

**PERAN KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH  
DALAM PENINGKATAN ETOS KERJA GURU**

**(Studi Kasus di Madrasah Aliyah Muhammadiyah Purbolinggo  
Lampung Timur)**

**TESIS**

Diajukan untuk Memenuhi Persyaratan Mencapai Gelar Magister Pendidikan  
dalam Bidang Pendidikan Agama Islam



**Oleh:**

**MUHOLI  
NIM. 1706641**

**PROGRAM PASCASARJANA (PPs)  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN)  
METRO  
1441 H/2020 M**

**PERAN KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH  
DALAM PENINGKATAN ETOS KERJA GURU**

**(Studi Kasus di Madrasah Aliyah Muhammadiyah Purbolinggo  
Lampung Timur)**

**TESIS**

Diajukan untuk Memenuhi Persyaratan Mencapai Gelar Magister Pendidikan  
dalam Bidang Pendidikan Agama Islam

Program Studi: Pendidikan Agama Islam



**MUHOLI**  
**NIM. 1706641**

Pembimbing I : Dr. Aguswan Khotibul Umam, M.A

Pembimbing II : Dr. Sri Andri Astuti M.Ag

**PROGRAM PASCASARJANA (PPs)**  
**INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN)**  
**METRO**  
**1441 H/2020 M**

## ABSTRAK

**Muholi. 2019. Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Peningkatan Etos Kerja Guru (Studi Kasus di Madrasah Aliyah Muhammadiyah Purbolinggo Lampung Timur). Tesis Program Pasca sarjana Institut Agama Islam Negeri Metro Lampung.**

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan sekaligus untuk mendapatkan gambaran yang komprehensif mengenai bagaimana Peran kepemimpinan kepala madrasah dalam peningkatan etos kerja guru di Madrasah Aliyah Muhammadiyah Purbolinggo, sehingga pada akhirnya penelitian ini diharapkan menemukan suatu formula baru bagi ketercapaian etos kerja guru berdasarkan aturan yang ada.

Penelitian ini adalah penelitian kualitatif yang berupaya mendeskripsikan kenyataan secara benar. Sumber data yang di gunakan adalah sumber data primer dan sumber data sekunder, diantaranya adalah kepala sekolah, waka kurikulum, guru wali kelas, data serta dokumentasi. Metode pengumpulan data yaitu observasi, wawancara dan dokumentasi. Data yang diperoleh kemudian dianalisis secara berkesinambungan dengan cara mereduksi data, display data, verifikasi data, dan pengujian keabsahan data (triangulasi).

Hasil penelitian menunjukkan: 1) Peran kepala madrasah dalam peningkatan etos kerja guru dapat dilihat dari 7 (tujuh) Indikator yaitu berkenaan dengan EMASLIM : (a) *Educator*, (b) *Manejer*, (c) *Administrator*, (d) *Supervisor*, (e) *Leader*, (f) *Inovator* dan (g) *Motivator*, yang memberikan arahan kepala madrasah bertanggungjawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi madrasah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana, sehingga dalam peran kepala madrasah terhadap etos kerja guru dapat berjalan sesuai yang direncanakan. 2). Strategi kepala sekolah dalam peningkatan etos kerja guru adalah: (a) Kepala Madrasah Menggunakan Strategi Pembinaan Disiplin, (b) Kepala Madrasah melakukan strategi pemberian motivasi bahwa bekerja harus di niatkan ibadah kepada Allah SWT, (c) Kepala Madrasah melakukan strategi pemberian penghargaan (Reward) kepada Guru yang berprestasi, (d) Kepala Madrasah melakukan strategi pemberian persepsi yang baik terhadap Visi Misi Madrasah, cukup memberikan peran yang sangat berarti bagi peningkatan etos kerja guru Madrasah Aliyah Muhammadiyah Purbolinggo.

*Kata kunci: Kepala Madrasah, Peran Kepemimpinan, Etos kerja guru*

## ABSTRACT

**Muholi. 2019. The Role of Madrasah Head Leadership in Improving Teacher's Work Ethic (Case Study in Madrasah Aliyah Muhammadiyah Purbolinggo, East Lampung). Thesis Post Graduate Program in the Institute of Islamic Studies in Metro Lampung State.**

This study aims to describe as well as to get a comprehensive picture of how the leadership role of the madrasah head in improving the work ethic of teachers in Madrasah Aliyah Muhammadiyah Purbolinggo, so that in the end this research is expected to find a new formula for the achievement of the work ethic of teachers based on existing rules.

This research is a qualitative research that seeks to describe reality correctly. Sources of data used are primary data sources and secondary data sources, including the principal, waka curriculum, homeroom teacher, data and documentation. Data collection methods are observation, interview and documentation. The data obtained is then analyzed on an ongoing basis by reducing data, displaying data, verifying data, and testing the validity of the data (triangulation).

The results showed: 1) The role of the madrasah head in improving the work ethic of teachers can be seen from 7 (seven) Indicators, namely regarding EMASLIM: (a) Educator, (b) Manager, (c) Administrator, (d) Supervisor, (e) Leader, (f) Innovator and (g) Motivator, who gives direction to the headmaster of madrasa responsible for organizing educational activities, administration of madrasas, fostering other education personnel and the utilization and maintenance of facilities and infrastructure, so that in the role of the headmaster of madrasas can work according to the teacher's work ethic planned. 2). The principal's strategy to improve the teacher's work ethic is: (a) The Madrasah Principal Uses the Discipline Development Strategy, (b) The Madrasah Principal carries out a motivational strategy that work must be intended to worship Allah SWT, (c) The Madrasah Principal carries out an Award strategy ) to teachers who excel, (d) Madrasah Principals carry out a strategy of giving a good perception of the Madrasah Vision and Mission, enough to provide a very significant role for improving the work ethic of Madrasah Aliyah Muhammadiyah Purbolinggo teachers.

*Keywords: Principal of Madrasah, Leadership role, teacher's work ethic*





KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI METRO  
PROGRAM PASCASARJANA (PPs)

Jalan Ki. Hajar Dewantara Kampus 15 A Inggimulyo Metro Timur Kota Metro Lampung 34111  
Telepon (0725) 41507, Faksimil (0725) 47296, Website: www.pps.metroiniv.ac.id, e-mail: pps@metroiniv.ac.id

PERSETUJUAN AKHIR TESIS

Nama : MUHOLI  
NIM : 1706641  
Program Studi : Pendidikan Agama Islam

Nama	Tanda Tangan	Tanggal
Dr. Aguswan Khotibul Uripam, M.A Pembimbing I		12 Februari 2020
Dr. Sri Andri Astuti, M.Ag Pembimbing II		12 Februari 2020

Mengetahui  
Ketua Program Studi  
Pendidikan Agama Islam



Sri Andri Astuti, M.Ag  
25/301 200501 2 003



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI METRO  
PROGRAM PASCASARJANA (PPs)

Jalan Ki. Hajar Dewantara Kampus 15 A Inongmulyo Metro Timur Kota Metro Lampung 34111  
Telepon (0725) 41507; Faksimili (0725) 47296; Webside: www.pps.metrouniv.ac.id; e-mail: ppsiaimetro@metrouniv.ac.id

PENGESAHAN

Tesis dengan judul: "PERAN KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM PENINGKATAN ETOS KERJA GURU (*Studi Kasus di Madrasah Aliyah Muhaqqadiyah Purbolinggo Lampung Timur*)" ditulis oleh MUHOLI dengan NIM: 1706641 Program Studi: Pendidikan Agama Islam telah diujikan dalam *Ujian Tesis/Munaqosyah* pada Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Metro, pada hari/tanggal: Rabu/12 Februari 2020.

TIM PENGUJI

Dr. Zainal Abidin, M.Ag  
Penguji Tesis I

(.....)

Dr. Aguswan Khotibul Umam, M.A  
Penguji Tesis II

(.....)

Dr. Sri Andri Astuti, M.Ag  
Penguji Tesis III

(.....)

Direktur Pascasarjana  
IAIN Metro



## PERNYATAAN ORISINALITAS

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : MUHOLI

NIM : 1706641

Program Studi : Pendidikan Agama Islam

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang berjudul : “PERAN KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM PENINGKATAN ETOS KERJA GURU (*Studi Kasus di Madrasah Aliyah Muhammadiyah Purbolinggo Lampung Timur*)” adalah benar karya asli saya, kecuali yang disebutkan sumbernya. Apabila terdapat kesalahan dan kekeliruan sepenuhnya menjadi tanggung jawab saya.

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya.

Metro, 18 Februari 2020

  
METERAI  
TEMPEL  
64FC7AHF366328131  
6000  
ENAM RIBU RUPIAH  
MUHOLI

## MOTTO

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا نُودِيَ لِلصَّلَاةِ مِنْ يَوْمِ الْجُمُعَةِ فَاسْعَوْا إِلَىٰ ذِكْرِ اللَّهِ وَذَرُوا

الْبَيْعَ ۚ ذَٰلِكُمْ خَيْرٌ لَّكُمْ إِنْ كُنْتُمْ تَعْلَمُونَ ﴿٩﴾

فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِنْ فَضْلِ اللَّهِ وَاذْكُرُوا اللَّهَ كَثِيرًا

لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ ﴿١٠﴾

Artinya: “Hai orang-orang beriman, apabila diseru untuk menunaikan shalat Jum'at, Maka bersegeralah kamu kepada mengingat Allah dan tinggalkanlah jual beli. yang demikian itu lebih baik bagimu jika kamu Mengetahui. Apabila Telah ditunaikan shalat, Maka bertebaranlah kamu di muka bumi; dan carilah karunia Allah SWT. dan ingatlah Allah banyak-banyak supaya kamu beruntung. (Qs. Al-Jumu'ah{62} ayat 9-10)



## PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB LATIN

Huruf Arab	Huruf Latin
ا	Tidak dilambangkan
ب	b
ت	t
ث	ś
ج	Kh
ح	h
ج	J
د	D
ذ	Z
ر	R
ز	Z
س	S
ش	Sy
ص	S
ظ	d

Huruf Arab	Huruf Latin
ط	t
ظ	Z
ع	‘
غ	G
ف	f
ق	q
ك	k
ل	L
م	m
ن	N
و	W
ه	H
ء	‘
ي	Y

*Maddah* atau vokal panjang yang lambangnya berupa harakat dan huruf, transliterasinya berupa huruf dan tanda, yaitu:

Harakat dan Huruf	Huruf dan Tanda
ا - □	A
إ □	I
و -	U
اي -	Ai
او -	Au

## **PERSEMBAHAN**

Penuh rasa syukur atas kehadiran Allah SWT. Penulis persembahkan keberhasilan studi ini kepada:

1. Kedua orangtuaku tercinta Bapak Kosim dan Ibu Sopiya yang telah senantiasa dengan tulus ikhlas memberi do'a dan selalu memberikan kasih sayang dalam meraih keberhasilanku juga pengorbanan yang tiada ternilai demi studiku.
2. Istri tercinta Dewi Ning Lestari yang selalu memberi support dan motivasi serta do'a tulusnya, dan ikhlas mendukung menuju arah keberhasilanku.
3. Sahabat seperjuanganku Bapak Martobat, Umarudin, dan Muhamad Dzihab Aminudin S, serta teman-teman Program Pascasarjana angkatan 2017 yang selalu semangat dan berjuang bersama terkhusus PAI kelas C.
4. Semua Dewan Guru dan Karyawan SMKN 1 Way Bungur yang telah memberikan motivasi, adalah tempat tugasku.
5. Semua dosen Pascasarjana IAIN Metro yang telah memberikan motivasi, bimbingan dan mengajarkanku.
6. Almamater tercinta Program Pasca Sarjana Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Metro.

## KATA PENGANTAR



Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT. yang telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis yang berjudul ” **PERAN KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM PENINGKATAN ETOS KERJA GURU** (*Studi Kasus di Madrasah Aliyah Muhammadiyah Purbolinggo Lampung Timur*) ”

Shalawat dan salam semoga tetap tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW, sebagai pembawa risalah agung bagi kemaslahatan dan keselamatan manusia di dunia dan akhirat.

Penulisan Tesis ini tidak lepas dari adanya bimbingan, bantuan, dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karenanya, dalam kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Dr. Hj. Enizar, M.Ag, selaku Rektor IAIN Metro Lampung
2. Dr. Hj. Tobibatussa’adah, M.Ag, selaku Direktur Pascasarjana IAIN Metro yang telah banyak memberikan arahan, petunjuk, bimbingan, dan saran dalam penulisan tesis ini.
3. Dr. Sri Andri Astuti, M.Ag, selaku Ketua Program Studi PAI Pascasarjana IAIN Metro Lampung.
4. Dr. H. Aguswan. Kh Umam, MA, selaku Pembimbing I, yang telah memberikan bimbingan dan arahan selama penulisan tesis ini.

5. Dr. Sri Andri Astuti, M.Ag, selaku Pembimbing II yang telah memberikan bimbingan dan arahan selama penulisan tesis ini dan sudah memberikan pendidikan serta membantu penulis dan memberi semangat dalam menyelesaikan tesis ini

Akhirnya penulis memanjatkan do'a, semoga Allah SWT, memberikan balasan pahala kepada mereka dengan sebaik-baik balasan, dan mudah-mudahan karya tulis ini bermanfaat sebagai sumbangan ilmiah bagi kelangsungan tradisi keilmuan, khususnya bagi penulis. Amien.

Metro, 18 Februari 2020

Penulis,



**MUHOLI**  
NIM. 1706641

## DAFTAR ISI

	Hal
<b>HALAMAN SAMBUT</b> .....	i
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	ii
<b>ABSTRAK</b> .....	iii
<b>ABSTRACT</b> .....	iv
<b>PERSETUJUAN AKHIR TESIS</b> .....	v
<b>PENGESAHAN</b> .....	vi
<b>PERNYATAAN ORISINILITAS</b> .....	vii
<b>MOTTO</b> .....	viii
<b>PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB LATI N</b> .....	ix
<b>PERSEMBAHAN</b> .....	x
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	xi
<b>DAFTAR ISI</b> .....	xiii
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xvii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xviii
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xvix
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Pertanyaan Penelitian.....	7
C. Tujuan Penelitian .....	8
D. Manfaat Penelitian.....	8
E. Penelitian yang Relevan.....	10

<b>BAB II</b>	<b>KAJIAN TEORI.....</b>	<b>12</b>
A.	Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah.....	12
1.	Pengertian Peran Kepala Madrasah.....	12
2.	Kerangka Perspektif, Teori, Prilaku, Tipe, dan Kepemimpinan Kepala Madrasah .....	14
3.	Faktor-Faktor Kesuksesan Kepemimpinan .....	17
4.	Prinsip Kepemimpinan Abad Ke 21.....	24
B.	Etos Kerja Guru.....	29
1.	Pengertian Etos Kerja Guru.....	29
2.	Unsur-unsur Nilai dan Fungsi Etos Kerja.....	33
3.	Indikasi-Indikasi Orang yang Beretos Kerja Tinggi...	35
4.	Karakteristik Etos Kerja Islami.....	38
5.	Aspek-Aspek Etos Kerja.....	42
6.	Faktor-faktor yang mempengaruhi Etos Kerja .....	44
7.	Menjadi Guru Profesional dan Inspiratif .....	45
C.	Peran Kepala Madrasah sebagai Pemimpin Pendidikan..	48
a.	Peran Kepala Madrasah sebagai Edukator.....	49
b.	Peran Kepala Madrasah sebagai Manajer.....	51
c.	Peran Kepala Madrasah sebagai Administrator.....	52
d.	Peran Kepala Madrasah sebagai Supervisor.....	53
e.	Peran Kepala Madrasah sebagai Leader.....	54
f.	Peran Kepala Madrasah sebagai Inovator.....	56
g.	Peran Kepala Madrasah sebagai Motivator.....	56

D. Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Peningkatan Etos Kerja Guru Madrasah dalam Perspektif Islam .....	58
E. Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Peningkatan Etos Kerja Guru Madrasah.....	63
<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>	<b>68</b>
A. Rancangan Penelitian.....	68
B. Sumber Data ( <i>Informan Penelitian</i> ) .....	71
C. Teknik Pengumpulan Data .....	73
D. Teknik Penjamin Keabsahan Data Penelitian.....	76
E. Teknik Analisis Data.....	76
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>78</b>
A. Temuan Umum Penelitian.....	78
1. Sejarah Berdirinya MA Muhammadiyah Purbolinggo..	78
2. Visi dan Misi MA Muhammadiyah Purbolinggo .....	80
3. Identitas Lembaga .....	81
4. Status Madrasah .....	82
5. Periodisasi Pimpinan .....	82
6. Kondisi Geografis MA Muhammadiyah Purbolinggo.....	82
7. Kondisi Sosiologis MA Muhammadiyah Purbolinggo.....	83
8. Struktur Organisasi Madrasah .....	88

