarkan beberapa pengertian tersebut dapat dipahami bahwa pengertian profesi adalah suatu pekerjaan yang memerlukan pendidikan lanjut, profesi juga memerlukan keterampilan melalui ilmu pengetahuan yang mendalam, ada jenjang pendidikan khusus yang mesti dilalui sebagai sebuah persyaratan.

Adapun pengertian profesional adalah, dalam Kamus besar Bahasa Indonesia yang dimaksud dengan profesional adalah “suatu profesi yang memerlukan keahlian atau kepandaian khusus untuk

---

<sup>61</sup> Syafruddin Nurdin, *Guru Profesional dan Impelementasi Kurikulum*, (Ciputat: Quantum Teaching, 2017), h. 13-14

<sup>62</sup> Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2017), h. 789

<sup>63</sup> Moh. Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2017), h. 15

menjalankannya.<sup>64</sup> Dalam UU Guru dan Dosen Nomor 14 Tahun 2005 dijelaskan bahwa, “profesional adalah pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang dan menjadi sumber penghasilan kehidupan yang memerlukan keahlian, kemahiran atau kecakapan yang memenuhi standar mutu atau norma tertentu atau memerlukan pendidikan profesi.<sup>65</sup>

Guru juga merupakan suatu profesi yang profesional. Sebagaimana yang dijelaskan dalam Undang-Undang tentang Guru dan Dosen tersebut dijelaskan pula bahwa guru merupakan salah satu pendidik profesional.<sup>66</sup> Dengan demikian profesi guru merupakan pekerjaan yang menuntut profesionalitas yaitu keahlian khusus yang berhubungan dengan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pendidik, pengajar, pembimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didiknya.

Untuk itu menurut Uzer Usman yang dimaksud dengan guru profesional adalah orang yang terdidik dan terlatih dengan baik, serta memiliki pengalaman yang kaya dibidangnya. Yang dimaksud dengan terdidik dan terlatih bukan hanya memperoleh pendidikan formal tetapi juga harus menguasai berbagai strategi atau teknik di dalam kegiatan belajar mengajar serta menguasai landasan-landasan

---

<sup>64</sup> *Ibid*;

<sup>65</sup> Departemen Agama RI, *Undang-Undang Guru dan Dosen No. 14 Tahun 2005*, (Jakarta: Depag RI, 2017), h. 7

<sup>66</sup> Hamzah B. Uno, *Profesi Kependidikan; Problema, Solusi dan Reformasi Pendidikan di Indonesia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2018), h. 18

pendidikan<sup>67</sup>. Sedangkan menurut Kunandar bahwa guru profesional adalah guru yang dalam pelaksanaan tugas dan pengabdianya<sup>68</sup> ditandai dengan keahlian baik dalam materi maupun metode juga bertanggung jawab baik itu dalam tanggung jawab pribadi, sosial, intelektual, moral, dan spiritual.<sup>69</sup> Dan menurut Hamzah B. Uno guru profesional adalah guru yang memiliki berbagai kemampuan agar ia dapat melaksanakan tugas mengajarnya dengan berhasil.<sup>70</sup> Menurut Danim, “guru profesional adalah guru yang memiliki kompetensi tertentu sesuai dengan persyaratan yang dituntut oleh profesi keguruan.

71

Allah berfirman dalam Al-qu'an sebagai berikut :

وَقَالَ لَهُمْ نَبِيُّهُمْ إِنَّ اللَّهَ قَدْ بَعَثَ لَكُمْ طَالُوتَ مَلِكًا قَالُوا أَنَّى يَكُونُ لَهُ الْمُلْكُ عَلَيْنَا وَنَحْنُ أَحَقُّ بِالْمُلْكِ مِنْهُ وَلَمْ يُؤْتَ سَعَةً مِّنَ الْمَالِ قَالَ إِنَّ اللَّهَ اصْطَفَاهُ عَلَيْكُمْ وَزَادَهُ بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ وَاللَّهُ يُؤْتِي مُلْكَهُ مَن يَشَاءُ وَاللَّهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ

Artinya : Dan nabi mereka berkata kepada mereka, “Sesungguhnya Allah telah mengangkat Talut menjadi rajamu.” Mereka menjawab, “Bagaimana Talut memperoleh kerajaan atas kami, sedangkan kami lebih berhak atas kerajaan itu daripadanya, dan dia tidak diberi

---

<sup>67</sup> *Ibid*;

<sup>68</sup> M. Nur, *Metode Penelitian Sosial*, (Surabaya: PGT Press, 2018), h. 59

<sup>69</sup> HS. Hasibuan Botung, *Pengertian dan Profesional Guru Pendidikan Agama Islam*, dalam, diakses tanggal 27 Desember 2020

<sup>70</sup> *Ibid*;

<sup>71</sup> Muhibbin Syah, *Metode Penelitian Agama dan Dinamika Sosial*, (Jakarta: HT. Raja Grafindo Persada, 2017), h. 159



kekayaan yang banyak?” (Nabi) menjawab, “Allah telah memilihnya (menjadi raja) kamu dan memberikan kelebihan ilmu dan fisik.” Allah memberikan kerajaan-Nya kepada siapa yang Dia kehendaki, dan Allah Mahaluas, Maha Mengetahui. (QS.Al-Baqarah : 247)

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan guru profesional adalah guru yang senantiasa menguasai bahan atau materi pelajaran yang akan diajarkan dalam interaksi belajar mengajar, serta senantiasa mengembangkan kemampuannya secara berkelanjutan, baik dalam segi ilmu yang dimilikinya maupun pengalamannya. Dan profesionalitas guru ditunjukkan dari kemampuan atau keahlian dimiliki seorang guru yang profesional. Sebagaimana yang dikemukakan Muhibbin Syah bahwa profesionalitas guru berasal dari kata sifat *profession* (pekerjaan) yang berarti sangat mampu melaksanakan pekerjaan. Dalam hal ini mampu melaksanakan pekerjaan sebagai guru.<sup>72</sup>

## 2) Syarat Menjadi Profesioanal

Mengingat tugas dan tanggung jawab guru yang begitu kompleks, maka profesi ini memerlukan persyaratan khusus antara lain sebagaimana yang dikemukakan Moh. Ali sebagai berikut:

- a) Menuntut adanya keterampilan yang berdasarkan konsep dan teori ilmu pengetahuan yang mendalam.
- b) Menekankan pada suatu keahlian dalam bidang tertentu sesuai dengan bidang profesinya.
- c) Menuntut adanya tingkat pendidikan keguruan yang memadai.

---

<sup>72</sup> Dunia Informatika, *Pengertian Profesionalitas Guru*, diakses tanggal 27 Desember 2020

- d) Adanya kepekaan terhadap dampak kemasyarakatan dari pekerjaan yang dilaksanakannya.
- e) Memungkinkan perkembangan sejalan dengan dinamika kehidupan<sup>73</sup>.

Selanjutnya pendapat tersebut ditambahkan oleh Uzer Usman bahwa guru yang profesional harus memenuhi persyaratan sebagai berikut: 1) memiliki kode etik, sebagai acuan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, 2) memiliki klien/obyek layanan yang tetap, seperti dokter dengan pasiennya, guru dengan muridnya, dan 3) diakui oleh masyarakat karena memang diperlukan jasanya di masyarakat.<sup>74</sup>

Dalam UU No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen juga dijelaskan bahwa guru yang profesional dituntut untuk memenuhi beberapa syarat yang merupakan prinsip profesionalitas guru, yaitu:

- a) memiliki bakat, minat, panggilan jiwa, dan idealisme
- b) memiliki komitmen untuk meningkatkan mutu pendidikan, keimanan dan ketakwaan dan akhlak mulia
- c) memiliki kualifikasi akademik dan latar belakang pendidikan sesuai dengan tugas
- d) memiliki kompetensi yang diperlukan sesuai dengan bidang tugas
- e) memiliki tanggung jawab atas pelaksanaan tugas keprofesionalan
- f) memperoleh penghasilan yang ditentukan sesuai dengan prestasi kerja
- g) memiliki kesempatan untuk mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan belajar sepanjang hayat
- h) memiliki jaminan perlindungan hukum dalam melaksanakan tugas ke profesionalannya
- i) memiliki organisasi profesi yang mempunyai kewenangan mengatur hal-hal yang berkaitan dengan tugas ke

---

<sup>73</sup> *Ibid*;

<sup>74</sup> *Ibid*;

profesionalan guru.<sup>75</sup>

Menurut Sidi yang dikutip oleh Kunandar bahwa guru yang profesional harus memenuhi persyaratan minimal, antara lain Memiliki kualifikasi pendidikan profesi yang memadai, memiliki kompetensi keilmun sesuai dengan bidang yang ditekuninya, memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik dengan anak didiknya, mempunyai jiwa yang kreatif dan produktif, mempunyai etos kerja dan komitmen tinggi terhadap profesinya, dan selalu melakukan pengembangan diri secara terus menerus melalui organisasi profesi, internet, buku, seminar dan sebagainya.<sup>76</sup>

Sedangkan menurut Wina Sanjaya syarat-syarat guru profesional adalah: Pekerjaan profesional ditunjang oleh suatu ilmu tertentu secara mendalam yang hanya mungkin didapatkan dari lembaga-lembaga pendidikan yang sesuai, sehingga kinerjanya didasarkan kepada keilmuan yang dimilikinya yang dapat dipertanggung jawabkan secara ilmiah.

- a) Suatu profesi menekankan kepada suatu keahlian dalam bidang tertentu yang spesifik sesuai dengan jenis profesinya sehingga antara profesi yang satu dengan yang lainnya dapat dipisahkan secara tegas.
- b) Tingkat kemampuan dan keahlian suatu profesi didasarkan kepada latar belakang pendidikan yang dialaminya yang diakui

---

<sup>75</sup> H.M. Arifin. *Pengertian Profesionalitas Guru*, Diakses pada tanggal 27 Desember 2020

<sup>76</sup> Wina Sanjaya, *Kurikulum dan Pembelajaran*, (Jakarta: Kencana, 2018), h. 275

masyarakat, sehingga semakin tinggi latar belakang pendidikan akademis sesuai dengan profesinya, semakin tinggi pula tingkat keahliannya dengan demikian semakin tinggi pula tingkat penghargaan yang diterimanya.

- c) Suatu profesi selain dibutuhkan oleh masyarakat juga memiliki dampak terhadap sosial kemasayarakatan, sehingga masyarakat memiliki kepekaan yang sangat tinggi terhadap setiap efek yang ditimbulkannya dari pekerjaan profesinya itu.<sup>77</sup>

Berdasarkan beberapa pendapat tentang persyaratan guru profesional tersebut, maka tugas seorang guru bukan lagi *knowledge based*, seperti sekarang ini tetapi lebih bersifat *competency based*, yang menekankan pada penguasaan secara optimal konsep keilmuan dan perekayasaan yang berdasarkan nilai-nilai etika dan moral

### **3) Kompetensi Profesional**

Sehubungan dengan pengertian dan syarat guru profesional tersebut, maka untuk menjadi guru yang profesional atau untuk dapat melakukan kewenangan profesionalnya, guru dituntut memiliki seperangkat kemampuan atau kompetensi yang beraneka ragam. Sebeum diuraikan lebih lanjut apa sajakah kompetensi yang harus dimiliki seorang guru yang profesional, dijelaskan terlebih dahulu pengertian dari kompetensi. Dalam etimologi yang berlaku umum,

---

<sup>77</sup> Suharta dan Herry Noer Aly, *Metodologi Pengajaran Agama Islam*, (Jakarta: Amisco, 2017), h. 2

istilah kompetensi berasal dari bahasa Inggris *competence* sama dengan *being competent* dan *competent* sama dengan *having ability, power, authority, skill, knowledge, attitude, etc.*<sup>78</sup>

Menurut *Louise Moqvist* mengemukakan bahwa “*competency has been defined in the light of actual circumstances relating to the individual and work.* Sementara itu, dari Training Agency menyebutkan bahwa: “*A competence is a description of something which a person who works in a given occupational area should be able to do. It is a description of an action, behaviour or outcome which a person should be able to demonstrate.*”<sup>79</sup>”

Adapun menurut Fullan: *Competence is broad capacities as fully human attribute. Competence is supposed to include all qualities of personal effectiveness that are required in the workplace, it is certain that we have here a very diverse set of qualities indeed: attitudes, motives, interest, personal attunements of all kinds, perceptiveness, receptivity, openness, creativity, social skills generally, interpersonal maturity, kinds of personal identification, etc.-as well as knowledge, understandings, action and skills.*<sup>80</sup>

Inti dari pengertian kompetensi menurut Fullan tersebut lebih cenderung pada apa yang dapat dilakukan seseorang/masyarakat daripada apa yang mereka ketahui (*what people can do rather than what they know*). Hal ini ditandakan oleh Houston yang dikutip oleh Samana bahwa kompetensi adalah “kemampuan yang ditampilkan oleh

---

<sup>78</sup> *Ibid*;

<sup>79</sup> *Ibid*;

<sup>80</sup> M. Fullan, *The Future of Educational Change, The Meaning of Educational Change*, (Ontario: OISE Press, 2018), h. 288

guru dalam melaksanakan kewajibannya memberikan pelayanan pendidikan kepada masyarakat.<sup>81</sup>”

Sedangkan menurut Rustyah kompetensi mengandung pengertian pemilikan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dituntut oleh jabatan tertentu. Dan menurut Herry kompetensi dimaknai pula sebagai pengetahuan, keterampilan, dan nilai-nilai dasar yang direfleksikan dalam kebiasaan berfikir, dan bertindak. Kompetensi dapat pula dimaksudkan sebagai kemampuan melaksanakan tugas yang diperoleh melalui pendidikan dan/atau latihan.<sup>82</sup> Dan menurut Usman, kompetensi adalah “suatu hal yang menggambarkan kualifikasi atau kemampuan seseorang, baik yang kualitatif maupun yang kuantitatif.<sup>83</sup>”

Pengertian kompetensi menurut UU No. 14 Tahun 2005 Bab I pasal I ayat 10 adalah “seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalan”<sup>84</sup>. Sedangkan menurut Litrell kompetensi adalah kekuatan mental dan fisik untuk melakukan tugas atau keterampilan yang dipelajari melalui latihan dan praktik.<sup>85</sup> Dan menurut Stephen J. Kenezevich, kompetensi adalah kemampuan-kemampuan untuk mencapai tujuan organisasi, yang

---

<sup>81</sup> A. Samana, *Profesionalisme Keguruan*, (Yogyakarta: Kanisius, 2017), h. 44

<sup>82</sup> Direktorat Pendidikan Luar Biasa, *Pengaduan dan Pembinaan Tenaga Kependidikan dalam Pendidikan Inklusif*, dalam.or.id. / diakses tanggal 27 Desember 2020

<sup>83</sup> *Ibid*;

<sup>84</sup> *Ibid*;

<sup>85</sup> JJ. Litrell, *From School to Work A. Coohorative Education Book*, (South Holland, Illionis: The Goodheart-Willcox Camhany, Inc., 2016), h. 310

merupakan gabungan dari kemampuan yang banyak jenisnya; pengetahuan, keterampilan, kepemimpinan, kecerdasan.<sup>86</sup>

