



## Analisis Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Etos Kerja Guru

Eko Arif Susanto

Sekolah Tinggi Ilmu Syariah Subulussalam, Ogan Komering Ulu Timur, Indonesia  
ekoarifsusantompdi@gmail.com

**Abstract.** *This research is qualitative research. The subject of this research is the head of the Madrasah. The data collection techniques used were interviews, observation, and documentation. Using interactive data analysis techniques Miles and Huberman. The data validity test used the source triangulation technique. Based on the results of the study, it shows that the role of the head of the madrasah in improving the work ethic of teachers is very good, namely acting as a formal official, as a manager, as a leader, as an educator, as an administrator, as a madrasah as a supervisor, as an innovator, as a motivator. In addition, there are supporting and inhibiting factors. The supporting factors are (1) the availability of adequate facilities and infrastructure, (2) good teacher discipline, (3) the qualifications of teacher education that are relevant to the subject being managed, (4) communication between teachers and staff is maintained, while the inhibiting factors are (1) there are still teachers who continue to use the ancient learning model, (2) late disbursement of BOS funds as the main source of madrasah funding, (3) difficulty in the process of applying for teacher certification through the Education Information and Management System and Education Personnel of the Ministry of Religion "SIMPATIKA" application, (4) diverse teacher personnel, so difficult to understand one by one. Based on the role of the head of the madrasah, it shows that the work ethic of the teachers at Madrasah Tsanawiyah Subulussalam 2 is very high. Thus it can be concluded that the leadership role of the principal is very important in improving the work ethic of teachers.*

**Keywords:** *madrasah head leadership, role, teacher work ethic*

**Abstrak.** Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif. Subjek penelitian ini adalah Kepala Madrasah. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, observasi dan dokumentasi. Menggunakan teknik analisis data interaktif Miles and Huberman. Uji Keabsahan data menggunakan teknik triangulasi sumber. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa peran kepala madrasah dalam meningkatkan etos kerja guru sudah sangat baik, yakni berperan sebagai pejabat formal, sebagai manajer, sebagai pemimpin (leader), sebagai pendidik, sebagai administrator, madrasah sebagai supervisor, sebagai inovator, sebagai motivator. Selain itu terdapat faktor pendukung dan penghambat. Untuk faktor pendukung adalah (1) ketersediaan sarana dan prasarana yang memadai, (2) kedisiplinan guru yang baik, (3) kualifikasi pendidikan guru yang linera dengan mata pelajaran yang diampu, (4) terjalannya komunikasi antar guru dan staf, sedangkan faktor penghambatnya adalah (1) masih terdapat guru yang tetap menggunakan model pembelajaran zaman dahulu, (2) keterlambatan pencairan dana BOS sebagai sumber utama pendanaan madrasah, (3) sulitnya proses pengajuan sertifikasi guru melalui aplikasi Sistem Informasi dan Manajemen Pendidikan dan Tenaga Kependidikan Kementerian Agama "SIMPATIKA", (4) personalia guru yang beragam, jadi sulit memahami satu persatu. Berdasarkan peran kepala madrasah tersebut menunjukkan bahwa etos kerja para guru di Madrasah Tsanawiyah Subulussalam 2 sangat tinggi. Dengan demikian dapat di simpulkan bahwa peran kepemimpinan kepala sekolah sangat lah penting dalam meningkatkan etos kerja guru.

**Kata Kunci:** *etos kerja guru, kepemimpinan, kepala madrasah, peran*

---

## PENDAHULUAN

Dalam meningkatkan kualitas dan mutu Pendidikan, manajemen madrasah merupakan hal pokok yang harus di terapkan dengan baik dalam suatu Lembaga Pendidikan. Kepemimpinan sebagai salah satu fungsi manajemen merupakan hal yang sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi (Kaharudin & Hannah, 2021). Dalam manajemen tersebut kepemimpinan seorang kepala madrasah memiliki peran yang sangat signifikan. Perannya bukan hanya menguasai ilmu – ilmu tentang kepemimpinan, akan tetapi seorang kepala madrasah harus mampu menerapkan teori atau keilmuannya tentang kepemimpinan dalam dunia pendidikan. Kepala madrasah tidak hanya hanya bertanggung jawab atas kelancaran jalannya kegiatan madrasah, akan tetapi keadaan lingkungan madrasah dengan kondisi dan situasinya serta hubungannya dengan masyarakat sekitarnya merupakan tanggung jawabnya pula (Makhromi, 2018). Di samping itu seorang kepala madrasah harus mampu bertanggung jawab pada kualitas sumber daya manusia yang ada pada lembaga pendidikannya (Maisura, 2018; Muhaemin & Umar, 2020).

Kepala madrasah mempunyai peran yang sangat penting, dengan adanya kepala madrasah maka suatu lembaga pendidikan dapat terorganisir dengan baik. Hal ini telah tercantum dalam Departemen Pendidikan Nasional Tahun 2006 tentang Peran Kepala Madrasah, bahwa seorang kepala madrasah mempunyai beberapa peran diantaranya sebagai manajer, leader, educator, administrator, inovator, motivator dan supervisor. Maka kepala madrasah berhak dalam menentukan suatu keputusan atau kebijakan dalam pengelolaan suatu proses pendidikan (Hasibuan et al., 2019).