B. Temuan Khusus Dan Pembahasan .....	89
1. Peran Kepala Madrasah dalam Peningkatan	
Etos Kerja Guru Madrasah .....	89
a. Kepala Madrasah Berperan sebagai Edukator .....	90
b. Kepala Madrasah Berperan sebagai Menejer .....	94
c. Kepala Madrasah Berperan sebagai Administrator..	97
d. Kepala Madrasah Berperan sebagai Supervisor.....	101
e. Kepala Madrasah Berperan sebagai Lieder .....	106
f. Kepala Madrasah Berperan sebagai Inovator .....	108
g. Kepala Madrasah Berperan sebagai Motivator.....	112
2. Strategi Kepala Madrasah Aliyah Muhammadiyah	
Purbolinggo dalam Peningkatan Etos Kerja Guru ... ..	115
1. Kepala Madrasah Menggunakan Strategi	
Pembinaan Disiplin .....	115
2. Kepala Madrasah Melakukan Pemberian	
Motivasi.....	121
3. Kepala Madrasah Melakukan Strategi Pemberian	
penghargaan ( <i>Reward</i> ) kepada Guru Berprestasi.....	126
4. Kepala Madrasah Melakukan Strategi Pemberian	
Persepsi terhadap Visi Misi Madrasah .....	128
3. Dampak Peran dan Strategi Kepemimpinan Kepala	
Madrasah dalam Peningkatan Etos Kerja Guru .....	136



<b>BAB V</b>	<b>PENUTUP</b> .....	142
	A. KESIMPULAN .....	142
	B. IMPLIKASI PENELITIAN.....	143
	C. SARAN .....	143
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....		145
<b>LAMPIRAN - LAMPIRAN</b> .....		147
<b>GAMBAR WAWANCARA</b> .....		168
<b>DAFTAR RIWAYAT HIDUP</b> .....		171

## DAFTAR TABEL

	<b>Hal</b>
Tabel 4.1 Data Ruang Kelas Madrasah .....	84
Tabel 4.2 Keadaan Ruang Madrasah .....	84
Tabel 4.3 Keadaan Guru dan Pengajar Madrasah .....	85
Tabel 4.4 Latar Belakang Pendidikan Guru Madrasah .....	86
Tabel 4.5 Keadaan Siswa 3 Tahun Terakhir .....	87
Tabel 4.6 Struktur Organisasi Madrasah .....	88
Tabel 4.7 Instrumen supervise Administrasi Pembelajaran Guru .....	105

## DAFTAR GAMBAR

	<b>Hal</b>
Gambar 1 Denah Lokasi Madrasah .....	167
Gambar 2 Wawancara dengan Kepala Madrasah .....	168
Gambar 3 Wawancara dengan Waka Kurikulum .....	168
Gambar 4 Wawancara dengan Wali Kelas .....	169
Gambar 5 Wawancara dengan Wali Kelas .....	169
Gambar 6 Wawancara dengan Wali Kelas .....	170
Gambar 7 Wawancara dengan Wali Kelas .....	170

## DAFTAR LAMPIRAN

		<b>Hal</b>
Lampiran 1	Surat Tugas .....	147
Lampiran 2	Surat Izin Pra Survey .....	148
Lampiran 3	Surat Izin Research .....	149
Lampiran 4	Surat Keterangan Telah Melaksanakan Survey .....	150
Lampiran 5	Instrumen Observasi .....	151
Lampiran 6	Instrumen Dokumentasi .....	152
Lampiran 7	Instrumen Wawancara /APD .....	153
Lampiran 8	Foto Dokumentasi Penelitian .....	156
Lampiran 9	Kartu Konsultasi Bimbingan Tesis .....	160
Lampiran 10	Denah Lokasi Madrasah.....	167

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Kemajuan dan perkembangan teknologi pada era globalisasi dan informasi telah memacu bangsa Indonesia untuk menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas. Sumber daya manusia yang berkualitas mempunyai peranan yang sangat penting dalam melaksanakan pembangunan disegala bidang, sehingga diharapkan bangsa Indonesia mampu mencapai keunggulan dalam menghasilkan karya-karya nyata yang bermutu dan mampu bersaing dengan bangsa-bangsa lain.

Di dalam Undang-Undang Republik Indonesia No. 20 tahun 2003 menyebutkan bahwa pendidikan nasional mempunyai visi terwujudnya sistem pendidikan sebagai pranata sosial yang kuat dan berwibawa untuk memberdayakan semua warga negara Indonesia berkembang menjadi manusia berkualitas sehingga mampu dan proaktif menjawab tantangan zaman yang berubah.<sup>1</sup>

Sesuai Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 Pasal 3 menyatakan fungsi dan tujuan pendidikan yaitu :

“Pendidikan Nasional bertujuan mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembang potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokrasi serta bertanggung jawab.”<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>Republik Indonesia. *Undang-Undang Republik Indonesia, No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*, (Jakarta, Sinar Grafikan:, 2003), h. v.

<sup>2</sup>*Ibid.*, h. 3

Pada era otonomi daerah atas dasar Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999, Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1999 dan Peraturan Pemerintah Nomor 25 Tahun 2000 tentang kewenangan antara Pusat dan Daerah telah membawa nuansa baru dalam sistem pengolahan pendidikan. Nuansa baru ini antara lain berkembangnya pemikiran untuk melaksanakan desentralisasi pengelolaan pendidikan sejalan dengan otonomi daerah. Dengan ini, diharapkan terdapat peningkatan mutu pelayanan dibidang pendidikan kepada masyarakat.

Dalam upaya untuk meningkatkan sumber daya manusia, dunia pendidikan mempunyai peran yang sangat penting terutama dalam mempersiapkan generasi baru yang mampu menjadi penerus dan pelaksana pembangunan di segala bidang. Kualitas pendidikan dapat dicapai apabila semua komponen pendidikan dapat berjalan sesuai dengan peranannya. Salah satu komponen pendidikan yang memiliki peran strategis dalam meningkatkan kualitas pendidikan di lingkungan Madrasah adalah peran kepemimpinan Kepala Madrasah.

Kepala Madrasah bertanggung jawab terhadap keberhasilan etos kerja guru melalui kelancaran pelaksanaan proses belajar mengajar di Madrasah yang bertanggung jawab pula dalam peningkatan prestasi belajar siswa. Keberadaan seorang pemimpin di Madrasah dalam merumuskan kebijakan dan pengambilan keputusan disebuah organisasi sangatlah penting dan dibutuhkan sebagai agen perubahan untuk mencapai serta membawa tujuan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan hal tersebut, maka Kepala Madrasah merupakan pemimpin suatu lembaga organisasi yang di dalam perannya mengatur dan memimpin kegiatan proses pembelajaran dan pelaksanaan pendidikan di Madrasah itu merupakan proses pendewasaan yang melibatkan Kepala Madrasah. Oleh karena itu, Kepala Madrasah dituntut untuk memiliki kepemimpinan yang bagus.

Bersamaan dengan itu, Kepala Madrasah juga harus memiliki kecerdasan personal, yakni bisa menerima orang lain, menghargai orang lain, dan selalu respek kepada seluruh gurunya, seluruh orang tua siswa, dan bahkan dengan tokoh-tokoh pendidikan di sekitar Madrasah. Demikian pula, Kepala Madrasah harus respek dengan para siswanya, agar tidak ada satu anakpun yang tertinggal oleh rombongan belajarnya. Tidak boleh ada disparitas yang mencolok antara satu anak dan lainnya, dan tidak boleh membedakan layanan hanya karena perbedaan etnik, bahasa, budaya dan agama. Kepala Madrasah harus memiliki rasa percaya diri yang baik untuk berhadapan dengan para pejabat daerah dan pusat, dan tidak boleh superior terhadap guru, staf dan seluruh jajaran pegawai di Madrasahhnya.<sup>3</sup>

Gaya kepemimpinan Kepala Madrasah berpengaruh terhadap kinerja tenaga kependidikan di Madrasah untuk meningkatkan produktivitas kerja demi mencapai tujuan, dan mewujudkan visi menjadi aksi. Dalam kaitannya dengan peran Kepala Madrasah dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan, perlu dipahami bahwa setiap Kepala Madrasah bertanggung

---

<sup>3</sup> Dede Rosyada, *Madrasah dan Profesionalisme Guru*, (Depok : Kencana, 2017), h. 189

jawab mengarahkan apa yang baik bagi tenaga kependidikan, dan dia sendiri harus berbuat baik. Kepala Madrasah harus menjadi contoh teladan, sabar, dan penuh pengertian. Fungsi pemimpin hendaknya diartikan seperti filosofi Ki Hadjar Dewantara: *Ing ngarsa sung tulada, Ing madya mangun karsa, Tut wuri handayani* (di depan menjadi tauladan, di tengah membina kemauan, dan di belakang menjadia pendorong/motivasi).<sup>4</sup>

Melihat peran kepemimpinan Kepala Madrasah dalam melaksanakan tugasnya sebagai pimpinan yang benar dan adil terhadap bawahannya utamanya masalah etos kerja guru, maka dapat dikatakan bahwa Kepala Madrasah dapat meningkatkan etos kerja guru, serta para guru dapat mengapresiasi dirinya untuk mendukung kepemimpinan Kepala Madrasah sehingga adanya timbal balik, yang saling memberikan motivasi yang lebih baik, serta dapat melaksanakan tugasnya penuh tanggung jawab, utamanya pimpinan Kepala Madrasah dalam meningkatkan etos kerja para guru dengan prestasi yang baik.

Oleh karena itu, maka tugas Kepala Madrasah sebagai pemimpin pendidikan di Madrasah diharapkan dapat menjalankan tugasnya Kepala Madrasah sebagai edukator, Kepala Madrasah sebagai manajer, Kepala Madrasah sebagai administrator, Kepala Madrasah sebagai leader, Kepala Madrasah sebagai supervisor, Kepala Madrasah sebagai inovator dan Kepala Madrasah sebagai motivator.

---

<sup>4</sup> Juhri Abdul Mu'in, *Perspektif Manajemen Pendidikan Persekolahan* ( Metro : Laduny Alifatama, 2018 ), h. 148.



Peran Kepala Madrasah sebagai manajer di Madrasah memegang peran penting dalam upaya menggerakkan jajaran guru untuk memiliki etos kerja yang tinggi, dengan kepemimpinan yang selaras dengan lingkungan kerja, dan koordinasi yang matang. Kepala Madrasah diharapkan mampu membawa serta guru untuk melakukan proses pembelajaran secara optimal untuk dapat melakukan pelayanan yang sebaik-baiknya kepada masyarakat khususnya siswa.

Hal ini karena etos kerja pada intinya adalah suatu sikap guru terhadap kerja yang dicirikan oleh adanya bekerja tulus penuh syukur, bekerja penuh tanggung jawab, kerja tuntas penuh integritas, bekerja keras penuh semangat, bekerja serius penuh kecintaan, bekerja kreatif penuh suka cita, bekerja tekun penuh keunggulan, bekerja sempurna penuh kerendahan hati dan apabila seseorang memiliki ciri-ciri seperti tersebut diatas, hal ini akan berdampak pada etos kerjanya.

Pada seorang guru yang mempunyai etos kerja yang tinggi, maka dia akan melaksanakan dengan tugas-tugasnya dengan penuh semangat dan rasa tanggung jawab yang tinggi. dan demikian halnya dengan seorang guru mempunyai etos kerja yang rendah, maka dia akan bermalas-malasan dan kurang adanya tanggung jawab dalam melaksanakan tugas keguruan, namun tidak bisa menyalahkan seorang guru yang beretos kerja yang rendah, tentunya juga dipengaruhi oleh beberapa faktor lain yang tidak bisa diabaikan begitu saja, tetapi juga diperlukan atau dicari pemecahan masalah sehingga faktor tersebut akan berpengaruh secara positif terhadap etos kerja guru.

Berdasarkan hasil wawancara Penulis dengan Waka Kurikulum Madrasah Aliyah Muhammadiyah Purbolinggo menyatakan bahwa;

“Kurang optimalnya etos kerja yang ditunjukkan oleh Guru Madrasah Aliyah Muhammadiyah Purbolinggo tentunya sangat berkaitan dengan rendahnya pengakuan sebagian besar masyarakat terhadap profesi Guru honor murni (belum sertifikasi dan bukan PNS) di Madrasah Swasta bukan Madrasah Negeri, hal itu ditandai oleh fenomena- fenomena sebagai berikut: 1) Adanya pandangan masyarakat, bahwa siapapun dapat menjadi Guru di Madrasah asalkan ia berpengetahuan; 2) Terbatasnya Guru di daerah pedesaan yang linier dan berkarakter prinsip persyarikatan, memberikan peluang untuk mengangkat seseorang yang tidak mempunyai keahlian untuk menjadi Guru; 3.) Adanya sebagian Guru yang belum maksimal menghargai profesinya sebagai Guru honorer, apalagi berusaha mengembangkan profesinya itu. Perasaan rendah diri karena hanya menjadi guru honor; 4) Rendahnya pemahaman tentang strategi pembelajaran; dan 5) Kurangnya kedisiplinan. Namun tidak itu saja faktor yang bersifat internal timbul dari faktor psikis misalnya dari dorongan kebutuhan dengan segala dampaknya, dan faktor yang menyebabkan kemalasan. Sedangkan faktor eksternal yaitu faktor fisik, faktor senioritas (Usia) bahkan pernah jadi muridnya, dan imbalan kerja.”<sup>5</sup>

Selanjutnya berdasarkan hasil *pra-survey* dengan observasi lapangan yang peneliti lakukan di Madrasah Aliyah Muhammadiyah Purbolinggo pada tanggal 20 Agustus dan tanggal 23 Oktober 2018 bahwa;

“Ternyata masih terlihat kenyataan yang kurang sesuai dengan harapan yaitu masih rendahnya etos kerja guru dan pegawai. Hal tersebut dibuktikan dengan adanya beberapa guru yang tidak tepat waktu pada saat pagi masuk Madrasah, menunda pelaksanaan tugas guru, keluar Madrasah pada saat jam belajar aktif, guru masuk kelas tidak membawa perangkat pembelajaran, atau anak didik hanya diberi tugas mencatat dan kurang efisien dalam memanfaatkan sarana teknologi pembelajaran. Kepala Madrasah diduga kuat belum adanya kepemimpinan optimal yang menunjukkan peran kepemimpinan yang seutuhnya, Dan juga yang menyebabkan menurunnya etos kerja guru juga ditimbulkan karena rasa ewuh pakewuh (Rikuh. Jw) antara Kepala Madrasah dengan guru.”<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup>Hasil *Wawancara*, Bapak Agus Supriyanto, S.TP, Waka Kurikulum MA Muhammadiyah Purbolinggo 24 Oktober 2018

<sup>6</sup> Hasil *Observasi*, pada tanggal 20-23 Oktober 2018 pukul 09.30

Sedikitnya terdapat tujuh indikator yang menunjukkan lemahnya etos kerja guru dalam melaksanakan tugas utamanya yaitu mengajar yaitu:

1. Kurangnya pemahaman tentang strategi pembelajaran
2. Rendahnya motivasi berprestasi Guru
3. Rendahnya komitmen profesi
4. Guru yang belum maksimal menghargai profesinya sebagai Guru, apalagi berusaha mengembangkan profesinya
5. Kurangnya kedisiplinan
6. Kurang legowonya senioritas (Usia)
7. Kurang standarnya imbalan kerja

Karena itulah penulis tertarik untuk melakukan penelitian guna untuk mendapatkan penjelasan konkrit tentang seberapa besar sesungguhnya kontribusi Kepala Madrasah tentang, **“PERAN KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM PENINGKATAN ETOS KERJA GURU (Studi Kasus Madrasah Aliyah Muhammadiyah Purbolinggo Lampung Timur)”**.

## **B. Pertanyaan Penelitian**

Berdasarkan uraian diatas, maka yang menjadi pertanyaan penelitian (*Research Question*) oleh penulis dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana peran kepemimpinan Kepala Madrasah dalam peningkatan etos kerja guru Madrasah Aliyah Muhammadiyah Purbolinggo?
2. Bagaimana strategi Kepala Madrasah dalam peningkatan etos kerja guru Madrasah Aliyah Muhammadiyah Purbolinggo?