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dapat ditarik benang merah bahwa kompetensi pada dasarnya merupakan gambaran tentang apa yang seharusnya dapat dilakukan (*be able to do*) seseorang dalam suatu pekerjaan, berupa kegiatan, perilaku dan hasil yang seyogyanya dapat ditampilkan atau ditunjukkan. Atau dengan kata lain dapat dinyatakan bahwa kompetensi merupakan seperangkat pengetahuan dan keterampilan yang harus dimiliki oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya. Pengetahuan dan keterampilan tersebut dapat diperoleh dari pendidikan pra-jabatan dan/atau latihan. Sehubungan dengan pendidikan, maka yang dimaksud dengan kompetensi guru adalah kemampuan seorang guru dalam melaksanakan kewajiban-kewajibannya secara bertanggung jawab dan layak.<sup>87</sup> Pendapat lain juga menyatakan bahwa kompetensi guru adalah kapasitas internal yang dimiliki guru dalam melaksanakan tugas profesinya.<sup>88</sup> Kompetensi guru dapat dimaknai pula sebagai kebulatan pengetahuan, keterampilan dan sikap yang berwujud tidnakan cerdas dan penuh

---

<sup>86</sup> Stehhen J, Kenezevich, *Administration of Public Education*, (New York: Parher Collins Publisher, 2018), h. 17

<sup>87</sup> Muhibbinsyah, *Psikologi Pendidikan dengan Pendekatan Baru*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2017), h. 229

<sup>88</sup> Farid Sarimaya, *Sertifikasi Guru. Apa, Mengapa dan Bagaimana*, (Bandung: Irama Widya, 2018), h. 17

tanggung jawab dalam melaksanakan tugas sebagai agen pembelajaran.<sup>89</sup>

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan kompetensi guru adalah kebulatan pengetahuan, keterampilan dan sikap yang berwujud tindakan cerdas dan penuh tanggung jawab dalam melaksanakan tugas sebagai agen pembelajaran. Atau dengan kata lain bahwa kompetensi pada hakikatnya tidak bisa terlepas dari konsep hakikat guru dan hakikat tugas guru, yang mencerminkan tugas dan kewajiban guru yang harus dilakukan. Apabila dikaitkan dengan guru Pendidikan Agama Islam (selanjutnya disingkat dengan PAI), maka yang dimaksud dengan kompetensi guru PAI adalah berbagai kemampuan yang harus dimiliki seorang guru pendidikan agama Islam yang mencakup memiliki pengetahuan yang mendalam tentang pendidikan agama Islam itu sendiri yang mengandung tujuh unsur pokok, yaitu keimanan, ibadah, Al-Quran, akhlak, mu'amalah, syari'ah dan tarikh. Ia memiliki sikap dan akhlak yang patut untuk diteladani oleh anak didiknya, dalam artian mengamalkan pengetahuan agama dalam kehidupan dalam mempraktekkan pengetahuan agama tersebut dan terampil dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran dengan baik. Kesemua keterampilan tersebut memberikan pengaruh terhadap pelaksanaan dan hasil kegiatan pembelajaran yang akan dilaksanakan guru PAI. Selain itu mengingat tugas dan tanggung jawab guru PAI

---

<sup>89</sup> Hafni Ladjid, *Pengembangan Kurikulum*, (Jakarta: Quantum Teaching, 2017), h. 28-



tidak hanya mengajar tetapi juga mendidik, membimbing, mengarahkan, melatih dan memberikan suri teladan bagi anak didiknya, maka kompetensi guru yang bulat dan utuh mutlak dimiliki seorang guru PAI. Dengan demikian kompetensi guru PAI secara umum dapat didefinisikan yaitu kebulatan pengetahuan, keterampilan dan sikap yang berwujud tindakan cerdas dan penuh tanggung jawab dalam melaksanakan tugas sebagai pengajar dan pendidik, sehingga terbentuk peserta didik yang beriman, bertakwa dan berakhlakul karimah sebagai tujuan inti pendidikan agama Islam.

Adapun kompetensi yang harus dimiliki guru yang profesional menurut Wina Sanjaya adalah:

- a) kompetensi intelektual, yaitu berbagai perangkat pengetahuan yang di perlukan untuk menunjang aspek kinerja sebagai guru
- kompetensi fisik, yaitu seperangkat kemampuan fisik yang diperlukan untuk menunjang pelaksanaan tugas sebagai guru dalam berbagai situasi
- b) kompetensi pribadi, yaitu seperangkat perilaku yang berkaitan dengan kemampuan individu dalam mewujudkan dirinya sebagai pribadi yang mandiri
- c) kompetensi sosial, yaitu seperangkat perilaku tertentu yang merupakan dasar dari pemahaman diri sebagai bagian yang tak terpisahkan dari lingkungan sosial secara efektif
- d) kompetensi spiritual, yaitu pemahaman, penghayatan serta pengamatan kaidah-kaidah keagamaan.<sup>90</sup>

---

<sup>90</sup> *Ibid*;

Menurut Shencer and Shencer membagi kompetensi guru dalam dua bagian yaitu: *threshold competences* dan *differentiating competence*.<sup>91</sup> *Threshold competences* adalah karakteristik esensial berupa pengetahuan atau keterampilan dasar yang seseorang butuhkan untuk menjadi efektif dalam suatu pekerjaan, sedangkan *differentiating competence* adalah membedakan pelaku yang superior dari yang biasanya.

Sementara itu, Nana Sudjana telah membagi kompetensi guru dalam tiga bagian yaitu:

- a) Kompetensi bidang kognitif yaitu kemampuan intelektual
- b) Kompetensi bidang sikap, artinya kesiapan dan kesediaan guru terhadap berbagai hal berkenaan dengan tugas dan profesinya,
- c) Kompetensi perilaku, artinya kemampuan guru dalam berbagai keterampilan.<sup>92</sup>

Sedangkan menurut Paul Suparno, bahwa kompetensi yang harus dimiliki seorang guru yang profesional adalah: kemampuan kepribadian meliputi:

- a) Berakhlak yang baik
- b) Dewasa
- c) Beriman
- d) Disiplin
- e) Bertanggung jawab
- f) Peka

---

<sup>91</sup> Lyle M. Shencer and Signe M. Shencer, *Competence at Work, Models For Superior Performance*, (Canada: Jhon Willey & Sons, Inc, 2017), h. 10

<sup>92</sup> Nana Sudjana, *Dasar-Dasar Proses Belajar Mengajar*, (Bandung: Sinar Baru Algensindo Offset, 2016), h. 18

- g) Objektif
- h) Luwes
- i) Berwawasan luas
- j) Dapat berkomunikasi dengan baik, kreatif kritis, maubelajr, dan dapat mengambil keputusan<sup>93</sup>.

Selain itu ada beberapa kemampuan yang wajib dimiliki antara lain ada sebagai berikut :

- a) Kemampuan bidang studi, meliputi: pemahaman akan karakteristik dan isi bahan ajar, menguasai konsepnya, mengenal metodologi ilmu yang bersangkutan, memahami konteks bidang itu dan juga kaitannya dengan masyarakat, lingkungan dan dengan ilmu lainnya.
- b) Kemampuan dalam pembelajaran/pendidikan, meliputi: pemahaman akan sifat, ciri anak didik dan perkembangannya, mengerti berbagai konsep pendidikan, menguasai beberapa metodologi mengajar, menguasai system evaluasi yang tepat dan sesuai dengan siswa.<sup>94</sup>

Dari berbagai pendapat tersebut diatas mengenai macam-macam kompetensi guru, maka penulis menyimpulkan bahwa profesionalitas yang harus dimiliki seorang guru harus sesuai dengan apa yang terdapat dalam Undang- Undang No. 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen pasal 10 ayat (1) bahwa kompetensi guru meliputi empat dimensi yaitu kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian,

---

<sup>93</sup> *Ibid*, h. 20

<sup>94</sup> Paul Suharno, *Guru Demokratis di Era Reformasi*, (Jakarta: Grasindo, 2019), h. 47-52

kompetensi sosial, dan kompetensi profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesi.

Untuk itu akan diuraikan lebih lanjut mengenai empat kompetensi guru tersebut.

#### **4) Kinerja Profesional**

- a) Melakukan pekerjaan sesuai kompetensi jabatan;
- b) Disiplin dan bersungguh-sungguh dalam bekerja;
- c) Melakukan pekerjaan secara terukur;
- d) Melaksanakan tugas tepat waktu;
- e) Menerima reward and punishment sesuai dengan ketentuan.<sup>95</sup>

### **c. Inovasi**

#### **1) Definsi Inovasi**

Inovasi merupakan suatu gagasan ataupun barang/hal yang baru belum ada ataupun yang sudah ada tetapi belum diketahui oleh pengadopsi. Inovasi juga dapat berupa metode baru untuk meningkatkan mutu/kualitas terhadap suatu program atau barang yang sudah ada. Inovasi dapat diperoleh melalui diskoveri, invensi maupun pembaharuan/peningkatan suatu produk dengan metode/cara yang baru. Adapun beberapa pengertian inovasi menurut para ahli yang dikutip oleh Udin Syaifudin Sa'ud, diantaranya adalah:

- a) Sebuah inovasi adalah sebuah ide dan sebuah cara/langkah baru untuk untuk melengkapi kesadaran sosial (Donal P. Ely).
- b) Inovasi adalah ide, tindakan ataupun sesuatu yang sudah ada

---

<sup>95</sup> *Ibid*;

tetapi diperbaharui oleh sekelompok orang yang mengadopsinya. Inovasi adalah perubahan (Zaltman Duncan).

- c) Inovasi adalah pilihan kreatif, pengaturan dan seperangkat manusia dan sumber – sumber material baru atau menggunakan cara unik yang akan menghasilkan peningkatan pencapaian tujuan – tujuan yang diharapkan (Huberman).
- d) Sebuah inovasi adalah sebuah gagasan, metode, tindakan, produk, dan atau jasa yang dianggap baru oleh individu ataupun kelompok yang mengadopsinya. Anggapan sebagai ide terbaru oleh seseorang ditentukan oleh reaksinya dalam bertindak. Jika ide tersebut dianggap baru oleh orang tersebut, maka itu dikatakan sebuah inovasi. Baru yang dimaksud adalah bersifat kualitatif. (M. Rogers).
- e) Inovasi adalah mengkreasikan dan mengimplementasikan sesuatu menjadi satu kombinasi. Dengan inovasi maka seseorang dapat menambahkan nilai dari produk, pelayanan, proses kerja, pemasaran, sistem pengiriman, dan kebijakan, tidak hanya bagi perusahaan tapi juga *stakeholder* dan masyarakat (Schumpeter).<sup>96</sup>

Sementara itu, pengertian lain terkait inovasi adalah kegiatan penelitian, pengembangan atau perekayasaan yang bertujuan

---

<sup>96</sup> De Jong, J.P.J. & D.N. den Hartog, *Determinanten van innovatief gedrag: een onderzoek onder kenniswerkers in het MKB (Determinants of innovative behaviour: an investigation among knowledge workers in SMEs)*, *Gedrag & Organisatie*, 18(5), 235-259, 2005. Diakses dari [ondernemerschap.panteia.nl/pdf-ez/h200820.pdf](http://ondernemerschap.panteia.nl/pdf-ez/h200820.pdf), Rabu, 27 Desember 2020, Pk. 11.07

mengembangkan penerapan praktis nilai dan konteks ilmu pengetahuan yang baru, atau cara baru untuk menerapkan ilmu pengetahuan dan teknologi yang telah ada ke dalam produk atau proses produksi.<sup>97</sup>

Dari definisi – definisi dari para ahli, maka dapat dijabarkan beberapa kata kunci yang terkait inovasi, yakni:

- a) Baru, dalam inovasi dapat diartikan sesuatu yang belum ada, dimengerti, diterima/dilakukan oleh penerima inovasi. Sifat baru disini bersifat kualitatif. Sebagaimana dikemukakan oleh M. Rogers,” *The perceived newness of the idea for the individual determines his or her reaction to it if the idea seems to be new to the individual, it is an innovation.*<sup>98</sup>
- b) Kesengajaan, bahwa inovasi yang dilakukan tersebut secara sengaja dengan memanfaatkan seluruh sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan yang diinginkan.
- c) Terprogram, inovasi dirancang dan disusun secara sistematis dan terstruktur dengan tujuan yang jelas. Lemahnya struktur pendukung, kurangnya proses konsultatif, kurangnya pendekatan secara holistik serta tidak adanya evaluasi dan perbaikan akan merusak proses penerapan inovasi di lembaga

---

<sup>97</sup> UU Republik Indonesia No 18 tahun 2002, *Sistem Nasional Penelitian, Pengembangan, dan Penerapan Ilmu Pengetahuan dan teknologi*. 2015

<sup>98</sup> Alfred Otara, *Innovation: A Strategy for Survival of Education Organizations*, Jurnal International Volume 2 No. 9; September 2012, diakses dari [www.ajjcrnet.com/journals/Vol2No9September../20.pdf](http://www.ajjcrnet.com/journals/Vol2No9September../20.pdf), Minggu, 29 Desember 2020, Pukul. 23.00

pendidikan.<sup>99</sup> Terprogram dalam hal ini berkaitan tentang struktur kepengurusannya, kegiatan-kegiatannya, tujuan serta pembiayaannya.

- d) Inovasi merupakan proses perubahan dengan cara memunculkan ide/gagasan, metode atau produk baru hasil dari invensi maupun diskoveri. Inovasi adalah pengembangan dari sikap kreatif, yang mana dapat diperoleh baik melalui pengkombinasian alternatif – alternatif yang ada (*combination play*).<sup>100</sup> Kreatifitas menghasilkan ide baru juga dapat melalui proses inkuibasi atau pengamatan secara langsung dari sekolah/madrasah lain dan bisa juga merupakan hasil dari diskusi<sup>101</sup>. Inovasi dapat diartikan sebagai suatu perubahan yang sifatnya khusus (*specific*) yang mengandung kebaruaran (*novel*), disengaja melalui suatu program yang direncanakan terlebih dahulu (*planned and deliberate*) serta dirancang untuk mencapai tujuan yang diinginkan melalui suatu sistem tertentu (*goals of the system*).<sup>102</sup>

Menurut Mile sebagaimana dikutip oleh Hasibuan, proses perubahan tersebut berkaitan dengan pengembangan (*development*), penyebaran secara spontan (*diffusion*), diseminasi

---

<sup>99</sup> Aris Gunawan, *Manajemen Mutu Sekolah: Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam*, (Jogjakarka: Ar-Ruzz Media, 2016), h. 206

<sup>100</sup> *Ibid*;

<sup>101</sup> Rustan On Jhon G K, *An Innovation*, (New York: Teacher College Press Columbia University, 2019), h. 24

<sup>102</sup> Matthew B. Milles, *Innovation in Education*, (New York: Teacher College Press Columbia University, 2018), h. 14

(penyebaran yang terarah dan teratur), perencanaan (*planning*), adopsi (*adoption*), penerapan (*implementation*) dan evaluasi (*evaluation*).<sup>103</sup>

## 2) Proses Inovasi

Inovasi adalah hal baru yang memerlukan proses dalam pengaplikasiannya. Artinya bahwa tidak semua inovasi dapat secara langsung diterima/diadopsi oleh kalayak umum. Inovasi perlu dikomunikasikan terlebih dahulu, kemudian proses putusan inovasi, yakni proses seseorang/individu menerima atau menolak suatu inovasi. Menurut Rogers sebagaimana dikutip oleh Sa'ud bahwa proses pengambilan keputusan inovasi adalah proses mental dimana seseorang/individu berlalu dari pengetahuan pertama mengenai suatu inovasi dengan membentuk suatu sikap terhadap inovasi, sampai memutuskan untuk menolak atau menerima, melaksanakan ide-ide baru dan mengukuhkan terhadap keputusan inovasi.