Kepala Madrasah merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan sekolah, yang akan menentukan bagaimana tujuan-tujuan Madrasah dan pendidikan pada umumnya di realisasikan (Wahyuni, 2018). Peran kepemimpinan kepala madrasah yang efektif selalu dikaitkan tidak bisa lepas dari peran pemimpin sebagai pengelola pembelajaran (*instructure manager*) menguasai kemampuan kurikulum, pemimpin ide kreatifonal (*inspiration leader*) mampu menjadi inspirator bagi semua, pengelola sumber daya (*manager of resources*) peka terhadap SDM, pakar organisasi (*organizational expert*) fasih terhadap tugas, pemimpin kultural (*cultural leader*) dan penasehat/pelindung guru (*teacher advocate*) (Manan, 2019).

Usman menyatakan bahwa kepemimpinan kepala madrasah harus memiliki kemampuan TEKNIK (Terampil, Etos Kerja, Keberanian, Negosiasi, Intuisi Bisnis dan Kewirausahaan). Teknik menurut arti sebenarnya adalah cara sedangkan menurut singkatannya adalah: 1) Terampil, 2) Etos kerja, 3) Keberanian, 4) Negosiasi, 5) Intuisi bisnis, 6) Kewiraswastaan (Usman, 2006).

Berdasarkan hal tersebut seorang kepala madrasah seyogyanya mampu mewujudkan keahlian teknik, keahlian ini sangat menunjang perkembangan hasil kerjanya. Salah satu keahlian TEKNIK yang dikemukakan oleh Usman (2006) adalah kemampuan kepala madrasah dalam meningkatkan etos kerja guru.

Etos kerja menurut Anaroga merupakan pandangan dan sikap suatu bangsa atau umat terhadap kerja, oleh karena itu menimbulkan pandangan dan sikap menghargai kerja sebagai suatu yang luhur, sehingga diperlukan dorongan dan motivasi (Anoraga, 2001). Fungsi kepala madrasah yang berhubungan dengan etos kerja guru adalah memahami kondisi guru dan karyawan (Pepilina & Maryati, 2022; Syukri et al., 2019). Dalam menjalankan tugas tersebut kepala madrasah tidak bisa mewujudkan tujuannya apabila kondisi kerja para guru tidak tertata dengan baik. Kepala madrasah tidak hanya mengatur jalannya kegiatan madrasah namun harus mampu membangun kualitas dan semangat kerja guru, staf dan karyawan. Berkembangnya semangat kerja, kerja sama yang harmonis, minat terhadap perkembangan pendidikan, suasana kerja yang menyenangkan dan perkembangan mutu profesional di antara para guru banyak ditentukan oleh kualitas kepemimpinan kepala madrasah. Adapun peran kepala madrasah menurut Wahjosumidjo (2020) ada lima peran kepemimpinan yang harus dimiliki seorang kepala madrasah; kepala madrasah sebagai pejabat formal, kepala madrasah sebagai manajer, kepala madrasah sebagai seorang pemimpin, kepala madrasah sebagai pendidik, dan kepala madrasah sebagai staf. Sedangkan menurut Machali (2016) ada 7 peran kepemimpinan kepala madrasah, yakni peran kepala madrasah sebagai (1) Edukator (pendidik), (2) Manajer, (3) Administrator, (4) Supervisor, (5) Leader (pemimpin), (6) Inovator dan, (7) Motivator. Seorang kepala madrasah dalam hal ini harus bisa menerapkan dan mengimplementasikannya dalam kepemimpinan yang beliau laksanakan. Sebagai seorang kepala madrasah seyogianya beliau mengetahui 4 kompetensi yang telah ditetapkan oleh UU nomor 14 tahun 2005 yang harus dimiliki oleh dewan guru, 4 kompetensi penting itu merupakan salah satu wujud dari indikator ketercapaian sebuah upaya dalam membangun etos kerja guru, ke-empat kompetensi tersebut adalah (1) kompetensi pedagogik, (2) kompetensi kepribadian, (3) kompetensi sosial, (4) kompetensi profesional.

Memilih pekerjaan dan menumbuhkan etos kerja yang Islami menjadi suatu keharusan bagi semua pekerja (Luth, 2001). Seorang pendidik atau guru yang memiliki etos kerja yang baik akan mampu bekerja dengan sungguh-sungguh, penuh semangat inspiratif dan mempunyai kredibilitas yang tinggi (Murniati, 2022; Trinova et al., 2020). Sebaliknya seorang guru yang memiliki

etos kerja yang rendah akan senantiasa bermalas-malasan serta tidak memiliki kesemangatan yang besar dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Hal tersebut bisanya dipengaruhi oleh beberapa faktor baik internal maupun eksternal dan tentunya juga berkaitan dengan kepemimpinan kepala madrasahnyanya.