### **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan pertanyaan penelitian di atas, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui peran kepemimpinan Kepala Madrasah Aliyah Muhammadiyah dalam peningkatan etos kerja guru di Madrasah Aliyah Muhammadiyah Purbolinggo.
2. Untuk mengkaji dan mendeskripsikan strategi apa yang dilakukan oleh Kepala Madrasah Aliyah Muhammadiyah Purbolinggo dalam peningkatan etos kerja guru.

### **D. Manfaat Penelitian**

Berdasarkan penelitian yang dilakukan maka diharapkan mengungkap bagaimana idealnya Kepala Madrasah dalam peningkatan etos kerja guru, sehingga manfaat yang diharapkan antara lain:

#### **1. Manfaat Praktis**

- a. Bagi Kepala Madrasah, bahwa program kepemimpinan sangat berguna terkait peran Kepala Madrasah sebagai salah satu upaya untuk membina peningkatan mutu pendidikan dan etos kerja guru;
- b. Bagi Pengawas Kepala Madrasah, penelitian ini berguna sebagai bahan informasi untuk mengadakan pembinaan melalui kegiatan supervisi Kepala Madrasah agar melaksanakan tugas dan tanggung jawab dalam pengelolaan Madrasah secara efektif dan pada akhirnya dapat tercapai tujuan pembelajaran secara keseluruhan.

- c. Bagi Kantor Dinas, sebagai bahan informasi dalam rangka menyelenggarakan pendidikan untuk meningkatkan peran Kepala Madrasah selaku pengelola.

## **2. Manfaat Teoritis**

- a. Bagi peneliti untuk memecahkan dan menganalisis masalah dengan menggunakan teori-teori yang diperoleh dari perkuliahan dan menambah pengalaman dan pengetahuan penulis, khususnya dalam membuat karya ilmiah;
- b. Hasil penelitian ini juga diharapkan menjadi bahan referensi bagi penulis lain yang membutuhkannya;
- c. Sebagai penambah bahan kepustakaan khususnya yang menyangkut masalah hasil penelitian pendidikan yang mungkin dapat digunakan dalam rangka penelitian selanjutnya, dan dapat dijadikan rujukan bagi peningkatan etos kerja guru dalam melaksanakan tugas-tugas keguruan serta sebagai rangsangan dan stimulus etos kerja semua komponen Madrasah dalam hal peningkatan mutu Madrasah ke depannya nanti.

## **3. Manfaat Institusi**

- a. Menjadi bahan motivasi bagi lembaga pendidikan (Madrasah Aliyah Muhammadiyah Purbolinggo) khususnya Kepala Madrasah untuk selalu melakukan perbaikan dan pembenahan-pembenahan menuju kearah kemajuan sehingga peran serta fungsi pendidikan semakin dirasakan oleh berbagai kalangan.

- b. Sebagai bahan dan materi instropeksi bagi lembaga pendidikan khususnya Madrasah Aliyah Muhammadiyah Purbolinggo untuk lebih meningkatkan dan memperbaiki dalam pelaksanaan kepemimpinan Kepala Madrasah.

#### **E. Penelitian yang Relevan**

Berdasarkan penelusuran penulis di perpustakaan IAIN Metro, sejauh ini penulis belum menemukan karya tulis ilmiah yang secara khusus membahas tentang peran kepemimpinan Kepala Madrasah dalam peningkatan etos kerja guru. oleh karena itu untuk memperkuat prior research dalam penelitian yang akan dilakukan penulis, maka penulis melakukan penelusuran di geogle dan mendownloadnya untuk digunakan sebagai bahan rujukan penulisan tesis ini. Dari penelusuran tersebut penulis menemukan karya tulis ilmiah yang secara umum berkaitan dengan penelitian ini, diantaranya berjudul “*Peranan Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada SMP Nurul Ihsan Kabupaten Toli-Toli Sulawesi Tengah*”, karya Syukri mahasiswa Pascasarjana Fakultas Tarbiyah UIN Alauddin Makasar.<sup>7</sup>

Selain karya tulis ilmiah dengan judul diatas, penulis menemukan pula karya tulis ilmiah yang berjudul “*Manajemen Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru di SMK MUHAMMADIYAH 7 Yogyakarta*”,

---

<sup>7</sup> Syukri, *Peranan Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada SMP Nurul Ihsan Kabupaten Toli-Toli Sulawesi Tengah*, (<https://www.google.com/>: 8 Agustus 2018).

karya Sandi Aji Wahyu Utomo mahasiswa Fakultas Tarbiyah UIN Sunan Kalijaga.<sup>8</sup>

Penekanan karya tulis ilmiah di atas lebih pada telaah terhadap manajemen Kepala Madrasah dalam meningkatkan kompetensi guru. Oleh karena itu perlu diketahui bahwa penelitian karya tulis ilmiah di atas sedikit ada hubungan dengan penelitian karya tulis yang akan penulis lakukan, perbedaannya jika penelitian diatas mengfokuskan pada manajemen Kepala Madrasah dalam meningkatkan kompetensi guru, sedangkan penelitian yang akan dilakukan penulis lebih menitik beratkan pada obyek penelitiannya yang secara otomatis jelas terdapat perbedaan yang signifikan.

---

<sup>8</sup> Sandi Aji Wahyu Utomo, *Manajemen Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru di SMK MUHAMMADIYAH 7 Yogyakarta*, (<https://www.google.com/>: 20 September 2018).

## BAB II

### KAJIAN TEORI

#### A. Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah

##### 1. Pengertian Peran Kepala Madrasah

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia “*peran* berarti perangkat tingkah laku yang diharapkan dimiliki oleh orang yang berkedudukan di masyarakat.”<sup>9</sup> Selanjutnya Veithzal mengatakan *Peran* ialah perilaku yang diatur dan diharapkan dari seseorang dalam posisi tertentu”.<sup>10</sup>

Menurut kamus *Oxford Dictionary Peran* atau *Role* ialah *actor’s part; One’s task or function*, yang berarti aktor; tugas seseorang atau fungsi, karena itulah yang dinamakan *role expectation*, yaitu harapan mengenai pesan seseorang atas harapan dari sipemberi tugas dan harapan dari orang yang menerima manfaat dari pekerjaan tersebut.<sup>11</sup>

Berdasarkan definisi-definisi diatas dapat diambil kesimpulan *peran* ialah perangkat tingkat laku yang diharapkan dimiliki oleh orang yang berkedudukan dimasyarakat atau sebuah lembaga. Dalam hal ini kepala madrasah perlu menjalankan perannya sesuai dengan hak dan kewajibannya.

Kata kepala madrasah berasal dari dua kata yaitu “*kepala*” ‘dan “*madrasah*”. Kepala berarti ketua atau pemimpin dalam sebuah lembaga

---

<sup>9</sup> Tim Penyusun Kamus Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta, Balai Pustaka: 2007), E.III, Cet.4, h. 854.

<sup>10</sup> Abdul Mu’min, *Artikel: Peranan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di SD I Al-Ihsan Bambu Apus Pamulang*, (Jakarta, UIN Hidayatullah: 2011), hal. 7

<sup>11</sup>*Ibid.*, h. 6



atau organisasi. Madrasah berarti tempat memberi atau menerima pelajaran.<sup>12</sup>

Kepemimpinan mempunyai arti yang sangat beragam, bahkan dikatakan bahwa definisi kepemimpinan sama banyak dengan orang yang berusaha mendefinisikannya. Pengertian Kepemimpinan adalah pengaruh komunikasi langsung antar pribadi dalam situasi tertentu untuk mencapai satu atau beberapa tujuan tertentu. Kepemimpinan sebagai sikap pribadi yang ditampilkan oleh seseorang dalam memimpin pelaksanaan aktifitas untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Kepemimpinan adalah suatu proses yang mempengaruhi aktifitas kelompok yang diatur untuk mencapai tujuan bersama.<sup>13</sup>

Pendapat lain menyatakan bahwa, kepemimpinan adalah proses mempengaruhi dan menterjemahkan keinginan-keinginan para anggota atau pengikut yang menekankan pada tujuan dan sasaran organisasi melalui kegiatan memberi motivasi, memelihara hubungan kerjasama yang baik dengan anggota, dan memberi dukungan pada kelompok-kelompok tertentu diluar organisasi dan didalam organisasi.<sup>14</sup>

Kepemimpinan menurut pendapat ahli menyatakan bahwa, *“Leadership is act of gaining cooperation from people in order to ocomplish something.”* (Kepemimpinan adalah tindakan mendapatkan kerja

---

<sup>12</sup> Wahyu Sumidjo, *Kepemimpinan Kepala Madrasah, Tinjauan Teoritis dan Permasalahannya*, (Jakarta, Raja Grafindo: 1999), h. 88

<sup>13</sup> Sudarwan Danim, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kekepalasekolahan*, (Jakarta, Rineka Cipta, : 2009), h. 2.

<sup>14</sup> Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, (Bandung, Alfabeta: 2009), h. 146.

sama dari orang untuk mencapai sesuatu). Jadi, tindakan anda membuat orang lain bekerja sama untuk mencapai tujuan maka anda dapat disebut sebagai pemimpin.<sup>15</sup>

Selanjutnya pendapat lain menyatakan bahwa, kepemimpinan adalah hubungan yang ada dalam diri seorang pemimpin, memengaruhi orang lain untuk bekerja sama secara sadar dalam hubungan tugas yang diinginkan.<sup>16</sup>

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa pengertian kepemimpinan (*leadership*) adalah kemampuan untuk menggerakkan, mempengaruhi, memotivasi, mengajak, mengarahkan, menasehati, membina, membimbing, melatih, menyuruh, memerintah, melarang, dan bahkan menghukum (kalau perlu) dengan maksud agar manusia sebagai bagian dari organisasi mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan dirinya sendiri dan organisasi secara efektif dan efisien.

## **2. Kerangka Perspektif, Teori, Perilaku, Tipe Dan Kepemimpinan Kepala Madrasah**

Pemimpin dapat bersifat baik baik formal maupun non formal. Pemimpin formal diangkat oleh atasannya dengan surat keputusan resmi, sedangkan pemimpin non formal diangkat oleh anggota lainnya tanpa surat keputusan resmi. Seseorang dapat menjadi pemimpin karena memiliki suatu kelebihan dibandingkan dengan anggota lainnya. Esensi kepemimpinan seorang pemimpin ialah ia harus mampu tidak saja hanya sekedar memberi contoh, tetapi yang lebih penting lagi adalah menjadi contoh teladan bagi

---

<sup>15</sup> Ibid, hal, 311

<sup>16</sup>Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktek, dan Riset Pendidikan*, (Jakarta, Bumi Aksara: 2016), h. 310

bawahannya. Tugas seorang pemimpin pendidikan adalah melaksanakan manajemen pendidikan, baik sebagai fungsi maupun sebagai tugas. Teori kepemimpinan bisa didasarkan pada beberapa perspektif yang berbeda. Jago telah mengembangkan kerangka perspektif kepemimpinan yang terdiri atas dua dimensi, yaitu (1) fokus dan (2) pendekatan.

Fokus memandang kepemimpinan sebagai perangkat sifat-sifat (*traits*) dan sebagai seperangkat perilaku yang esensinya kepemimpinan yang efektif atau tidak efektif tergantung sifat-sifat yang dimiliki pemimpin sejak lahir. Jadi, pemimpin menurut pendekatan ini dilahirkan. Perspektif perilaku berfokus pada perilaku pemimpin yang dapat diamati. Gaya bersikap dan bertindak tampak dari cara bagaimana melakukan sesuatu seperti cara memerintah, cara mengambil keputusan, cara memotivasi, cara berkomunikasi, cara berkoordinasi, dan sebagainya sehingga muncul gaya umum memimpin, yaitu otoriter, demokratis, dan *laize faire* (bebas kendali).

Pandangan perilaku ini dikenal dengan sebutan *one best way* (satu jalan terbaik). Padahal dalam kenyataannya dalam berorganisasi tidaklah selalu demikian. Setiap organisasi memiliki ciri khusus dan masing –masing dengan keunikannya sehingga tidak mungkin organisasi dipimpin dengan perilaku tunggal untuk segala situasi. Situasi yang berbeda harus dihadapi dengan perilaku yang berbeda pula. Oleh sebab itu, muncul koreksi terhadap pendekatan perilaku yang disebut dengan pendekatan kontingensi.

Pendekatan terdiri atas universal dan kontingensi. Pendekatan universal menganggap hanya ada satu cara terbaik untuk memimpin.

Pemimpin efektif tergantung pada situasinya. Pendekatan kontingensi jika diterjemahkan secara harfiah berarti pendekatan kemungkinan. Artinya, situasi yang berbeda harus dihadapi dengan perilaku kepemimpinan yang berbeda pula. Oleh karena itu, beberapa literatur menyamakan istilah kontingensi dengan situasi.

Kepemimpinan adalah urusan semua orang (*leadership is every body's bisnis*) karena setiap manusia adalah pemimpin, minimal memimpin dirinya sendiri, serta bertanggung jawab atas kepemimpinannya. Teori kepemimpinan terdiri atas teori kepemimpinan klasik dan teori kepemimpinan modern. Teori kepemimpinan klasik meliputi: (1) gaya kepemimpinan model Taylor, (2) gaya kepemimpinan model Mayo (3) studi Iowa, (4) studi Ohio, (5) studi Michigan. Teori kepemimpinan modern meliputi: (1) teori orang besar (*great man*), (2) sifat-sifat (*traits*), (3) perilaku (*behavioral*), (4) situasional (*kontingensi*), (5) transaksional, (6) transformasional dan kharisma, dan (7) pancasila.<sup>17</sup>

Perilaku kepemimpinan dipahami sebagai perilaku atau kepribadian seorang pemimpin yang diwujudkan dalam aktifitas kepemimpinannya dalam kaitan antara tugas dengan hubungan dengan bawahan dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Perilaku pemimpin terhadap bawahan ada empat (4) bentuk yaitu :

- a. *Hight-hight*, berarti pemimpin tersebut memiliki hubungan yang tinggi dan mempunyai orientasi yang tinggi juga.

---

<sup>17</sup> Husaini Usman, *Manajemen, Teori, Praktek, dan Riset Pendidikan* (Jakarta, Bumi Aksara : 2016), h. 313-316

- b. *Hight Task-Low Relation*, berarti pemimpin tersebut memiliki orientasi yang tinggi tapi rendah hubungan terhadap bawahan;
- c. *Low Task-Hight Relation*, berarti pemimpin tersebut lebih mementingkan hubungan dengan bawahan, dengan sedikit mengabaikan tugas;
- d. *Low Task-Low Relation*, berarti orientasi tugas lemah, orientasi hubungan juga lemah.<sup>18</sup>

Sedangkan, tipe kepemimpinan dibagi menjadi empat, yaitu sebagai berikut;

- a. Kepemimpinan *otoriter* (semuanya serba bergantung pemimpin);
- b. Kepemimpinan *leizess-faire* (semuanya bergantung bawahan / masa bodo);
- c. Kepemimpinan *demokratis* (kerja sama pemimpin dan bawahan);
- d. Kepemimpinan *Psudo-demokratis* (tampaknya demokratis tetapi hakekatnya otoriter atau demi kepentingan kelompok kecil / semu, *manipulatif*).

Menurut penulis tipe kepemimpinan kepala madrasah yang tepat adalah kepemimpinan demokratis dan sebagian kecil kepemimpinan otoriter walaupun sifatnya lunak.<sup>19</sup>

### 3. Faktor-faktor Kesuksesan Kepemimpinan

Sebagaimana di kemukakan dalam pasal 12 ayat 1 PP 28 tahun 1990 bahwa: “Kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan

---

<sup>18</sup> Suyono, *Karya Ilmiah: Peran Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru*, (Malang, UIN Maulana Malik Ibrahim: 2014), h. 27-28

<sup>19</sup>Solikin, *Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Motivasi Kinerja Guru Madrasah*, (Kudus, STAIN: 2016), h. 30-33

kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana. Menyadari hal tersebut, setiap kepala sekolah dihadapkan pada tantangan untuk melaksanakan pengembangan pendidikan secara terarah, berencana dan berkesinambungan untuk meningkatkan kualitas pendidikan.