Mekanisme terkait pengambilan keputusan inovasi terdiri atas lima tahap, yaitu: pengetahuan (*knowledge*), persuasi (*persuasion*), keputusan (*decision*), pelaksanaan (*implementation*), dan konfirmasi (*confirmation*).

a) Tahap pengetahuan.

Dalam tahap ini, seseorang belum memiliki informasi yang

---

<sup>103</sup> M R.M. Henderson and K.B. Clark, *Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms*, *Administrative Science Quarterly* 35 , 2016), h. 53



lengkap mengenai inovasi. Oleh karena itu, inovasi perlu disampaikan melalui berbagai saluran komunikasi yang ada, bisa melalui media elektronik, media cetak, maupun komunikasi interpersonal diantara masyarakat.hal ini diharapkan para calon adaptor mengetahui informasi yang lengkap terkait inovasi tersebut.

b) Tahap persuasi.

Pada tahap ini individu tertarik pada inovasi dan aktif mencari informasi secara detail mengenai inovasi. Tahap kedua ini terjadi lebih banyak dalam tingkat pemikiran calon pengguna/*adaptor*. Dalam tahap ini akan muncul rasa menyenangkan atau tidak senang terhadap inovasi, dimana rasa senang atau tidak senang tersebut dipengaruhi oleh karakteristik inovasi itu sendiri, seperti: (1) kelebihan inovasi, (2) tingkat keserasian, (3) kompleksitas, (4) dapat dicoba dan (5) dapat dilihat.<sup>104</sup>

c) Tahap pengambilan keputusan.

Setelah mengalami tahan persuasi yang menimbulkan rasa senang atau tidak senang terhadap inovasi, calon pengadopsi inovasi akan mengali tahap pengambilan keputusan inovasi. Pada tahap ini individu mengambil konsep inovasi dan menimbang keuntungan/kerugian dari menggunakan inovasi

---

<sup>104</sup> Mustofa On Ben Ark, *Innovation: The Reconfiguration Product Technologies and the Failure of Established Firms*, *Administrative Science Quarterly* 35 , 2016), h. 83

dan memutuskan apakah akan mengadopsi atau menolak inovasi tersebut. Ada dua macam penolakan inovasi, yakni: (a) penolakan aktif yaitu penolakan inovasi setelah melakukan melalui proses mempertimbangkan untuk menerima atau mencoba inovasi terlebih dahulu dan (b) penolakan pasif yakni penolakan inovasi tanpa pertimbangan sama sekali.

d) Tahap implementasi.

Pada tahap implementasi, pengadopsi mulai mengadopsi inovasi tersebut. Pengguna inovasi akan menentukan kegunaan dari inovasi dan dapat mencari informasi lebih lanjut tentang hal itu. Tahap ini merupakan tahap dimana pengadopsi akan mengambil keputusan untuk mengadopsinya terus menerus hingga menjadi sebuah rutinitas atau hanya diimplementasikan sementara waktu

e) Tahap konfirmasi.

Setelah sebuah keputusan dibuat, seseorang kemudian akan mencari penguatan terhadap keputusan mereka. Tidak menutup kemungkinan seseorang kemudian mengubah keputusan yang tadinya menolak jadi menerima inovasi setelah melakukan evaluasi atau malah sebaliknya, yang awalnya menerima kemudian berhenti/menolak inovasi dengan alasan – alasan tertentu

### 3) Yang Mempengaruhi Inovasi

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi cepat dan lambatnya penerimaan inovasi oleh masyarakat yang ada di dalam pendidikan/lembaga pendidikan, yakni:

- a) Keuntungan relatif, sejauh mana inovasi dianggap menguntungkan bagi penerimanya. Seorang adaptor inovasi akan berfikir tentang keuntungan terhadap diri/komunitasnya jika mengadopsi inovasi tersebut. hal ini dapat diukur berdasarkan nilai ekonomisnya dan kepuasan.
- b) Kompatibel, tingkat kesesuaian inovasi dengan nilai, pengalaman lalu dan kebutuhan penerima. Inovasi akan cepat diterima oleh para adaptornya jika hal tersebut dianggap dapat memenuhi tujuannya serta sesuai dengan norma yang ada. Kompleksitas, yakni tingkat kesukaran untuk memahami dan menggunakan inovasi. Semakin mudah inovasi tersebut untuk ditelapkan/diadopsi, maka semakin cepat pula penerimaan terhadap inovasi tersebut.
- c) Trialabilitas, yaitu dapat dicoba atau tidaknya hasil suatu inovasi. Inovasi akan cepat diterima jika hal tersebut mudah untuk dilakukan oleh para penerima inovasi/ pengadopsi. Observabilitas, yakni mudah tidaknya suatu hasil inovasi dapat dilihat. Itu artinya, bahwa hasil dari inovasi tersebut dapat diamati atau diketahui dengan mudah

Menurut Zaltman, Duncan dan Holbek sebagaimana dikutip oleh Sa'ud, cepat lamatnya penerimaan inovasi dipengaruhi oleh atribut inovasi itu sendiri. Atribut tersebut antara lain:

- a) Pembiayaan, semakin besar biaya yang diperlukan untuk berinovasi maka semakin sulit proses penerapannya.
- b) Balik modal, khusus untuk dunia bisnis. Inovasi akan mudah diterima manakala menghasilkan keuntungan.
- c) Efisiensi, inovasi dapat diterima dengan cepat jika pelaksanaannya menghemat waktu.
- d) Resiko dari ketidakpastian, inovasi dengan resiko yang kecil akan mudah diterima oleh pengadopsinya.
- e) Mudah dikomunikasikan, dalam artian mudah disosialisasikan dan dipahami.
- f) Kompatibilitas, cepat lamatnya penerimaan inovasi dipengaruhi oleh kesesuaian antara inovasi dengan nilai – nilai yang ada di masyarakat/komunitas penerima inovasi.
- g) Kompleksitas, inovasi yang dapat mudah diimplementasikan oleh penerima inovasi maka semakin cepat diterima.
- h) Dapat dilihat manfaatnya Hubungan interpersonal, hubungan antar individu akan terjadi proses mempengaruhi untuk menerima inovasi
- i) Penyuluhan inovasi, adanya tim yang diberi tanggung jawab untuk menyebar luaskan inovasi.<sup>105</sup>

Adapun faktor yang sering menyebabkan penolakan inovasi dalam lembaga pendidikan adalah:

- a) Guru tidak dilibatkan dalam proses perencanaan, penetapan dan bahkan penerapan inovasi tersebut, sehingga ide baru atau inovasi tersebut dianggap bukan miliknya dan tidak sesuai dengan keinginan atau kondisi yang ada sehingga menolak inovasi tersebut.
- b) Guru tidak ingin direpotkan dengan sistem baru. mereka ingin mempertahankan sistem atau metode yang mereka lakukan sampai sekarang yang dirasa mudah.
- c) Inovasi yang dibuat orang lain terutama dari pusat (khususnya Depdiknas) belum sepenuhnya melihat kebutuhan dan kondisi yang dialami oleh penerima inovasi (sekolah/madrasah)
- d) Inovasi yang diperkenalkan dan dilaksanakan yang berasal dari pusat merupakan kecendrungan sebuah proyek dimana

---

<sup>105</sup> *Ibid*;

- segala sesuatunya ditentukan oleh pencipta inovasi dari pusat.
- e) Pemaksaan penerapan inovasi oleh pusat yang tidak sesuai dengan keinginan penerima inovasi di lembaga pendidikan.<sup>106</sup>

Dalam melaksanakan inovasi, ada beberapa hal yang harus diperhatikan bahwa inovasi memiliki beberapa esensi seperti :

- a) Inovasi dimulai dari hal sederhana dan jangan puas kepada sesuatu yang telah dihasilkan serta terus ditingkatkan.
- b) Hindari perasaan “paling” dan diganti dengan rasa penuh syukur.
- c) Mulai dari apa yang ada, bukan sesuatu yang diada - ada apalagi mengharapkan sesuatu yang diluar jangkauan.
- d) keberanian untuk bertindak mengambil langkah
- e) Konsep inovasi harus efektif dan membawa hasil yang maksimal.
- f) Kualitas berada di atas kuantitas. Dengan kata lain, bahwa mutu adalah fokus utama.
- g) Penguasaan terhadap komunikasi bahasa diperlukan<sup>107</sup>

#### 4) Strategi Inovasi

Inovasi adalah sebuah gagasan, metode, tindakan, produk, dan atau jasa yang dianggap baru oleh individu ataupun kelompok pengadopsi untuk diterapkan. Untuk menerapkan inovasi tersebut tentu perlu menggunakan strategi yang tepat sehingga inovasi tersebut dapat diaplikasikan ke lapangan.<sup>108</sup> Ada empat macam strategi yang dapat diterapkan di dalam inovasi, yakni:

- a) Strategi fasilitatif (*faciliatative strategy*)

Strategi fasilitatif merupakan sebuah strategi terkait

---

<sup>106</sup> Imam Suprayogo, *Pendidikan Islam: Antara cinta dan fakta*, Tiara Wacana, (Yogyakarta, 2017), h. 14 - 16

<sup>107</sup> *Ibid*;

<sup>108</sup> Imam Ali M, *Pendidikan dan Kultural*, (Tiara Wacana, Yogyakarta, 2017), h. 36

penyediaan fasilitas dengan maksud agar program inovasi tersebut dapat terlaksana dengan mudah dan lancar. Strategi ini hendaknya disertai dengan program untuk menimbulkan kesadaran terhadap klien (adaptor) terkait pengadaan fasilitas dan tujuan dari pengadaan tersebut.

b) Strategi pendidikan (*re-educative strategy*)

Strategi ini merupakan sebuah strategi dengan memberikan penjelasan terkait inovasi kepada para klien (adaptor) inovasi tersebut. Pemberian fakta terkait inovasi yang akan diberikan kepada adaptornya akan membantu para penerima inovasi untuk melakukan tindakan selanjutnya.

c) Strategi bujukan (*persuasive strategy*)

Strategi bujukan merupakan suatu strategi dengan cara membujuk para klien (adaptor) agar menerima inovasi. Strategi ini biasanya digunakan dalam proses pengampilan keputusan untuk menerima atau menolak inovasi. Strategi bujukan juga dianggap sebagai pemberian harapan kepada para penerima inovasi. Jika harapan – harapan tersebut tidak dapat direalisasikan maka akan berakibat ketidakpuasan penerima inovasi yang perujung pada penolakan inovasi

d) Strategi paksaan

Strategi paksaan digunakan ketika penguasa/pimpinan menghendaki seluruh komponen dibawahnya menerima inovasi

yang ada. Itu artinya bahwa inovasi yang dibuat oleh atasan harus diterima oleh seluruh jajaran yang ada dibawahnya

- (1) Selalu melakukan penyempurnaan dan perbaikan berkala dan berkelanjutan;
- (2) Bersikap terbuka dalam menerima ide-ide baru yang konstruktif;
- (3) Meningkatkan kompetensi dan kapasitas pribadi;
- (4) Berani mengambil terobosan dan solusi dalam memecahkan masalah;
- (5) Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam bekerja secara efektif dan efisien.<sup>109</sup>

#### **d. Tanggungjawab**

##### **1) Definisi Tanggungjawab**

Widagdho mengatakan bahwa Tanggung jawab adalah kesadaran manusia atas tingkahlaku atau perbuatannya yang disengaja maupun yang tidak disengaja. Tanggung jawab juga berarti perbuatan sebagai wujud dari kesadaran akan kewajibannya. Tanggung jawab erat kaitannya dengan kewajiban. Kewajiban adalah sesuatu yang dibebankan terhadap seseorang. Kewajiban merupakan bandingan terhadap hak, dan dapat juga tidak mengacu terhadap hak. Maka tanggung jawab dalam hal ini adalah tanggung jawab terhadap kewajibannya.

Tanggung jawab menurut kamus besar Bahasa Indonesia adalah keadaan wajib menanggung segala sesuatunya. Artinya jika ada sesuatu hal boleh dituntut, dipersalahkan diperkarakan dan sebagainya. Orang yang bertanggung jawab adalah orang yang berani

---

<sup>109</sup> *Ibid*;

menanggung resiko atas segala hal yang menjadi tanggung jawabnya, jujur terhadap dirinya dan jujur terhadap orang lain, adil, bijaksana, tidak pengecut dan mandiri. Dengan rasa tanggung jawab, orang yang bersangkutan akan selalu berusaha memenuhi kewajibannya melalui seluruh potensi dirinya. Orang yang bertanggung jawab adalah orang mau berkorban untuk kepentingan orang lain ataupun orang banyak

Menurut Fitri tanggung jawab merupakan nilai moral penting dalam kehidupan bermasyarakat. Tanggung jawab adalah pertanggung jawaban sendiri. Seorang siswa harus bertanggung jawab kepada guru, orang tua, dan diri sendiri. Menurut Zuriah tanggung jawab adalah sikap dan perilaku seseorang untuk melaksanakan tugas dan kewajibannya, yang seharusnya dia lakukan terhadap diri sendiri, masyarakat, lingkungan (alam, sosial, dan budaya), negara dan Tuhan Yang Maha Esa.

Dari pendapat di atas disimpulkan bahwa tanggung jawab merupakan sikap pertanggung jawaban sendiri akan tingkah laku sebagai perwujudan kesadaran akan kewajiban

## **2) Indikator Tanggungjawab**

Menurut Fitri indiktaor keberhasilan tanggung jawab sebagai berikut:

- a) Mengerjakan tugas dan pekerjaan rumah dengan baik.
- b) Bertanggung jawab terhadap semua perbuatan.



