



Peran Kompetensi Kewirausahaan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kesejahteraan Guru di MAN 2 Kudus Tahun Pelajaran 2024/2025

Uswatun Hasanah^{1*}, Subaidi², Sukarman³

^{1,2,3} Universitas Islam Nahdlatul Ulama Jepara, Indonesia.

E-mail: nana.santi30@gmail.com^{1*}

Alamat Kampus: Jl. Taman Siswa No.09, Bantingan, Pekalongan, Kec. Tahunan, Kabupaten Jepara, Jawa Tengah, Indonesia.

*Korespondensi Penulis: nana.santi30@gmail.com

Abstract. *The increasing demands for teacher professionalism are not always accompanied by adequate welfare, especially in Islamic educational institutions. This study aims to describe the role of the madrasah principal's entrepreneurial competence in improving teacher welfare at MAN 2 Kudus in the 2024/2025 academic year. Using a qualitative descriptive method, data were gathered through observations, interviews, and documentation, then analyzed using the Miles and Huberman interactive model. The study focuses on three aspects: the implementation of entrepreneurial competence, supporting and inhibiting factors, and the outcomes achieved. The findings show that the principal has demonstrated strong entrepreneurial competence, such as innovation, motivation, persistence, and the ability to manage school-based business units. Supporting factors include multiple income sources, high commitment from leadership and the school committee, and the professional status of most teachers. Inhibiting factors involve teacher workload, limitations on government education funds (BOS), and the underperformance of school businesses. Despite challenges, the entrepreneurial competence of the principal has positively impacted teacher welfare in economic, professional, and psychological aspects.*

Keywords: *Entrepreneurial Competence, Madrasah Principals, Teacher Welfare*

Abstrak. Tuntutan terhadap profesionalisme guru yang semakin tinggi seringkali tidak diiringi dengan tingkat kesejahteraan yang memadai, terutama di lembaga pendidikan Islam. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan peran kompetensi kewirausahaan kepala madrasah dalam meningkatkan kesejahteraan guru di MAN 2 Kudus tahun ajaran 2024/2025. Metode yang digunakan adalah deskriptif kualitatif, dengan teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Analisis dilakukan dengan model interaktif Miles dan Huberman. Fokus kajian meliputi: pelaksanaan kompetensi kewirausahaan, faktor pendukung dan penghambat, serta hasil yang dicapai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala madrasah telah menerapkan kompetensi kewirausahaan secara efektif, ditandai dengan kemampuan berinovasi, motivasi tinggi, ketekunan, serta pengelolaan unit usaha sekolah. Faktor pendukung meliputi sumber pendapatan madrasah yang beragam, komitmen tinggi dari kepala madrasah dan komite sekolah, serta status profesional sebagian besar guru. Adapun faktor penghambat mencakup beban kerja guru yang berat, regulasi pemerintah terkait penggunaan dana BOS, dan kinerja unit usaha sekolah yang belum optimal. Secara keseluruhan, kompetensi kewirausahaan kepala madrasah memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan kesejahteraan guru secara ekonomi, profesional, dan psikologis.

Kata Kunci: Kompetensi Kewirausahaan, Kepala Madrasah, Kesejahteraan Guru

1. LATAR BELAKANG

Pendidikan merupakan salah satu fondasi utama dalam pembangunan suatu negara. Madrasah sebagai lembaga pendidikan yang memegang peran penting dalam membentuk karakter dan kualitas sumber daya manusia, khususnya di Indonesia, telah menjadi fokus perhatian pemerintah dan masyarakat. Dalam konteks ini, kesejahteraan guru menjadi isu yang tak terelakkan untuk dipertimbangkan secara serius.

Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) menyatakan bahwa pendidikan berasal dari kata dasar didik (mendidik), yaitu: memelihara dan memberi latihan (ajaran, pimpinan) mengenai akhlak dan kecerdasan pikiran. Sedangkan pendidikan mempunyai pengertian: proses pengubahan sikap dan tata laku seseorang atau kelompok orang dalam usaha mendewasakan manusia melalui upaya pengajaran dan latihan, proses perbuatan, cara mendidik (Hidayat & Abdillah, 2019).

Guru merupakan ujung tombak dalam penyampaian ilmu pengetahuan dan pembentukan karakter peserta didik. Namun, masalah kesejahteraan guru telah menjadi perhatian utama, karena berbagai faktor yang memengaruhi kinerja mereka, salah satunya adalah kondisi ekonomi. Kesejahteraan guru tidak hanya mencakup aspek finansial, tetapi juga kesejahteraan sosial, emosional, dan profesional.

Kepala madrasah merupakan pemimpin madrasah yang mempunyai peran sangat penting dalam mencapai visi, misi dan tujuan pendidikan. Dalam hal ini, kepala madrasah merupakan pejabat profesional dalam organisasi madrasah yang bertugas mengatur semua sumber organisasi dan bekerjasama dengan guru-guru dalam mendidik peserta didik untuk mencapai tujuan pendidikan.

Hal tersebut sebagaimana dijelaskan Danim dan Suparno yang mengemukakan bahwa: Kepala sekolah bertanggungjawab menjaga dan memotivasi guru, peserta didik, dan staf administrasi sekolah agar mau dan mampu melaksanakan ketentuan dan peraturan yang berlaku di sekolah. Di sinilah esensi bahwa kepala sekolah harus mampu menjalankan peran kekepalasekolahan dan kemampuannya di bidang manajemen sekolah (Danim & Suparno, 2009).

Sementara itu untuk dapat menjalankan tugas dan tanggungjawabnya dengan baik kepala madrasah harus memiliki sejumlah kompetensi. Sebagai pemimpin tertinggi pada sebuah lembaga pendidikan, kepala sekolah memegang peranan yang sangat besar dalam membawa dan menentukan kualitas pendidikan. Dalam menjalankan perannya sebagai pemimpin, kepala sekolah juga dituntut menjadi manajer yang bertugas mengelola segala sesuatu terkait dengan madrasah.

Maka sejumlah kompetensi harus dimiliki kepala madrasah untuk bisa menjalankan berbagai tugas yang diembannya. Kompetensi diperlukan sebagai ketrampilan dalam menjalankan program kerja kepala sekolah, terutama mengelola pembiayaan pendidikan. Kenyataan yang terjadi di lapangan menunjukkan bahwa masih terdapat beberapa kepala madrasah yang belum mampu meningkatkan mutu madrasah (Sagala, 2010).

Dalam lingkungan madrasah, kepala madrasah berperan strategis dalam pengelolaan dan pengembangan institusi pendidikan. Salah satu kompetensi penting yang harus dimiliki adalah kewirausahaan, yaitu kemampuan dalam mengelola sumber daya secara inovatif untuk meningkatkan kemandirian lembaga. Sesuai dengan Peraturan Menteri Agama RI No. 58 Tahun 2017, kewirausahaan merupakan salah satu dari lima kompetensi utama yang wajib dimiliki kepala madrasah, selain kepribadian, manajerial, supervisi, dan sosial.

Namun, meskipun pentingnya peran kepala madrasah dalam meningkatkan kesejahteraan guru diakui secara luas, penelitian yang secara khusus memfokuskan pada hubungan antara kompetensi kewirausahaan kepala madrasah dan kesejahteraan guru masih terbatas. Oleh karena itu, penelitian yang menginvestigasi peran kompetensi kewirausahaan kepala madrasah dalam meningkatkan kesejahteraan guru menjadi relevan dan mendesak.

Penelitian tentang kompetensi kewirausahaan kepala madrasah telah banyak dilakukan, namun hal yang membedakan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah obyek yang berbeda di mana penelitian tentang peran kompetensi kewirausahaan kepala madrasah baru pertama kali dilakukan di MAN 2 Kudus. Penelitian terdahulu memfokuskan kompetensi kewirausahaan kepala madrasah guna mencapai tujuan pembelajaran namun penelitian ini lebih fokus pada upaya peningkatan kesejahteraan guru, baik ditinjau dari aspek ekonomi, profesi maupun psikologis.

Penelitian ini di fokuskan pada obyek penelitian di lembaga pendidikan ternama milik kementerian agama di kota Kudus, yaitu MAN 2 Kudus. Madrasah Aliyah yang merupakan peralihan dari sekolah PGAN menjadi MAN 2 Kudus sejak tahun 1992, menempati tanah seluas 17.516 m². Dengan prestasi akademik maupun non akademik baik di tingkat nasional maupun internasional, menjadikan MAN 2 Kudus sebagai madrasah favorit dan pilihan utama pelajar di Jawa Tengah. Jumlah peserta didik sekitar ± 1.500 dan tenaga pengajar sebanyak 88 orang baik negeri maupun swasta. Dari 88 tenaga pengajar tersebut, sebanyak 62 guru, telah lulus sertifikasi.