Berdasarkan Observasi yang peneliti lakukan, Madrasah Tsanawiyah Subulussalam 2 Sriwangi Ulu merupakan Lembaga Pendidikan yang terintegrasi dengan pesantren salaf dalam naungan Pondok Pesantren Subulussalam dan Yayasan Subulussalam OKU Timur yang telah terakreditasi "A" dan beralamatkan di Desa Sriwangi Ulu Kecamatan Semendawai Suku III Kabupaten Ogan Komering Ulu Timur. Berdiri sejak tahun 2009 perkembangan madrasah ini sangat signifikan. Mulai dari tahun 2009 dengan jumlah siswa hanya 70 orang hingga sekarang telah mencapai 393 orang. Dalam kurun waktu 10 tahun MTs Subulussalam 2 telah berhasil mendapatkan akreditasi yang sangat memuaskan yakni terakreditasi "A". Dibalik kegemilangan prestasi Madrasah Tsanawiyah Subulussalam 2 tersebut, ironisnya prestasi dewan pendidik atau guru sangat kurang bahkan bisa dikatakan tidak ada prestasi yang berarti. Hal ini bisa dilihat dari jumlah guru yang tersertifikasi atau memiliki sertifikat hanya satu orang saja berdasarkan laporan bulanan bulan Februari 2020. Berkembang dari masalah tersebut, etos kerja guru sangatlah penting untuk dibangun supaya prestasi yang sudah diraih dapat dipertahankan. Dengan begitu di sinilah di mana peran kepemimpinan kepala sekolah sangat penting dan dibutuhkan untuk membangun etos kerja para gurunya. Oleh karena itu, peneliti ingin menganalisis peran kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan etos kerja guru di Madrasah Tsanawiyah Subulussalam 2 Sriwangi Ulu.

#### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan berperilaku yang dapat diamati yang diarahkan pada latar dan individu secara holistik (utuh) (Abdussamad, 2021). Dengan begitu penelitian ini dapat mencapai tujuannya yaitu memaparkan dan menganalisis peran kepemimpinan kepala Madrasah Tsanawiyah Subulussalam 2 Sriwangi Ulu dalam meningkatkan etos kerja guru. Sedangkan pendekatan yang peneliti gunakan dalam penelitian ini adalah Studi Kasus. Studi kasus merupakan metode yang diterapkan untuk memahami individu lebih mendalam dengan dipraktekkan secara integratif dan komprehensif (Abdussamad, 2021). Hal ini dilakukan supaya peneliti bisa mengumpulkan

dan mendapatkan pemahaman yang mendalam mengenai individu yang diteliti, berikut masalah yang dihadapi supaya dapat terselesaikan dan membuat diri individu tersebut berkembang lebih baik. Dalam penelitian ini studi kasus dititik beratkan pada peran kepemimpinan kepala Madrasah Tsanawiyah Subulussalam 2 Sriwangi Ulu dalam meningkatkan etos kerja guru, supaya mendapatkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis yang disusun berdasarkan data lisan, perbuatan, dan dokumentasi yang diamati secara holistik dan bisa diamati secara konteks.

Teknik pengumpulan datanya menggunakan teknik pengamatan berperan serta (observasi partisipasi) dan wawancara mendalam (*indepth interview*)serta didukung teknik dokumentasi sebagai teknik penunjang, tempat penelitiannya adalah Madrasah Tsanawiyah Subulussalam 2 Sriwangi Ulu, sedangkan objek penelitiannya terdiri dari satu orang yakni Kepala Madrasah Tsanawiyah Subulussalam 2 Sriwangi Ulu dan penelitian dilakukan pada tahun 2020. teknik analisis datanya menggunakan teknik analisis data interaktif dan Uji Keabsahan data menggunakan teknik triangulasi sumber.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Peran Kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan etos kerja guru di Madrasah Tsanawiyah Subulussalam 2 Sriwangi Ulu, Kepala madrasah sebagai seorang pemimpin telah menjadi teladan yang baik, serta sebagai seorang motivator bapak kepala madrasah dapat menjalin komunikasi yang baik dengan seluruh dewan guru untuk memberikan motivasi kepada dewan guru dan staf. . Berkaitan dengan pengembangan kemampuan guru yang nantinya akan menunjang kompetensi guru terutama berkaitan dengan kemampuan pedagogik kepala madrasah sebagai seorang pendidik telah melaksanakan perannya dengan baik dengan memberikan pelatihan, bimtek, workshop, MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran) dan memfasilitasi dewan guru dalam menyusun perangkat pembelajaran, serta beliau juga mendelegasikan tugas tepat dengan bidangnya masing-masing. Selanjutnya berkaitan dengan pendidikan karakter yang dewasa ini menjadi salah satu tujuan penting pendidikan nasional. Melihat perkebangan zaman yang begitu cepat yang tentu saja membutuhkan pengendalian yang baik, maka tentu saja hal itu membutuhkan peran seorang guru dalam melakukan pembinaan terhadap karakter atau kepribadian dari siswa. Pembinaan karakter yang paling efektif adalah dengan keteladanan dari guru itu sendiri jika guru itu memiliki kepribadian yang baik maka guru tersebut akan menjadi teladan yang baik. Ada istilah “guru kencing berdiri, murid kencing berlari”, (Mandaru, 2005) pentingnya keteladanan guru, jika membimbing muridnya untuk

---

melakukan atau menjauhi tentunya harus disertai dengan penerapan hal tersebut dalam kehidupannya sehari-hari. betapa pentingnya kompetensi kepribadian dimiliki oleh seorang guru dalam melaksanakan pendidikan karakter yang telah dicanangkan oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia. Peran kepala madrasah sebagai seorang pendidik dan pemimpin telah melaksanakan beberapa program dan kegiatan yang menjadi aktivitas pembinaan kepribadian guru diantaranya memberikan teladan yang baik bagi dewan guru, membiasakan guru untuk mushafahah bersama dengan kepala madrasah, siswa dan staf, mengadakan program pengajian khusus tentang akhlak rutin setiap hari rabu yang diisi oleh ketua yayasan.