- c) Melakukan piket sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan.
- d) Mengerjakan tugas kelompok secara bersama-sama.<sup>110</sup>

### 3) Macam Macam Tanggungjawab

Macam- macam tanggung jawab menurut Mustari sebagai berikut:

- a) Tanggung jawab terhadap Tuhan yang telah memberikan kehidupan dengan cara takut kepada-Nya, bersyukur dan memohon petunjuk.
- b) Tanggung jawab untuk membela diri dari ancaman, siksaan, penindasan, dan perilaku kejam dari manapun datangnya.
- c) Tanggung jawab diri dari kerusakan ekonomi yang berlebihan dalam mencari nafkah, ataupun sebaliknya, dari bersifat kekurangan ekonomi.
- d) Tanggung jawab terhadap anak, suami/ istri dan keluarga.
- e) Tanggung jawab sosial kepada masyarakat sekitar
- f) Tanggung jawab berfikir, tidak perlu mesti meniru orang lain dan menyetujui pendapat umum atau patuh secara membuta terhadap nilai- nilai tradisi, menyaring segala informasi untuk dipilih, mana yang berguna dan mana yang merugikan kita.
- g) Tanggung jawab dalam memelihara hidup dan kehidupan, termasuk kelestarian lingkungan hidup dari berbagai bentuk pencemaran.<sup>111</sup>

### 4) Ciri Ciri Orang Yang Bertanggung Jawab

Menurut Mustari ciri-ciri seseorang bertanggung jawab sebagai berikut:

- a) Memilih jalan lurus.
- b) Selalu menunjukkan diri sendiri.
- c) Menjaga kehormatan diri.
- d) Selalu waspada.
- e) Memiliki komitmen pada tugas.
- f) Melakukan tugas dengan standar yang terbaik.
- g) Mengakui semua perbuatannya.
- h) Menempati janji.

---

<sup>110</sup> Husnul M, *Kegiatan Pendidikan*, (Wacana, Yogyakarta, 2017), h. 76

<sup>111</sup> Priyadi Yogi, *Kinerja dan Tanggung Jawab*, (Wacana, Yogyakarta, 2017), h. 46

- i) Berani menanggung resiko atas tindakan dan ucapannya
- j) Penanaman rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap peserta didik.<sup>112</sup>

Rasa tanggung jawab merupakan pelajaran yang tidak hanya perlu diperkenalkan dan diajarkan, namun juga perlu ditanamkan kepada peserta didik, baik pada masa prasekolah maupun sekolah. Peserta didik yang terlatih atau dalam dirinya sudah tertanam nilai-nilai tanggung jawab, kelak ia akan tumbuh menjadi pribadi yang bersungguh-sungguh dalam menjalankan berbagai aktivitasnya.

Kesungguhan dan tanggung jawab inilah yang akhirnya dapat mengantarkannya dalam mencapai keberhasilan seperti yang diinginkan khususnya disekolah, nilai-nilai tanggung jawab merupakan hal yang perlu ditanamkan oleh guru. Gurulah yang bertugas mengarahkan peserta didik menjadi pribadi yang bertanggung jawab. Oleh karena itu menurut Aunnillah (2011: 84), beberapa hal yang dapat dilakukan oleh guru dalam menanamkan rasa tanggung jawab yang tinggi pada diri peserta didik. Diantaranya adalah sebagai berikut:

- a) Memulai dari tugas-tugas sederhana

Di sekolah, tentu saja sudah ada peraturan-peraturan yang ditetapkan, seperti tata tertib di dalam kelas, jadwal kebersihan, serta beberapa ketentuan lainnya. Meskipun peraturan-peraturan tersebut bagi peserta didik merupakan hal yang mungkin dinilai

---

<sup>112</sup> *Ibid*;

sederhana, tetapi guru harus mendorongnya agar menaatinya dengan penuh tanggung jawab.

Sebagai contoh, jika ada peserta didik yang tidak mengikuti jadwal piket kebersihan, guru harus memberikan teguran dan menjelaskan bahwa sikap tersebut merupakan sikap tidak tanggung jawab yang harus dihilangkan. Guru juga mesti mengatakan kepadanya bahwa tugas sederhana apa pun harus dikerjakan olehnya sebagai suatu bentuk tanggung jawab. Dengan begitu, guru juga mengenalkan dan mengajarkan bahwa peserta didik harus bisa lebih bertanggung jawab dalam segala tindakannya.

Dalam hal ini, guru juga perlu melibatkan semua peserta didik untuk berperan aktif dalam menyelesaikan tugas dan kewajiban-kewajiban mereka sehingga tanggung jawab itu akan menjadi tugas bersama, bukan semata bagi peserta didik yang melanggar. Guru juga harus memberikan teladan yang baik mengenai cara bertanggung jawab. Disiplin waktu dan mengapresiasi peserta didik merupakan sebagian cara guru dalam menunjukkan rasa tanggung jawabnya sebagai pendidik. Dengan begitu, guru juga mengenalkan dan mengajarkan bahwa peserta didik harus bisa lebih bertanggung jawab dalam segala tindakannya.

b) Menembus kesalahan saat berbuat salah

Cara lain untuk menumbuhkan sikap tanggung jawab dalam diri peserta didik adalah mengajarkan kepadanya agar siap menembus kesalahan ketika ia berbuat salah. Hal ini akan mendorongnya untuk meminta maaf atas kesalahan yang dibuatnya sekaligus mengajarkan mengenai nilai keadilan, yaitu bila ia melakukan kesalahan terhadap seseorang, berarti ia telah merugikan orang tersebut sehingga ia harus mampu bersikap adil dengan menembus dan memperbaiki kesalahannya.

c) Segala sesuatu mempunyai konsekuensi

Guru harus menjelaskan kepada peserta didik bahwa segala sesuatu yang dilakukan pasti memiliki konsekuensi, dan ia harus siap dengan segala konsekuensinya yang ditimbulkan dari semua tindakannya. Dengan begitu, guru juga mengenalkan dan mengajarkan bahwa peserta didik harus bisa lebih bertanggung jawab dalam segala tindakannya.

d) Sering berdiskusi tentang pentingnya tanggung jawab

Hendaknya guru sering kali berdiskusi mengenai pentingnya tanggung jawab dalam kehidupan. Tentu saja dalam hal ini, guru harus mencontohkan secara nyata kepada peserta didik, sehingga ia dapat belajar secara langsung dari sesuatu yang ia lihat pada gurunya. Guru juga perlu memberikan penghargaan yang sewajarnya kepada peserta didik apabila ia berhasil

menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan kepadanya dengan penuh tanggung jawab. Dengan begitu, guru juga mengenalkan dan mengajarkan bahwa peserta didik harus bisa lebih bertanggung jawab dalam segala tindakannya.

Adapun esensi dari pengamalan tanggung jawab adalah sebagai berikut :

- a) Menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan tepat waktu;
- b) Berani mengakui kesalahan, bersedia menerima konsekuensi, dan melakukan langkah-langkah perbaikan;
- c) Mengatasi masalah dengan segera;
- d) Komitmen dengan tugas yang diberikan.<sup>113</sup>

## **e. Keteladanan**

### **1) Definisi Keteladanan**

Keteladanan berasal dari kata *al-uswah* yang artinya seseorang yang mengikuti orang lain, terlepas yang diikuti itu baik atau buruk, perusak atau menyesatkan<sup>114</sup>.

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia disebutkan, bahwa keteladanan berasal dari kata dasar *teladan* yang artinya sesuatu (perbuatan, barang, dsb) yang patut ditiru atau dicontoh.<sup>115</sup> Disebutkan pula bahwa keteladanan adalah sesuatu yang patut dicontoh atau ditiru.

---

<sup>113</sup> Isrotin Nasifah, *Hubungan Keteladanan guru dengan Ketawadhuan Pada Guru di MTS Al-Manar Tenganan Semarang tahun 2016*), h. 25

<sup>114</sup> *Ibid*;

<sup>115</sup> Poerwadarminta, W.J.S. *Kamus Umum Bahasa Indonesia* (Jakarta: PN Balal Pustaka, 2019), h. 136

Guru adalah orang yang mendapatkan pendidikan, dan pengajaran dari dia, formal maupun informal.<sup>116</sup> Sedangkan dalam kamus besar Bahasa Indonesia, guru adalah seorang yang pekerjaannya (mata pencahariannya, profesinya) mengajar.<sup>117</sup> Secara sederhana menjadi guru teladan adalah kemampuan seorang guru dalam mendapatkan sumber ilmu yang diajarkan dengan cara memberdayakan diri agar mendapatkan kebaikan dari sisi Allah SWT. Yaitu seorang guru mampu meningkatkan kemampuan intuisi dan hatinya

Keteladanan adalah sesuatu yang patut dicontoh karena kebajikannya, misalnya guru berpakaian rapi di sekolah, tepat waktu datang ke sekolah, melaksanakan sholat 5 waktu, lemah lembut dalam berbicara. Apabila seorang pendidik mendasarkan pada keteladanan, maka konsekuensinya ia harus memberikan teladan kepada para peserta didiknya dengan berusaha mencontoh dan meneladani Rasulullah SAW. Sebagai teladan, tentu saja pribadi dan apa yang dilakukannya pendidik akan mendapat sorotan peserta didik dan orang disekitarlingkungannya yang menganggap atau mengakuinya sebagai guru<sup>118</sup>. Dalam firman Allah:

a) Surat Al-Ahzab ayat 21:

Artinya: sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah suri

---

<sup>116</sup> Tatapangarsa, Humaidi. *Akhlak yang Mulia*. (Surabaya: Bina Ilmu, 2017), h. 43

<sup>117</sup> *Ibid*;

<sup>118</sup> Dewi Mailiawati, *Pengaruh Keteladanan Guru Pendidikan Agama Islam (PAI) Terhadap Kedisiplinan Siswa Kelas VIII Sekolah menengah Pertama (SMP) Negeri Arjawinangun Kabupaten Cirebon 2017*, h. 9

tauladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan dia banyak menyembah Allah.

b) Q.S. Al Mumtahanah ayat 4

Artinya: “Sesungguhnya telah ada suri tauladan yang baik bagimu pada Ibrahim dan orang-orang yang bersama”.

c) Q.S. Al Mumtahanah ayat 6

Artinya: ”Sesungguhnya pada mereka itu (Ibrahim dan umatnya) ada teladan yang baik bagimu”.

Dalam ayat tersebut terdapat pengulangan kata “uswah” atau teladan, ini menekankan bahwa keteladanan merupakan hal yang sangat penting bagi mereka yang mendambakan kebahagiaan ukhrowi. Dalam ayat terakhir dijelaskan bahwa barang siapa yang berpaling enggan meneladaninya, maka Allah tidak memperdulikannya.

Allah telah mempersiapkan tokoh agung yaitu Nabi Muhammad SAW untuk menjadi teladan bagi semua manusia. Sehingga kita diwajibkan atau dianjurkan untuk meneladani kepribadian Nabi secara totalitas. Akhlak Nabi Muhammad adalah Al- Qur’an. Dan Al-Qur’an-lah yang menjadikan beliau berada di puncak tertinggi akhlak-akhlak terpuji dan Allah menjadikan sebagai teladan bagi hamba-hambanya. Selain Nabi Muhammad, kepribadian yang wajib kita teladani terdapat pada diri Nabi Ibrahim as. Ini disebabkan karena

agama yang diajarkan Nabi Muhammad merupakan agama dan tuntunan yang sama atau serupa dengan tuntutan dan cara hidup Nabi Ibrahim as. Sebagai seorang guru muslim harus bisa mengambil suri tauladan dari akhlak nabi, namun mereka harus bisa berupaya semaksimal mungkin meneladaninya, agar ia dapat dijadikan contoh yang baik bagi murid-muridnya<sup>119</sup>.

Keteladanan merupakan sebuah keniscayaan dalam perkembangan hidup manusia lebih-lebih jika kita berbicara tentang dunia pendidikan. Orang yang ingkar terhadap keteladanan berarti dia meneladani syetan. Orang yang menganut keteladanan tentu akan paham bahwa keteladanan yang utama ada pada sosok Nabi Muhammad SAW sebagai teladan kemanusiaan. Meneladani nabi merupakan satu-satunya jalan yang mengantarkan seorang pendidik pada jalurpencerahan. Keteladanan dianggap sebagai bentuk pendidikan yang kuat pengaruhnya dari pada bentuk reward dan punishment.

Maka penulis dapat menyimpulkan bahwa keteladanan guru hal yang baik ataupun buruk yang ditiru atau dicontoh tentang perbuatan, kelakuan atau sifat dari orang yang profesinya atau pekerjaannya mengajar baik secara langsung maupun tidak langsung. Peran guru adalah terciptanya serangkaian tingkah laku yang dilakukan dalam situasi tertentu serta berhubungan dengan kemajuan perubahan tingkah laku dan perkembangan siswa yang menjadi tujuannya. Dengan

---

<sup>119</sup> Wildan Humaidi. *Akhlak yang Mulia*. (Surabaya: Bina Ilmu, 2019), h. 83



adanya keteladanan yang baik, maka akan menumbuhkan hasrat bagi orang lain untuk meniru atau mengikutinya dan memang sebenarnya bahwa adanya contoh ucapan, perbuatan dan contoh tingkah laku yang baik dalam hal apapun, maka hal itu merupakan sesuatu amaliyah yang paling penting dan paling berkesan, baik bagi pendidik anak maupun dalam kehidupan dan pergaulan manusia sehari-hari<sup>120</sup>.

## 2) Ciri Ciri Keteladanan

Contoh keteladanan guru yang dikutip dari beberapa pendapat adalah sebagai berikut:

- a) Berpenampilan yang rapi dan sopan

Seorang guru hendaknya menjaga kebersihan pakaiannya. Ia juga harus menampilkan diri sebaik mungkin agar enak dipandang yaitu membersihkan badan dan pakaian serta mengenakan pakaian orang yang berwibawa dan tawadhuk.

- b) menunjukkan wajah yang penuh senyum

Dalam mengajar, guru harus mengajukan wajah penuh senyum dan cerah. Sehingga proses belajar mengajar langsung tanpa beban yang membuat anak didik merasa tegang.

- c) Bersikap lemah lembut dan kasih sayang

Seorang guru hendaknya bersikap lemah lembut dan kasih

---

<sup>120</sup> Toni Saputra. *Ahlak dan Kemuliaan*. (Surabaya: Bina Ilmu, 2020), h. 23

sayang terhadap murid dan memperlakukan mereka seperti memperlakukan dan menyayangi anaknya sendiri sebab guru adalah orang tua kedua bagi mereka

d) Memberi motivasi kepada anak untuk selalu belajar

Guru hendaklah selalu menghargai segala usaha yang telah dilakukan siswa, misalnya: siswa mendapatkan nilai yang bagus, guru memberikan hadiah kepada siswa. Ini bertujuan agar siswa selalu termotivasi untuk belajar.

e) Bersikap adil terhadap murid

Guru hendaklah memperlakukan siswa dengan secara adil, jangan membedakan murid dari kekayaan dan kedudukan.

f) Bersikap pemaaf

Seorang guru harus bersifat pemaaf terhadap muridnya, ia sanggup menahan diri, menahan kemarahan, lapang hati banyak sabar dan jangan pemaaf.

g) Komunikasi positif

Seorang guru sebisa mungkin menghindari ucapan-ucapan yang dapat melukai dan menjatuhkan perasaan orang lain terutama murid- muridnya, karena murid pastilah akan belajar semua hal baik dan hal buruk dari gurunya, misalnya: memanggil dengan sebutan yang baik kepada muridnya.<sup>121</sup>

---

<sup>121</sup> *Ibid*;

h) Berangkat ke sekolah lebih awal

Seorang guru hendaklah berangkat lebih awal dari muridnya, ini bertujuan agar guru dapat menyambut kedatangan siswa, sehingga siswa dapat mencontoh guru untuk tidak terlambat ke sekolah dan mereka senang saat berada di sekolah.