Berdasarkan data tersebut dapat disimpulkan bahwa sebagian besar guru MAN 2 Kudus secara ekonomi sudah tercapai kesejahteraannya, hal ini karena pendapatan gaji yang diperoleh seorang guru PNS maupun PPPK sudah melampaui upah minimum regional, bahkan jika ditambah dengan tunjangan sertifikasi maka boleh dikatakan guru MAN 2 Kudus sejahtera. Namun dalam realitanya permasalahan kesejahteraan masih juga menjadi permasalahan di dunia pendidikan khususnya di MAN 2 Kudus apalagi jika dihadapkan dengan dinamika kebutuhan hidup yang tak terbatas.

Guna meningkatkan kesejahteraan guru di MAN 2 Kudus, Beberapa usaha yang dilakukan kepala madrasah melalui kompetensi kewirausahaannya adalah sebagai berikut.

Tabel 1 Unit-Unit Usaha Madrasah dan Kontribusinya terhadap Kesejahteraan Guru di MAN 2 Kudus

No	Nama Usaha	Bidang Usaha	Kontribusi bagi guru
1.	Unit Interprenuer	Pertokoan	✓ Pembuatan seragam guru ✓ Uang saku rekreasi
2.	Mubarok Mart	Pertokoan dan air minum	✓ Bagi hasil untuk guru tiap tahun ✓ Uang saku rekreasi
3.	Koperasi Pegawai MAN 2 Kudus	Jasa simpan Pinjam	✓ Talangan dana Haji dan Umroh ✓ Pinjaman Uang ✓ SHU
4.	Kafetaria	Penjualan makanan dan minuman	✓ Bagi hasil untuk guru
5.	Badan Muawanah	Sosial	✓ Kegiatan sosial ✓ Dana cadangan Ibro' bagi anggota yang punya pinjaman dan terkena musibah

Penelitian tentang peran kompetensi kewirausahaan kepala madrasah dalam meningkatkan kesejahteraan guru ini dapat memberikan pemahaman hubungan yang mungkin terjadi antara kompetensi kewirausahaan kepala madrasah dan kesejahteraan guru, dapat memberikan wawasan yang berharga bagi pengembangan kebijakan pendidikan, pengelolaan institusi pendidikan, dan peningkatan kesejahteraan guru secara keseluruhan. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menjembatani kesenjangan pengetahuan tersebut dan memberikan kontribusi yang berarti dalam pemahaman tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kesejahteraan guru di lingkungan madrasah.

Penelitian ini diharapkan tidak hanya memberikan kontribusi akademis terhadap literatur pendidikan, tetapi juga menawarkan implikasi praktis bagi pengembangan kebijakan dan manajemen sumber daya manusia di lembaga pendidikan Islam, khususnya madrasah. Studi pendahuluan melalui wawancara dengan Kepala Madrasah, Wakil Kepala, dan Guru di MAN 2 Kudus mengungkap adanya permasalahan kesejahteraan guru yang mencakup aspek ekonomi, profesional, dan psikologis. Di antaranya adalah pendapatan yang belum mencukupi kebutuhan keluarga, ketimpangan beban kerja, minimnya pelatihan, serta kelelahan akibat jam kerja panjang enam hari per minggu.

Wakil kepala madrasah bidang Humas menyampaikan bahwa terdapat potensi besar untuk meningkatkan kesejahteraan guru melalui penguatan kompetensi kewirausahaan kepala madrasah. Berdasarkan realitas tersebut, penelitian ini mengambil judul *“Peran Kompetensi Kewirausahaan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kesejahteraan Guru di MAN 2 Kudus Tahun Pelajaran 2024/2025.”*

2. KAJIAN TEORITIS

Kajian terhadap sejumlah penelitian terdahulu menjadi landasan penting dalam penyusunan artikel ini. Beberapa studi menunjukkan adanya korelasi signifikan antara kompetensi kewirausahaan kepala madrasah dan peningkatan kesejahteraan guru. Sidiq (2022), dalam penelitiannya di MAN 1 Pangandaran, mengungkapkan bahwa pelaksanaan kompetensi kewirausahaan kepala madrasah terdiri dari lima tahapan utama: analisis kompetensi, penyusunan program, sosialisasi, pelaksanaan, dan evaluasi, yang secara efektif berkontribusi pada peningkatan kesejahteraan guru. Penelitian lainnya oleh Ikhsana, Syamsudduha, dan Tahir (2021) menunjukkan adanya hubungan positif antara kemampuan kepala madrasah dalam berinovasi, bekerja keras, dan memotivasi, terhadap kesejahteraan guru-guru di Madrasah Tsanawiyah se-Kecamatan Dua Bocoe, Kabupaten Bone. Senada dengan itu, Musfiroh (2021) menyatakan bahwa penerapan kompetensi kewirausahaan kepala sekolah di SMP Negeri 1 Gembong Pati mampu meningkatkan kesejahteraan guru secara holistik, baik dari aspek ekonomi, psikologis, maupun profesionalitas guru.

Lebih lanjut, hasil penelitian Syayyidina (2025) di SD Birrul Walidaian Muhammadiyah Sragen menegaskan pentingnya optimalisasi kewirausahaan kepala sekolah melalui pengelolaan unit usaha seperti koperasi, produksi air minum, dan penyewaan rumah guru. Pendapatan tambahan dari unit-unit tersebut dimanfaatkan untuk mendanai program kesejahteraan seperti subsidi umrah dan kegiatan spiritual, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang religius dan kondusif. Hal serupa juga ditemukan oleh Hambali (2021) yang menyebutkan bahwa kepala sekolah dengan kompetensi kewirausahaan tinggi mampu menciptakan inovasi, mengelola sekolah secara produktif, dan menjadikan sekolah sebagai wadah pembelajaran efektif, yang pada akhirnya meningkatkan kesejahteraan guru di SDIT Harum Jakarta Utara.

Dari uraian berbagai penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kompetensi kewirausahaan kepala madrasah memainkan peran sentral dalam upaya meningkatkan kesejahteraan guru. Hal ini mencakup aspek finansial, emosional, dan profesional guru sebagai elemen penting dalam institusi pendidikan. Artikel ini mencoba menelaah lebih dalam mengenai peran tersebut dengan fokus khusus pada MAN 2 Kudus. Berbeda dari penelitian sebelumnya yang sebagian besar hanya menyoroti hubungan antara variabel atau sekadar mengidentifikasi bentuk kompetensi, penelitian ini menitikberatkan pada bagaimana kompetensi kewirausahaan kepala madrasah secara praktis diimplementasikan dan berdampak nyata terhadap kesejahteraan guru dalam konteks madrasah negeri di tingkat menengah. Dengan demikian, kontribusi artikel ini diharapkan dapat memperkaya literatur ilmiah sekaligus menjadi masukan kebijakan bagi pengelolaan pendidikan di lingkungan madrasah.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif yang bertujuan untuk memperoleh pemahaman mendalam terhadap fenomena sosial secara alamiah di lingkungan MAN 2 Kudus. Pendekatan ini memungkinkan peneliti menggali data secara holistik melalui keterlibatan langsung dengan subjek penelitian. Menurut Denzin dan Lincoln (dalam Moleong, 2017:5), penelitian kualitatif dilakukan di latar alami untuk menafsirkan fenomena dengan pendekatan multimetode. Schatzman dan Strauss (dalam Sugiyono, 2006:17) juga menegaskan bahwa pendekatan ini menekankan proses induktif dan keterlibatan aktif peneliti dalam situasi sosial yang diteliti. Penelitian difokuskan pada peran kompetensi kewirausahaan kepala madrasah dalam meningkatkan kesejahteraan guru, dan dilaksanakan pada semester genap tahun ajaran 2024/2025.

Teknik pengumpulan data meliputi wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Wawancara dilakukan secara terstruktur kepada kepala madrasah, wakil kepala madrasah bidang kurikulum, serta beberapa guru sebagai informan utama, dengan bantuan pedoman wawancara dan perangkat perekam. Observasi digunakan untuk melihat langsung kondisi nyata dan interaksi sosial di lingkungan madrasah, sedangkan dokumentasi dipakai sebagai pelengkap untuk memverifikasi data dari wawancara dan observasi. Semua data disajikan dalam bentuk naratif berdasarkan bahasa asli responden tanpa interpretasi peneliti (Ghony & Almanshur, 2012).