Dalam kerangka inilah dirasakan perlunya peningkatan manajemen kepala sekolah secara professional untuk mensukseskan program-program pemerintah yang sedang digulirkan, yakni otonomi daerah, desentralisasi pendidikan, manajemen berbasis sekolah, kurikulum berbasis kompetensi, *bench-marking*, *broad basic education*, *life skill*, kontekstual *learning*, dan Undang – Undang Sisdiknas; yang kesemuanya itu menuntut peran aktif dan kinerja professional kepala sekolah.<sup>20</sup>

Berdasarkan berbagai teori, terlihat bahwa pemimpin harus memberikan pengaruh kepada orang lain. Pada teori sifat, seorang pemimpin memiliki sifat-sifat yang unggul yang mampu membawa orang lain pada suatu kondisi tertentu. Pada teori situasional, seorang pemimpin lahir dari situasi yang ada dan kemudian mempengaruhi orang lain menuju suatu perubahan sesuai dengan tuntutan situasi yang ada. Sedangkan pada teori Transformasional, seorang pemimpin harus mampu mentransformasi keluar dari budaya yang ada, menuju suatu budaya baru yang lebih baik, maka pemimpin harus dianut terlebih dahulu.<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung , PT Remaja Rosdakarya: 2013),h. 25

<sup>21</sup> Muhaimin, *Manajemen Pendidikan: Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah* ( Jakarta: PT Kencana, 2011 ) hal, 30.

Seseorang kepala madrasah harus memiliki kelebihan dibandingkan dengan wakil dan para stafnya, termasuk komunitas madrasah lainnya. Terdapat beberapa kiat fundamental yang bisa dilakukan dalam membentuk kinerja kepala madrasah yang sukses dalam memimpin madrasah. Beberapa kiat ini diharapkan mampu mendorong kepala madrasah dan komunitasnya untuk menghadapi dan keluar dari kemelut yang mungkin terjadi di lembaga yang dipimpinnya. Adapun faktor kesuksesan tersebut antara lain adalah:<sup>22</sup>

**a. Bisa merpercayai pada bawahannya**

Seorang kepala sekolah sangatlah penting mempercayai staff pengajarnya, demikian halnya, sangat penting bagi kepala sekolah mempercayai wakilnya. Kepercayaan ini sulit ditemui pada pribadi kepala madrasah yang ingin mengarahkan sendiri setiap aspek teknis dari madrasah. Kepala madrasah semacam itu sangat enggan atau sulit untuk menyerahkan kepercayaannya kepada wakil atau staf pengajarnya, maupun komunitas madrasah lainnya.

Akibatnya kepala madrasah gagal memberi peluang kepada bawahannya untuk mewujudkan bakat-bakat kreatif yang ada pada diri mereka secara penuh. Untuk menjadi kepala sekolah yang efektif, terutama dalam sekolah yang besar, kepala sekolah tidak boleh seperti itu. Sampai batas tertentu ia harus mempercayai staf pengajarnya. Kepercayaan ini perlu diseimbangkan dengan kesediaan untuk mengganti

---

<sup>22</sup> Sudarwan denim,Suparno, *Manajemen dan Kepemimpinan transformasional Kekepala sekolah* ( Jakarta : PT Rineka Cipta, 2009 ) hal, 87-95.

staf pengajar yang memang tidak bisa dipercaya, jika diperlukan dan memaksa, serta untuk mengambil keputusan-keputusan yang berat lainnya. Tanpa kepercayaan dan sikap saling menghargai antara kepala madrasah dan bawahannya, maka madrasah yang bersangkutan akan terancam kombinasi kerja yang buruk dan moral yang rendah. Kalau sudah terbangun kepercayaan yang tinggi antara kepala madrasah dan bawahannya, maka kepala madrasah tumbuh kepercayaan dengan mendelegasikan tugas dan wewenang permasalahan yang ada di lembaga. Dengan demikian apabila masalah itu berhasil di pecahkan, maka bawahannya akan memperoleh kepuasan batin yang besar dan ini sangat penting untuk merangsang motivasi dan kepercayaan diri seorang guru.

**b. Faktor fisik dan non fisik (Adiraga)**

Seorang kepala madrasah tidak harus besar, tinggi, ganteng, berotot atau berkumis, tidak pula harus cantik, tinggi semampai dan sebagainya. Namun demikian kepala madrasah harus kuat secara fisik dan non fisik, kalau boleh disebut harus adiraga. Karena tuntutan kepala sekolah yang sudah sangat berat. Namun demikian seberat apapun tugas sebagai kepala madrasah, ia harus tetap menyediakan energi dan kreatifitasnya untuk menghadapi berbagai masalah yang rumit, krisis, dan pilihan keputusan yang menentukan.

**c. Kemampuan mengelola diri dan waktu yang lebih efektif**

Salah satu kelemahan utama sebagian besar kepala madrasah adalah kurangnya disiplin dalam mengelola diri dan memanfaatkan



waktu dalam masing-masing kegiatan jadwal kerja yang telah mereka susun sendiri. Mereka kurang memperhatikan pembagian dan pemanfaatan waktu dengan sebaik mungkin, mana yang harus diprioritaskan dari agenda yang lain dan sebagainya, sehingga jadwal yang mereka susun sendiri sedemikian padat, karena begitu sibuknya sehingga tidak sempat melakukan refleksi mendalam atau memformulakan perencanaan strategis.

Kepala madrasah harus bisa menetapkan standar-standar tertentu, mentaati dan memberlakukannya tanpa pandang bulu kepada bawahannya. Kepala madrasah selalu memikul tanggung jawab utama atas keberhasilan dan terselesainya suatu misi. Bagi mereka yang menghambat, seperti staf pengajar yang pekerjaannya kurang efektif dan tidak menunjukkan perbaikan dari waktu ke waktu, jelas merugikan madrasah dan mengurangi waktu, energi dan perhatian kepala madrasah.

Kepala madrasah tidak boleh menganak emaskan bawahannya yang berprestasi terbaik saja, tetapi harus memperhatikan semua bawahannya yang menunjukkan prestasi dan sikap yang baik serta memiliki komitmen kuat terhadap pencapaian tujuan bersama.

#### **d. Membangun visi dan mengembangkan tujuan institusi yang kuat**

Kepala madrasah harus mempunyai visi yang jelas tentang madrasahnyanya. Kepala madrasah yang tidak mampu bertindak sebagai perencana yang baik sebenarnya tidak lebih dari petugas pelaksana, pengawas teknis, dan tukang perintah.

Seorang kepala madrasah tugasnya adalah mewujudkan misi institusi, bukan mewujudkan misi pribadi. Sosok kepala madrasah yang disukai anak buah adalah mereka yang mau mengesampingkan keakuannya. Kepala madrasah akan sulit bekerja sama dengan komunitas madrasah lain. Kepala madrasah tidak boleh pilih kasih terhadap salah satu bawahannya yang berprestasi terbaik saja, tetapi harus memperhatikan semua bawahannya yang menunjukkan sikap yang baik serta memiliki komitmen kuat terhadap pencapaian tujuan. Padahal perkembangan madrasah mutlak memerlukan kerja sama. Akibatnya, bukan menjadi sumber pemecah masalah melainkan menjadi sumber masalah itu sendiri. Kepala madrasah yang baik adalah mereka yang mengakui kesalahannya, kalau dia keliru dan bersedia mempertanggung jawabkan secara terbuka.

#### **e. Memiliki Sikap dan Perilaku yang Kredibel**

##### **1. Tegas sekaligus sabar**

Kepala madrasah harus mendengarkan pendapat dan pandangan dari berbagai pihak sebelum mengambil keputusan. Karena keputusan tersebut nantinya akan berlaku untuk semua pihak, kepala madrasah harus berkonsultasi dengan para bawahannya untuk mendengarkan berbagai pendapat, reaksi, koreksi, keberatan, tambahan masukan dan sebagainya.

## **2. Berani intropeksi**

Mengintropeksi diri merupakan keharusan bagi semua orang, apalagi yang menduduki posisi pimpinan (kepala madrasah). Intropeksi ini dilakukan untuk mengetahui segenap kekuatan serta kelemahannya sendiri. Seorang kepala madrasah harus sering mengevaluasi tindakannya, jika ada yang keliru. Kepala madrasah harus mampu bercermin serta menentukan apa yang salah dan apa yang benar pada dirinya, keputusan aman yang perlu ditinjau kembali, serta sejauh mana kedekatannya dengan para bawahannya.

## **3. Bersikap terbuka**

Kepala madrasah yang baik adalah yang pikirannya ialah terbuka, selalu bersedia mendengarkan pendapat dari sudut pandang yang baru dan selalu bersemangat menangani hal-hal yang belum pernah ditemui sebelumnya. Meski sudah menetapkan keputusan, kepala madrasah yang baik tetap bersedia mendengarkan pendapat maupun kritikan yang menentang keputusannya itu dan menyimak pendekatan-pendekatan yang baru muncul.

## **4. Memiliki kepercayaan diri yang tinggi**

Manusia yang baik memiliki jati diri yang jelas. Demikian juga kepala madrasah yang baik, jati dirinyapun sudah jelas. Bila madrasah berhasil menetapkan dan mempertahankan standar jati diri dan kehormatan yang tinggi, segenap anggotanya akan sangat bahagia dan bangga.

Kepala madrasah yang seharusnya memberi teladan yang baik, bagaimana sikap sopan santun, bergaul secara baik dan memperhatikan tata karma, mencegah keangkuhan dan menghindari kesombongan, bagaimana cara menggalang kegotong royongan dan memupuk suasana kekeluargaan, menjalin familiaritas nyata sesama anggota madrasah. Seorang kepala madrasah harus sering mengevaluasi tindakannya, jika semua hal ini terbina dengan baik oleh kepala madrasah, moral kerja dan kinerja madrasah secara keseluruhan akan terjaga dan bahkan bisa meningkat lagi.

## 5. Prinsip Kepemimpinan Abad Ke-21

Prinsip-prinsip kepemimpinan yang dibutuhkan oleh kepala sekolah di abad ke-21 agar mereka sukses memimpin sekolahnya menurut Reinhartz & Beach sebagai berikut:<sup>23</sup>

### 1. Kepemimpinan Harus Dapat Dipercaya(*Credible*)

Untuk menjadi seorang pemimpin yang kredibel, maka setiap pemimpin harus memiliki 6C, yaitu *characteristic, care, composure, courage, competence, dan conceptual*.

Pemimpin yang berkarakter dalam hal ini adalah pemimpin yang jujur, selalu membela yang benar, dan berintegritas. Kejujuran menurut Robbins adalah esensi dari kepemimpinan.

*Care* berarti peduli untuk memenuhi kebutuhan orang lain terutama bawahannya. *Composure* adalah tenang menghadapi

---

<sup>23</sup> Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktek, dan Riset Pendidikan*, (Jakarta, Bumi Aksara: 2013), h. 407

berbagai tekanan-tekanan. *Courage* adalah berani mengambil keputusan berdasarkan keyakinannya untuk membela bawahan.

*Competence* adalah sejumlah pengetahuan, sikap, dan ketrampilan yang dimiliki individu untuk melaksanakan tugas-tugasnya dalam rangka mencapai tujuan. Cara terbaik untuk mengetahui kompetensi seseorang adalah dengan melihat kinerjanya.

*Conceptual* adalah pemimpin yang banyak gagasan (ide) cemerlang atau teori-teori mutakhir dan canggih untuk dapat diterapkan dalam menjalankan kepemimpinannya.

## **2. Kepemimpinan harus Menggunakan Kebenaran**

Logika berkenaan dengan benar atau salah. Etika berkenaan baik atau buruk. Estetika berkenaan dengan indah atau jelek. Logika terbagi dua, yaitu deduktif dan induktif. Logika deduktif adalah berfikir dari umum ke khusus. Logika induktif adalah berfikir dari khusus ke umum.

## **3. Kepemimpina Harus Menggunakan Pengetahuan Nilai Inti Bersama**

Pemimpin harus menerapkan nilai inti bersama yang telah di sepakati. Contoh nilai inti yaitu mutu, kejujuran, keterbukaan, kemandirian dan lain-lain yang bersifat positif. Nilai-nilai inti yang dapat diterapkan menurut Blanchard yakni:

a) Etika- bekerja efektif;

- b) Hubungan-mengembangkan kepercayaan dan rasa hormat;
- c) Sukses-menjalankan organisasi dengan sebaik-baiknya dan menguntungkan; dan
- d) Pembelajaran-selalu meningkatkan kualitas diri dan rasa ingin tau.

#### **4. Kepemimpinan Harus Mendengarkan Seluruh Suara Guru, Siswa, Staf, Orang tua, dan Lain-lain**

Sebagai pemimpin ia harus menjadi pendengar yang baik. Tuhan memberikan dua buah kuping dan satu buah mulut sebagai makna bahwa kita harus lebih banyak mendengarkan daripada berbicara. Untuk menjadi pendengar yang baik gunakan prinsip *active listen* pada bab komunikasi. disamping sebagai pendengar yang baik, seorang pemimpin juga harus mampu berkomunikasi secara efektif.

#### **5. Kepemimpinan Harus Menghasilkan Visi yang Baik**

Pemimpin harus memiliki visi, yaitu ke mana organisasi hendak dibawa. Visi adalah mimpi yang menantang dan dapat diwujudkan. Ada tiga elemen untuk membuat visi yang dapat memberikan inspirasi dan dapat bertahan, yaitu sebagai berikut.

- (a) Tujuan jangka panjang yang ingin dicapai memiliki makna (*significan purpose*): di mana kita saat ini berada?
- (b) Memberikan gambaran yang jelas tentang masa depan yang diharapkan: bagaimana gambaran masa depan yang sukses itu?

(c) Nilai-nilai yang disepakati untuk dipatuhi jelas: apakah nilai-nilai dapat menjadi pedoman perilaku dan dasar pengambilan keputusan sehari-hari?

#### **6. Kepemimpinan Harus Berdasarkan Data yang Benar**

Pemimpin harus menggunakan data yang benar yang dapat dipercaya untuk mengambil keputusan atau untuk melakukan perencanaan. Data yang salah akan menghasilkan keputusan atau perencanaan yang salah pula. Perencanaan yang salah artinya sama dengan merencanakan kegagalan.

#### **7. Kepemimpinan Harus Berjalan dengan Introspeksi dan Refleksi**

Pemimpin harus mampu mengintrospeksi dirinya dan melakukan refleksi atas tindakan kepemimpinannya. Pemimpin harus selalu belajar dari pengalaman karena pengalaman adalah guru yang terbaik. Ada pepatah yang menyatakan seribu teori kalah dengan satu pengalaman, seribu janji kalah dengan satu bukti. Refleksi digunakan pemimpin untuk melakukan tindakan yang akan datang dengan belajar dari hasil tindakan dimasa lampau.

#### **8. Kepemimpinan Harus Memberdayakan Dirinya Sendiri dan Orang Lain, serta melibatkan Orang lain dalam informasi dan Pengambilan Keputusan**

Pemimpin harus memberdayakan dirinya sendiri dengan cara memotivasi diri sendiri (motivasi intrinsik) untuk melakukan yang

terbaik didasari keikhlasan dan pengabdian (komitmen yang tinggi). Kehadirannya sangat diharapkan orang lain karena dapat memberikan manfaat bagi orang lain.

### **9. Kepemimpinan Harus Melibatkan Pengidentifikasian dan Perlakuan terhadap Hambatan-Hambatan Personal dan Pengorganisasian untuk Berubah**

Pemimpin adalah agen perubahan karena tidak ada organisasi yang ingin ketinggalan zaman. Organisasi yang ketinggalan zaman karena tidak mampu mengikuti perubahan akan tutup. Agar tidak ketinggalan zaman, maka pemimpin harus mengidentifikasi hambatan-hambatan personal dan organisasional yang menyebabkan orang enggan berubah. Setelah hambatan-hambatan itu teridentifikasi, kemudian dianalisis sebab dan akibatnya. Selanjutnya, dicarikan alternative untuk mengatasi hambatan-hambatan tersebut. Akhirnya dipilih satu alternative terbaik untuk dilaksanakan dengan menggunakan Kriteria: *concsistensi*, *feasibility*, *suitability*, dan *acceptability* atau ReSBaK (Realistis, Sumber daya yang tersedia, Baiknya bagi organisasi, dan kewenangan) atau legalitas, realitas, dan Praktis, atau kombinasi kriteri-kriteria tersebut.



## B. Etos Kerja Guru

### 1. Pengertian Etos Kerja Guru

Para ahli mengungkapkan etos kerja berdasarkan sudut pandang dan fokus yang berbeda sesuai konsep teoritis yang melandasinya.