Selain kompetensi pedagogik dan kepribadian ada kompetensi sosial yang harus dimiliki oleh seorang guru, kemampuan ini berorientasi pada keadaan di mana seorang guru mampu bermasyarakat baik dengan kepala madrasah, siswa, guru yang lain ataupun staf bahkan masyarakat sekitar. Kemampuan ini menjadi salah satu syarat utama menjadi seorang guru. Jika guru tersebut pandai untuk bergaul, maka dia akan memiliki hubungan baik dengan semua elemen madrasah, ketika guru memiliki hubungan yang baik dan komunikasi yang baik dengan seluruh elemen madrasah maka guru tersebut akan senantiasa nyaman dalam bekerja, selanjutnya etos kerja pasti akan terbangun dengan sendirinya. sebagai seorang pemimpin dan motivator kepala madrasah telah melakukan perannya dengan menjalin komunikasi dengan guru, melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan dan perencanaan program, memerhatikan kehidupan pribadi guru dengan hadir disetiap acara pribadinya, membantu penyelesaian permasalahan dewan guru dengan sesama guru, staf atau dengan siswanya.

Menjadi seorang guru seyogianya memiliki sebuah kemampuan atau kompetensi selain pentingnya peran kepribadian yang harus ada dalam dirinya seorang kepala madrasah harus memiliki kemampuan atau kompetensi profesional sebagaimana termaktub dalam UU nomor 14 tahun 2005 seorang guru harus memiliki Kompetensi profesional. Kompetensi profesional ini adalah sebuah kemampuan di mana seorang guru mampu memahami kurikulum dan menguasai bidang keilmuannya sesuai dengan kualifikasi yang dia miliki. Selain itu kompetensi profesional guru dapat juga tercermin dari kedisiplinannya serta profesionalismenya. kepala madrasah sebagai administrator telah melaksanakan perannya dengan baik, hal ini terlihat dari upaya beliau yang selalu mensupport dan mengizinkan guru dan staf untuk melanjutkan pendidikannya dijenjang yang lebih tinggi. Dengan

kualifikasi yang lebih tinggi akan membuat dewan guru semakin dewasa keilmuannya seseuai dengan bidang yang diampu.

Salah satu pencapaian indikator etos kerja guru adalah kedisiplinan guru dan staf. Berkaitan dengan kedisiplinan dewan guru peneliti melakukan observasi dan studi dokumentasi terhadap laporan rekapitulasi kehadiran guru dari mesin *finger print* per periode february 2020, dari observasi dan studi dokumentasi tersebut dapat diketahui pada bulan february tingkat rerata prosentasenya sebesar 98,31 % dari 38 guru dan pegawai, hal ini merupakan prospek yang sangat baik. Hal ini menjadi indikator suksesnya kepala madrasah dalam kedisiplinan guru. Selain itu sebagai seorang supervisor beliau telah melakukan tugasnya dalam mengawasi dan mengembangkan kedisiplinan guru serta memberikan reewad bagi guru yang memenuhi standardisasi kedisiplinan yang baik.

Dalam upayanya meningkatkan kompetensi guru kepala madrasah melakukan supervisi, hal ini dimaksudkan agar dapat menilai, mengukur dan melihat kinerja dan kemampuan profesionalisme guru. Sebagai kepala madrasah telah melakukan perannya sebagai supervisor di Madrasah Tsanawiyah Subulussalam 2 Sriwangi Ulu.

Untuk membuat dewan guru nyaman dan betah bekerja dimadrasah ini bapak kepala madrasah selalu memerhatikan kebersihan lingkungan madrasah, menjaga kebersihan WC guru serta ruang guru, tentunya kesemuanya itu dilakukan oleh petugas kebersihan dan kerja sama guru dan staf untuk sama-sama menjaga kebersihan tersebut.

Selain memerhatikan kebersihan bapak kepala madrasah juga sangat memerhatikan jenjang karier dari dewan guru terutama yang menyangkut peningkatan kesejahteraan guru. Sebagai seorang manajer kepala madrasah telah melakukan perannya dengan baik. Hal itu karena dalam proses perencanaan beliau telah melibatkan dewan guru dan beliau selalu membuat program – program yang berorientasi terhadap perkembangan kompetensi guru. Sebagai seorang manajer kepala madrasah harus mampu mengelola madrasah mulai dari sarana prasarannya, kepegawaianannya, siswanya beserta warga madrasahnyanya. Dalam usahanya meningkatkan etos kerja kepala madrasah telah mengadakan komunikasi yang baik kepada dewan guru serta menjadi teladan pribadi yang baik bagi para guru di Madrasah Tsanawiyah Subulussalam 2 Sriwangi Ulu.

Kepala madrasah telah melaksanakan perannya sebagai seorang edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator dan motivator dengan baik dalam usahanya meningkatkan etos kerja guru. Dalam melaksanakan perannya tersebut tentunya tidak mudah dan banyak hal yang

menjadi pendukung atau penghambat. Faktor pendukung mendukung kepala madrasah dalam meningkatkan etos kerja guru, sedangkan faktor penghambat menjadi kendala baik ringan maupun berat bagi kepala madrasah dalam melaksanakan program kerjanya meningkatkan etos kerja guru.