Untuk menjaga keabsahan data, digunakan teknik perpanjangan pengamatan, triangulasi, dan dukungan referensi. Perpanjangan pengamatan dilakukan dengan kembali ke lapangan guna mengonfirmasi data yang telah diperoleh (Sugiyono, 2006). Triangulasi dilakukan melalui sumber, teknik, dan waktu untuk memeriksa konsistensi dan validitas data. Bukti pendukung seperti rekaman wawancara dan dokumentasi visual turut digunakan untuk memperkuat kredibilitas data (Ghony & Almanshur, 2012). Data dianalisis dengan model Miles dan Huberman yang mencakup reduksi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan (Miles & Huberman, 1994). Melalui pendekatan ini, penelitian diharapkan dapat memberikan gambaran komprehensif mengenai kontribusi kompetensi kewirausahaan kepala madrasah terhadap kesejahteraan guru di MAN 2 Kudus.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Peran Kepala Madrasah dalam Melaksanakan Kompetensi Kewirausahaan di MAN 2 Kudus Tahun Pelajaran 2024/2025

Salah satu dimensi kompetensi kepala madrasah adalah kewirausahaan. Kewirausahaan di sini dalam makna untuk kepentingan pendidikan yang bersifat sosial bukan untuk kepentingan komersial. Kewirausahaan dalam bidang pendidikan yang diambil adalah karakteristiknya (sifatnya) seperti inovatif, bekerja keras, motivasi yang kuat, pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik, dan memiliki naluri kewirausahaan. Semua karakteristik tersebut bermanfaat bagi kepala sekolah dalam mengembangkan sekolah, mencapai keberhasilan sekolah melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin, menghadapi kendala sekolah, dan mengelola kegiatan belajar sekolah sebagai sumber belajar siswa. Hal ini sejalan dengan pendapat (Mulyasa, 2022) bahwa “Kepala sekolah yang memiliki kewirausahaan adalah mereka yang mempunyai sikap serta perilaku kreatif dan inovatif dalam memimpin dan mengelola organisasi sekolah secara efektif, efisien, produktif, dan akuntabel”.

Kompetensi kewirausahaan kepala madrasah merupakan kompetensi yang harus dimiliki oleh pemimpin madrasah untuk mengembangkan madrasah sebagai organisasi pembelajaran yang efektif. Kompetensi ini terdiri dari pengetahuan, keterampilan, dan sikap kewirausahaan, yang saling berkaitan. Pengetahuan adalah kumpulan informasi yang disimpan di otak dan dapat dipanggil jika dibutuhkan, keterampilan adalah kemampuan untuk menerapkan pengetahuan, dan sikap adalah sekumpulan kualitas karakter yang membentuk kepribadian seseorang. Kepala madrasah yang tidak memiliki ketiga kompetensi tersebut akan gagal sebagai wirausahawan sukses (Suryana, 2024).

Berdasarkan data hasil wawancara dengan kepala madrasah dan dikuatkan dengan beberapa informan dari guru MAN 2 Kudus sebagai sasaran hasil program peningkatan kewirausahaan maka dapat diuraikan bahwa kepala MAN 2 Kudus adalah kepala madrasah yang memiliki kompetensi kewirausahaan yaitu: mampu menciptakan inovasi positif dan tepat guna bagi kepentingan madrasah, mampu bekerja keras agar mencapai keberhasilan lembaga pendidikan sebagai organisasi pembelajaran yang efektif, mempunyai motivasi tinggi agar berhasil melaksanakan tugas, mempunyai tekad untuk pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang terjadi di Madrasah, mempunyai naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi atau jasa sebagai sumber pembelajaran peserta didik.

1) Mampu menciptakan inovasi positif dan tepat guna bagi kepentingan madrasah.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala MAN 2 Kudus, diketahui bahwa kepala madrasah memiliki kompetensi kewirausahaan yang kuat, khususnya dalam menciptakan inovasi positif dan tepat guna bagi pengembangan madrasah. Inovasi tersebut tidak hanya bertujuan meningkatkan citra lembaga, tetapi juga berdampak nyata dalam meningkatkan kesejahteraan guru, peserta didik, dan seluruh warga madrasah.

Kompetensi kewirausahaan yang ditunjukkan oleh Kepala MAN 2 Kudus tercermin melalui kemampuan dalam mengidentifikasi peluang usaha yang relevan dengan kebutuhan madrasah serta merancang program-program inovatif yang mendukung peningkatan pendapatan lembaga. Inovasi yang dikembangkan meliputi unit-unit usaha seperti kantin sehat, koperasi simpan pinjam guru, dana talangan haji dan umroh, arisan sepeda motor, jasa fotokopi, dan layanan alat tulis kantor. Kepala madrasah juga melibatkan guru dan siswa dalam pengelolaan unit usaha sebagai bagian dari penanaman jiwa kewirausahaan. Temuan ini selaras dengan pandangan Zimmerer, Scarborough, dan Wilson (2008) yang menekankan bahwa kompetensi kewirausahaan tidak hanya mencakup keberanian dalam mengambil risiko, tetapi juga kemampuan inovatif dalam menciptakan produk atau layanan yang memiliki nilai tambah.

Kepala MAN 2 Kudus terbukti mampu memanfaatkan potensi sumber daya madrasah, baik SDM maupun sarana-prasarana dengan melibatkan guru-guru sebagai pengurus aktif yang mengelola koperasi madrasah maupun unit-unit interpreneur lainnya

Pengelolaan unit-unit usaha di MAN 2 Kudus dilaksanakan dengan efisiensi dan efektivitas dalam pengelolaan unit usaha, sehingga hasilnya langsung dirasakan oleh guru dan tenaga kependidikan.

Menurut McClelland (1961) dalam teorinya tentang Need for Achievement (nAch), seorang wirausahawan sejati memiliki kebutuhan tinggi untuk mencapai sesuatu yang baru dan bermanfaat. Kepala madrasah sebagai seorang pemimpin wirausaha mampu memenuhi aspek ini dengan menghasilkan inovasi yang tidak hanya sekadar baru, tetapi juga tepat sasaran sesuai dengan kebutuhan madrasah.

Kepala MAN 2 Kudus secara nyata menunjukkan bahwa kompetensi tersebut telah diimplementasikan dalam praktik kepemimpinannya, khususnya melalui penciptaan inovasi berbasis kewirausahaan yang terukur dan bermanfaat bagi kesejahteraan guru, sehingga menjelma dalam bentuk nyata yang meningkatkan kepuasan kerja para guru, sekaligus mendorong partisipasi mereka dalam mengembangkan madrasah secara keseluruhan.

Inovasi sangat penting dalam kewirausahaan karena memungkinkan wirausahawan untuk meningkatkan daya saing, mendorong pertumbuhan bisnis, dan memastikan keberlanjutan bisnis di pasar yang terus berubah. Inovasi dapat membantu menciptakan produk atau layanan baru yang lebih baik, mengurangi biaya, dan meningkatkan efisiensi, sehingga wirausahawan dapat tetap relevan dan berkembang di pasar.

Inovasi memungkinkan lembaga untuk terus menyesuaikan dan memperbaiki produk dan layanan mereka agar tetap relevan dan memuaskan pelanggan. Mengurangi Biaya dan Meningkatkan Efisiensi Inovasi dalam proses bisnis dapat membantu mengurangi biaya operasional dan meningkatkan efisiensi.

Inovasi membantu mengevaluasi dan mengelola risiko, dengan mempertimbangkan kerugian dan keuntungan yang diharapkan, norma, kebiasaan, dan karakteristik pribadi. Lembaga pendidikan harus mempertimbangkan faktor-faktor ini dan mencari peluang yang mencapai tujuan mereka dan meminimalkan risiko yang terlibat.

Inovasi dan ide-ide kreatif yang diterapkan di MAN 2 Kudus tidak hanya pada hal-hal yang berkaitan dengan usaha atau bisnis madrasah namun menyangkut hal-hal yang mendukung kesejahteraan bathiniyyah seperti pembiasaan diri peserta didik melalui nilai-nilai agama seperti seyum, sapa, salam, sholat berjamaah dan sholawat. Disamping pembiasaan rutin tersebut ada juga kegiatan yang sifatnya bulanan yaitu jum'at khusus dengan mendatangkan ulama kharismatik untuk memberikan tausiah semua ini bertujuan tidak hanya untuk mendapatkan kesejahteraan lahiriyah namun juga kesejahteraan betiniyyah.

2) Mampu bekerja keras agar mencapai keberhasilan lembaga pendidikan sebagai organisasi pembelajaran yang efektif

Kerja keras memiliki peran krusial dalam dunia pendidikan karena mendukung pencapaian tujuan akademik, pengembangan karakter, dan kesiapan menghadapi masa depan. Bagi siswa, kerja keras merupakan bentuk usaha yang konsisten, gigih, dan terarah untuk mencapai prestasi serta menggali potensi diri. Di era milenial yang kompetitif, kerja keras menjadi investasi penting yang tidak hanya menunjang keberhasilan, tetapi juga membentuk mentalitas tangguh. Keberhasilan hanya dapat diraih melalui kerja keras yang optimal, disertai dengan sikap tawakal kepada Allah SWT.

Hasil wawancara menunjukkan bahwa Kepala MAN 2 Kudus adalah sosok pemimpin yang memiliki etos kerja tinggi, konsisten dalam upaya membangun madrasah, serta berusaha keras mewujudkan visi dan misi lembaga. Karakter bekerja keras ini tercermin dari berbagai program yang diinisiasi, upaya mencari peluang pengembangan lembaga, serta ketekunan dalam menghadapi berbagai tantangan pendidikan.