Penulis menyimpulkan bahwa esensi dari keteladanan adalah sebagai berikut :

- a) Berakhlak terpuji
- b) Memberikan pelayanan dengan sikap yang baik, penuh keramahan, dan adil;
- c) Membimbing dan memberikan arahan kepada bawahan dan teman sejawat
- d) Melakukan pekerjaan yang baik dimulai dari diri sendiri

#### **4. Manfaat Budaya Kerja Madrasah Tsanawiyah**

Manfaat dari penerapan Budaya Kerja yang baik :

- a. Meningkatkan jiwa gotong royong
- b. Meningkatkan kebersamaan
- c. Saling terbuka satu sama lain
- d. Meningkatkan jiwa kekeluargaan
- e. Meningkatkan rasa kekeluargaan
- f. Membangun komunikasi yang lebih baik
- g. Meningkatkan produktivitas kerja
- h. Tanggap dengan perkembangan dunia luar.<sup>122</sup>

---

<sup>122</sup> Gering, Supriyadi dan Triguno. *Budaya Kerja Organisasi Pemerintah*, (Jakarta : LAN, 2018), h. 54

Manfaat dari budaya kerja tersebut diatas, memiliki tujuan untuk mengubah sikap dan juga perilaku SDM yang ada agar dapat meningkatkan produktivitas kerja untuk menghadapi berbagai tantangan di masa yang akan datang. Jadi manfaat dari budaya kerja yang baik akan membawa perubahan yang baik dalam mencapai hasil yang diinginkan oleh pimpinan, seperti kegotongroyongan, kebersamaan, keterbukaan, kekeluargaan dan juga produktivitas kerja dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan kepada masing-masing anggota organisasi.

#### **5. Unsur– Unsur Budaya Kerja Madrasah Tsanawiyah**

Budaya kerja adalah berpijak dari nilai-nilai yang dimiliki oleh bangsa atau masyarakat Indonesia yang diolah sedemikian rupa menjadi nilai-nilai baru yang akan menjadi sikap dan perilaku manajemen yang diharapkan dalam upaya menghadapi tantangan baru. Budaya kerja tidak akan muncul begitu saja, akan tetapi harus diupayakan dengan sungguh-sungguh melalui proses yang terkendali dengan melibatkan semua sumber daya manusia dalam seperangkat sistem, alat-alat dan teknik-teknik pendukung. Budaya kerja akan menjadi kenyataan melalui proses panjang, karena perubahan nilai-nilai lama menjadi nilai-nilai baru akan memakan waktu untuk menjadi kebiasaan dan tak henti-hentinya terus melakukan penyempurnaan dan perbaikan.

Menurut Taliziduhu Ndraha, budaya kerja dapat dibagi menjadi dua unsur, yaitu:

- a. Sikap terhadap pekerjaan, yakni kesukaan akan kerja dibandingkan dengan kegiatan lain, seperti bersantai, atau semata-mata memperoleh kepuasan dari kesibukan pekerjaannya sendiri, atau merasa terpaksa melakukan sesuatu hanya untuk kelangsungan hidupnya.
- b. Perilaku pada waktu bekerja, seperti rajin, berdedikasi, bertanggung jawab, berhati-hati, teliti, cermat, kemauan yang kuat untuk mempelajari tugas dan kewajibannya, suka membantu sesama pegawai, atau sebaliknya.<sup>123</sup>

Setiap nilai-nilai apa yang sepatutnya dimiliki oleh pemimpin puncak dan pemimpin lainnya, bagaimana perilaku setiap orang akan mempengaruhi kerja mereka. Budaya kerja merupakan suatu organisasi komitmen yang luas dalam upaya untuk membangun sumber daya manusia, proses kerja dan hasil kerja yang lebih baik. Untuk mencapai tingkat kualitas yang makin baik tersebut diharapkan bersumber dari perilaku setiap individu yang terkait dalam organisasi kerja itu sendiri. Setiap fungsi atau proses kerja mempunyai perbedaan cara kerja, yang mengakibatkan berbeda nilai-nilai yang cocok untuk diambil dalam kerangka kerja organisasi.

Menurut Triguno unsur-unsur dalam budaya organisasi, antara lain:

- a. Falsafah, berupa nilai-nilai luhur Pancasila, UUD 1945, agama, tradisi, dan teknologi.

---

<sup>123</sup> Taliziduhu Ndraha, *Teori Budaya Kerja*, (Jakarta, Media Kencana, 2018), h. 81

- b. Kualitas, yakni dimensi yang meliputi *performance, features, conformance, durability, serviceability, aesthetics, perceived quality, value, responveness, humanity, security,* dan *competency*.
- c. Nilai-nilai instrumen, yakni standar mutu, hubungan pemasok-pelanggan, orientasi pencegahan, mutu dan setiap sumber, dan penyempurnaan terus-menerus.<sup>124</sup>

Adapun indikator-indikator budaya kerja menurut Taliziduhu Ndraha dapat dikategorikan tiga Yaitu :

a. Kebiasaan

Kebiasaan-kebiasaan biasanya dapat dilihat dari cara pembentukan perilaku berorganisasi pegawai, yaitu perilaku berdasarkan kesadaran akan hak dan kewajiban, kebebasan atau kewenangan dan tanggungjawab baik pribadi maupun kelompok di dalam ruang lingkup lingkungan pekerjaan. Adapun istilah lain yang dapat dianggap lebih kuat ketimbang sikap, yaitu pendirian (*position*), jika sikap bisa berubah pendiriannya diharapkan tidak berdasarkan keteguhan atau kekuatannya. Maka dapat diartikan bahwa sikap merupakan cermin pola tingkah laku atau sikap yang sering dilakukan baik dalam keadaan sadar ataupun dalam keadaan tidak disadar, kebiasaan biasanya sulit diperbaiki secara cepat dikarenakan sifat yang dibawa dari lahiriyah, namun dapat diatasi dengan adanya aturan-aturan yang tegas baik dari

---

<sup>124</sup> Triguna, *Unsur-unsur Budaya Kerja*, (Jakarta, Media Pelajar, 2018), h. 57

organisasi ataupun perusahaan

b. Peraturan

Untuk memberikan ketertiban dan kenyamanan dalam melaksanakan tugas pekerjaan pegawai, maka dibutuhkan adanya peraturan karena peraturan merupakan bentuk ketegasan dan bagian terpenting untuk mewujudkan pegawai disiplin dalam mematuhi segala bentuk peraturan-peraturan yang berlaku di lembaga pendidikan. Sehingga diharapkan pegawai memiliki tingkat kesadaran yang tinggi sesuai dengan konsekwensi terhadap peraturan yang berlaku baik dalam organisasi perusahaan maupun di lembaga pendidikan.

c. Nilai-nilai

Nilai merupakan penghayatan seseorang mengenai apa yang lebih penting atau kurang penting, apa yang lebih baik atau kurang baik, dan apa yang lebih benar atau kurang benar. Untuk dapat berperan nilai harus menampakkan diri melalui media atau encoder tertentu. Nilai bersifat abstrak, hanya dapat diamati atau dirasakan jika terekam atau termuat pada suatu wahana atau budaya kerja. Jadi nilai dan budaya kerja tidak dapat dipisahkan dan keduanya harus ada keselarasan dengan budaya kerjasearah, keserasian dan keseimbangan. Maka penilaian dirasakan sangat penting untuk memberikan evaluasi terhadap kinerja pegawai agar dapat memberikan nilai baik secara kualitas maupun kuantitas<sup>125</sup>. Jadi indikator budaya kerja yang baik adalah

---

<sup>125</sup> *Ibid*,..., h. 57

adanya kedisiplinan dari pelaku organisasi baik atasan/bawahan, adanya ketaatan dalam menjalankan peraturan yang berlaku dan memiliki nilai-nilai yang baik dalam melaksanakan budaya kerja tersebut.

## 6. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja

Peneliti Kotter dan Heskett yang berjudul *Corporate Culture and Performance* menyimpulkan bahwa

- a. Budaya organisasi mempunyai pengaruh yang sangat dominan terhadap sukses tidaknya organisasi membangun kinerja anggota organisasinya
- b. Budaya organisasi mempunyai dampak positif terhadap kinerja ekonomi perusahaan.
- c. Budaya organisasi dapat diciptakan dan dibentuk untuk meningkatkan kinerja organisasi.<sup>126</sup> Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja sudah banyak dilakukan di masa lalu, baik yang dilakukan di dalam negeri maupun di luar negeri, baik pada organisasi bisnis maupun pada organisasi publik.

Nur Farhati dalam Studi di Indonesia menyimpulkan bahwa

- a. Budaya kerja organisasi mempunyai pengaruh yang erat dengan kinerja anggota organisasi.
- b. Budaya kerja organisasi, yang terdiri dari inovasi dan kepedulian, perilaku pemimpin dan orientasi tim, berpengaruh

---

<sup>126</sup> Habibi arifin, *budaya-organisasi-dan-budaya-kerja*, dalam <http://habibi.arifin.blogspot.com>, diakses tanggal 7 Nov 2020



terhadap kinerja anggota organisasi. Jadi budaya kerja suatu organisasi baik perusahaan maupun organisasi pemerintahan memiliki pengaruh terhadap peningkatan kinerja anggota organisasinya sehingga menjadi lebih baik<sup>127</sup>.

## 7. Model Budaya Kerja Madrasah Tsanawiyah

Esensi budaya kerja dalam sebuah lembaga pendidikan ataupun organisasi lainnya telah menampilkan beberapa model tertentu yaitu budaya autoritarian, budaya birokratik, budaya tugas, budaya individualistik, budaya tawar-menawar dan budaya kolektivitas<sup>128</sup>”

- a. Budaya Kerja Kolektif dalam budaya kerja ini yang paling dikedepankan adalah penyelesaian tugas pekerjaan secara kolektif dan bersama-sama sehingga pekerjaan yang berat akan terasa ringan dan yang ringan akan menjadi lebih ringan lagi. Adapun azas yang dipakai adalah azas musyawarah secara mufakat sehingga tujuan organisasi dapat dicapai dengan baik.<sup>129</sup> Tuntutan terhadap budaya musyawarah tergambar secara jelas dalam ajaran agama Islam dalam pengertian umum maksud dari musyawarah, berbicara dan bertukar pendapat mengenai sesuatu perkara. Ia menjadi sebahagian daripada amalan yang ditunjukkan oleh Nabi Muhammad SAW dan Khulafa Ar-Rasyidin bagi memperoleh kesepakatan dalam membuat

---

<sup>127</sup> *Ibid*;

<sup>128</sup> **Error! Hyperlink reference not valid.** diakses Tanggal 6 Nov 2020

<sup>129</sup> [www.organisasi.org](http://www.organisasi.org) (Komunitas & Perpustakaan Online Indonesia, ), diakses Tanggal, 6 November 2020

keputusan mengenai urusan kehidupan. Allah SWT berfirman :*Artinya : “Dan Kami tidak mengutus sebelum kamu, kecuali orang-orang lelaki yang Kami beri wahyu kepada mereka; Maka bertanyalah kepada orang yang mempunyai pengetahuan jika kamu tidak mengetahui.*<sup>130</sup>”. Dari ayat diatas jelas tergambar bahwa meneladani adalah merupakan jalan untuk menyelesaikan suatu permasalahan yang dihadapi oleh setiap orang maupun oleh kelompok orang dalam suatu organisasi sehingga dapat memecahkan permasalahan secara bersama-sama.

- b. Budaya Kerja Birokratik Budaya kerja birokratik ini berasaskan kepada konsep bahwa organisasi boleh diurus dengan cakup mengikuti kaedah penpegawaisan bersifat impersonal, rasional, autoriti dan formaliti. Impersonal bermaksud setiap pekerja tunduk kepada peraturan dan prosedur yang sama dan harus menerima layanan yang sama. Peraturan dan prosedur tersebut adalah dilaksanakan secara formal untuk mengingatkan pekerja akan etika dan keperluan yang dikehendaki daripada mereka.
- c. Budaya Kerja Fungsional Organisasi-organisasi kerja yang berjaya di Barat sering menerapkan budaya kerja fungsional atau '*project-based*' ini. Dalam konsep fungsional, kerja dalam organisasi dibagi dan ditugaskan kepada individu atau kelompok tertentu. Program yang paling penting akan diserahkan kepada

---

<sup>130</sup> Departemen Agama, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, (Bandung : Toha Putra, 2018), h. 267

pekerja atau kelompok pekerja yang paling baik kualitasnya. Apabila program tersebut selesai, maka tugas individu atau kelompok akan selesai dan kelompok baru akan dibentuk untuk melaksanakan program yang lain<sup>131</sup>. Oleh karena itu, struktur kelompok adalah fleksibel dan interaksi adalah berbasaskan kemampuan dan saling hormat-menghormati. Keputusan akan diperoleh setelah musyawarah dan persetujuan para anggota organisasi yang lain. Oleh itu keberhasilan dinilai berbasaskan kebolehan menyempurnakan program yang memuaskan pelanggan. Bekerja secara bersama untuk mensukseskan sesuatu pekerjaan ini membentuk solidariti pekerja dan mendorong penyesuaian antara personaliti yang berbeda kerana mereka sama-sama bertanggungjawab kepada keberhasilan organisasi.

- d. Budaya Kerja Autoritarian, budaya kerja jenis ini menumpukan kepada *command and control*. Kuasa dan autoriti dalam organisasi biasanya terpusat kepada pemimpinnya yang seringkali disanjung sebagai hero. Pekerja akan diharapkan untuk memperlihatkan kesetiaan yang tinggi kepada pemimpin. Arahan dan peraturan dihantar dari atas menuju ke dasar organisasi.<sup>132</sup> Budaya bentuk ini seringkali diamalkan dengan berkesan dalam organisasi yang bersifat kecil seperti perniagaan keluarga, syarikat kecil dan firma sederhana. Bagaimanapun

---

<sup>131</sup> *Ibid*;

<sup>132</sup> [www.organisasi.org](http://www.organisasi.org) (*Komunitas & Perpustakaan Online Indonesia*), diakses Tanggal, 6 Nov 2020 Pukul 23. 00 WIB

terdapat agensi swasta yang melaksanakan budaya kerja ini dimana keputusan ditentukan oleh pemegang saham utama, manakala pekerja tidak mempunyai suara kecuali sebahagian kecil individu dalam organisasi yang diberi kepercayaan oleh pemilik atau pemegang saham utama tadi. Asas kepercayaan boleh berdasarkan kepada unsur nepotisme, kronisme, pribadi atau mungkin juga kecekapan. Dengan demikian hubungan personal yang rapat dengan pihak atasan adalah faktor penting dalam kelancaran pekerjaan dan kenaikan pangkat. Oleh karena itu pekerja cenderung untuk bersikap *yes man*, dan *play safe* dari pada memberi pandangan kritikal bagi menjaga kedudukan dan kepentingan masing-masing.