“Etos berasal dari bahasa Yunani (*ethos*) yang memberikan arti sikap, kepribadian, watak, karakter, serta keyakinan atas sesuatu. Sikap ini tidak saja dimiliki oleh individu, tetapi juga oleh kelompok bahkan masyarakat. Etos dibentuk oleh berbagai kebiasaan, pengaruh budaya, serta sistem nilai yang diyakininya. Dari kata etos ini, dikenal pula kata etika, etiket yang hampir mendekati pada pengertian akhlak atau nilai-nilai yang berkaitan dengan baik buruk (moral), sehingga dalam etos tersebut terkandung gairah atau semangat yang amat kuat untuk menyempurnakan sesuatu secara optimal, lebih baik, dan bahkan berupaya untuk mencapai kualitas kerja yang sesempurna mungkin.”<sup>24</sup>

Sedangkan menurut pendapat yang lain bahwa etos adalah sifat, karakter, kualitas hidup, moral dan gaya estetika serta suasana hati seseorang masyarakat. Kemudian mengatakan bahwa etos berada pada lingkaran etika dan logika yang bertumpuk pada nilai-nilai dalam hubungannya pola-pola tingkah laku dan rencana-rencana manusia.<sup>25</sup>

“Menurut pendapat ahli menyatakan bahwa, etos antara lain: a. nilai-nilai dan ide-ide dari suatu kebudayaan, dan b. karakter umum suatu kebudayaan. Dalam *Dictionary of Education* di katakana *Ethos* berarti jiwa suatu kelompok manusia, kebiasaan dan perasaan yang dominan. Musa Asy'arie menjelaskan kata “*Etos*” bisa dikaitkan dengan individu selain dikaitkan dengan masyarakat.”<sup>26</sup>

---

<sup>24</sup> Toto Tasmara, *Membudayakan Etos Kerja Islami*, (Jakarta, Gema Insani: 2002), h. 15

<sup>25</sup> Abu Hamid, *Etos Kerja dan Partisipasi Masyarakat dalam Pembangunan*, (Jakarta; t.tp, 1991), h. 24

<sup>26</sup> Ahmad Janan Asifudin, *Etos Kerja Islami*, (Surakarta, Universitas Muhammadiyah: 2004), h. 26

Manusia mendapat tugas sebagai khalifah dimuka bumi ini, sehingga dalam hal itu manusia sebagai pemiliknya lebih unggul berbagai hal, dibanding dengan makhluk yang lainnya, termasuk malaikat. sebagai bukti manusia dengan capaian kerjanya mampu menelorkan temuan-temuan yang bermanfaat bagi kemaslahatan dan kemakmuran bumi dan isinya.

Adapun kerja dalam *Kamus Besar Bahasa Indonesia* adalah kegiatan melakukan sesuatu. Ada seorang pakar ilmu jiwa berkebangsaan Mesir, menerangkan bahwa kegiatan atau perbuatan manusia ada dua jenis; *Pertama*, Perbuatan yang berhubungan dengan kegiatan mental, dan *kedua* tindakan yang dilakukan secara tidak sengaja. Jenis pertama mempunyai ciri kepentingan, yaitu untuk mencapai maksud atau mewujudkan tujuan tertentu. Sedangkan jenis kedua adalah gerakan *Random (random movemen)* seperti terlihat pada gerakan bayi kecil yang tampak tidak beraturan, gerakan reflex dan gerakan-gerakan lain yang terjadi tanpa dorongan kehendak atau proses pemikiran kerja yang dimaksud disini tentu kerja menurut arti yang pertama, yaitu kerja yang merupakan aktivitas sengaja, bermotif dan bertujuan. Pengertian kerja biasanya terikat dengan penghasilan atau upaya memperoleh hasil, baik bersifat materiil maupun non materiil.<sup>27</sup>

Sedangkan menurut pendapat ahli menyatakan bahwa, kerja adalah sebuah aktifitas yang menggunakan daya yang dianugerahkan Allah swt. Menurutnya, manusia secara garis besar dianugerahi empat daya pokok.

---

<sup>27</sup>*Ibid* , h. 26-27

*Pertama*, daya fisik yang menghasilkan kegiatan fisik dan keterampilan. *Kedua*, daya fikir yang mendorong pemiliknya berfikir dan menghasilkan ilmu pengetahuan. *Ketiga*, daya kalbu yang menjadikan manusia mampu berkhayal, mengekspresikan keindahan, beriman, dan merasa, serta berhubungan dengan Allah Sang Pencipta. Keempat, daya hidup yang menghasilkan semangat juang, kemampuan menghadapi tantangan dan menaggulangi kesulitan. Penggunaan dari salah satu daya-daya tersebut, itulah yang disebut kerja.<sup>28</sup>

Kerja adalah suatu aktivitas yang menghasilkan suatu karya. Karya yang dimaksud, berupa segala yang dihasilkan untuk memenuhi kebutuhan, dan selalu berusaha menciptakan karya-karya lainnya.<sup>29</sup>

Etos kerja dalam pandangan Islam menyebutkan bahwa etos kerja muslim dapat didefinisikan sebagai sikap kepribadian yang melahirkan keyakinan yang sangat mendalam bahwa bekerja itu bukan saja untuk memuliakan dirinya, menampakkan kemanusiaannya, melainkan sebagai suatu manifestasi dari amal saleh mempunyai nilai ibadah yang sangat luhur, sebagaimana Firman Allah SWT, sebagai berikut:

قُلْ إِنَّمَا أَنَا بَشَرٌ مِّثْلُكُمْ يُوحَىٰ إِلَيَّ أَنَّمَا إِلَهُكُمُ اللَّهُ وَاحِدٌ فَمَن كَانَ يَرْجُوا لِقَاءَ رَبِّهِ فَلْيَعْمَلْ عَمَلًا صَالِحًا وَلَا يُشْرِكْ بِعِبَادَةِ رَبِّهِ أَحَدًا

*Artinya: "Katakanlah: Sesungguhnya aku ini manusia biasa seperti kamu, yang diwahyukan kepadaku: "Bahwa sesungguhnya Tuhan kamu itu adalah Tuhan yang Esa." Barangsiapa mengharap perjumpaan*

<sup>28</sup>M. Quraish Shihab, *Secerca Cahaya Ilahi*, (Bandung, Mizan: 2002), h. 222

<sup>29</sup>Koentjaraningrat, *Rintangan-Rintangan Mental dalam Pembangunan Ekonomi* (Jakarta:, LIPI: tt), h. 20

dengan Tuhannya, maka hendaklah ia mengerjakan amal yang saleh dan janganlah ia mempersekutukan seorangpun dalam beribadat kepada Tuhannya." (Q.S.Al-Kahfi: 110).<sup>30</sup>

Dan juga terdapat dalam firman alloh SWT, yang berbunyi:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا نُودِيَ لِلصَّلَاةِ مِنْ يَوْمِ الْجُمُعَةِ فَاسْعَوْا إِلَىٰ ذِكْرِ  
 اللَّهِ وَذَرُوا الْبَيْعَ ۗ ذَٰلِكُمْ خَيْرٌ لَّكُمْ إِنْ كُنْتُمْ تَعْلَمُونَ ﴿٩١﴾ فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ  
 فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِنْ فَضْلِ اللَّهِ وَاذْكُرُوا اللَّهَ كَثِيرًا لَّعَلَّكُمْ  
 تُفْلِحُونَ ﴿٩٢﴾

Artinya: "Hai orang-orang beriman, apabila diseru untuk menunaikan shalat Jum'at, Maka bersegeralah kamu kepada mengingat Allah dan tinggalkanlah jual beli. yang demikian itu lebih baik bagimu jika kamu Mengetahui. Apabila Telah ditunaikan shalat, Maka bertebaranlah kamu di muka bumi; dan carilah karunia Allah dan ingatlah Allah banyak-banyak supaya kamu beruntung." (Q.S.Al-Jumu'ah: 09-10)<sup>31</sup>

Berdasarkan ayat-ayat tersebut dapat dipahami bahwa, pada dasarnya, Islam adalah agama amal atau kerja, inti ajarannya adalah bahwa seorang hamba itu dekat dan memperoleh ridho dari Allah melalui bekerja atau amal salehnya (karunia Allah) dan dengan memurnikan sikap penyembahan hanya kepada-Nya. Hal ini juga mengandung makna bahwa Islam adalah agama yang mengajarkan orientasi kerja (*achievement orientation*), sebagaimana juga dinyatakan dalam ungkapan bahwa "penghargaan dalam Islam berdasarkan amal".

<sup>30</sup> Syaamil Quran, *Hijaz Terjemah Tafsir Per Kata*, (Bandung, Syaamil Quran: 2010), h. 304

<sup>31</sup> Alwasim, *Al Qur'an Tajwid Kode, Transliterasi Per Kata, Terjemah Per Kata*, (Bekasi, Cipta Bagus Segara: 2013), h. 554

Etos kerja adalah pancaran dari sikap hidup manusia yang mendasar terhadap kerja dalam hal ini dapat digaris bawahi bahwa buah pancaran itu berupa *karakter* dan *kebiasaan*.<sup>32</sup>

Berdasarkan pengertian di atas dapat Penulis pahami bahwa, etos kerja adalah cara pandang seseorang dalam menyikapi, melakukan dan bertindak dalam bekerja, dengan kemauan organisasi, instansi maupun perusahaan sehingga pekerjaan dapat dilaksanakan dengan baik. Sikap mental seseorang atau kelompok orang dalam melakukan aktivitas atau pekerjaan yang diwujudkan sebagai perilaku kerja antara lain tepat waktu, tanggung jawab, kerja keras, rasional dan jujur.

## **2. Unsur - Unsur Nilai Dan Fungsi Etos Kerja**

Unsur-unsur nilai kerja yang oleh para pakar dirinci menjadi butir-butir yang cukup banyak, setelah dianalisis dan dicari karakteristik esensialnya, dapat dirangkum menjadi lima faktor nilai kerja :

1. Tujuan yang bersifat keagamaan seperti mencari ridho Allah SWT., karena “panggilan untuk menjadi orang yang terpilih”;
2. Tujuan memperoleh kesejahteraan finansial yang layak, adil dan mencukupi;
3. Tujuan memperoleh status dan hubungan sosial yang baik;
4. Tujuan memperoleh keamanan dan ketentraman batin, utamanya sehubungan dengan pekerjaan;
5. Tujuan memperoleh peluang untuk mengembangkan diri.

---

<sup>32</sup>Ahmad Janan Asifudin, *Etos Kerja Islami*, (Surakarta, Universitas Muhammadiyah: 2004), h. 27

Satu hal yang mendapat tekanan khusus dalam konteks ini, bahwa nilai agama termasuk nilai yang dimungkinkan untuk ikut memberikan nilai paling berpengaruh paling besar terhadap aktivitas pemeluk agama yang bersangkutan. Hal ini dikarenakan nilai-nilai agama mempunyai keistimewaan dibandingkan dengan nilai-nilai lainnya, yaitu mengandung pengaruh bersifat syakral dan transendental, disamping keuntungan duniawi. Jadi, nilai agama, dengan adanya faktor-faktor lain yang mendukung, dimungkinkan berperan menjadi sumber motivasi transendental yang amat kuat dan relatif lebih permanen. Realita ini tentunya dapat nilai tambah yang tidak diragukan signifikansinya.<sup>33</sup>

Secara umum, etos kerja berfungsi sebagai alat penggerak tetap perbuatan dan kegiatan individu, diantara fungsi etos kerja adalah:

- a. Pendorong timbulnya perbuatan.
- b. Penggairah dalam aktivitas.
- c. Penggerak, seperti mesin bagi mobil, besar kecilnya motivasi akan menentukan cepat lambatnya suatu perbuatan.<sup>34</sup>

Melihat hal ini, maka sesungguhnya fungsi etos kerja bagi seorang yang bekerja sama seperti nafsu bagi diri seseorang. Nafsu oleh sementara ahli dimaknai sebagai potensi rohaniah yang berfungsi mendorong seseorang untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu. Dengan demikian, perbuatan apapun yang dilakukan seseorang, baik terpuji maupun tercela adalah dorongan oleh nafsu, sehingga posisi nafsu dalam hal ini

---

<sup>33</sup> *Ibid*, h.167

<sup>34</sup>Dhita Julienna, *Karya Ilmiah: Etos Kerja Dalam Perspektif Islam*, (Semarang, UIN Wali Songo: 2015), h. 21

sebagaimana etos adalah netral. Sementara etos maupun nafsu akan sangat dipengaruhi oleh motivasi.

Karena itu, etos kerja seharusnya bukan sekedar aktivitas untuk menghasilkan sesuatu, akan tetapi etos kerja harus diyakini sebagai bentuk pengabdian kepada Tuhan. Sehingga jika seseorang berniat ibadah dalam etos kerja, maka seharusnya ia juga menyadari bahwa etos kerja yang tinggi tidak selalu berbanding lurus dengan hasil atau keuntungan yang besar.

Etos kerja yang tinggi dan sesuai dengan al-Qur'an dan sunnah atau sesuai dengan ajaran Islam tidak akan hanya memuaskan diri sendiri saja, namun bisa bermanfaat dan barokah. Dengan etos kerja islami seseorang akan memiliki sikap jujur, tawadhu<sup>u</sup>, dan ikhlas melakukan apa pun, untuk masyarakat disekelilingnya. Etos disini tidak hanya berfungsi sebagai motivasi atau penggerak saja namun bisa dijadikan acuan atau landasan dalam melakukan pekerjaan.

Dengan demikian, etos kerja akan membentuk seorang pribadi muslim yang kuat, kreatif, inovatif namun tetap bersikap tawadhu<sup>u</sup>, patuh, dan taat, sehingga ia senantiasa memelihara dirinya dari perilaku-perilaku atau pekerjaan-pekerjaan yang bisa menjatuhkan harkat martabatnya sendiri.

### **3. Indikasi–Indikasi Orang yang Beretos Kerja Tinggi**

Mengutip dari beberapa pendapat ahli mengenai, *Etos Kerja Islami*, ada tiga belas sikap yang menandai etos kerja tinggi pada seseorang:

“1. efisien; 2. rajin; 3. teratur; 4. disiplin/tepat waktu; 5. hemat; 6. jujur dan teliti; 7. rasional dalam mengambil keputusan dan tindakan; 8. bersedia menerima perubahan; 9. gesit dalam memanfaatkan kesempatan; 10. energik; 11. ketulusan dan percaya diri; 12. mampu

bekerjasama; dan 13. mempunyai visi yang jauh kedepan.<sup>35</sup> Menurut Sarsono, Konfusianisme berkenaan dengan orang yang aktif bekerja mempunyai ciri-ciri : (1) etos kerja dan disiplin pribadi; (2) kesadaran terhadap hierarki dan ketaatan; (3) penghargaan pada keahlian; (4) hubungan keluarga yang kuat; (5) hemat dan hidup sederhana; dan (6) kesediaan menyesuaikan diri.<sup>36</sup>

Berkenaan dengan indikasi-indikasi Etos kerja yang tinggi memiliki ciri-ciri etos kerja bangsa Jepang, menukil pendapat dari sebuah artikel di majalah Fortune yang terbit di Amerika Serikat, dan idealisasi kualitas manusia Indonesia yang terkandung dalam pancasila dan UU Dasar 1945.