Kerja keras tidak hanya bersifat fisik, tetapi merupakan elemen kepemimpinan visioner yang berorientasi pada pencapaian tujuan jangka panjang lembaga. Kepala MAN 2 Kudus menunjukkan bahwa keberhasilan madrasah di bidang akademik, non-akademik, dan kewirausahaan merupakan hasil dari ketekunan dalam membangun sistem dan budaya kerja yang kolaboratif. Perannya sebagai motor penggerak mendorong partisipasi aktif seluruh warga madrasah, menghasilkan peningkatan prestasi siswa, perkembangan unit usaha yang mendukung kesejahteraan, budaya kerja yang produktif, serta meningkatnya kepercayaan masyarakat terhadap madrasah.

Prestasi peserta didik MAN 2 Kudus pada tahun 2024 telah mencapai 126 siswa ditingkat regional maupun nasional merupakan bukti keberhasilan pembelajaran di MAN 2 Kudus.

Unit usaha MAN 2 Kudus berkembang pesat dengan melayani berbagai kebutuhan warga madrasah, termasuk alat tulis, konsumsi, hingga pendanaan haji dan umroh. Tingginya kepercayaan masyarakat tercermin dari banyaknya pendaftar, bahkan dari luar Pulau Jawa.

3) Mempunyai motivasi tinggi agar berhasil melaksanakan tugas

Motivasi merupakan faktor kunci dalam pencapaian keberhasilan pendidikan. Tanpa motivasi yang kuat, individu cenderung kesulitan meraih tujuan akademik. Motivasi dapat bersumber dari dalam diri (internal), seperti tekad pribadi, maupun dari lingkungan sekitar (eksternal), seperti dukungan keluarga dan guru. Menurut Abraham Maslow, motivasi adalah kebutuhan dasar manusia yang mendorong proses belajar dan pengembangan diri. Karena itu, menjaga motivasi tetap tinggi menjadi penting dalam meraih kesuksesan pendidikan.

Dalam pendidikan, motivasi berperan penting dalam meningkatkan kinerja dan prestasi belajar. John Keller menegaskan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap hasil belajar siswa, karena dorongan yang kuat membuat siswa lebih antusias dalam belajar. Meski bersifat fluktuatif, motivasi perlu dipelihara agar tetap konsisten. Sejalan dengan pandangan Albert Einstein, motivasi merupakan kunci meraih kesuksesan, yang muncul saat seseorang menemukan hal yang membangkitkan semangatnya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala MAN 2 Kudus, ditemukan bahwa kepala madrasah memiliki motivasi tinggi untuk menjalankan tugas-tugas kepemimpinan dengan maksimal. Motivasi tersebut tampak dalam kegigihan beliau dalam merencanakan program-program madrasah, menyelesaikan berbagai tantangan, serta mengejar target-target pengembangan madrasah secara berkelanjutan.

Motivasi tinggi merupakan modal psikologis penting bagi seorang pemimpin pendidikan. Kepala MAN 2 Kudus menunjukkan motivasi intrinsik yang kuat, yaitu dorongan dari dalam diri untuk melihat madrasah maju, warga madrasah sejahtera, serta tercapainya visi-misi lembaga. Hal ini tercermin dari berbagai inisiatif yang diambil kepala madrasah, seperti pengembangan unit-unit kewirausahaan untuk meningkatkan kesejahteraan guru, peningkatan kualitas layanan akademik, pelibatan semua elemen madrasah dalam program inovatif.

Motivasi tinggi yang dimiliki kepala madrasah menjadi kunci utama dalam mencapai keberhasilan lembaga. Dalam banyak kesempatan, kepala MAN 2 Kudus menunjukkan komitmen yang kuat untuk terus meningkatkan mutu Pendidikan serta kreativitas dalam mencari solusi atas berbagai tantangan yang muncul.

Motivasi tinggi kepala madrasah juga berdampak pada tumbuhnya budaya kerja produktif di MAN 2 Kudus. Beberapa dampak positif tersebut antara lain:

- Meningkatnya partisipasi aktif guru dan staf dalam berbagai program.
- Terciptanya suasana kerja yang dinamis dan inovatif.
- Meningkatnya rasa memiliki terhadap madrasah di kalangan warga madrasah.
- Meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap MAN 2 Kudus.

4) Mempunyai tekad untuk pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang terjadi di Madrasah

Sikap pantang menyerah mencerminkan mentalitas kuat dan keyakinan untuk terus maju meski menghadapi tantangan. Kepala MAN 2 Kudus menekankan pentingnya sikap ini dalam menjalankan tugas kepemimpinan. Ia menyatakan bahwa untuk membangun sikap pantang menyerah, seseorang perlu memiliki tujuan yang jelas dan fokus pada pencapaiannya, serta mengubah cara pandang terhadap kegagalan sebagai bagian dari proses menuju keberhasilan.

Selain itu, perlunya membangun mental yang kuat dan percaya pada kemampuan diri sendiri. Seringkali, orang menyerah karena mereka meragukan diri sendiri dan takut mengecewakan orang lain. Sikap pantang menyerah membutuhkan keberanian dan kepercayaan diri untuk mengatasi rasa takut ini.

Tidak hanya itu, dukungan sosial juga memainkan peran kunci dalam mengembangkan sikap pantang menyerah. Mengelilingi diri dengan orang-orang yang positif dan termotivasi akan membuat Anda tetap termotivasi saat menghadapi keadaan sulit. Mendapatkan inspirasi dari mereka yang telah berhasil melewati rintangan serupa juga akan membantu Anda tetap bersemangat.

Sikap pantang menyerah adalah sikap yang penting untuk mencapai kesuksesan dalam hidup. Melewati tantangan dan hambatan dengan keyakinan dan ketekunan akan memungkinkan kita untuk mencapai tujuan kita. Mengembangkan sikap pantang menyerah bukanlah tugas yang mudah, tetapi dengan tekad dan kerja keras, kita dapat mengubah diri kita menjadi pribadi yang tidak pernah menyerah.

Sikap pantang menyerah Kepala MAN 2 Kudus tercermin dari berbagai solusi strategis yang diambil dalam menghadapi permasalahan madrasah. Dalam mengatasi keterbatasan pendanaan, beliau menggandeng komite, mengoptimalkan dana BOS sesuai regulasi, serta mengajukan proposal bantuan ke pemerintah daerah dan pusat. Sementara itu, untuk mengatasi keterbatasan sumber daya saat waktu istirahat, beliau menginisiasi jadwal praktik kewirausahaan bagi siswa kelas XI yang dikoordinasikan oleh guru ekonomi di unit-unit usaha madrasah.

5) Mempunyai naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi atau jasa sebagai sumber pembelajaran peserta didik

Mengasah naluri berbisnis sangat penting bagi para wiraswastawan pemula yang hendak memulai usaha di bidang produksi, perdagangan maupun jasa. Memang, para pakar ekonomi menganjurkan untuk memakai pendekatan logis dalam mengambil keputusan bisnis. Tapi dalam kondisi tertentu, naluri, insting, intuisi atau feeling memegang peran penting dalam bisnis. Hal itu terutama jika kita sebagai pengusaha dihadapkan pada situasi darurat yang memerlukan tindakan secara cepat.

Dorongan naluri, insting, feeling, intuisi berbisnis ini akan otomatis muncul dengan sendirinya tanpa di sadari dari proses pengalaman. Sedikit berbeda dengan naluri bawaan sejak lahir yang tak perlu diasah seperti saat perut lapar maka akan mencari makan, saat haus akan minum dan lain lain. Naluri bisnis bisa pelajari, diasah dan dikembangkan.

Kepala MAN 2 Kudus terbukti memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi atau jasa sebagai sumber pembelajaran peserta didik. Beliau mampu memanfaatkan peluang usaha yang ada disekitar madrasah, selalu melaksanakan supervisi dan tindak lanjut guna perbaikan di masa yang akan datang.

Naluri kewirausahaan kepala MAN 2 Kudus menghidupkan budaya wirausaha di madrasah, kegiatan-kegiatan penguatan profil pelajaran pancasila berupa gelar karya wirausaha peserta didik terbukti berhasil menyedot pengunjung tidak hanya warga madrasah tetapi warga luar madrasah yang antusias berkunjung dan membeli produk-produk peserta didik. Hal ini sekaligus memberikan pengalaman nyata kepada siswa untuk mengasah keterampilan hidup yang akan berguna setelah lulus.

Selain berdampak kepada peserta didik, kegiatan wirausaha yang dikembangkan kepala MAN 2 Kudus ini juga berkontribusi pada kesejahteraan guru seperti memberikan tunjangan tambahan, membiayai studi tour guru dan membantu pembiayaan kebutuhan operasional madrasah.