- e. Budaya Kerja Individualistik Dalam organisasi yang menerapkan budaya kerja ini, seorang individu tertentu menjadi tumpuan utama. Terdapat ketergantungan dalam melaksanakan suatu pekerjaan supaya lebih baik lagi hasil yang didapatkan. Jadi dalam organisasi ada yang selalu diandalkan dalam mencapai tujuan tertentu yang sifatnya individual sehingga organisasi dapat lebih maju lagi dan diterima oleh masyarakat luas.
- f. Budaya Kerja Tawar Menawar Dalam organisasi jenis ini, kesatuan pekerja dianggap sebagai bahagian utama dalam organisasi. Kebersamaan pekerja berfungsi untuk menjaga kepentingan pekerja dan membantu penpegawaisan mencapai

tujuan organisasi. Musyawarah dan tawar menawar berlangsung berdasarkan aturan dan prosedur yang diakui oleh kedua-dua belah pihak.<sup>133</sup>

## **8. Faktor – faktor yang mempengaruhi Budaya Kerja Madrasah**

### **Tsanawiyah**

Para ahli berpendapat ada faktor-faktor yang dapat mempengaruhi budaya kerja adalah sebagai berikut :

a. Perilaku pemimpin

Tindakan nyata dari seorang pemimpin biasanya akan menjadi cermin penting bagi para pegawai

b. Seleksi para pekerja

Dengan menempatkan pegawai yang tepat dalam kedudukan yang tepat, akan menumbuhkembangkan rasa memiliki dari para pegawai.

c. Budaya Organisasi

Setiap organisasi memiliki budaya kerja yang dibangun sejak lama.

d. Budaya Luar

Di dalam suatu organisasi, budaya dapat dikatakan lebih dipengaruhi oleh komunitas budaya luar yang mengelilinginya.

e. Menyusun misi perusahaan dengan jelas

Dengan memahami misi organisasi secara jelas maka akan diketahui secara utuh dan jelas sesuatu pekerjaan yang seharusnya

---

<sup>133</sup> [www.organisasi.org](http://www.organisasi.org) (Komunitas & Perpustakaan Online Indonesia, ), diakses Tanggal, 6 Nov 2020 Pukul 23. 00 WIB

dilakukan oleh para pegawai.

f. Mengedepankan misi perusahaan

Jika tujuan suatu organisasi sudah ditetapkan, setiap pemimpin harus dapat memastikan bahwa misi tersebut harus berjalan.

g. Keteladanan pemimpin

Pemimpin harus dapat memberi contoh budaya semangat kerja kepada para bawahannya

h. Proses pembelajaran.

Pembelajaran pegawai harus tetap berlanjut. Untuk menghasilkan budaya kerja yang sesuai, para pegawai membutuhkan pengembangan keahlian dan pengetahuan.

i. Motivasi

Pekerja membutuhkan dorongan untuk turut memecahkan masalah organisasi lebih inovatif.<sup>134</sup>

Selanjutnya yang dimaksud budaya kerja dalam penelitian ini adalah kondisi dan iklim kerja yang diciptakan oleh pimpinan dan diberlakukan dalam organisasi untuk dijadikan pedoman sikap dan perilaku pegawai dalam melaksanakan tugas. Jadi dalam rangka mengaktualisasikan budaya kerja sebagai ukuran sistem nilai dalam bekerja yang pertama kali harus diupayakan adalah penanaman dalam sikap mental karyawan yang meliputi pemahaman dan pelaksanaan dalam sikap dan pelaksanaan pekerjaannya sehari-hari. Dalam hal ini diperlukan keteladanan sikap

---

<sup>134</sup> Stogdill, Ralph, M. *Handbook of Leadership*. (Collier Macmillian Publisher, London, 2019), h. 179

untuk dapat dijadikan contoh dan panutan oleh semua karyawan, juga kebijakan dalam menentukan arah, tujuan serta visi dan misi suatu organisasi yang akan juga dijadikan landasan dalam pelaksanaan budaya kerja.

## 9. Pandemic Covid 19

Coronavirus merupakan kumpulan virus yang dapat menginfeksi sistem pernafasan. Dalam kebanyakan kasus, virus hanya menyebabkan infeksi saluran pernafasan ringan, seperti influenza. Namun virus ini juga dapat menyebabkan infeksi saluran pernafasan yang serius, seperti infeksi paru-paru (pneumonia).<sup>135</sup>

Severe Acute Respiratory Syndrome Coronavirus 2 (SARS-CoV-2), juga dikenal sebagai coronavirus, adalah jenis baru virus corona yang dapat ditularkan ke manusia. Meski virus ini lebih sering menyerang lansia, sebenarnya bisa menyerang siapa saja, mulai dari bayi hingga anak-anak hingga orang dewasa, termasuk ibu hamil dan ibu menyusui. Coronavirus atau Severe Acute Respiratory Syndrome Coronavirus 2 (SARS-CoV-2) adalah virus yang menyerang sistem pernafasan. Penyakit yang disebabkan oleh infeksi virus ini disebut COVID-19. Virus Corona dapat menyebabkan gangguan ringan pada sistem pernafasan, infeksi paru-paru yang parah dan kematian.<sup>136</sup>

Infeksi virus Corona yang disebut COVID-19 (penyakit virus korona

---

<sup>135</sup> [www.severeacuterespiratorysyndrome.com](http://www.severeacuterespiratorysyndrome.com), (SARS-CoV-2), Diakses pada tanggal 20 Mei 2020

<sup>136</sup> Veithzal Rivai. *Corona and The Education*, (Jakarta : PT Raja Grafindo Persada, 2019), h.4

tahun 2019) dan pertama kali terdeteksi di Wuhan, China pada akhir Desember 2019. Virus ini menyebar dengan cepat dan telah menyebar ke hampir semua negara hanya dalam beberapa bulan, termasuk Indonesia. Selain virus SARS-CoV-2 atau virus Corona, kelompok virus ini juga termasuk virus yang menyebabkan sindrom pernafasan akut yang parah (SARS) dan virus yang menyebabkan sindrom pernafasan Timur Tengah (MERS). Meski disebabkan oleh kelompok virus yang sama (coronavirus), namun masih terdapat beberapa perbedaan antara COVID-19 dan SARS serta MERS, termasuk kecepatan penularan dan tingkat keparahan gejalanya.

#### **a. Awal Mula Penyebaran Virus**

Diawali dengan kasus lokal, Covid-19 menyebar dari luar daerah asal atau penularan lokal antar warga melalui penularan yang disebut origin case, sehingga menyebar dalam skala global. Sejauh ini, kejadian pertama terkait Covid-19 sepertinya belum memberikan gambaran lengkap tentang virus tersebut<sup>137</sup>.

Kesimpulan sejauh ini adalah analisis para ahli menunjukkan bahwa bahkan di negara dengan suhu dan kondisi kelembaban yang berlawanan, virus tetap endemik, dan Covid-19 masih dapat bertahan hidup di daerah bersuhu rendah dan kering. Virus juga lebih mungkin menyebabkan kematian pada orang tua. Namun, warga kelompok usia tersebut juga berhasil sembuh, dan satu bayi juga meninggal karena Covid-19. Rangkaian acara pertama juga menunjukkan upaya para ahli untuk

---

<sup>137</sup> Rena Kurn Ivai. *Corona*, (Jakarta : PT Raja Grafindo Persada, 2018), h.74



menemukan perangkat lunak antivirus ini secepat mungkin. Sejauh ini, upaya tersebut belum mencapai hasil yang diharapkan.

Kalau dipikir-pikir, kemunculan awal Covid-19 sudah tidak asing lagi di dunia internasional. China tercatat sebagai negara pertama di dunia yang melaporkan kasus Covid-19. China pertama kali melaporkan adanya penyakit baru ini pada 31 Desember 2019. Pada akhir 2019, kantor Organisasi Kesehatan Dunia di China menerima pemberitahuan tentang pneumonia yang tidak dapat dijelaskan. Infeksi saluran pernapasan akut yang mempengaruhi paru-paru ditemukan di Wuhan, Provinsi Hubei, Cina. Menurut departemen terkait, beberapa pasien adalah pengusaha yang beroperasi di Pasar Ikan China Selatan.

Pencarian mengatakan bahwa seiring berjalannya waktu, sudah ada kasus Covid-19 sebelumnya. Terkait laporan WHO ke-37 tentang situasi Covid-19 pada 26 Februari 2020, kasus Covid-19 pertama yang dikonfirmasi di China adalah pada 8 Desember. Namun, informasi ini juga bergantung pada inisiatif negara yang memberikan informasi penyakit kepada badan kesehatan global. Dokter Tiongkok di Rumah Sakit Jinyintan Wuhan menerbitkan laporan di situs web jurnal medis *The Lancet*, yang merawat beberapa pasien paling awal dan menetapkan tanggal infeksi pertama yang diketahui sebagai 1 Desember 2019. hari. Informasi asal-usul Covid-19 masih mundur. Pada 16 Desember, dokter di Rumah Sakit Pusat Wuhan mengirim sampel dari pasien lain dengan demam terus-menerus untuk diuji. Hasil ini menunjukkan bahwa virus

tersebut mirip dengan sindrom pernafasan akut yang parah (SARS).

#### **b. Komplikasi Virus Corona**

Pada kasus yang parah, infeksi virus Corona dapat menyebabkan komplikasi sebagai berikut:

Satu jenis. Pneumonia (infeksi paru-paru).

- 1) Infeksi sekunder pada organ lain.
- 2) Gagal Ginjal.
- 3) Cedera jantung akut.
- 4) Sindrom kesulitan pernapasan akut.
- 5) Mati<sup>138</sup>.

Pada beberapa orang, penyakit ini dapat berkembang menjadi pneumonia, kegagalan banyak organ, dan kematian. Manifestasi sistem saraf termasuk kejang, stroke, ensefalitis, dan sindrom Guillain-Barré. Komplikasi terkait kardiovaskular mungkin termasuk gagal jantung, aktivitas listrik tidak teratur, pembekuan darah, dan peradangan jantung.

Pada beberapa orang, COVID-19 dapat memengaruhi paru-paru dan menyebabkan pneumonia. Pada orang yang terkena dampak paling parah, COVID-19 dapat dengan cepat berkembang menjadi sindrom gangguan pernapasan akut (ARDS), yang dapat menyebabkan gagal napas, syok septik, atau kegagalan banyak organ. Komplikasi yang terkait dengan COVID-19 termasuk sepsis, pembekuan darah yang tidak normal, dan kerusakan pada jantung, ginjal, dan hati. 6% dari pasien rawat inap

---

<sup>138</sup> Zun Niyar, *Pandemic Covid 19 adalah Rahmat*, (Bandung : Toha Putra, 2019) h. 26

COVID-19 menggambarkan pembekuan darah yang abnormal, terutama waktu protrombin yang berkepanjangan, dan 4% dari kelompok ini menemukan fungsi ginjal yang abnormal. Sekitar 20-30% orang dengan COVID-19 mengalami peningkatan enzim hati (transaminase). Seperti yang ditunjukkan oleh penanda darah dari kerusakan hati, kerusakan hati biasanya terjadi pada kasus yang parah.

### **c. Cara Virus Corona Menyebar**

Penyakit ini biasanya menghasilkan tetesan kecil saat batuk, bersin, atau berbicara, dan menyebar selama kontak dekat. Saat orang dalam kontak dekat (1 hingga 2 meter, 3 hingga 6 kaki) menarik napas, tetesan dapat menyebar dan menyebabkan infeksi baru. Mereka diproduksi selama penghirupan, tetapi karena berat, biasanya jatuh ke tanah atau tanah. Berbicara dengan keras melepaskan lebih banyak tetesan air daripada berbicara normal. Sebuah penelitian di Singapura menemukan bahwa batuk yang tidak terdeteksi dapat menyebabkan tetesan air mencapai 4,5 meter (15 kaki). Sebuah artikel yang diterbitkan pada Maret 2020 percaya bahwa rekomendasi tentang jarak antar tetesan mungkin didasarkan pada penelitian pada tahun 1930-an, yang mengabaikan efek dari pernafasan panas dan lembab di sekitar tetesan air, yang dapat menyebar hingga 8,2 meter tanpa menyebabkan batuk atau bersin. (27 kaki).

Setelah air jatuh ke lantai atau permukaan, jika mereka menyentuh permukaan yang terkontaminasi dan kemudian menyentuh mata, hidung atau mulut mereka dengan tangan yang tidak dicuci, mereka masih dapat

menulari orang lain. Di permukaan, jumlah virus aktif akan berkurang seiring waktu hingga tidak lagi menyebabkan infeksi. Namun menurut percobaan, virus dapat tetap berada di berbagai permukaan untuk jangka waktu tertentu (misalnya tembaga atau karton dapat ditahan selama beberapa jam, plastik atau baja dapat bertahan selama beberapa hari). Permukaannya mudah terkontaminasi oleh disinfektan rumah tangga, yang dapat membunuh virus di tubuh manusia atau di tangan<sup>139</sup>. Namun, terutama jangan menelan atau menyuntikkan disinfektan atau pemutih sebagai pengobatan atau tindakan pencegahan karena berbahaya atau berpotensi fatal. Dahak dan air liur membawa virus dalam jumlah besar. Untuk tetesan sekecil itu, prosedur medis tertentu dapat membuat virus menyebar lebih mudah dari biasanya, yang disebut penularan melalui udara.

Virus paling menular dalam tiga hari pertama setelah timbulnya gejala, meskipun penularan diketahui terjadi dalam dua hari pertama timbulnya gejala (penularan tanpa gejala) dan kemudian pada penyakit. Beberapa orang telah terinfeksi dan pulih tanpa menunjukkan gejala, tetapi penularan tanpa gejala masih belum pasti.<sup>140</sup>

---

<sup>139</sup> Khoirul Fata, *Bencana Pandemic Covid 19 adalah Rahmat*, (Surabaya : PBT Press Karya, 2019), h. 36

<sup>140</sup> Subandi, *Virus asimptomatik*, (Jakarta, GTNF Press, 2020), h. 45 Diupload pada tanggal 6 November 2020 pada pukul 01. 00 WIB

#### **d. Gejala COVID-19**

Gejala awal infeksi virus Corona atau COVID-19 bisa menyerupai gejala flu, yaitu demam, pilek, batuk kering, sakit tenggorokan, dan sakit kepala. Setelah itu, gejala dapat hilang dan sembuh atau malah memberat. Penderita dengan gejala yang berat bisa mengalami demam tinggi, batuk berdahak bahkan berdarah, sesak napas, dan nyeri dada. Gejala-gejala tersebut muncul ketika tubuh bereaksi melawan virus Corona. Beberapa kasus di China awalnya hanya disertai sesak dada dan jantung berdebar. Penurunan indra penciuman atau gangguan dalam rasa dapat terjadi. Kehilangan bau adalah gejala yang muncul pada 30% kasus yang dikonfirmasi di Korea Selatan. Seperti yang umum dengan infeksi, ada penundaan antara saat seseorang pertama kali terinfeksi dan saat ia mengalami gejala. Ini disebut masa inkubasi. Masa inkubasi COVID-19 biasanya lima sampai enam hari tetapi dapat berkisar dari dua hingga 14 hari, meskipun 97,5% orang yang mengalami gejala akan melakukannya dalam 11,5 hari infeksi.

Secara umum, ada 3 gejala umum yang bisa menandakan seseorang terinfeksi virus Corona, yaitu :

- 1) Batuk.
- 2) Demam (suhu tubuh di atas 38 derajat Celsius).
- 3) Sesak napas<sup>141</sup>.