Faktor pendukung dan penghambat peran kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan etos kerja guru di Madrasah Tsanawiyah Subulussalam 2 Sriwangi Ulu. Dalam pelaksanaan peran kepemimpinan kepala madrasah meningkatkan etos kerja guru di Madrasah Tsanawiyah Subulussalam 2 Sriwangi Ulu tentunya ada beberapa faktor yang memengaruhi keberhasilan kegiatan tersebut baik faktor pendukung ataupun faktor penghambat. Kedua faktor tersebut memiliki peran penting dalam pelaksanaan peran kepemimpinan kepala madrasah, faktor pendukung menjadi hal yang mendukung pelaksanaan program-program atau usaha kepala madrasah dalam meningkatkan etos kerja guru, sedangkan faktor penghambat adalah faktor yang menjadi penghambat dan kendala kepala madrasah dalam meningkatkan etos kerja guru. Berdasarkan pengumpulan data yang dilaksanakan oleh peneliti dapat diketahui bahwa faktor pendukungnya ada beberapa hal, di antaranya adalah (1) ketersediaan sarana prasarana yang memadai, (2) kedisiplinan guru yang baik, (3) kualifikasi pendidikannya yang linear dengan mata pelajaran yang diampu, (4) terjalannya komunikasi antar guru dan staf yang baik, sedangkan faktor penghambatnya adalah (1) masih ada guru yang tetap kolot mempertahankan metode pembelajaran yang lama walaupun hanya 1 atau 2 orang, (2) keterlambatan pencairan dana BOS yang terkadang membuat saya pusing, (3) sulitnya proses pengajuan sertifikasi guru melalui aplikasi Sistem Informasi dan Manajemen Pendidikan dan Tenaga Kependidikan Kementerian Agama "SIMPATIKA", (4) personalia guru yang beragam, sehingga sulit memahami satu persatu.

Peran kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan etos kerja guru di Madrasah Tsanawiyah Subulussalam 2 Sriwangi Ulu, Peran kepemimpinan kepala madrasah sangatlah penting untuk kemajuan dalam suatu lembaga pendidikan. Dalam sebuah lembaga pendidikan bukan tidak mungkin mempunyai permasalahan-permasalahan yang harus dihadapi kepala sekolah atau kepala madrasah. Salah satu yang harus ia hadapi adalah persoalan etos kerja guru.

Peran kepala madrasah sebagai pejabat formal, Sebagai pemimpin Bapak Muh. Nidhom Khilden, S.H.I telah ditunjuk secara resmi oleh pihak yayasan Subulussalam sebagai kepala Madrasah sejak Madrasah Tsanawiyah Subulussalam 2 Sriwangi Ulu ini didirikan yakni pada tahun 2009. Beliau



berstatus sebagai pemimpin berdasarkan legalitas formal yang ditunjuk oleh pihak yang berwenang, berdasarkan pada proses selektif. Wahjosumidjo menjelaskan bahwa seorang Kepala Madrasah harus berperan sebagai Pejabat Formal, di mana pemimpin formal berkewajiban untuk mengutamakan kepentingan umat di atas kepentingan pribadi. Berkaitan dengan dengan usaha meningkatkan etos kerja guru kepala madrasah sebagai pejabat formal senantiasa menjalin hubungan dan komunikasi yang baik dengan seluruh guru dan staf. Berkaitan dengan etos kerja, apa yang telah dilakukan oleh kepala madrasah tersebut termasuk salah satu usaha untuk memberikan kenyamanan kepada dewan guru, sesuai dengan pendapat Hoy dan Miskel dalam Hamzah salah satu faktor penentu etos kerja guru adalah adanya faktor ekstrinsik (Hamzah, 2019).

Peran kepala madrasah sebagai manajer, Berdasarkan hasil penelitian, dengan melakukan serangkaian perencanaan yang baik kepala madrasah juga berkewajiban merealisasikan program-program kerjanya untuk mencapai keberhasilan dan tujuan yang diinginkan. Dalam mengelola tenaga kependidikan, kepala madrasah melakukan tugas-tugas penting untuk meningkatkan kualitas para gurunya, salah satunya adalah melaksanakan kegiatan pemeliharaan dan pengembang profesi para guru. Sesuai dengan data temuan Bapak Nidhom sudah menjadi manajer yang baik. Dalam hal ini, beliau menunjang para tenaga pendidik untuk mengikuti kegiatan seperti Workshop, Bimtek, kegiatan MGMP. Selain itu, beliau juga meningkatkan sarana dan prasarana. Selain mengadakan perencanaan dan realisasi program kepala madrasah juga telah mengadakan evaluasi dengan mengadakan program Penilaian Kinerja Guru (PKG), selain menjadi motivasi hal itu juga merupakan suatu evaluasi terhadap program yang telah dijalankan.

Peran kepemimpinan kepala madrasah sebagai Pemimpin (*leader*), Sebagai seorang pemimpin, bapak Nidhom memaparkan bahwasanya beliau menerapkan kepemimpinan yang demokratis yang senantiasa menerima pendapat dan usulan dewan guru dalam membuat kebijakan dan program. Menurut Kontz dalam Wahjosumidjo sebagai pemimpin kepala madrasah harus mampu memotivasi dan memberikan bimbingan dan pengarahan (Wahjosumidjo, 2020). Menjadi suri tauladan yang baik bagi para guru dan staf merupakan proses membimbing yang sangat tepat.