4.2 Faktor Pendukung, Penghambat dan solusinya dalam meningkatkan Kesejahteraan Guru MAN 2 Kudus

1) Faktor Pendukung

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala MAN 2 Kudus, ditemukan bahwa terdapat beberapa faktor kunci yang mendukung terwujudnya kesejahteraan guru. Faktor-faktor tersebut saling berkaitan dan membentuk satu ekosistem madrasah yang produktif, inovatif, dan responsif terhadap kebutuhan tenaga pendidik.

a) Banyaknya Sumber Pemasukan Madrasah

Sumber pemasukan yang beragam menjadi dasar ekonomi yang kuat bagi MAN 2 Kudus dalam mendukung program kesejahteraan guru. Selain dana pemerintah seperti BOS, madrasah juga memperoleh pendapatan dari unit usaha internal, seperti koperasi, kantin, dan jasa fotokopi yang dikelola secara profesional.

Menurut teori manajemen sumber daya lembaga dari Terry (2003), keberhasilan lembaga pendidikan ditentukan oleh optimalisasi sumber daya secara efisien. MAN 2 Kudus telah menerapkan prinsip ini dengan memanfaatkan potensi internal sebagai sumber pendanaan tambahan bagi kesejahteraan guru. Hal ini sejalan dengan temuan Subandi (2021) dalam *Jurnal Kependidikan Islam*, yang menunjukkan bahwa madrasah dengan pendanaan alternatif cenderung lebih fleksibel dalam memberikan insentif kepada guru, sehingga meningkatkan loyalitas dan motivasi kerja

b) Komitmen Kuat Kepala Madrasah dan Komite

Kepemimpinan yang visioner dan didukung komite yang aktif menjadi kunci penting lainnya. Kepala madrasah memiliki komitmen yang tinggi untuk memajukan lembaga dan secara khusus memberi perhatian pada kesejahteraan guru. Komitmen ini ditunjukkan melalui inisiasi berbagai program peningkatan pendapatan guru, seperti pembagian hasil usaha dan penyediaan fasilitas kesejahteraan lainnya.

Gibson, Ivancevich & Donnelly (2006) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional dalam pendidikan mencakup kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi dan menginspirasi pihak-pihak terkait guna mencapai tujuan organisasi bersama. Dalam hal ini, kepala MAN 2 Kudus tidak hanya berperan sebagai administrator, tetapi juga sebagai agen perubahan yang mampu membangun kerja sama erat.

c) Sebagian Besar Guru MAN 2 Kudus adalah PNS dan Sudah Bersertifikasi

Salah satu faktor penting yang mendukung kesejahteraan guru di MAN 2 Kudus adalah status mereka sebagai pegawai negeri sipil (PNS) dan pemegang sertifikasi pendidik. Status ini menjamin pendapatan yang stabil melalui gaji pokok, tunjangan jabatan, dan tunjangan profesi guru (TPG).

Sesuai Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 dan PP No. 41 Tahun 2009, guru yang tersertifikasi dan memenuhi beban kerja berhak menerima TPG sebagai bentuk penghargaan atas profesionalismenya. Robbins (2001) menyatakan bahwa kesejahteraan pegawai mencakup aspek ekonomi, psikologis, dan sosial. Dalam konteks ini, guru PNS yang telah tersertifikasi cenderung memiliki kestabilan ekonomi yang berdampak pada motivasi dan loyalitas kerja.

Secara manajerial, kesejahteraan ini memungkinkan guru menjalankan tugas profesional secara optimal, sementara program kewirausahaan madrasah berperan sebagai penguat, bukan penopang utama.

Penelitian oleh Susanto (2019) dalam Jurnal Ilmu Pendidikan Islam menyatakan bahwa guru yang telah memperoleh tunjangan profesi memiliki motivasi kerja lebih tinggi, menunjukkan komitmen yang lebih baik dalam kegiatan pembelajaran, serta lebih partisipatif dalam kegiatan madrasah secara menyeluruh.

Di MAN 2 Kudus, kondisi ekonomi guru yang relatif mandiri, karena status sebagai PNS dan penerima tunjangan profesi, membuat insentif dari program kewirausahaan madrasah lebih dipandang sebagai bentuk apresiasi, kebersamaan, dan penguatan semangat kerja kolektif.

Namun demikian, perhatian terhadap kesetaraan tetap penting, khususnya bagi guru non-PNS yang belum tersertifikasi. Dalam hal ini, pengembangan unit usaha madrasah menjadi strategi inklusif dan berkeadilan, karena dapat meningkatkan kesejahteraan seluruh guru tanpa membedakan status kepegawaian.

d) Banyaknya Unit Usaha yang Berkembang di MAN 2 Kudus

Unit usaha yang berkembang di madrasah merupakan wujud nyata dari implementasi kompetensi kewirausahaan kepala madrasah. Pendapatan yang dihasilkan tidak hanya menopang kegiatan pendidikan, tetapi juga dialokasikan untuk peningkatan kesejahteraan guru, seperti insentif, penyediaan seragam gratis, dan fasilitas pendukung lainnya.

Menurut Kepala MAN 2 Kudus, kegiatan wirausaha di madrasah berjalan efektif dan menghasilkan laba yang menjanjikan, didukung oleh beberapa faktor: jumlah konsumen yang besar, lokasi tertutup yang menciptakan pasar monopoli, seleksi ketat terhadap produk yang sehat dan layak konsumsi, serta rasa memiliki warga madrasah terhadap unit usaha.

Hal ini sejalan dengan Suryana (2011) yang menekankan pentingnya konsistensi manajemen dan partisipasi semua pihak dalam keberhasilan usaha pendidikan. Keberadaan unit usaha di madrasah mencerminkan model pendidikan berbasis ekonomi produktif yang mendukung kemandirian lembaga dan kesejahteraan warga. Temuan serupa juga dilaporkan oleh Wulandari (2020) di MA Al-Ma'arif Lamongan, bahwa unit usaha madrasah berkontribusi pada kesejahteraan guru melalui pembagian keuntungan dan penyediaan kebutuhan secara kolektif.

2) Faktor Penghambat

Analisis Faktor Penghambat Peningkatan Kesejahteraan Guru di MAN 2 Kudus

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan beberapa informan di MAN 2 Kudus, ditemukan bahwa terdapat sejumlah faktor yang menghambat upaya peningkatan kesejahteraan guru. Adapun faktor-faktor tersebut dianalisis sebagai berikut:

a) Waktu dan Beban Kerja yang Tinggi

Guru-guru di MAN 2 Kudus menghadapi beban kerja yang tinggi, baik dari segi jam mengajar maupun kewajiban administratif. Beban ini menyebabkan guru kekurangan waktu untuk berpartisipasi aktif dalam program-program alternatif seperti pengembangan unit usaha madrasah.

Dalam perspektif Robbins (2017), beban kerja yang berlebihan dapat menyebabkan stres kerja dan menurunkan produktivitas serta partisipasi dalam kegiatan non-rutin seperti kewirausahaan. Hal ini menunjukkan bahwa waktu dan beban kerja menjadi hambatan signifikan dalam mendorong kemandirian ekonomi guru.

b) Regulasi Pemerintah yang Membatasi Penggunaan Dana BOS

Kepala madrasah menyampaikan bahwa regulasi penggunaan dana BOS sangat ketat, sehingga sulit untuk mengalokasikan dana tersebut untuk kepentingan kesejahteraan guru secara langsung. Ini sesuai dengan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan yang secara spesifik mengatur batasan penggunaan dana BOS untuk belanja pegawai.

Menurut Mulyasa (2013), kebijakan pendidikan yang terlalu birokratis seringkali tidak responsif terhadap kebutuhan riil satuan pendidikan, termasuk dalam hal peningkatan kesejahteraan tenaga pendidik². Regulasi yang terlalu kaku berdampak pada rendahnya fleksibilitas manajemen madrasah dalam melakukan terobosan.

c) Unit Usaha yang Belum Maksimal karena Pelayanan yang Lambat

Unit usaha yang dimiliki MAN 2 Kudus, seperti koperasi atau kantin, belum berjalan optimal dalam menghasilkan laba. Salah satu penyebab utamanya adalah lambatnya sistem pelayanan. Pelayanan yang tidak efisien menyebabkan rendahnya minat konsumen (siswa atau guru), sehingga berdampak pada menurunnya potensi keuntungan.

Menurut Kotler dan Keller (2016), pelayanan yang cepat, tepat, dan ramah merupakan kunci keberhasilan dalam bisnis jasa³. Jika pelayanan belum prima, maka akan sulit mencapai kepuasan pelanggan dan mempertahankan loyalitas, yang pada akhirnya berpengaruh terhadap profitabilitas unit usaha.

d) Masalah Kebersihan Akibat Banyaknya Sampah

Kondisi lingkungan yang kurang bersih karena banyaknya sampah membuat manajemen madrasah harus mengalokasikan lebih banyak tenaga dan biaya untuk menjaga kebersihan. Dampaknya, fokus pada pengembangan program kesejahteraan guru menjadi terganggu.