Gejala COVID-19 ini biasanya muncul dalam 2 hari hingga 2 minggu

---

<sup>141</sup> *Ibid*;

setelah pasien terpapar virus Corona. Meski COVID-19 bukanlah infeksi menular seksual, jalur oral ciuman, hubungan seksual, dan feses diyakini dapat menularkan virus, seperti demam. Demam adalah gejala yang paling umum, meskipun beberapa orang lanjut usia dan orang dengan masalah kesehatan lain mengalami demam di kemudian hari. Dalam sebuah penelitian, 44% orang mengalami demam saat mereka datang ke rumah sakit, dan 89% mengalami demam pada suatu saat selama mereka dirawat di rumah sakit. Gejala umum lainnya termasuk batuk, kehilangan nafsu makan, kelelahan, sesak napas, dahak berlebihan, serta nyeri otot dan sendi. Berbagai persentase gejala telah diamati, seperti mual, muntah, dan diare. Gejala yang kurang umum termasuk bersin, pilek atau sakit tenggorokan. Sebagian kecil kasus tidak mengembangkan gejala yang terlihat pada titik waktu tertentu. Pembawa tanpa gejala ini cenderung tidak diuji, dan perannya dalam transmisi belum sepenuhnya diketahui. Namun, bukti awal menunjukkan bahwa mereka dapat berkontribusi pada penyebaran penyakit. Pada bulan Maret 2020, Pusat Pengendalian dan Pencegahan Penyakit Korea (KCDC) melaporkan bahwa 20% dari kasus yang dikonfirmasi tetap tanpa gejala selama tinggal di rumah sakit.

**e. Alasan Mengapa Covid-19 Menjadi Pandemi**

Dia mengatakan bahwa mengingat fakta bahwa dunia telah diingatkan beberapa minggu yang lalu untuk bersiap menghadapi kemungkinan pandemi, perubahan dalam terminologi hampir tidak berubah. Nathalie MacDermott, King's College London. Namun, penggunaan istilah ini

menggarisbawahi pentingnya bangsa-bangsa di dunia dalam kerja sama timbal balik dan terbuka, sebagai front persatuan untuk mengendalikan situasi ini.

WHO menekankan bahwa penggunaan istilah pandemi tidak berarti rekomendasi telah diubah. Semua negara tetap diharuskan mendeteksi, menguji, merawat, mengisolasi, melacak dan memantau pergerakan personelnnya. Organisasi Kesehatan Dunia (WHO) secara resmi menyatakan virus Corona COVID-19 sebagai pandemi pada hari Rabu. Pasalnya, setelah wabah serupa SARS terjadi dan menjangkiti lebih banyak orang, pada Kamis pagi jumlahnya mencapai 126.063. Menurut data dari Worldometers, jumlah kematian 4.616 dan 67.071 telah pulih.<sup>142</sup>

#### **f. Pengobatan Virus Corona**

Infeksi virus Corona atau COVID-19 belum bisa diobati, tetapi ada beberapa langkah yang dapat dilakukan dokter untuk meredakan gejalanya dan mencegah penyebaran virus, yaitu :

- a) Merujuk penderita COVID-19 yang berat untuk menjalani perawatan dan karantina di rumah sakit rujukan.
- b) Memberikan obat pereda demam dan nyeri yang aman dan sesuai kondisi penderita.
- c) Menganjurkan penderita COVID-19 untuk melakukan isolasi mandiri dan istirahat yang cukup.
- d) Menganjurkan penderita COVID-19 untuk banyak minum air putih untuk menjaga kadar cairan tubuh<sup>143</sup>.

---

<sup>142</sup> Organisasi Kesehatan Dunia (WHO) secara resmi menyatakan Virus Corona COVID-19 sebagai pandemi pada Rabu (11/05/2020)

<sup>143</sup> *Ibid*;

### **g. Pencegahan Virus Corona**

Saat ini, belum ada vaksin untuk mencegah infeksi virus Corona atau COVID-19. Oleh sebab itu, cara pencegahan yang terbaik adalah dengan menghindari faktor yang bisa menyebabkan Anda terinfeksi virus ini, yaitu:

- 1) Terapkan physical distancing, yaitu menjaga jarak minimal 1 meter dari orang lain, dan jangan dulu ke luar rumah kecuali ada keperluan mendesak.
- 2) Gunakan masker saat beraktivitas di tempat umum atau keramaian, termasuk saat pergi berbelanja bahan makanan.
- 3) Rutin mencuci tangan dengan air dan sabun atau hand sanitizer yang mengandung alkohol minimal 60%, terutama setelah beraktivitas di luar rumah atau di tempat umum.
- 4) Jangan menyentuh mata, mulut, dan hidung sebelum mencuci tangan.
- 5) Tingkatkan daya tahan tubuh dengan pola hidup sehat.
- 6) Hindari kontak dengan penderita COVID-19, orang yang dicurigai positif terinfeksi virus Corona, atau orang yang sedang sakit demam, batuk, atau pilek.
- 7) Tutup mulut dan hidung dengan tisu saat batuk atau bersin, kemudian buang tisu ke tempat sampah.
- 8) Jaga kebersihan benda yang sering disentuh dan kebersihan lingkungan, termasuk kebersihan rumah.<sup>144</sup>

Untuk orang yang diduga terkena COVID-19 atau termasuk kategori ODP (orang dalam pemantauan) maupun PDP (pasien dalam pengawasan), ada beberapa langkah yang bisa dilakukan agar virus Corona tidak menular ke orang lain, yaitu :

- 1) Lakukan isolasi mandiri dengan cara tinggal terpisah dari orang lain untuk sementara waktu. Bila tidak memungkinkan, gunakan kamar tidur dan kamar mandi yang berbeda dengan yang digunakan orang lain.
- 2) Jangan keluar rumah, kecuali untuk mendapatkan pengobatan.
- 3) Bila ingin ke rumah sakit saat gejala bertambah berat, sebaiknya

---

<sup>144</sup> Fina Marwa, *Bencana Pandemic Covid 19*, (Surabaya : PBT Press Karya, 2019), h. 36



- hubungi dulu pihak rumah sakit untuk menjemput.
- 4) Larang dan cegah orang lain untuk mengunjungi atau menjenguk Anda sampai Anda benar-benar sembuh.
  - 5) Sebisa mungkin jangan melakukan pertemuan dengan orang yang sedang sedang sakit.
  - 6) Hindari berbagi penggunaan alat makan dan minum, alat mandi, serta perlengkapan tidur dengan orang lain.
  - 7) Pakai masker dan sarung tangan bila sedang berada di tempat umum atau sedang bersama orang lain.
  - 8) Gunakan tisu untuk menutup mulut dan hidung bila batuk atau bersin, lalu segera buang tisu ke tempat sampah<sup>145</sup>.

## B. Hasil Penelitian Yang Relevan

Keaslian penelitian dimasukkan untuk mencari perbedaan antara objek penelitian sebelumnya, sehingga tidak terjadi plagiarisme dan memudahkan fokus pada isi penelitian. Peneliti dan praktisi pendidikan secara ekstensif mempelajari kemampuan manajemen kepala sekolah Islam untuk meningkatkan kinerja / profesionalisme guru. Pada penelitian sebelumnya antara lain sebagai berikut:

1. 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.<sup>146</sup>
2. Arrochman, Ichromsyah. 2016, penelitian ini memiliki tujuan untuk mengetahui tentang langkah-langkah perencanaan, implementasi dan evaluasi program pengembangan komitmen kerja guru. Hasil

---

<sup>145</sup> Kun Kun, *Pencegahan Pandemic Covid 19*, (Surabaya : PBT Press Karya, 2019), h. 66

<sup>146</sup> Kadi, *Prilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Partisipasi Kerja Guru Di SMK Negeri 1 Purwosari Kabupaten*, Tesis UIN Maulana Malik Ibrahim Malang 2010

penelitian menunjukkan terdapat berbagai upaya yang dilakukan yang meliputi perencanaan, implementasi, evaluasi dan hasil pengembangan komitmen kerja guru.

3. 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.<sup>147</sup>
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 :

---

<sup>147</sup> M. Zainal, *Sistem Manajemen Berbasis Kinerja Sebagai Upaya Mengembangkan Budaya Organisasi (Studi Kasus Pada MIN Malang)*, Tesis, 2012

**Tabel 1.1**  
**Orisinalitas Penelitian**

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 Manajemen Berbasis Kinerja Sebagai Upaya Mengembangkan Budaya Organisasi (Studi Kasus Pada MIN Malang)
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 Prilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan partisipasi kerja guru di SMK Negeri 1 Purwosari Kabupaten Pasuruan
3	Arrochman, Ichromsyah. 2016, Pengembangan Komitmen Kerja Guru Di Sekolah	Memiliki kesamaan pengembangan kerja	Penelitian ini menfokuskan pada komitmen SDM dalam pengembangan tugasnya	Penelitian ini Fokus pada Pengembangan Komitmen Kerja Guru Di Sekolah

4	Al Barqy, Abdul Aziz. 2015, Strategi Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Kementerian Agama Kota Malang.	Memiliki kesamaan membahas tentang strategi dan kinerja SDM	Penelitian ini menfokuskan pada karakter seorang pemimpin	Penelitian ini focus pada strategi kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai di kementerian agama kota Malang
---	--	---	---	---

Menurut pandangan penulis, berdasarkan beberapa penelitian sebelumnya tentang strategi membangun budaya kerja produktif seorang guru, hal ini patut untuk dipelajari. Hal ini didasarkan pada pentingnya budaya kerja produktif guru madrasah, budaya tersebut harus dibangun melalui kerjasama antara kepala madrasah dan guru madrasah dalam rangka meningkatkan budaya kerja madrasah dan mewujudkan perubahan dan perkembangan siswa madrasah yang lebih baik. Prestasi terus meningkat. Strategi komunitas madrasah merupakan syarat yang diperlukan untuk pembentukan budaya kerja produktif yang menitikberatkan pada budaya kerja produktif guru dalam memberikan motivasi dan merencanakan kegiatan yang mendukung budaya kerja guru. Inilah perbedaan spesifik antara studi ini dan studi sebelumnya.

### C. Kerangka Pikir

Dalam studi manajemen menurut Oemar Hamalik adalah suatu proses yang berkenaan dengan keseluruhan usaha manusia dengan bantuan manusia lain serta menggunakan sumber-sumber lainnya, menggunakan metode yang efisien dan efektif untuk mencapai tujuan yang ditentukan sebelumnya<sup>148</sup> terdapat berbagai pandangan yang mencoba merumuskan definisi manajemen, karena itu tidak mudah memberi arti universal yang dapat diterima semua orang. Manajemen sering diartikan sebagai ilmu, kiat, dan profesi. Menurut istilah seperti yang dilakukan Stoner, manajemen adalah proses perencanaan, Pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumberdaya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Dipandang sebagai profesi karena manajemen dilandasi oleh keahlian khusus untuk mencapai suatu prestasi manajer, dan para professional itu dituntut untuk kode etik tertentu<sup>149</sup>. Stoner menggunakan istilah proses bukan seni, mengartikan bahwa manajemen adalah kemampuan atau ketrampilan pribadi. Proses tersebut terdiri dari kegiatan-kegiatan manajemen, yaitu perencanaan, Pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan<sup>150</sup>

Budaya kerja adalah sekumpulan pola perilaku yang melekat pada setiap orang dalam organisasi. Membangun budaya juga berarti menambah dan memelihara sisi positif, serta berusaha membiasakan (proses pembiasaan) pola

---

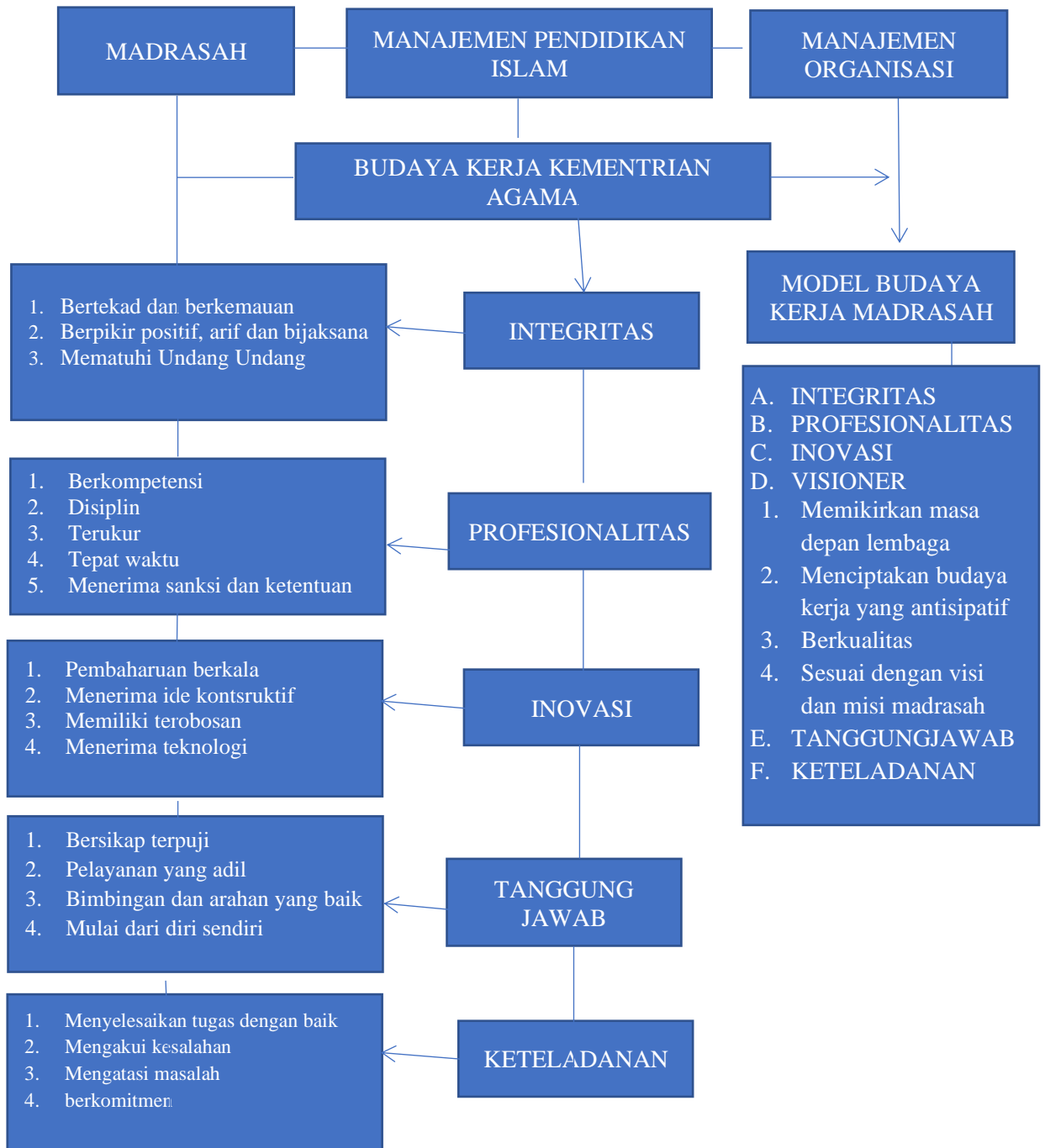
<sup>148</sup> Sobry Sutikno, *Manajemen Pendidikan*, (Bandung, Alfabeta, 2016), h. 4

<sup>149</sup> Sunhaji, *Manajemen Madrasah* (Purwokerto: STAIN Press, 2018), h. 9

<sup>150</sup> Departemen Pendidikan Nasional, *Pengorganisasian Sekolah* (Jakarta: Dirjen PMPTK, 2019), h. 94

perilaku tertentu untuk menciptakan bentuk baru yang lebih baik. Budaya kerja bersumber dari budaya organisasi. Budaya organisasi itu sendiri adalah sistem nilai, termasuk cita-cita organisasi sebagai sistem internal dan sistem sosial eksternal. Hal tersebut tercermin dari isi visi, misi dan tujuan organisasi. Dengan kata lain, setiap organisasi harus memiliki identitas budaya tertentu dalam organisasinya. Dalam suatu perusahaan, budaya semacam ini disebut budaya perusahaan, yang didalamnya terdapat budaya kerja.