Peran kepemimpinan kepala madrasah sebagai pendidik. Selain memimpin, kepala madrasah juga harus menjadi pendidik yang baik. Dengan memberikan pembinaan kedisiplinan, mengadakan kegiatan seperti workshop dan Bimtek K-13, dan MGMP, merupakan perwujudan dari peran bapak Nidhom sebagai pendidik yang baik. Sebagai seorang pendidik, beliau

---

menunjukkan komitmen yang tinggi untuk meningkatkan kualitas dan kompeten dalam kegiatan belajar mengajar yang efisien dan efektif. Selain itu beliau selalu berupaya melengkapi sarana dan prasarana pembelajaran, serta beliau membuat program pembinaan kepribadian guru dan staf melalui pengajian kitab kuning bertemakan Akhlak yakni kitab “Washoyatul aba lil abna” karya Syiekh Muhammad Syakir setiap hari rabu bakda salat dhuha. Pada puncaknya peran kepala madrasah sebagai pendidik telah memberikan contoh dan teladan yang baik dengan kepribadian yang telah ditampilkan oleh bapak Muh. Nidhom Khilden, S.H.I.

Peran kepemimpinan kepala madrasah sebagai Administrator, Menurut Imam Machali dan Ara Hidayat sebagai administrator mempunyai tugas-tugas, antara lain: melakukan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengorganisasian, dan pengawasan terhadap berbagai bidang yang menunjang pendidikan, mulai dari kurikulum, kesiswaan, kantor, kepegawaian, perlengkapan, keuangan dan perpustakaan (Machali & Ara, 2016). Dan pada pembahasan ini kepala madrasah telah melaksanakan perannya dengan baik dengan mengelola kurikulum, kepegawaian dan melengkapi sarana dan prasarana, selain itu beliau senantiasa memberikan dorongan kepada personel madrasah untuk melanjutkan jenjang pendidikan yang lebih tinggi atau meningkatkan kualifikasi pendidikan yang lebih tinggi, bahkan mensupport jika ada guru maupun stafnya ada yang mendaftarkan diri menjadi CPNS.

Peran kepemimpinan kepala madrasah sebagai Supervisor, Beliau juga selalu memberikan pengarahan dan masukan-masukan secara rutin setiap bulannya untuk melakukan supervisi kepada dewan guru. Berdasarkan hasil observasi yang peneliti lakukan peneliti telah melihat bahwa memang beliau melakukan supervisi dan kunjungan kelas, hal ini bersarkan penuturan bapak kepala madrasah merupakan program rutin yang dilakukan untuk melihat dan memastikan apakah gawan guru melakukan tugasnya secara tertib, administratif dan sesuai dengan kurikulum. Hal ini sangat baik dan sesuai sekali dengan pendapat Imam Makhali dan Ara Hidayat bahwa supervisi pendidikan merupakan usaha untuk meningkatkan kompetensi dan kemampuan profesionalisme guru dalam upaya mewujudkan proses pembelajaran yang lebih baik melalui cara-cara mengajar yang lebih baik yang akhirnya berdampak kepada peningkatan hasil belajar peserta didik (Machali & Ara, 2016).

Peran kepemimpinan kepala madrasah sebagai Inovator, Selaku kepala Madrasah Tsanawiyah Subulussalam 2 Sriwangi Ulu, beliau berkaitan dengan pembinaan kompetensi kepribadian guru, staf dan siswa, beliau membuat

sebuah program pengajian yang mewajibkan semuanya untuk mengikutinya yakni pengajian kitab kuning “washoyatul aba lil abna” karya dari Syiekh Muhammad Syakir, selain itu dalam hal profesionalisme guru terkait dengan kedisiplinan guru beliau telah menerapkan mesin fingerprint untuk memaksimalkan pendataan dan perekapan data kehadiran guru dan staf. Dalam upaya peningkatan pedagogik guru beliau juga mengadakan bimtek samudra hati dengan tema “mendidik dengan hati”.

Peran kepemimpinan kepala madrasah sebagai Motivator, Berdasarkan hasil observasi Bapak Nidhom juga berperan sebagai motivator yang baik. Dengan mengenali dengan baik para dewan guru, mengakui prestasi guru dan memberikan hadiah atau penghargaan merupakan sebagian langkah-langkah beliau dalam memotivasi para tenaga didik yang ada di Madrasah Tsanawiyah Subulussalam 2 Sriwangi Ulu, setiap pertengahan semester beliau mengadakan kegiatan penilaian kinerja guru, hal ini maksudkan agar kepala madrasah dapat mengetahui seberapa besar keberhasilan kepala madrasah dalam menerapkan program yang beliau rencanakan, dan tentunya memberikan reeward kepada guru terbaik untuk memberikan semangat lebih. Selain itu kepala madrasah selalu memberikan dorongan untuk seluruh guru dan staf untuk melanjutkan jenjang pendidikannya yang lebih tinggi.

Faktor Pendukung dan Penghambat Peran Kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan etos kerja guru di Madrasah Tsanawiyah Subulussalam 2 Sriwangi Ulu. Dalam upaya bapak kepala madrasah yakni bapak Muh. Nidhom Khilden, S.H.I melaksanakan perannya dalam meningkatkan etos kerja guru tentunya ada faktor pendukung dan penghambat. Faktor pendukung menjadi pendorong kepala madrasah untuk memaksimalkan peranya sedangkan faktor penghambatan menjadi sedikit ganjalan atau halangan bagi kepala madrasah melaksanakan perannya dalam meningkatkan etos kerja guru di Madrasah Tsanawiyah Subulussalam 2 Sriwangi Ulu.