Lingkungan kerja yang bersih dan nyaman merupakan salah satu faktor penunjang kesejahteraan guru. Menurut Herzberg dalam teori dua faktor (motivation-hygiene), lingkungan fisik yang buruk termasuk dalam faktor hygiene yang jika tidak dipenuhi akan menyebabkan ketidakpuasan kerja.

3) Solusi dalam mengatasi hambatan

Dalam upaya meningkatkan kesejahteraan guru di MAN 2 Kudus melalui pengembangan kewirausahaan, ditemukan beberapa hambatan utama yang menghambat efektivitas program. Hambatan-hambatan tersebut antara lain: (1) beban kerja guru yang tinggi, (2) kurang optimalnya pelayanan di unit usaha madrasah (toko), yang disebabkan oleh keterbatasan tenaga kerja, dan (3) persoalan kebersihan lingkungan toko akibat meningkatnya jumlah sampah. Untuk mengatasi hambatan-hambatan tersebut, telah diterapkan beberapa solusi sebagai berikut:

a) Pelibatan Peserta Didik dalam Praktik Wirausaha di Toko

Solusi ini bertujuan untuk mengurangi beban kerja guru dalam pengelolaan unit usaha madrasah serta meningkatkan efektivitas pelayanan toko. Dengan melibatkan peserta didik secara aktif dalam kegiatan kewirausahaan, terdapat beberapa dampak positif:

- a. Mengurangi keterlibatan langsung guru dalam operasional harian toko, sehingga guru dapat lebih fokus pada tugas utamanya dalam pembelajaran.
- b. Meningkatkan efisiensi pelayanan toko, karena peserta didik yang terlibat dilatih secara khusus untuk melayani pembeli, mengelola stok, dan menjaga kebersihan.
- c. Memberikan pengalaman nyata kepada siswa dalam dunia usaha, yang sejalan dengan tujuan pendidikan karakter dan penguatan profil pelajar Pancasila.
- d. Pelibatan peserta didik ini juga dapat mendorong terbentuknya ekosistem kewirausahaan di madrasah, yang berpotensi memberikan kontribusi terhadap pendapatan tambahan madrasah dan berdampak pada kesejahteraan guru dalam bentuk insentif atau peningkatan fasilitas.

b) Penambahan Tenaga Kerja Kebersihan

Langkah ini merupakan solusi untuk menjawab persoalan kebersihan akibat meningkatnya aktivitas dan produksi sampah dari toko. Dampak positif dari solusi ini meliputi:

- a. Menjaga kenyamanan dan kebersihan lingkungan belajar, yang berpengaruh pada semangat kerja guru dan kenyamanan peserta didik.

- b. Menunjang citra madrasah sebagai lembaga pendidikan yang profesional dan bersih, sehingga dapat menarik minat masyarakat dan calon peserta didik.
 - c. Meringankan beban guru dan siswa, yang sebelumnya turut serta dalam menjaga kebersihan akibat keterbatasan petugas.
 - d. Dengan adanya tambahan petugas kebersihan, maka pengelolaan lingkungan menjadi lebih optimal dan profesional. Hal ini secara tidak langsung berkontribusi terhadap peningkatan kesejahteraan psikologis dan fisik guru karena lingkungan kerja yang sehat dan terjaga.
- c) Beban kerja yang tinggi

Dalam mengatasi beban kerja yang tinggi maka kepala madrasah mengambil tenaga pengajar atau pelatih di bidangnya, hal ini dilakukan agar target prestasi yang diharapkan bisa tercapai dan guru hanya bersifat sebagai pembimbing dan pemantau kegiatan pelatihan yang melibatkan pengajar luar. Hal ini membuat guru tidak merasa terbebani dan bisa konsentrasi terhadap kegiatan utama mengajar di kelas

4.3 Hasil Peningkatan Kesejahteraan Guru

Kesejahteraan merupakan kondisi aman, makmur, dan tenteram, baik secara fisik maupun batin. Dalam konteks sosial, kesejahteraan mencakup terpenuhinya kebutuhan dasar dan tersedianya peluang hidup yang layak (Midgley dalam Poerwadarminta, 1982). Kesejahteraan guru mencakup aspek material dan spiritual yang mendukung kehidupan yang seimbang dan bermartabat. Menurut Trianto dan Triwulan, kesejahteraan guru meliputi kondisi ekonomi, fisik, mental, sosial, dan profesional yang mencerminkan kepuasan serta kualitas hidup dalam menjalankan peran sebagai pendidik (Trianto & Triwulan, 2023).

Kesejahteraan guru mencakup lebih dari sekadar kompensasi finansial; ia juga meliputi lingkungan kerja yang mendukung, hubungan interpersonal yang positif, peluang pengembangan profesional, keseimbangan kehidupan kerja-pribadi, serta rasa memiliki makna dalam profesinya (Trianto & Triwulan, 2023). Dalam pengertian umum, kesejahteraan mencerminkan kondisi hidup yang makmur, sehat, dan damai. Guru, sebagai pelajar sepanjang hayat (Samana, 1994), memegang peran strategis dalam kemajuan bangsa melalui transformasi peserta didik. Dari aspek ekonomi, kesejahteraan guru mencakup gaji layak, tunjangan, dan keadilan dalam kompensasi, termasuk peluang peningkatan pendapatan melalui karier dan pelatihan berkelanjutan.

Selain itu, kesejahteraan fisik guru melibatkan akses terhadap layanan kesehatan yang baik, lingkungan kerja yang aman dan sehat, serta kesempatan untuk menjaga keseimbangan hidup yang sehat antara pekerjaan dan waktu luang. Kesejahteraan mental melibatkan dukungan emosional dan psikologis, serta akses terhadap layanan kesehatan mental jika diperlukan.

Aspek sosial kesejahteraan guru mencakup hubungan harmonis dengan rekan kerja, siswa, dan orang tua, serta rasa diterima dan didukung dalam komunitas sekolah. Sementara itu, kesejahteraan profesional meliputi kepuasan kerja, peluang pengembangan karier, dan penghargaan atas kontribusi di bidang pendidikan. Awalnya, kesejahteraan diukur dari aspek material seperti pendapatan dan kondisi fisik, namun kini mencakup indikator non-material seperti keamanan, kesehatan, pendidikan, dan status sosial ekonomi. UU No. 6 Tahun 1974 menggambarkan kesejahteraan sebagai kondisi hidup yang aman, tenteram, dan bermartabat secara lahir dan batin. Dalam konteks pendidikan, bentuk kesejahteraan guru, sesuai UU No. 14 Tahun 2005, mencakup tunjangan profesi, asuransi, beasiswa, penghargaan, serta akses pendidikan dan layanan kesehatan bagi keluarga guru.

Menurut pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa Bentuk-bentuk kesejahteraan guru di Indonesia terdiri dari: Gaji Pokok, Gaji pokok yang diberikan kepada guru negeri, guru PHD, guru kontrak dan guru swasta, Tunjangan Kesejahteraan Guru (BKG): Uang bantuan kesejahteraan yang diberikan kepada guru swasta oleh pemerintah pusat, Subsidi perbulan, Subsidi yang diberikan kepada guru swasta oleh pemerintah daerah, berbeda-beda antara daerah, Layanan jaminan kesehatan: Layanan berupa Jamsostek yang diberikan kepada guru negeri, Dana pensiun, Dana pensiun yang diberikan kepada guru negeri setelah usia masa kerja berakhir, Program sertifikasi guru, Program yang dilakukan pemerintah untuk memperbaiki kualitas guru melalui sertifikasi, Kegiatan pendidikan dan pelatihan: Program pendidikan dan pelatihan yang diperlukan guru untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi, Lembaga penyelenggara dan sertifikasi guru, Lembaga yang berperan dalam mengelola dan mengatur sertifikasi guru, Uang jaminan kesehatan, Bentuk kesejahteraan yang diberikan kepada guru negeri dalam bentuk jaminan kesehatan, Tunjangan profesi, Tunjangan yang diberikan kepada guru pemilik sertifikat pendidik sebagai penghargaan kepada guru sebagai pendidik profesional.

Berikut ini adalah indikator kesejahteraan guru menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 yang menjadi data temuan hasil peningkatan kesejahteraan di MAN 2 Kudus

1) Penghasilan/Pendapatan/Gaji

Guru memegang peran strategis dalam membentuk generasi emas bangsa, tidak hanya sebagai pengajar, tetapi juga sebagai penanam nilai-nilai moral dan karakter. Namun, realitas menunjukkan bahwa banyak guru di Indonesia masih menerima gaji yang jauh dari layak. Kondisi ini menimbulkan sejumlah dampak serius terhadap kualitas pendidikan.