Bangsa Jepang di kawasan asia khususnya, relative dikenal mempunyai keunggulan dalam hal etos kerja. Etos kerja mereka ditandai ciri-ciri:

1. Suka bekerja keras; 2. terampil dan ahli dibidangnya; 3. disiplin dalam bekerja; 4. tekun, cermat dan teliti; 5. memegang teguh kepercayaan dan jujur; 6. penuh tanggung jawab; 7. mengutamakan kerja kelompok; 8. Menghargai dan menghormati senioritas; dan 9. mempunyai semangat patriotism tinggi<sup>37</sup> Mokodompit juga mengutip pendapat Paul Charlap. Yakni, agar seseorang sukses dalam bekerja harus didukung etos kerja yang indikasi-indikasinya: 1. bekerja keras, 2. bekerja dengan arif dan bijaksana, 3. antusias, sangat bergairah dalam bekerja, dan 4. bersedia mem,berikan pelayanan.<sup>38</sup>

Idealisasi kualitas manusia Indonesia sesuai dengan dinamika budaya bangsa Indonesia yang berlandaskan pancasila dan UUD 1945 dapat dirumuskan sebagai berikut:

1). Iman dan taqwa pada tuhan yang maha Esa, terwujud dalam sikap perilaku, ungkapan bahasa dalam komunikasi sosial, berbudi pekerti luhur, jujur, adil, dapat dipercaya; 2). Berkepribadian, tangguh, dan

---

<sup>35</sup> Gunnar Myrdal, *An Approach to the Asian Drama*, ( New York, Vitage Books: 1970), p. 61-62

<sup>36</sup> Sarsono, “ *Perbedaan Nilai Kerja Generasi Muda Terpelajar Jawa dan Cina*”, *Disertasi Psikologi UGM*, (Yogyakarta, Perpustakaan Fakultas Psikologi UGM: 1998), h. 66

<sup>37</sup> Eddy Agussalim Mokodompit, *Etos Kerja*, h. 10-11

<sup>38</sup> *Ibid*, h. 11



mandiri; 3). Bekerja keras; 4). Berdisiplin; 5). Bertanggung jawab; 6). Cerdas, arif dan bijaksana; 7). Terampil dalam bekerja; 8). Sehat jasmani dan rohani; dan 9). Mempunyai kesadaran patriotisme tinggi.<sup>39</sup>

Sehat jasmani dan mental tentunya menjadi prakondisi sekaligus pertanda utama orang yang bersangkutan memiliki modal kepribadian yang mendukung etos kerja yang tinggi. Hal tersebut sesuai dengan definisi kepribadian yang di pilih oleh Sarlito bahwasannya kepribadian terdiri dari system-sistem psiko-fisik. Kehidupan manusia kalau diibaratkan sebagai perjalanan, jasmani memang laksana kendaraan. Perjalanan bisa sangat terganggu bila kendaraan tidak normal dan sering rusak. Kesehatan jasmani adalah perpaduan yang serasi antara bermacam-macam fungsi jasmani, disertai kemampuan menghadapi kesukaran-kesukaran biasa yang dijumpai dalam lingkungan, disamping secara positif merasa gesit, kuat, dan bersemangat. Sedangkan kesehatan mental ialah perpaduan atau integrasi yang serasi antara fungsi-fungsi jiwa ringan yang biasa terjadi pada manusia umumnya, disamping secara positif dapat menikmati kebahagiaan dan menyadari kemampuan.

Berdasarkan sejumlah pendapat dan uraian di atas, dapat peneliti ambil poin dari beberapa kutipan di atas bahwa, Indikasi orang yang beretos kerja tinggi pada umumnya meliputi sifat-sifat:

1. Aktif dan suka bekerja keras;
2. Bersemangat dan hemat;
3. Tekun dan professional;

---

<sup>39</sup> *Ibid.*, h. 12-13

4. Efisien dan kreatif;
5. Jujur, disiplin dan bertanggung jawab;
6. Mandiri;
7. Rasional serta mempunyai visi yang jauh kedepan;
8. Percaya diri namun mampu bekerja sama dengan orang lain;
9. Sederhana, tabah dan ulet;
10. Sehat jasmani dan rohani.<sup>40</sup>

#### 4. Karakteristik Etos Kerja Islami

Beberapa pandangan yang berdasarkan pada sumber yang akan dipaparkan yaitu;

“Karakteristik-karakteristik etos kerja Islami digali dan di rumuskan berdasarkan konsep iman dan amal sholeh dengan memberikan prioritas penekanan pada etos kerja Islami beserta prinsip-prinsip dasarnya sebagai fokus. Argumentasi yang melatar belakangi ditempuhnya cara ini adalah karena etos kerja apapun menurut pemahaman Qur’aniy tidak dapat menjadi Islami jika tidak di landaskan pada konsep iman dan amal sholeh. Suatu kerja atau perbuatan meski secara nyata memberi manfaat bersifat keduniaan bagi orang lain, namun tanpa disertai iman bagi pelakunya, kerja itu tidak akan membuahkan pahala di akhirat kelak”<sup>41</sup>.

Al-Qur’an dalam menunjuk perbuatan-perbuatan tertentu yang dapat dikategorikan amal sholeh, menggunakan berbagai ungkapan, selain istilah amal sholeh itu sendiri. Misalnya: *al-birr, iman, ihsan, infaq, ma’ruf, khoir, al-‘adl, taqwa*, dan lain sebagainya.<sup>42</sup>

---

<sup>40</sup> Ahmad Janan Asifudin, *Etos Kerja Islami*, (Surakarta: Universitas Muhammadiyah, 2004), h. 37-38

<sup>41</sup> Qs. An-Nur :39. Ayat-ayat yang menunjukkan arti serupa antara lain Qs. Ibrahim:48 dan Qs Al Furqon : 23

<sup>42</sup> H.M. Said Mahmud, “*Konsep Amal Saleh...*”, h. 93-144

Berdasarkan konsep iman, ilmu dan amal sholeh sebagaimana tersebut di atas, dapat digali dan dirumuskan Karakteristik-karakteristik etos kerja Islami sebagai berikut:<sup>43</sup>

**a. Kerja Merupakan Penjabaran Akidah**

Manusia adalah Makhluk yang dikendalikan oleh sesuatu yang bersifat batin dalam dirinya, bukan oleh fisik yang tampak. Ia terpengaruh dan diarahkan oleh keyakinan yang mengikatnya. Salah, benar, atau bagaimana keyakinan itu, niscaya mewarnai segala perbuatan "*ikhtiariyyah*" orang itu. Keyakinan tersebut bila telah tertanam mantab dalam hati, akan berusaha menyembul bersama kehendak pemiliknya.

Faktor agama memang tidak menjadi syarat timbulnya etos kerja tinggi seseorang. Hal itu terbukti dengan banyaknya orang tidak beragama mempunyai etos kerja yang baik. Tetapi berdasarkan teori tersebut diatas, orang itu pasti memiliki keyakinan, pandangan atau sikap hidup tertentu yang menjadi pemancar bagi etos kerja yang baik tersebut. Jadi ajaran agama merupakan salah satu faktor yang dapat menjadi sebab timbulnya keyakinan, pandangan serta sikap hidup mendasar yang menyebabkan etos kerja tinggi manusia terwujud. Cukup jelas kiranya etos kerja tinggi seseorang memerlukan kesadaran bersangkut paut dengan pandangan hidupnya secara lebih menyeluruh hal mana memberi makna pada orang itu berkenaan dengan kehidupan kerja, sukar dibayangkan ada orang dapat melakukan kerja secara tekun terus

---

<sup>43</sup> Ahmad Janan Asifudin, *Etos Kerja Islami*, (Surakarta, Universitas Muhammadiyah: 2004), h. 104

menerus jika apa yang dia kerjakan sama sekali tidak memberi makna baginya dan tidak bersangkutan paut dengan tujuan hidupnya. Maka etos kerja dalam Islam merupakan pancaran keyakinan orang muslim dan muslimah bahwa kerja berkaitan dengan tujuan mencari ridho Allah SWT. yakni dalam rangka ibadah.<sup>44</sup>

#### **b. Kerja di Landasi Ilmu**

Telah diterangkan sebelumnya bahwa Islam merupakan agama ilmu disamping agama iman dan amal. Tapi tiap-tiap ajarannya dapat diamalkan secara benar dan baik hanya bila didukung oleh ilmu. Menurut pandangan agama ini, sumber kebenaran dan ilmu pengetahuan yang hakiki ialah Allah SWT. Dia menurunkan dua macam sumber kebenaran, yakni; 1. Wahyu, dapat ditemukan pada ayat-ayat Al-Qur'an, dan; 2. Hukum keteraturan alam atau sunnatullah, yaitu takdir yang ketetapanya dimungkin dapat diketahui secara obyektif.

Untuk memahami wahyu (Al-Qur'an) digunakan metode penafsiran. Sedangkan untuk memahami keteraturan alam dengan hukum-hukumnya digunakan metode penelitian empiris dan rasional. Kebenaran hasil penafsiran terhadap wahyu dan hasil penelitian empiris rasional terhadap hukum-hukum keteraturan alam itulah yang di pandang sebagai penemuan-penemuan ilmiah. Menurut pendapat ahli menyatakan bahwa, perbedaan antara ilmu yang bersumber dari wahyu dan ilmu yang bersumber dari hukum-hukum keteraturan alam adalah

---

<sup>44</sup> Ahmad Janan Asifudin, *Etos Kerja Islami*, h. 104, (Jakarta, Paramadina: 1995), cet.ke-1, h. 216

bahwa yang pertama dasarnya ittiba', mengikuti, sedangkan yang ke dua berdasarkan penelitian, penemuan, kreasi. Jadi, lebih dinamis dan wajar kalau sering mengalami revisi dan inovasi.<sup>45</sup>

**c. Kerja dengan Meneladani sifat-sifat Ilahi serta Mengikuti petunjuk-petunjuknya**

Berdasarkan Al-Qur'an Surat Al-Hijr ayat 29, dapat dikembangkan penafsiran yang menunjukkan adanya hubungan antara potensi-potensi manusia yang dikaruniakan Tuhan dengan sifat-sifatNya.<sup>46</sup>

Selanjutnya ada pendapat lain yang menyebutkan, bahwa menjadi Kholifah (wakil Tuhan) dimuka bumi berarti menerjemahkan segala sifat Tuhan ke dalam realitas kehidupan manusia sehari-hari dalam batas-batas kemanusiaan.<sup>47</sup>

Etos kerja Islami sebagaimana etos kerja umumnya tidak dapat terwujud tanpa didukung oleh sifat giat dan aktif manusia yang bersangkutan memanfaatkan potensi-potensi yang ada padanya. Keistimewaan orang beretos kerja Islami aktivitasnya dijiwai oleh dinamika akidah dan motivasi ibadah. Orang beretos kerja Islami menyadari bahwa potensi yang dikaruniakan dan dapat dihubungkan dengan sifat-sifat Ilahi pada dasarnya merupakan amanah yang mesti di

---

<sup>45</sup> Muhammad Al-Ghozaly, "Turasunal Fikry fi Mizanisy Syar'iy Wal 'Aqliy", (Al Qohiroh: Darusy-Syuruq, 1412 H./1992 M), h. 24

<sup>46</sup> Hasan Langgulung, "Kreativitas Dan Pendidikan Islam", (Jakarta: Pustaka Al-Husna, 1991), h. 21

<sup>47</sup> Endang Saefuddin Anshari, "Wawasan Islam, Pokok-pokok Pikiran tentang Islam dan Umatnya", (Bandung: Pustaka salman, 1993), h. 178

manfaatkan dengan sebaik-baiknya secara bertanggung jawab sesuai ajaran Islam yang imani.

Ayat-ayat Al-Qur'an dan hadis-hadis Rasul SAW. jelas tidak sedikit yang menyuruh atau mengajarkan supaya orang Islam giat dan aktif bekerja. Artinya, agar mereka giat memanfaatkan potensi-potensi yang ada dalam diri mereka sekaligus memanfaatkan sunatulloh di alam ini. Firman Allah SWT. dalam QS. Al-Insyiroh ayat 7, QS. Al-Jum'ah ayat 10, QS. An-Nahl ayat: 90 QS. Al-Mukminun ayat: 3, Al-Baqarah ayat 148, kiranya dapat mewakili sebagian perintah dan ajaran demikian.<sup>48</sup>

Berdasarkan ketiga karakteristik etos kerja Islami tersebut di atas, ternyata dapat ditemukan seluruh atau hampir seluruh karakteristik penampilan etos kerja tinggi. Dalam batas-batas tertentu, ciri-ciri etos kerja islami dan ciri-ciri etos kerja tinggi umumnya amat banyak keserupaannya, utamanya pada dataran penampilan lahiriyah. Perbedaan pokok keduanya memang tidak pada penampilan lahiriyah, tetapi pada sumber motivasi dan sumber nilai.<sup>49</sup>

## 5. Aspek-Aspek Etos Kerja

Menurut pendapat ahli menyatakan bahwa, setiap manusia memiliki spirit/roh keberhasilan, yaitu motivasi murni untuk meraih dan menikmati keberhasilan. Roh inilah yang menjelma menjadi perilaku yang

---

<sup>48</sup> Muhammad Al-Bahiy, *Minhajul –Qur'an fi-Tatwiril-Mujatam'*, (Al-Qohiroh, Maktabah Wahbah: 1973), h. 106-107

<sup>49</sup> Ahmad Janan Asifudin, *Etos Kerja Islami*, (Surakarta, Universitas Muhammadiyah: 2004), h. 129

khas seperti kerja keras, disiplin, teliti, tekun, integritas, rasional, bertanggung jawab dan sebagainya melalui keyakinan, komitmen, dan penghayatan atas paradigma kerja tertentu. Dengan ini maka orang berproses menjadi manusia kerja yang positif, kreatif dan produktif. Dari ratusan teori sukses yang beredar di masyarakat sekarang ini.<sup>50</sup>

“Menjadi empat pilar teori utama. Keempat pilar inilah yang sesungguhnya bertanggung jawab menopang semua jenis dan sistem keberhasilan yang berkelanjutan (*Sustainable Success System*) pada semua tingkatan. Keempat elemen itu lalu dia konstruksikan dalam sebuah konsep besar yang disebutnya sebagai Catur Dharma Mahardika (bahasa Sanskerta) yang berarti Empat Darma Keberhasilan Utama, yaitu: 1) Mencetak prestasi dengan motivasi superior, 2) Membangun masa depan dengan kepemimpinan visioner, 3) Menciptakan nilai baru dengan inovasi kreatif, 4) Meningkatkan mutu dengan keunggulan insani.”<sup>51</sup>

Arti sukses dipandang relatif oleh sebagian masyarakat dari segi pencapaiannya, namun ada satu hal yang tetap dilihat sama oleh masyarakat dari zaman apapun yaitu cara untuk mencapai kesuksesan dengan delapan etos kerja berikut ini. Keempat darma ini kemudian dirumuskan pada delapan aspek Etos Kerja sebagai berikut;<sup>52</sup>

- a) *Kerja adalah rahmat*; karena kerja merupakan pemberian dari Yang Maha;
- b) *Kerja adalah amanah*; kerja merupakan titipan berharga yang dipercayakan pada kita sehingga secara moral kita harus bekerja dengan benar dan penuh tanggung jawab;
- c) *Kerja adalah panggilan*; kerja merupakan suatu dharma yang sesuai dengan panggilan jiwa kita sehingga kita mampu bekerja dengan penuh integritas;
- d) *Kerja adalah aktualisasi*; pekerjaan adalah sarana bagi kita untuk mencapai hakikat manusia yang tertinggi sehingga kita akan bekerja keras dengan penuh semangat;

---

<sup>50</sup> Jansen Sinamo, *Delapan Etos Kerja Profesional*, (Jakarta: Institut Mahardika, 2011), h. 98

<sup>51</sup> *Ibid.*, h. 99

<sup>52</sup> *Ibid.*, h. 34

- e) *Kerja adalah ibadah*; bekerja merupakan bentuk bakti dan ketaqwaan kepada Sang Khalik, sehingga melalui pekerjaan individu mengarahkan dirinya pada tujuan agung Sang Pencipta dalam pengabdian;
- f) *Kerja adalah seni*; kerja dapat mendatangkan kesenangan dan kegairahan kerja sehingga lahirnya daya cipta, kreasi baru, dan gagasan inovatif;
- g) *Kerja adalah kehormatan*; pekerjaan dapat membangkitkan harga diri sehingga harus dilakukan dengan tekun dan penuh keunggulan;
- h) *Kerja adalah Pelayanan*; manusia bekerja bukan hanya untuk memenuhi kebutuhannya sendiri saja tetapi untuk melayani sehingga harus bekerja dengan sempurna dan penuh kerendahan hati.

## 6. Faktor-faktor yang mempengaruhi Etos Kerja

Manusia adalah makhluk yang dalam keadaanya paling kompleks.