Adapun Faktor Pendukung kepala madrasah dalam meningkatkan etos kerj guru di Madrasah Tsanawiyah Subulussalam 2, Berdasarkan hasil penelitian bapak kepala madrasah bapak Muh. Nidhom Khilden, S.H.I menerangkan ada beberapa faktor yang mendukung kepala madrasah dalam meningkatkan etos kerja guru di Madrasah Tsanawiyah Subulussalam 2, diantaranya adalah (1) ketersediaan sarana dan prasarana yang memadai, (2) kedisiplinan guru yang baik, (3) kualifikasi pendidikan guru yang linera dengan mata pelajaran yang diampu, (4) terjalannya komunikasi antar guru dan staf.

---

Adapun Faktor Penghambat kepala madrasah dalam meningkatkan etos kerja guru di Madrasah Tsanawiyah Subulussalam 2, Berdasarkan hasil penelitian yang peneliti dapatkan ada 4, yakni (1) masih terdapat guru yang tetap menggunakan model pembelajaran zaman dahulu, (2) keterlambatan pencairan dana BOS sebagai sumber utama pendanaan madrasah, (3) sulitnya proses pengajuan sertifikasi guru melalui aplikasi Sistem Informasi dan Manajemen Pendidikan dan Tenaga Kependidikan Kementerian Agama “SIMPATIKA”, (4) personalia guru yang beragam, jadi sulit memahami satu persatu.

Dari hasil analisis dapat disimpulkan bahwa betapa pentingnya peran Kepala madrasah dalam menciptakan etos kerja guru. Sedangkan menurut Wahjosumidjo menyatakan apabila lima peran kepemimpinan yang meliputi; kepala madrasah sebagai pejabat formal, kepala madrasah sebagai manajer, kepala madrasah sebagai seorang pemimpin, kepala madrasah sebagai pendidik, dan kepala madrasah sebagai staf, dapat diperankan dengan baik maka pemimpin tersebut mampu menggenggam kunci keberhasilan (Wahjosumidjo, 2020).. Serta menurut Imam Machali dan Ara Hidayat peran tersebut ditambah dengan peran kepala madrasah sebagai inovator dan Motivator (Machali & Ara, 2016).

Kesimpulan dari proses analisis yang panjang menunjukkan bahwa Bapak Muh. Nidhom Khilden, S.H.I telah sukses dan berhasil dalam menjadi pemimpin. Karena beliau adalah seorang pemimpin yang formal, mampu mengelola pendidikan dengan baik, berhasil dalam memimpin madrasah, mampu mendidik dengan kebijakan-kebijakannya baik dengan keteladanan ataupun membimbing dan mengarahkan secara langsung kepada para guru, dan juga mampu menjadi staf yang baik, mampu menjadi inovator dengan berbagai program yang inovatif bagi guru dan madrasah dan menjadi motivator yang sangat baik bagi guru sehingga mereka merasa terdorong untuk turut serta mengembangkan dan memajukan madrasah ini.

Etos kerja guru erat kaitannya dengan 4 kompetensi guru menurut UU nomor 14 tahun 2005, dalam undang-undang dijelaskan bahwa untuk menjadi seorang guru harus memiliki 4 kompetensi, yakni (1) Kompetensi Pedagogik, (2) Kompetensi Kepribadian, (3) Kompetensi Sosial, (4) Kompetensi Profesional. Dari pembahasan hasil di atas keterkaitan antara kompetensi guru yang empat dan etos kerja guru dapat dijelaskan bahwa seorang guru yang telah memiliki 4 kompetensi guru yang telah disebutkan di atas akan memiliki motivasi dan semangat kerja serta etos kerja yang tinggi. Jika berorientasi pada indikator dan ciri-ciri etos kerja tinggi seorang guru bisa dilihat dari 8 hal, adapun hal tersebut adalah (1) capaian tingkat kehidupan

yang layak, (2) perasaan terlindungi, (3) lingkungan kerja yang nyaman, (4) perlakuan yang adil dari atasan, (5) adanya pengakuan dan penghargaan, (6) perasaan berhasil dan kesadaran ingin terus berkembang, (7) kesempatan untuk berpartisipasi dalam menentukan kebijakan, (8) memiliki perasaan harga diri (Badriyah, 2013).

Berdasarkan hal tersebut dapat dijelaskan bahwa dengan keempat kompetensi yang dimiliki guru dan peran yang telah dilaksanakan oleh kepala madrasah capaian tingkat kehidupan sudah baik, dengan honor atau gaji rutin serta beberapa tunjangan yang diberikan madrasah dan pemerintah, karena peran kepala madrasah yang baik mengakibatkan dewan guru merasa terlindungi dan aman, terciptanya lingkungan kerja yang nyaman menjadi salah satu indikator etos kerja guru dan hal itu sudah terjadi di lingkungan MTs Subulussalam yang nyaman dan bersahabat, adanya perlakuan yang adil dari bapak Muh. Nidhom Khilden, S.H.I kepada para guru dan staf mampu menciptakan etos kerja yang tinggi dewan gurunya. Pelaksanaan kegiatan PKG menjadi ajang untuk memberikan penghargaan kepada dewan guru sehingga berdampak positif membuat mereka semakin ingin terus berkembang karena reward dan penghargaan yang diberikan oleh bapak kepala madrasah, selain itu dalam perumusan kebijakan dan penyusunan program para guru merasa terhormat karena diikut sertakan dalam proses itu.