Gaji rendah berpengaruh langsung terhadap menurunnya motivasi kerja guru, menghambat inovasi pembelajaran, dan menurunkan kualitas pendidikan. Tekanan ekonomi juga membuat guru sulit fokus pada pengembangan profesional, serta mendorong mereka untuk mencari profesi lain, yang menyebabkan tingginya tingkat perputaran tenaga pendidik. Selain itu, rendahnya insentif menjadikan profesi guru kurang diminati oleh generasi muda, padahal regenerasi tenaga pendidik yang berkualitas sangat dibutuhkan untuk menjawab tantangan pendidikan masa depan.

Jika para pendidik tidak dihargai secara layak, harapan untuk mencetak generasi unggul menjadi kontradiktif. Maka, peningkatan kesejahteraan guru merupakan langkah mendasar dalam memperkuat fondasi pendidikan nasional.

Berdasarkan data hasil wawancara disimpulkan bahwa secara finansial guru telah menikmati hasil dari kegiatan kewirausahaan di MAN 2 Kudus berupa

a) Pembagian SHU

Setiap awal Agustus, seluruh guru yang menjadi anggota koperasi menerima pembagian Sisa Hasil Usaha (SHU), yang dihitung berdasarkan besarnya modal dan kontribusi masing-masing anggota. Meskipun nominal SHU yang diterima berbeda-beda, setiap guru minimal memperoleh Rp1.000.000, sebagai bentuk manfaat langsung dari partisipasi dalam koperasi.

b) Program Umroh

Program umroh merupakan program sosial untuk menolong bapak ibu guru untuk bisa menjalankan ibadah umroh. Bagi guru yang ingin melaksanakan umroh atau haji, koperasi memberikan pinjaman berupa talangan yang dibayar secara berangsur.

c) Seragam guru

Seragam guru biasanya diberikan oleh madrasah dan unit interpreneur MAN 2 Kudus. Seragam tersebut berupa pakaian jadi dan pakaian olah raga.

d) Uang saku

Uang saku tersebut, biasanya diberikan kepada guru pada saat ada kegiatan rekreasi, sehingga guru di MAN 2 Kudus tidak harus mengeluarkan uang untuk kebutuhan rekreasi karena uang saku diberikan dari komite dan dari unit-unit usaha madrasah yang ada.

e) THR

Setiap akhir tahun guru di MAN 2 Kudus, tidak hanya menerima THR dari komite tetapi juga dari koperasi dan dari unit-unit usaha yang ada di MAN 2 Kudus

2) Promosi dan Penghargaan

Pengakuan prestasi merupakan faktor motivasi yang signifikan dalam meningkatkan kepuasan kerja dan menjadi bentuk validasi atas pencapaian individu maupun tim dalam konteks psikologi organisasi. Dalam Manajemen SDM Pendidikan dan Manajemen SIT, aspek ini sering kali terabaikan meskipun kebijakan kesejahteraan telah diterapkan. Tulisan ini mengulas langkah teknis pemberian penghargaan berbasis kinerja, merujuk pada praktik dalam Semiloka Pengembangan Riset Mini Manajemen Pendidikan Islam yang memberikan apresiasi kepada dosen pembicara dan tutor. Berikut lima langkah teknis operasional dalam pemberian penghargaan berbasis prestasi:

1. Penghargaan Kinerja Individu

Seperti "*Guru Inspiratif*" atau "*Tendik Teladan*", diberikan kepada individu yang efektif mengimplementasikan Kurikulum Deep Learning. Kriteria mencakup inovasi pengajaran dan keberhasilan siswa, serta diberikan dalam acara resmi seperti Hari Guru atau seminar.

2. Penghargaan Kolaboratif

Seperti "*Tim Pendidik Teladan*", mendorong kerja sama dalam pengembangan pembelajaran. Contohnya, tutor yang mendampingi riset mini mahasiswa menerima penghargaan pada Semiloka.

3. Integrasi dengan Insentif Finansial

Selain piagam, penghargaan disertai bonus, subsidi pelatihan, atau dana riset. Hal ini memberikan dampak motivasional nyata dan mendukung peningkatan kesejahteraan guru secara holistik.

4. Pengakuan Terbuka

Penghargaan diberikan dalam forum publik seperti seminar, meningkatkan rasa percaya diri dan pengakuan profesional di hadapan kolega.

5. Frekuensi dan Variasi Penghargaan

Penghargaan reguler seperti “*Guru Bulan Ini*” serta kategori khusus seperti inovasi digital atau pendidikan inklusif memperluas cakupan apresiasi.

Untuk mendukung implementasi Kurikulum Deep Learning dan mewujudkan Indonesia Emas 2045, penghargaan perlu menjadi bagian integral dari kebijakan kesejahteraan pendidik. Pemerintah dan lembaga pendidikan disarankan untuk: (1) menjadikan penghargaan bagian dari kebijakan kesejahteraan, (2) memperluas kegiatan seperti Semiloka sebagai ajang apresiasi, dan (3) mengutamakan integrasi penghargaan dengan insentif finansial guna menciptakan budaya kerja yang apresiatif dan inovatif.

Data hasil wawancara dengan kepala MAN 2 Kudus dan dikuatkan oleh kesaksian beberapa guru yang ada di MAN 2 Kudus menyatakan bahwa kepala MAN 2 Kudus, adalah figur kepala yang selalu menghargai usaha atau jerih payah seorang guru. Walaupun terkadang hasil yang diharapkan belum tercapai.

Penghargaan selalu diberikan baik kepada peserta didik yang berprestasi maupun guru pembimbing. biasanya untuk murid yang berprestasi biasanya diberi penghargaan berupa beasiswa dan uang tunai. Untuk guru yang berprestasi biasanya diberi penghargaan uang tunai dan barang-barang yang berharga. Semua ini dilakukan agar guru termotivasi untuk berusaha yang terbaik dan lebih bersemangat.

Promosi atau karir seorang guru selalu diperhatikan oleh kepala MAN 2 Kudus dengan jabatan-jabatan penting yang ada di madrasah yang kesemuanya itu didasarkan pada kompetensi bukan karena kedekatan atau faktor lain.

3) Perlindungan dalam Tugas

Undang-Undang Sisdiknas No. 20 Tahun 2003 menegaskan bahwa pendidikan merupakan usaha sadar dan terencana untuk mengembangkan potensi peserta didik secara utuh. Dalam menjalankan tugas profesionalnya, guru memiliki hak atas perlindungan yang diatur dalam Permendikbud No. 10 Tahun 2017, mencakup perlindungan hukum, profesi, keselamatan kerja, dan hak atas kekayaan intelektual.

Hasil penelitian di MAN 2 Kudus menunjukkan bahwa seluruh guru merasa mendapatkan perlindungan yang memadai dari pihak madrasah. Bentuk perlindungan tersebut mencakup pendampingan hukum saat menghadapi masalah profesional, penerapan standar operasional prosedur (SOP) untuk menjamin keselamatan kerja, serta penyediaan sarana prasarana yang didukung sistem keamanan yang baik dan tenaga pendukung yang kompeten. Perlindungan ini mencerminkan komitmen lembaga dalam menciptakan lingkungan kerja yang aman dan profesional bagi guru.

4) Meningkatkan Kompetensi

Guru adalah kunci keberhasilan pendidikan. Guru yang berkompeten akan mampu menciptakan lingkungan belajar yang efektif dan berkualitas untuk membantu siswa mencapai potensi maksimal mereka. Sayangnya, tantangan yang dihadapi dunia pendidikan saat ini semakin kompleks. Oleh karena itu, meningkatkan kompetensi guru menjadi sebuah keharusan.

Berikut adalah beberapa alasan mengapa peningkatan kompetensi guru itu penting:

Mengikuti Perkembangan Kurikulum terus mengalami perubahan dan penyesuaian untuk mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan tantangan zaman. Misalnya, kurikulum 2013 dirancang untuk mengembangkan keterampilan abad 21 seperti berpikir kritis, kreativitas, dan kolaborasi.

Guru yang ingin sukses mengimplementasikan kurikulum baru harus meningkatkan pemahaman dan kompetensi mereka sesuai tuntutan kurikulum tersebut. Jika tidak, guru akan kesulitan menerapkan pendekatan pembelajaran yang sesuai dan pada akhirnya siswa yang rugi.

Melek Teknologi Pendidikan. Teknologi digital semakin mengubah cara belajar dan mengajar. Penelitian menunjukkan bahwa integrasi teknologi yang tepat dapat meningkatkan engagement dan hasil belajar siswa. Sayangnya, banyak guru yang belum melek teknologi dan kesulitan memanfaatkan teknologi untuk pembelajaran.

Untuk itu guru perlu terus mengasah kemampuan teknologi dan informasi mereka. Seperti memahami konsep *blended learning*, pemanfaatan media sosial untuk kolaborasi, penggunaan *learning analytics* untuk evaluasi, dan masih banyak lagi. Dengan begitu, mereka bisa menciptakan pembelajaran yang lebih menarik dan efektif di era digital.