Secara fisik ia sama dengan binatang, tapi ada kelebihan dari Allah SWT. sebagai makhluk intelektual, sosial, dan spiritual. Faktor-faktor yang mempengaruhi etos kerja guru, ada dua aspek esensial, yaitu:

- a. *Faktor pertimbangan internal*, yang menyangkut: ajaran yang diyakini atau sistem budaya dan agama, semangat untuk menggali informasi dan menjalin komunikasi.
- b. *Faktor pertimbangan eksternal*, yang menyangkut: pertimbangan histories, termasuk didalamnya latar belakang pendidikan dan lingkungan alam dimana ia hidup, pertimbangan sosiologis atau sistem sosial dimana hidup; dan pertimbangan lingkungan lainnya, seperti lingkungan kerja seseorang.<sup>53</sup>

Khusus mengenai lingkungan kerja, ada beberapa hal yang mempengaruhi etos kerja seseorang antara lain:

- a. Volume upaya etos kerja yang dapat memenuhi kebutuhan individual;
- b. Suasana yang menggairahkan etos kerja, misalnya dengan menciptakan iklim kerja yang ditunjang dengan komunikasi demokrasi yang serasi dan manusiawi antara pemimpin dan bawahan;

---

<sup>53</sup>Darmawati, *Karya Ilmiah: Etos Kerja Guru PAI Dalam Meningkatkan Prestasi Belajar Peserta Didik*, (Makasar, UIN Ala Udin, 2016), h. 32



- c. Penanaman sikap dengan pengertian dikalangan pekerja tentang tujuan organisasi produksi atau program-program yang ditetapkan oleh pimpinan, perlu benar-benar dikembangkan di kalangan mereka;
- d. sikap jujur dan dapat dipercaya dari kalangan pimpinan harus benar-benar dapat diwujudkan dalam kenyataan;
- e. kebutuhan untuk maju dikalangan pekerja perlu secara priodik dan momental diintroduksikan kepada mereka, misalnya pemberian hadiah-hadiah bagi yang berprestasi tinggi, memberikan pujian dan promosi kepada mereka yang cukup bekerja baik dan lain-lain;
- f. Sarana yang menunjang bagi kesejahteraan mental dan fisik juga perlu diperhatikan dan disediakan oleh pimpinan, misalnya tempat olah raga, tempat ibadah, tempat rekreasi, hiburan, dan lain-lain.<sup>54</sup>

Sementara pendapat lain menyatakan, bahwa manusia dengan aktivitas dan etos kerja mereka selalu dihadapkan atau bahkan selalu dinamis “dibarengi” oleh berbagai faktor yang mempengaruhi. Pengaruh dapat bersifat positif atau negatif, internal atau eksternal. Yang bersifat internal timbul dari fraktor psikis misalnya dari dorongan kebutuhan dengan segala dampaknya, mencari kebermaknaan kerja, frustasi, faktor-faktor yang menyebabkan kemalasan dan sebagainya. Sedangkan yang bersifat eksternal datangnya dari luar seperti faktor fisik, lingkungan alam dan benda mati, lingkungan pergaulan, budaya, pendidikan, pengalaman dan latihan, keadaan politik, ekonomi, imbalan kerja, serta janji dan ancaman yang bersumber dari ajaran agama.<sup>55</sup>

## 7. Menjadi Guru Profesional dan Inspiratif

Guru adalah pendidik professional, karenanya secara implicit ia telah merelakan dirinya menerima dan memikul sebagian tanggung jawab

---

<sup>54</sup>Darmawati, *Karya Ilmiah: Etos Kerja Guru PAI Dalam Meningkatkan Prestasi Belajar Peserta Didik*, h. 33

<sup>55</sup> Ahmad Janan Asifudin, *Etos Kerja Islami*, (Surakarta, Universitas Muhammadiyah: 2004), h. 44

pendidikan yang terpikul dipundak para orangtua. Orangtua tatkala menyerahkan anaknya ke sekolah berarti sekaligus melimpahkan sebagian tanggung jawab pendidikan anaknya kepada guru. Hal itupun menunjukkan pula bahwa orangtua tidak mungkin menyerahkan anaknya kepada sembarang guru, karena tidak sembarang orang dapat menjadi guru. Guru di sekolah adalah pendidik kedua setelah orangtua di rumah, yaitu masalah kekurangan waktu dan juga masalah gempuran kebudayaan global. Tanggung jawab guru di sekolahpun sekarang lebih besar daripada zaman dahulu, karena guru di sekolah harus mengambil alih sebagian tugas mendidik yang seharusnya dilakukan oleh orangtua di rumah.<sup>56</sup>

Sedangkan menurut pendapat lain menyatakan bahwa, “*profesional*” berasal dari kata sifat yang berarti pencarian dan sebagai kata benda yang berarti orang yang mempunyai keahlian seperti guru, dokter, hakim, dan sebagainya. Dengan kata lain pekerjaan yang bersifat professional adalah pekerjaan yang hanya dapat dilakukan oleh mereka yang khusus dipersiapkan untuk itu dan bukan pekerjaan yang dilakukan oleh mereka yang karena tidak dapat memperoleh pekerjaan lain.

Dalam Kamus Umum Bahasa Indonesia bahwa pengertian Guru adalah orang yang pekerjaannya (mata pencahariannya, profesinya) mengajar.<sup>57</sup>

Dengan bertitik tolak pada pengertian ini, guru profesional adalah orang yang memiliki keahlian dan ketrampilan khusus dalam bidang

---

56 Helmawati, *Pendidik Sebagai Model*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2016), h. 33-34

57 Surayin, *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, (Bandung: Yrama Widya, 2010), h. 155

keguruan sehingga mampu melakukan tugas dan fungsinya sebagai guru dengan kemampuan maksimal. Atau dengan kata lain, guru professional adalah orang yang terdidik dan terlatih dengan baik, serta memiliki pengalaman yang kaya di bidangnya.

Selanjutnya dalam melaksanakan kewenangan profesionalnya, guru dituntut memiliki seperangkat kemampuan (*competency*) yang beraneka ragam. Namun sebelum sampai pada pembahasan jenis-jenis kompetensi terlebih dahulu dipaparkan persyaratan professional.<sup>58</sup>

Sementara dari pendapat lain mengatakan bahwa kata profesional menunjukkan bahwa guru adalah sebuah profesi, yang bagi guru, seharusnya menjalankan profesi guru dengan baik. Dengan demikian ia akan disebut sebagai guru yang professional. Sebagaimana disebutkan dalam pasal 7 UU 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen, profesi guru dan perofesi dosen merupakan bidang pekerjaan khusus yang dilaksanakan berdasarkan prinsip sebagai berikut:

1. Memiliki bakat, minat, panggilan jiwa, dan idealisme;
2. Memiliki komitmen untuk meningkatkan mutu pendidikan, keimanan, ketakwaan dan akhlak mulia;
3. Memiliki kualifikasi akademik dan latar belakang pendidikan sesuai dengan bidang tugas;
4. Memiliki kompetensi yang diperlukan sesuai dengan bidang tugas;
5. Memiliki tanggung jawab atas pelaksanaan tugas keprofesionalan;

---

<sup>58</sup> Moh Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2017), hal. 15

6. Memperoleh penghasilan yang ditentukan sesuai dengan prestasi kerja;
7. Memiliki kesempatan untuk mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan belajar sepanjang hayat;
8. Memiliki jaminan perlindungan hukum dalam melaksanakan tugas keprofesionalan; dan memiliki organisasi profesi yang mempunyai kewenangan mengatur hal-hal yang berkaitan dengan tugas keprofesionalan guru.<sup>59</sup>

### **C. Peran Kepala Madrasah Sebagai Pemimpin Pendidikan**

Terkait dengan tugas dan posisinya yang sangat strategis, maka kepala sekolah harus memiliki kreatifitas, yakni kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk membawa ide-ide dan imajinasi serta keinginan-keinginan besar menjadi kenyataan. Untuk menjadi orang kreatif, seorang kepala sekolah harus memiliki imajinasi, harus memiliki kekuatan ide melahirkan sesuatu yang belum ada sebelumnya, kemudian untuk menjadi orang kreatif, dia juga harus berusaha mencari bagaimana ide-ide diturunkan menjadi sebuah kenyataan. Dengan demikian untuk menjadi kreatif, setiap kepala sekolah harus memiliki dua variable utama, ide dan karya. Ide dan gagasan tanpa karya hanya akan menghasilkan mimpi-mimpi indah tanpa membawa perubahan, sebagaimana juga karya tanpa gagasan baru hanya akan menghasilkan stagnasi dan kejumudan.<sup>60</sup>

---

<sup>59</sup> Ngainun Naim, *Menjadi guru inspiratif*, (Yogyakarta: PT Pustaka Pelajar, 2016), h.58

<sup>60</sup> Dede Rosyada, *Madrasah dan Professionalisme Guru*, (Depok, PT Kencana: 2017), h. 188

Sementara itu menurut teori yang lain sebagai berikut:

“Dinas pendidikan (dulu: Depdikbud) telah menetapkan bahwa kepala sekolah harus mampu melaksanakan pekerjaannya sebagai educator; manajer; administrator dan supervisor (EMAS). Dalam perkembangan selanjutnya, sesuai dengan yang dibutuhkan masyarakat dan perkembangan zaman, kepala sekolah juga harus mampu berperan sebagai leader, innovator dan motivator di sekolahnya. Dengan demikian dengan paradigma baru manajemen pendidikan, kepala sekolah sedikitnya harus mampu berfungsi sebagai educator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator dan motivator (EMASLIM).”<sup>61</sup>

Berdasarkan pernyataan di atas dapat Penulis pahami bahwa, Kepala Sekolah harus mampu berperan sebagai leader, innovator dan motivator di sekolahnya. Dengan paradigma baru manajemen pendidikan, kepala sekolah sedikitnya harus mampu berfungsi sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator dan motivator (EMASLIM).

#### **a. Peran Kepala Madrasah sebagai Educator (*Pendidik*)**

Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 0296/U/1996, merupakan landasan penilaian kinerja kepala madrasah. Kepala madrasah sebagai edukator harus memiliki kemampuan membimbing guru, membimbing tenaga kependidikan yang non guru, membimbing peserta didik, mengembangkan tenaga kependidikan, mengikuti perkembangan IPTEK dan memberi contoh mengajar.<sup>62</sup>

Dalam melakukan fungsinya sebagai edukator, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di madrasahnyanya, menciptakan iklim madrasah yang

---

<sup>61</sup>E.Mulyasa, Menjadi kepala Sekolah Profesional, ( Bandung, PT Remaja Rosda Karya: 2013), h. 98

<sup>62</sup> ibid, h.101

kondusif, memberikan nasehat kepada warga madrasah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik, seperti *team teaching*, *moving class* dan mengadakan program akselari (*acceleration*) bagi peserta didik diatas normal.<sup>63</sup>

Selanjutnya pendapat lain menyebutkan bahwa, Pendidik adalah orang yang memberikan motivasi, kooperasi dan kompetensi, korelasi dan integrasi, aplikasi dan transformasi, serta individualities. Kepala madrasah yang disebut pendidik karena kepala madrasah dituntut untuk mampu menggunakan prinsip yang dimiliki seorang pengajar, yaitu :

- a. Motivasi, motivasi ialah kekuatan tersembunyi didalam diri seseorang yang mendorongnya untuk berkelakuan dan bertindak dengan cara yang khas.<sup>64</sup>
- b. Kooperasi dan kompetensi, banyak stimulus belajar yang menuntut adanya kerja sama antar pelajar dalam pemecahannya.<sup>65</sup>

#### **b. Peran Kepala Madrasah sebagai Manajer**

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan

---

<sup>63</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Praktek Menyusun MBS dan KBK*, (Bandung, PT. Remaja Rosdakarya: 2007), h. 98.

<sup>64</sup> M. Suparta, Herry Noer Aly, *Metodologi Pengajaran Agama Islam*, (Jakarta: PT. Amisco: 2002), h. 72.

<sup>65</sup> E. Mulyasa, *Kurikulum Berbasis Kompetensi Konsep Karakteristik dan Implementasi*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya: 2004), h. 186.

profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program madrasah.

*Pertama*, memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama atau kooperatif dimaksudkan bahwa dalam peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan dimadrasah, kepala madrasah harus mementingkan kerja sama dengan tenaga kependidikan dan pihak lain yang terkait dalam melaksanakan setiap kegiatan. Sebagai manajer kepala madrasah harus mampu memberdayakan seluruh sumberdaya madrasah dalam rangka mewujudkan visi, misi dan mencapai tujuan.

*Kedua*, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, sebagai manajer kepala madrasah harus meningkatkan profesi secara persuasive dan dari hati ke hati. Dalam hal ini, kepala madrasah harus bersikap demokratis dan memberikan kesempatan kepada seluruh tenaga kependidikan untuk mengembangkan potensinya secara optimal.

*Ketiga*, mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan, dimaksudkan bahwa kepala harus berusaha untuk mendorong keterlibatan semua tenaga kependidikan dalam setiap kegiatan di madrasah (*partisipatif*).

Dalam hal ini kepala madrasah bisa berpedoman pada asas:

- a. Asas keunggulan.
- b. Asas mufakat.
- c. Asas kesatuan.
- d. Asas persatuan.

e. Asas empirisme

f. Asas integritas.<sup>66</sup>

### c. Peran Kepala Madrasah sebagai Administrator

Kepala madrasah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi. Yang bersifat pencatatan, penyusunan dan pendokumenan seluruh program sekolah. Secara spesifik, kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi peserta didik, mengelola administrasi personalia, mengelola administrasi sarana dan prasarana, mengelola administrasi kearsipan, dan mengelola administrasi keuangan. Kegiatan tersebut perlu dilakukan secara efektif dan efisien agar dapat menunjang produktifitas sekolah. Untuk itu kepala sekolah harus mampu menjabarkan kemampuan diatas dalam tugas-tugas operasional.

Kata “administrasi” berasal dari bahasa latin terdiri dari atas kata *ad* dan *ministrate*. Kata *ad* mempunyai arti yang sama dengan kata *to* dalam bahasa Inggris, yang berarti “ke” atau “kepada”. Dan kata *ministrate* sama artinya dengan kata *to serve* atau *to conduct* yang berarti “melayani” atau “membantu”, atau “mengarahkan”. Dalam bahasa Inggris *to adminster* berarti pula “mengatur”, “memelihara” (*to look after*), dan “mengarahkan”.<sup>67</sup>

---

<sup>66</sup>E.Mulyasa Mulyasa, *Kurikulum Berbasis Kompetensi Konsep Karakteristik dan Implementasi*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya: 2004), h. 104

<sup>67</sup>M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung : PT. Remaja Rodakarya: 2004), h.1.



#### d. Peran Kepala Madrasah sebagai Supervisor

Kegiatan utama pendidikan di sekolah dalam rangka mewujudkan tujuannya adalah kegiatan pembelajaran, sehingga seluruh aktifitas organisasi sekolah bermuara pada pencapaian efisiensi dan efektifitas pembelajaran. Oleh karena itu, salah satu tugas kepala sekolah adalah sebagai supervisor, yaitu mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan.

*“ supervision is a process designed to help the teacher and supervisor learn more about their practice; to better able to use their knowledge and skills to better serve parents and schools; and to make the school a more effective learning community”*.<sup>68</sup>

Sementara itu ada pendapat lain yang menyebutkan, bahwa supervisi pembelajaran diartikan sebagai *“ pelayanan yang disediakan oleh pemimpin untuk membantu guru-guru agar menjadi guru atau personal yang semakin cakap sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan pada umumnya dan ilmu pendidikan khususnya, agar mampu meningkatkan efektifitas proses belajar mengajar di sekolah”*.<sup>69</sup>

*Pengawasan dan supervisi* merupakan dua istilah yang merupakan terjemahan dari salah satu fungsi manajemen, yaitu fungsi *“ controlling”*. Terdapat dua pandangan yang berbeda terhadap makna kedua istilah ini.

---

<sup>68</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung , Remaja Rosdakarya: 2013), h. 111

<sup>69</sup>Abd. Kadim. Masaong, *Supervisi Pembelajaran dan pengembangan Kapasitas Guru*, (Bandung, Alfabeta: 2012), h. 2

Di satu sisi ada yang berpendapat bahwa kedua istilah ini sama makna dan pendekatannya. Untuk maksud tersebut, para supervisor hendaknya melakukan peranan sebagai berikut:

- a. *Peneliti*, Seorang supervisor dituntut untuk mengenal dan memahami masalah-masalah pelajaran. Karena itu ia perlu mengidentifikasi masalah-masalah pengajaran dan mempelajari faktor-faktor atau sebab-sebab yang mempengaruhinya.
- b. *Konsultan atau penasihat*, Seorang supervisor hendaknya dapat membantu guru untuk melakukan cara-cara yang lebih baik dalam mengelola proses pembelajaran. Oleh sebab itu, pengawas hendaknya selalu mengikuti perkembangan masalah-masalah dan gagasan-gagasan pendidikan dan pengajaran mutakhir.
- c. *Fasilitator*, Seorang fasilitator harus mengusahakan atas sumber-sumber profesional, baik materi buku atau alat pelajaran, maupun berupa manusia yaitu nara sumber yang ahli mudah diperoleh guru-guru.
- d. *Motivator*, Seorang supervisor hendaknya membangkitkan dan memelihara kegairahan kerja guru untuk mencapai prestasi kerja yang semakin baik. Guru-guru didorong untuk mempraktikkan tentang gagasan-gagasan baru yang dianggap baik bagi penyempurnaan proses pembelajaran, bekerjasama dengan guru (individu) atau kelompok, untuk mewujudkan perubahan yang dikehendaki, dan merangsang ide-ide baru.
- e. *Pelopor pembaharuan*, Para supervisor jangan merasa puas dengan cara-cara dan hasil yang sudah dicapai. Pengawas harus memiliki prakarsa untuk melakukan perbaikan, agar gurupun melakukan hal serupa. Ia tidak boleh membiarkan guru mengalami kejenuhan dalam pekerjaannya, karena mengajar adalah pekerjaan yang dinamis.<sup>70</sup>

#### e. Peran Kepala Madrasah sebagai Leader

Kepala sekolah sebagai *leader* harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemampuan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas. Kepala sekolah sebagai leader harus memiliki karakter khusus yang mencakup kepribadian,

---

<sup>70</sup>Diding Nurdin, *Kepemimpinan Mutu Pendidikan Konsep dan Aplikasi Menuju Kepemimpinan Sekolah Produktif*, (Bandung, PT Sarana Panca Karya Nusa: 2009), h. 118-119

keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan professional, serta pengetahuan administrasi dan pengawasan.<sup>71</sup>

Sebagai seorang pemimpin tertinggi di madrasah yang di pimpinnya, pola kepemimpinan akan sangatlah berpengaruh bahkan menentukan terhadap kemajuan madrasah. Kepemimpinan kepala madrasah adalah suatu cara atau usaha kepala madrasah dalam memengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan, dan menggerakkan guru, staf, siswa, orang tua siswa dan pihak lain yang terkait untuk bekerja dan berperan dalam rangka mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan.