Menteri agama menjelaskan bahwa untuk mencapai kerja bermakna, dibutuhkan ruh nilai yang mengikatnya dan menjiwainya. Diungkapkannya, langkah pertama berdiskusi dengan seluruh elemen Kemenag melalui diskusi berseri untuk bagaimana Kemenag ini lebih baik. Maka hasilnya diperlukan nilai yang kemudian dirumuskan. Ada 5 nilai budaya kerja yang menjadi nilai-nilai Budaya Kerja Kementerian Agama yaitu : integritas, profesionalitas, inovasi, tanggung jawab, dan keteladanan. Kelima nilai ini pada hakikatnya merupakan nilai yang sudah hidup dalam setiap ajaran agama, namun realitasnya tidak jarang terkontaminasi oleh hawa nafsu internal dan godaan-godaan eksternal, bahkan timbulnya hambatan dalam pelaksanaannya yang disebabkan oleh bencana wabah covid 19.



Gambar 2.1  
Kerangka Pikir

## DAFTAR PUSTAKA

- A. Samana, *Profesionalisme Keguruan*, (Yogyakarta: Kanisius, 2017)
- Adib Aulia Herlambang, *Perubahan Budaya Kerja Dimasa Pandemic*, (Jakarta, Artikel Republika Press, 2020)
- Alfred Otara, *Innovation: A Strategy for Survival of Education Organizations*, Jurnal International Volume 2 No. 9; September 2012, diakses dari [www.aijcnrnet.com/journals/Vol2No9 September../20.pdf](http://www.aijcnrnet.com/journals/Vol2No9%20September..20.pdf), Minggu, 29 Desember 2020, Pukul. 23.00
- Amirul Bakhri, *Tantangan Pendidikan Agama Islam di Madrasah pada Era Globalisasi*, *Jurnal Madaniyah* Edisi VIII, Januari 2015 ISSN 2086-3462, 2015)
- Anseim I. Strauss, *Qualitative Analysis/or Social Scientist*, (Cambridge: Cambridge University Press, 2015)
- Aris Gunawan, *Manajemen Mutu Sekolah: Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam*, (Jogjakarka: Ar-Ruzz Media, 2016)
- Bogdan, Robert C. & Biklen, Sari K. *Qualitative research for education: An introduction to theory and methods*. (Boston: Allyn and Bacon, Inc., 2017)
- Chaolin Huang dkk., "Clinical features of patients infected with 2019 novel coronavirus in Wuhan, China," *The Lancet* 395 (10223) (2020): 497–506, [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(20\)30183-5](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(20)30183-5). Diupload pada tanggal 6 November 2020]
- De Jong, J.P.J. & D.N. den Hartog, *Determinanten van innovatief gedrag: een onderzoek onder kenniswerkers in het MKB (Determinants of innovative behaviour: an investigation among knowledge workers in SMEs)*, *Gedrag & Organisatie*, 18(5), 235-259, 2005. Diakses dari [ondernemerschap.panteia.nl/pdf-ez/h200820.pdf](http://ondernemerschap.panteia.nl/pdf-ez/h200820.pdf), Rabu, 27 Desember 2020, Pk. 11.07
- Departemen Agama RI, *Undang-Undang Guru dan Dosen No. 14 Tahun 2005*, (Jakarta: Depag RI, 2017)
- Departemen Agama, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, (Bandung : Toha Putra, 2015)
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2017)
- Dewi Mailiawati, *Pengaruh Keteladanan Guru Pendidikan Agama Islam (PAI) Terhadap Kedisiplinan Siswa Kelas VIII Sekolah menengah Pertama (SMP) Negeri Arjawinangun Kabupaten Cirebon* 2017)
- Dezonda R. Pattipawae, *Penerapan Nilai-Nilai Dasar Budaya Kerja*, (Jakarta, MNT Sunaf, 2014)



- Direktorat Pendidikan Luar Biasa, *Pengaduan dan Pembinaan Tenaga Kependidikan dalam Pendidikan Inklusif*, dalam.or.id. / diakses tanggal 27 Desember 2020
- Dunia Informatika, *Pengertian Profesionalitas Guru*, diakses tanggal 27 Desember 2020
- E. Mulyasa, *Menjadi Guru Profesional*, (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2015)
- Egon G. Guba, *Naturalistic Inquiry*, (Beverly Hills: Sage Publications, 2016)
- Farid Sarimaya, *Sertifikasi Guru. Apa, Mengapa dan Bagaimana*, (Bandung: Irama Widya, 2018)
- Fina Marwa, *Bencana Pandemic Covid 19*, (Surabaya : PBT Press Karya, 2019)
- Gary Yukl, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, (Jakarta: Gramedia, 2017)
- Gering Supriyadi dan Triguno, *Budaya Kerja Organisasi Pemerintah*, (Jakarta: LAN RI, 2001)
- Gering, Supriyadi dan Triguno. *Budaya Kerja Organisasi Pemerintah*, (Jakarta : LAN, 2018)
- Gunadi, *Reformasi Administrasi Perpajakan dalam rangka kontribusi menuju good governance*, Pidato Pengukuhan Guru Besar Perpajakan FISIP UI, Jakarta, 2006
- H.M. Arifin. *Pengertian Profesionalitas Guru*, Diakses pada tanggal 27 Desember 2020
- Habibi arifin, *budaya-organisasi-dan-budaya-kerja*, dalam <http://habibi.arifin.blogspot.com>, diakses tanggal 7 Nov 2020
- Hafni Ladjid, *Pengembangan Kurikulum*, (Jakarta: Quantum Teaching, 2017)
- Hamzah B. Uno, *Profesi Kependidikan; Problema, Solusi dan Reformasi Pendidikan di Indonesia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2018)
- HS. Hasibuan Botung, *Pengertian dan Profesional Guru Pendidikan Agama Islam*, dalam, diakses tanggal 27 Desember 2020
- Husnul M, *Kegiatan Pendidikan*, (Wacana, Yogyakarta, 2017)
- Imam Ali M, *Pendidikan dan Kultural*, (Tiara Wacana, Yogyakarta, 2017)
- Imam Suprayogo, *Pendidikan Islam: Antara cinta dan fakta*,Tiara Wacana, Yogyakarta, 2017)
- Isrotin Nasifah, *Hubungan Keteladanan guru dengan Ketawadhuan Pada Guru di MTS Al-Manar Tenganan Semarang tahun 2016*
- Jhon F Cln, *Efective Learning and Leaders*, (Brimigham: NASSP Bulletin, 2014)
- JJ. Litrell, *From School to Work A. Coohorative Education Book*, (South Holland, Illionis: The Goodheart-Willcox Camhany, Inc., 2016)

- Kadi, *Prilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Partisipasi Kerja Guru Di SMK Negeri 1 Purwosari Kabupaten*, Tesis UIN Maulana Malik Ibrahim Malang 2010
- Khoirul Fata, *Bencana Pandemic Covid 19 adalah Rahmat*, (Surabaya : PBT Press Karya, 2019)
- Kun Kun, *Pencegahan Pandemic Covid 19*, (Surabaya : PBT Press Karya, 2019)
- L Nur Cahya, *Pokoknya Kualitatif: Dasar-dasar Merancang dan Melaksanakan Penelitian Kualitatif*, (Jakarta: Perkasa Utama, 2016)
- Lexy J Moloeng, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2016)
- Lexy J.Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2017)
- Lyle M. Shencer and Signe M. Shencer, *Competence at Work, Models For Superior Performance*, (Canada: Jhon Willey & Sons, Inc, 2017)
- M R.M. Henderson and K.B. Clark, *Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms, Administrative Science Quarterly 35* , 2016)
- M. Fullan, *The Future of Educational Change, The Meaning of Educational Change*, (Ontario: OISE Press, 2018)
- M. Nur, *Metode Penelitian Sosial*, (Surabaya: PGT Press, 2018)
- M. Saifulloh, *Budaya Kerja di Madrasah*, (Jakarta, GTN Press Mulia, 2018)
- M. Zainal, *Sistem Manajemen Berbasis Kinerja Sebagai Upaya Mengembangkan Budaya Organisasi (Studi Kasus Pada MIN Malang)*, Tesis, 2012
- Matthew B. Miles, dan A. Michael Huberman, *Qualitative Data Analysis: A Sourcebook of New Methods*, (Baveriy Hills: Sage Publications, 2016)
- Matthew B. Milles, *Innovation in Education*, (New York: Teacher College Press Columbia University, 2014)
- Michael Huxk, *Analysis : Sourcebook of New Methods*, (Baveriy Hills: Sage Publications, 2016)
- Moh. Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2017)
- Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung : PT Remaja Rosdakarya, 2014)
- Muhammad Ihsan, *Penelitian Kualitatif*, (Grafindo Jakarta, 2016)
- Muhibbin Syah, *Metode Penelitian Agama dan Dinamika Sosial*, (Jakarta: HT. Raja Grafindo Persada, 2017)

- Muhibbinsyah, Psikologi Pendidikan dengan Pendekatan Baru, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2017)
- Mustofa On Ben Ark, *Innovation: The Reconfiguration Product Technologies and the Failure of Established Firms*, *Administrative Science Quarterly* 35 , 2016)
- Nana Sudjana, *Dasar-Dasar Proses Belajar Mengajar*, (Bandung: Sinar Baru Algensindo Offset, 2016)
- Nasution, *Metode Research: Penelitian Ilmiah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2014), cet. ke -1,
- Nilai dan Budaya Kerja di Madrasah kementerian Agama Republik Indonesia. *internet*, dalam [www.kemag.go.id](http://www.kemag.go.id). Diakses tanggal 5 Nov 2020
- Nilai-nilai Budaya kementerian Agama Republik Indonesia. *internet*, dalam [www.kemag.go.id](http://www.kemag.go.id). Diakses tanggal 5 Nov 2020
- Organisasi Kesehatan Dunia (WHO) secara resmi menyatakan Virus Corona COVID-19 sebagai pandemi pada Rabu (11/05/2020)
- Patton dalam Lexy J. Moleong, *Penelitian Kualitatif*, (Grafindo Jakarta, 2016)
- Paul Suharno, *Guru Demokratis di Era Reformasi*, (Jakarta: Grasindo, 2015)
- Pin 5 Nilai Budaya Kerja Kementerian Agama Republik Indonesia, *Internet*, dalam [www.google.com/pin5nilai\\_budaya\\_kemenag](http://www.google.com/pin5nilai_budaya_kemenag), diunduh tanggal 29 Januari 2020
- Poerwadarminta, W.J.S. *Kamus Umum Bahasa Indonesia* (Jakarta: PN Balal Pustaka, 2015)
- Priyadi Yogi, *Kinerja dan Tanggung Jawab*, (Wacana, Yogyakarta, 2017)
- Rena Kurn Ivai. *Corona*, (Jakarta : PT Raja Grafindo Persada, 2013)
- Rio Felani, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Grafindo Jakarta, 2016)
- Robert C. Bogdan dan Sari Knopp Biklen, *Qualitative Research for Education: an Introduction to Theory and Methods*, (Boston: Allyn and Bacon Inc, 2016)
- Rustan On Jhon G K, *An Innovation*, (New York: Teacher College Press Columbia University, 2014)
- Severe acute respiratory syndrome coronavirus 2 (SARS-CoV-2)
- Siti Amnuhai. *Manajemen Sumber daya Manusia*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2013)
- 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.

- Sofyan Jalil, *Profesional Bekerja*, (Jakarta, Grafindo, 2016)
- Stehhen J, Kenezevich, *Administration of Public Education*, (New York: Parher Collins Publisher, 2018)
- Stogdill, Ralph, M., *Handbook of Leadership*. (Collier Macmillian Publisher, London, 2014)
- Subagio, *Ciri dan Prilaku Pemimpin Amanah*, (Surabaya, Pustaka Indah, 2018)
- Subandi, *Virus asimptomatik*, (Jakarta, GTNF Press, 2020), h. 45 Diupload pada tanggal 6 November 2020 pada pukul 01. 00 WIB
- Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Prakt*,
- Suharta dan Herry Noer Aly, *Metodologi Pengajaran Agama Islam*, (Jakarta: Amissco, 2017)
- Sutiono, *Metodologi Penelitian*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2019)
- Syafruddin Nurdin, *Guru Profesional dan Impelementasi Kurikulum*, (Cihutat: Quantum Teaching, 2017)
- Tatapangarsa, Humaidi. *Ahlak yang Mulia*. (Surabaya: Bina Ilmu, 2017)
- The State Council of The People's Republic of China, "Li Keqiang Went to China CDC to Inspect the Scientific Research of Novel CORONAVIRUS infection Pneumonia Prevention and Control," 2020, [http://www.gov.cn/guowuyuan/2020-01/30/content\\_5473244.htm](http://www.gov.cn/guowuyuan/2020-01/30/content_5473244.htm) (accessed 6 November 2020]
- Toni Saputra. *Ahlak dan Kemuliaan*. (Surabaya: Bina Ilmu, 2020)
- Tri Noor Aziza, Transformasi Budaya Kerja Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Penajam Paser Utara Melalui Pendekatan Six Thingking Hats, *Jurnal Borneo Administrasi*, Volume 11, No. 1 2015
- UU Republik Indonesia No 18 tahun 2002, *Sistem Nasional Penelitian, Pengembangan, dan Penerapan Ilmu Pengetahuan dan teknologi*. 2015
- Veithzal Rivai. *Corona and The Education*, Jakarta : PT Raja Grafindo Persada, 2013
- Wildan Humaidi. *Ahlak yang Mulia*. (Surabaya: Bina Ilmu, 2019)
- William, *Naturalistic Inquiry Materials*, (Bandung: FPS-IKIP Bandung, 2014)
- William, *Principle As Efective Leaders*, (Brimigham: NASSP Bulletin, 2014)
- Wina Sanjaya, *Kurikulum dan Pembelajaran*, (Jakarta: Kencana, 2018)
- Zun Niyar, *Pandemic Covid 19 adalah Rahmat*, (Bandung : Toha Putra, 2020)