Persaingan Global. Indonesia kini bersaing secara global dalam berbagai bidang, termasuk pendidikan. Sayangnya capaian pendidikan kita masih tertinggal dibanding negara tetangga di ASEAN. Untuk itu kita perlu terus berbenah agar tidak ketinggalan. Salah satu kuncinya adalah memiliki guru-guru yang berkompeten dan profesional layaknya negara maju. Guru yang demikian bisa menginspirasi siswa menjadi pembelajar sepanjang hayat dan mempersiapkan mereka dengan keterampilan abad 21 yang dibutuhkan untuk bersaing di tingkat global.

Keragaman Siswa. Populasi siswa Indonesia sangat beragam dari segi bahasa, suku, kemampuan akademik, hingga status sosial ekonomi. Tantangannya adalah bagaimana memenuhi kebutuhan belajar yang berbeda-beda pada populasi siswa yang sangat heterogen ini. Guru dituntut memiliki kompetensi untuk memahami keragaman siswa dan

menciptakan lingkungan inklusif yang mendukung keberhasilan setiap siswa. Misalnya dengan menerapkan diferensiasi pembelajaran, pendekatan emosional dan budaya yang responsif, serta akomodasi bagi siswa berkebutuhan khusus.

Adaptasi pada Perubahan. Dunia pendidikan selalu mengalami perubahan, apakah karena kebijakan pemerintah, perkembangan teknologi, atau tuntutan masyarakat. Guru dituntut adaptif terhadap berbagai perubahan ini agar bisa terus memberikan layanan pendidikan berkualitas. Kompetensi tinggi memungkinkan guru untuk beradaptasi lebih baik pada perubahan. Misalnya dengan cepat memahami kebijakan baru dan mengintegrasikannya ke dalam praktik pembelajaran, atau mengadopsi pendekatan dan teknologi pendidikan terbaru.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala MAN 2 Kudus dan beberapa guru mata pelajaran, diperoleh informasi bahwa peningkatan kompetensi guru telah diupayakan melalui berbagai pelatihan. Kepala madrasah menyadari pentingnya pelatihan sebagai respons terhadap tantangan era digital serta tuntutan kurikulum dan perkembangan teknologi yang pesat. Oleh karena itu, pelatihan menjadi langkah strategis untuk memperkuat kapasitas guru. Selain itu, kepala madrasah juga secara aktif mendorong dan memfasilitasi guru untuk melanjutkan studi ke jenjang S2 atau S3 guna mendukung peningkatan kompetensi secara berkelanjutan.

5) Pemanfaatan Sarana Prasarana

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi kewirausahaan kepala madrasah berkontribusi pada peningkatan kesejahteraan guru, khususnya melalui optimalisasi sarana dan prasarana. Fasilitas pendidikan seperti ruang kelas, perpustakaan, dan laboratorium tidak hanya mendukung proses belajar-mengajar, tetapi juga menciptakan lingkungan yang kondusif dan holistik bagi pengembangan siswa.

Ketersediaan sarana yang memadai memudahkan guru dalam menerapkan strategi pembelajaran yang efektif, meningkatkan motivasi belajar siswa, dan memperkuat interaksi edukatif di madrasah.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di MAN 2 Kudus, dapat disimpulkan bahwa:

- 1) Kompetensi kewirausahaan Kepala MAN 2 Kudus tercermin dalam karakter pribadi mampu menciptakan inovasi positif dan tepat guna bagi kepentingan madrasah, mampu bekerja keras agar mencapai keberhasilan, memiliki motivasi yang tinggi dalam melaksanakan tugas, pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik, mempunyai naluri kewirausahaan dalam mengelola usaha sebagai sumber pembelajaran peserta didik
- 2) Faktor pendukung peningkatan kesejahteraan guru MAN 2 Kudus meliputi banyaknya sumber pemasukan madrasah, komitmen yang kuat dari kepala madrasah maupun komite, sebagian besar guru MAN 2 Kudus berstatus PNS dan sudah bersertifikasi, banyaknya unit usaha MAN 2 Kudus yang berkembang sehat dan maju. Adapun faktor penghambat kesejahteraan guru di MAN 2 Kudus adalah waktu dan beban kerja yang tinggi, regulasi pemerintah yang membatasi penggunaan dana BOS, unit-unit usaha belum maksimal dalam menghasilkan laba serta dampak hasil kegiatan wirausaha yang menuntut pekerjaan kebersihan harus ekstra.
- 3) Kegiatan kewirausahaan di MAN 2 Kudus telah memberikan hasil berupa peningkatan kesejahteraan guru. Bentuk peningkatan kesejahteraan tersebut antara lain berupa tambahan pendapatan, promosi dan penghargaan, perlindungan dalam tugas, peningkatan kompetensi, pemanfaatan sarana prasarana.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian, penulis menyampaikan beberapa saran sebagai berikut:

- 1) Kepala Madrasah diharapkan terus mengembangkan kompetensi kewirausahaan serta memperluas jejaring dan inovasi dalam pengelolaan unit usaha guna meningkatkan kesejahteraan warga madrasah.
- 2) Guru perlu meningkatkan partisipasi dan rasa memiliki terhadap kegiatan kewirausahaan agar tercipta kolaborasi yang solid dalam pengembangan usaha produktif madrasah.
- 3) Siswa didorong untuk aktif terlibat dalam kegiatan kewirausahaan sebagai sarana pembentukan karakter dan pembelajaran praktis untuk masa depan.

- 4) Komite Madrasah dan Stakeholder diharapkan memberikan dukungan finansial dan moral guna memperkuat fondasi kewirausahaan madrasah dan mendukung kesejahteraan tenaga pendidik.
- 5) Peneliti Selanjutnya disarankan untuk memperluas fokus kajian, seperti meneliti efektivitas program kewirausahaan terhadap kemandirian madrasah atau peningkatan prestasi belajar siswa

DAFTAR REFERENSI

- Berita Negara. (2017). *Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 58 Tahun 2017 tentang Kepala Madrasah*. Jakarta.
- Danim, S., & Suparno. (2009). *Manajemen dan kepemimpinan transformasional kekepalasekolahan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Departemen Pendidikan Nasional. (2005). *Kamus besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Ghony, M. D., & Almanshur, F. (2012). *Metodologi penelitian kualitatif*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Hambali, B. (2021). *Implementasi kewirausahaan kepala sekolah dalam peningkatan kesejahteraan guru di Sekolah Dasar Islam Terpadu (SDIT) Harum Jakarta Utara* [Skripsi, Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah].
- Hidayat, R., & Abdillah. (2019). *Ilmu pendidikan: Konsep, teori dan aplikasinya*. Medan: Lembaga Peduli Pengembangan Pendidikan Indonesia (LPPPI).
- Ikhsana, A. N., Syamsudduha, S., & Tahir, M. Y. (2021). Hubungan antara kompetensi kewirausahaan kepala madrasah dengan tingkat kesejahteraan guru Madrasah Tsanawiyah se-Kecamatan Dua Boccoe Kabupaten Bone. *Idaarah: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 5(1), 24. <https://doi.org/10.24252/idaarah.v5i1.20173>
- Moleong, L. J. (2017). *Metodologi penelitian kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa. (2022). *Manajemen berbasis sekolah: Konsep, strategi, dan implementasi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Musfiroh, S. (2021). Peran kompetensi kewirausahaan kepala sekolah dalam meningkatkan kesejahteraan guru pada SMP Negeri 1 Gembong Pati tahun pelajaran 2020/2021. *Jurnal Dhabit*, 1(1), 17–23.
- Permendiknas. (2005). *Standar kepala sekolah, standar pengawas sekolah, standar kualifikasi akademik, kompetensi guru, UU Guru dan Dosen UU RI No 14 Tahun 2005*.
- Permendiknas. (2007). *Standar kualifikasi akademik, kompetensi guru, UU Guru dan Dosen UU RI No 16 Tahun 2007*.
- Poerwadarminta, W. J. S. (1982). *Kamus umum Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Sagala, S. (2009). *Manajemen strategik dalam peningkatan mutu pendidikan*. Bandung: Alfabeta.

- Sagala, S. (2010). *Supervisi pembelajaran dalam profesi pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Samana, A. (1994). *Profesionalisme keguruan*. Yogyakarta: Kanisius.
- Sidiq, A. A. (2022). Penerapan kompetensi kewirausahaan kepala sekolah. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 5(2), 1–7.
- Sugiyono. (2006). *Metode penelitian pendidikan: Pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suryana. (2024). *Kewirausahaan: Kiat dan proses menuju sukses*. Bandung: Salemba Empat.
- Syayyidina, A. (2025). Optimalisasi kompetensi kewirausahaan kepala sekolah terhadap kesejahteraan guru di SD Birrul Walidaian Muhammadiyah Sragen. *Jurnal Pendidikan Dasar Flobamorata*, (1), 47–53.
- Trianto, T., & Triwulan, T. (2023). *Sertifikasi guru dan upaya peningkatan kualifikasi, kompetensi dan kesejahteraan*. Jakarta: Prestasi Pustaka.