## **KESIMPULAN**

Kesimpulannya menunjukkan bahwa Bapak Muh. Nidhom Khilden, S.H.I telah sukses dan berhasil dalam menjadi pemimpin. Karena beliau adalah seorang pemimpin yang formal, mampu mengelola pendidikan dengan baik, berhasil dalam memimpin madrasah, mampu mendidik dengan kebijakan-kebijakannya baik dengan keteladanan ataupun membimbing dan mengarahkan secara langsung kepada para guru, dan juga mampu menjadi staf yang baik, mampu menjadi inovator dengan berbagai program yang inovatif bagi guru dan madrasah dan menjadi motivator yang sangat baik bagi guru sehingga mereka merasa terdorong untuk turut serta mengembangkan dan memajukan madrasah ini, namun dibalik semua itu masih terdapat beberapa kendala teknis yang mengakibatkan sertifikasi guru dan tenaga kependidikan di Madrasah Tsanawiyah Subulussalam belum dapat terlaksana dengan baik.

## **DAFTAR PUSTAKA**

Abdussamad, Z. (2021). *Metode Penelitian Kualitatif*. Syakir Media Press.  
<https://www.ptonline.com/articles/how-to-get-better-mfi-results>

- Anoraga, P. (2001). *Psikologi Kerja*. Rineka Cipta.
- Badriyah, A. (2013). Kontribusi Etos Kerja Dan Insentif Terhadap Kinerja Guru Madrasah Aliyah Di Kabupaten Pandeglang Banten'. *AlQalam*, 30(3), 494–511.
- Hamzah, A. (2019). *Etos Kerja Guru Era 4.0 Industri*. Literasi Nusantara.
- Hasibuan, A. I., Mustapid, M., & Wijaya, C. (2019). Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MTs. Swasta Miftahul Falah Sunggal Kabupaten Deli Serdang'. *Anthropos: Jurnal Antropologi Sosial Dan Budaya (Journal of Social and Cultural Anthropology)*, 4(2), 201. <https://doi.org/10.24114/antro.v4i2.12024>.
- Kaharudin, K., & Hannah, B. (2021). Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Madrasah Tsanawiyah As-Sholihiyah. *Jurnal Manajemen Dan Budaya*, 1(2), 19–27. <https://doi.org/10.51700/manajemen.v1i2.219>.
- Luth, T. (2001). *Antara Perut dan Etos Kerja Dalam Pespektif Islam*. Gema Insani.
- Machali, I. dan H., & Ara. (2016). *The Handbook of Education Management: Teori dan Praktik Pengelolaan Sekolah/Madrasah di Indonesia*. Cetakan, 1.
- Maisura, J. (2018). Peran Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kualitas Guru di MTs N Kapuas Timur Kabupaten Kapuas. *Administratus-Jurnal Ilmu Administrasi Dan Manajemen*, 2(3), 115–160. <https://doi.org/https://doi.org/10.56662/administratus.v2i3.47>
- Makhromi, M. (2018). Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikandi Madrasah Aliyah'. *Jurnal Pemikiran Keislaman*, 29(1), 66–84. <https://doi.org/10.33367/tribakti.v29i1.566>.
- Manan, M. A. (2019). *Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Budaya Mutu* (Issue 1, pp. 173–96). <https://doi.org/10.35316/lisanalhal.v13i1.456>.
- Mandaru, M. Z. (2005). *Pendidikan Guru*. Ar-Ruzz Media.
- Muhaemin, R. A., & Umar, A. (2020). Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MTs Mathla'ul Huda. *Suparyanto Dan Rosad (2015, 5(3), 248–253*.
- Murniati, N. (2022). *Teaching Clinic -Solusi Cerdas Guru Masa Depan* (Issue February).
- Pepilina, D., & Maryati, U. D. (2022). Peran Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Etos Kerja Guru. *JPGMI (Jurnal Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah Al-Multazam)*, 8(1), 54. <https://doi.org/10.54892/jpgmi.v8i1.126>
- Syukri, A., Nuzuar, N., & Warsah, I. (2019). Peran Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Etos Kerja Guru. *Journal of Administration and Educational Management (Alignment)*, 2(1), 48–60. <https://doi.org/10.31539/alignment.v2i1.725>
- Trinova, Z., Syam, A., & Nini. (2020). Kepemimpinan Dosen Pendidikan Islam pada Era Revolusi Industri 4.0. *Kaos GL Dergisi*, 8(75), 147–154.

(Analisis Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Etos Kerja Guru)

---

<https://doi.org/10.1016/j.jnc.2020.125798><https://doi.org/10.1016/j.smr.2020.02.002><http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/810049><http://doi.wiley.com/10.1002/anie.197505391><http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/B9780857090409500205>

p:

Usman, H. (2006). *Manajemen Teori, Praktik Dan Riset Pendidikan*. Cet. Pertama.

Wahjosumidjo. (2020). *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. PT. Raja Grafindo Persada.

Wahyuni, S. (2018). Peran Kepala Madrasah Sebagai Motivator Dan Inovator Dalam Upaya Menuju Kepemimpinan Pendidikan Efektif. *Jurnal Intelektual: Jurnal Pendidikan Dan Studi Keislaman*, 8(2), 205–14. <https://doi.org/10.33367/ji.v8i2.712>.