Kedudukan kepala madrasah adalah sebagai seorang pemimpin tertinggi di madrasah yang harus membawahi, mengayomi, semua sumber manusia yang ada di madrasah. Oleh karena itu seorang kepala madrasah adalah sebagai penanggung jawab terhadap pelaksanaan keseluruhan proses pendidikan di madrasah yang dilakukan oleh seluruh warga madrasah. dan sebagai seorang pemimpin kepala madrasah dituntut untuk mengupayakan proses pendidikan secara efektif dan efisien.

Dalam menjalankan tugasnya seorang kepala madrasah hendaknya memiliki prinsip-prinsip kepemimpinan antara lain: *Konstruktif, kreatif, partisipatif, kooperatif, delegatif, integrative, rasional, dan objektif*. Kepala madrasah adalah pemimpin pendidikan yang memiliki peran yang sangat besar, terutama dalam mengembangkan mutu pendidikan di madrasah.

---

<sup>71</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, hal.115

Berkembangnya semangat kerja, kerjasama yang harmonis, minat terhadap perkembangan pendidikan, suasana kerja yang menyenangkan, dan pengembangan mutu professional diantara guru, banyak ditentukan oleh kualitas kepemimpinan kepala madrasah. Dengan demikian maka kepemimpinan seorang kepala madrasah adalah salah satu kunci faktor dalam penentu keberhasilan madrasah dalam mencapai tujuannya.<sup>72</sup>

#### **f. Peran Kepala Madrasah sebagai Inovator**

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai inovator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di sekolah, dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif.

Kepala sekolah sebagai innovator akan tercermin dari cara-cara ia melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif delegatif, rasional, dan obyektif, pragmatis, keteladanan, disiplin, serta adaptable dan fleksibel.<sup>73</sup>

#### **g. Peran Kepala Madrasah sebagai Motivator**

Sebagai motivator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada seluruh tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin,

---

<sup>72</sup>Ali Masykuri, *Karya lmiyah: Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Mutu Pembelajarab Tahfizul Quran di SMP.IT Nurul Hidayah*, (Surakarta, IAIN Surakarta: 2016), h. 14-16

<sup>73</sup>E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya: 2004), h. 118

dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan Pusat Sumber Belajar (PSB).<sup>74</sup>

Kepala Madrasah adalah seorang yang harus memiliki kemampuan untuk membangkitkan dan menggerakkan pendidik dan tenaga kependidikan kepada arah tujuan yang ingin diwujudkan madrasah. Kepala madrasah sebagai motivator memberikan kekuatan kepada pendidik dan tenaga kependidikan untuk melakukan suatu pekerjaan dengan penuh semangat, senang mengerjakannya, disiplin, tidak merasa terpaksa, dengan penuh tanggung jawab dalam melaksanakan fungsi dan peranannya di madrasah.<sup>75</sup>

Kepala Madrasah sebagai motivator memiliki tiga fungsi berpengaruh terhadap kinerja pendidik dan tenaga kependidikan, Fungsi tersebut yaitu:<sup>76</sup>

- a. Sebagai pendorong. Kepala madrasah sebagai pendorong untuk menimbulkan perilaku atau suatu perbuatan pendidik dan tenaga kependidikan. Kekuatan kepala madrasah sebagai motivator akan mendorong timbul sesuatu perbuatan dan perilaku, seperti bekerja baik, rajin belajar, rajin menulis, membaca dan sebagainya.
- b. Sebagai pengarah. Kepala madrasah memiliki pengaruh dalam suatu kegiatan agar suatu tujuan dapat dicapai secara efektif dan efisien. Artinya kepala madrasah dengan kemampuan mengarahkan pendidik dan tenaga kependidikan agar dapat melaksanakan suatu perbuatan pencapaian tujuan yang diinginkan.
- c. Sebagai penggerak. Kepala madrasah memiliki kekuatan sebagai penggerak dalam mewujudkan suatu madrasah yang efektif. Kemampuan menggerakkan potensi pendidik dan tenaga kependidikan menjadi motivasi eksternal dalam meraih suatu visi dan misi madrasah yang telah dirumuskan bersama.

---

<sup>74</sup> *Ibid*, h. 120

<sup>75</sup> Diding Nurdin, *Kepemimpinan Mutu Pendidikan Konsep dan Aplikasi Menuju Kepemimpinan Sekolah Produktif*, h. 126

<sup>76</sup> *Ibid.*, h. 129

Berdasarkan pengertian di atas, pada pokoknya adalah Kehadiran pemimpin di Madrasah tak ubahnya seperti nakhoda di sebuah kapal. Dialah penentu dan pemandu kemana kapal akan dibawa. Kepala madrasah sebagai pemimpin di madrasah adalah orang yang menentukan kemana madrasah akan dibawa, apakah kearah yang lebih maju atau sebaliknya.

#### **D. Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Peningkatan Etos Kerja Guru Madrasah dalam Perspektif Islam.**

Banyak tidaknya peran yang dilakukan oleh seorang pemimpin banyak di tentukan oleh apa, kepada siapa dan siapa dia dalam memimpin, otoritas apa yang dia miliki dan perangkat mana yang dia perankan sebagai pemimpin baik itu formal maupun non formal. Pemimpin pendidikan dalam hal ini kepala madrasah adalah orang yang paling bertanggung jawab terhadap pelaksanaan pendidikan dan pengajaran di lembaga pendidikan harus memiliki kesiapan dan kemampuan untuk membangkitkan semangat kerja guru dan karyawan, serta peserta didik secara personal.

Pendidikan apabila dilihat dari segi agama menempati posisi dan nilai yang sangat strategis. Sebagaimana terlihat saat Rasulullah SAW. dalam berdakwah selalu menyampaikan wahyu Allah SWT. yang pertama, yang lebih terkonsentrasi dalam mengajarkan tentang kemampuan belajar baca tulis. Sebagaimana tertuang dalam Al Qur'an surat Al 'Alaq ayat 1-5 :

أَقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ ۝ خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ ۝ اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ ۝ الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ ۝ عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ ۝

Artinya: “*Bacalah dengan (menyebut) nama Tuhanmu yang Menciptakan, Dia Telah menciptakan manusia dari segumpal darah, Bacalah, dan Tuhanmulah yang Maha pemurah, Yang mengajar (manusia) dengan perantaran kalam, Dia mengajar kepada manusia apa yang tidak diketahuinya.*”<sup>77</sup> (QS. Al ‘Alaq{96}: 1-5)

Berdasarkan ayat di atas mengandung anjuran bahwa, manusia itu harus mengerti, cerdas, dan mempunyai wawasan masa depan, sehingga mereka akan terbebas dari segala macam kedholiman dan penindasan, serta pembodohan yang sifatnya akan merendahkan dan merusak kehormatan manusia itu sendiri, berdasarkan klaim inilah yang mengilhami para pemimpin untuk menjadi pemimpin yang tidak hanya disegani tapi juga mampu menegakkan syari’at islam di tengah–tengah masyarakat yang terus mengalami kemajuan budaya dan peradapannya.

Sementara itu mengenai terbentuknya etos kerja manusia dimotivasi oleh dua hal yaitu etos kerja non agama (tanpa keterlibatan agama) dan etos kerja islami (yang bersifat islami) yang memiliki persamaan dan perbedaan yang mendasar antara keduanya.

Persamaan:

1. Etos kerja non agama dan etos kerja islami sama-sama berupa karakter dan kebiasaan berkenaan dengan kerja yang terpancar dari sikap hidup manusia yang mendasar terhadapnya.
2. Keduanya sama-sama karena motivasi
3. Motivasi keduanya sama-sama didorong dan dipengaruhi oleh sikap yang mendasar terhadap kerja.

---

<sup>77</sup> Depag RI, *Al-Qur’an & Terjemah*, (Semarang: Toha putra), h. 479

4. Keduanya sama-sama dipengaruhi secara dinamis dan manusiawi oleh berbagai faktor intern dan ekstern yang bersifat kompleks.

Perbedaan :

1. Sikap hidup mendasar disini identik dengan system keimanan/akidah islam berkenaan dengan kerja atas dasar pemahaman bersumber dari wahyu dan akal yang saling bekerja sama secara proporsional. Akal lebih banyak berfungsi sebagai alat memahami wahyu (meski dimungkinkan akal memperoleh pemahaman dari sumber lain, namun menyatu dengan sistem dengan keimanan Islami)
2. Iman eksis dan terbentuk sebagai buah pemahaman akal terhadap wahyu . Dalam hal ini akal selain berfungsi sebagai alat, juga berpeluang menjadi sumber. Di samping menjadi dasar acuan etika kerja Islami, Iman Islami, (atas dasar pemahaman) berkenaan dengan kerja inilah yang menimbulkan sikap hidup mendasar (aqidah) terhadap kerja, sekaligus motivasi kerja Islami.
3. Motivasi di sini timbul dan bertolak dari sistem keimanan / aqidah islam berkenaan dengan kerja bersumber dari ajaran wahyu dan akal yang saling bekerja sama, maka motivasi berangkat dari niat ibadah kepada Alloh dan iman terhadap adanya kehidupan ukhrawi yang jauh lebih bermakna.
4. Etika kerja berdasarkan keimanan terhadap ajaran wahyu berkenaan dengan etika kerja dan hasil pemahaman akal yang membentuk sistem keimanan/aqidah islam sehubungan dengan kerja (aqidah kerja)



Agenda reformasi menuntut peran kepala madrasah yang sangat besar. Dia harus kuat dan memiliki *strong Leadership* untuk mendorong semua gurunya bekerja total untuk anak didik, memiliki visi untuk kemajuan sekolah, konsisten dengan visinya, tetapi tetap demokratis dan menghargai pandangan para koleganya. Kepala sekolah juga harus memiliki ekspektasi yang baik bagi para siswanya, memberikan penguatan *basic skill* untuk anak didiknya, sehingga bisa berkembang dengan baik dalam profesi apapun, dan mampu menciptakan suasana yang kondusif untuk para guru dan karyawan bekerja serta menciptakan suasana yang nyaman untuk para siswa belajar.<sup>78</sup>

Dan kaitanya dengan peran kepala madrasah dalam peningkatan etos kerja guru dalam pendidikan, perlu dipahami bahwa seluruh kepala madrasah bertanggung jawab untuk mengarahkan apa yang terbaik bagi seluruh tenaga kependidikan sekaligus dapat sabar dan memberi contoh dan tauladan yang baik bagi diri sendiri dan masyarakat secara luas.

Hal ini selaras dengan firman Allah SWT. Qur'an Surat Ali Imran ayat 104, sebagai berikut:

وَلْتَكُنْ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَأُولَئِكَ هُمُ  
 الْمُفْلِحُونَ ﴿١٠٤﴾

Artinya: "Dan hendaklah ada di antara kamu segolongan umat yang menyeru kepada kebajikan, menyuruh kepada yang ma'ruf dan mencegah dari yang munkar; merekalah orang-orang yang beruntung. (Qs. Ali Imron{3}: 104)<sup>79</sup>

<sup>78</sup> Dede Rosyada, *madrasah dan Profesionalisme Guru*, (Depok: PT Kharisma Putra utama: 2017), h. 185

<sup>79</sup> Depag RI, *Al-Qur'an & Terjemah*, (Semarang: Toha putra), h. 93

Kaitanya dari ayat tersebut di atas dengan peran kepala madrasah dalam peningkatan etos kerja guru dapat menjadi sandaran dan contoh bagi kepala madrasah oleh guru, siswa, dan karyawan yang berada di bawah pimpinannya.

Berdasarkan uraian di atas dapat dipahami bahwa, etos kerja seseorang terbentuk oleh adanya motivasi yang terpancar dari sikap hidupnya yang mendasar terhadap kerja. Sikap itu mungkin bersumber dari akal dan atau pandangan hidup atau nilai-nilai yang dianut tanpa harus terkait dengan iman atau ajaran agama. Khusus bagi orang yang beretos kerja islami, etos kerjanya terpancar dari sistem keimanan/aqidah islam berkenaan dengan kerja yang bertolak dari ajaran wahyu bekerja sama dengan akal. Sistem keimanan itu identik dengan sikap hidup mendasar (aqidah kerja). Ia menjadi sumber motivasi dan sumber nilai bagi terbentuknya etos kerja islami. Etos kerja ini secara dinamis selalu mendapat pengaruh dari berbagai faktor, baik internal maupun eksternal, sesuai dengan kodrat manusia selaku makhluk psikofisik yang tidak kebal dari berbagai rangsang, baik langsung maupun tidak langsung. Dengan demikian, terbentuknya etos kerja islami melibatkan banyak faktor dan tidak hanya terbentuk secara murni oleh satu atau dua faktor tertentu.<sup>80</sup>

Jika dicermati fenomena yang ada, ternyata etos kerja seseorang terlebih pada seorang guru sangat dipengaruhi dan dimotivasi dari berbagai pandangan dan bermacam-macam faktor sehingga dituntut bagi seorang kepala madrasah memiliki kompetensi dan kepemimpinan yang dapat meramu dan

---

<sup>80</sup> Ahmad Janan Asifudin, *Etos Kerja Islami*, (Surakarta, Universitas Muhammadiyah: 2004), h. 35

meningkatkan etos kerja guru ditengah dinamika dan permasalahan yang dihadapi oleh seorang guru.

### **E. Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Peningkatan Etos Kerja Guru Madrasah**

Strategi merupakan suatu seni menggunakan kecakapan dan sumber daya suatu organisasi untuk mencapai sasaran melalui hubungan yang efektif dengan lingkungan dalam kondisi yang paling menguntungkan. Jadi strategi merupakan kerangka dasar tempat suatu organisasi melanjutkan kehidupannya, penyesuaian dengan lingkungannya.<sup>81</sup>

Sedangkan strategi kepala sekolah dalam meningkatkan etos kerja guru menurut pendapat lain menyatakan bahwa;

" Strategi peningkatan kinerja kepala sekolah/ madrasah menciptakan sekolah yang memiliki profil yang terbangun atas kepaduan dari kemandirian, inovasi, dan iklim yang kondusif bagi warganya untuk mengembangkan motivasi, kreativitas, dan sikap kritis. Sekolah yang berkeunggulan tersebut memiliki kerangka akuntabilitas yang kuat kepada siswa dan masyarakatnya melalui layanan pendidikannya yang bermutu, dan bukan semata-mata akuntabilitas Pemerintah/Yayasan melalui kepatuhannya dalam menjalankan petunjuk".<sup>82</sup>

Seorang kepala sekolah adalah pimpinan. Tugasnya adalah menyusun tujuan, memelihara disiplin dan mengevaluasi hasil pembelajaran dan pengajaran yang akan dicapai.

#### a) Strategi yang bisa digunakan Pimpinan

Seorang pimpinan yang baik senantiasa mencari cara yang terbaik dalam mempengaruhi anggota organisasinya. Bagaimanapun, suatu

---

<sup>81</sup> Yusuf Hadijaya, *Menyusun Strategis Berbuah Kinerja Pendidik Efektif*. (Medan: Perdana Publishing, 2013), h,11.

<sup>82</sup> *Ibid.* h, 221.

perspektif berbeda muncul bila pendekatan yang lain dipandang sebagai strategi pelengkap daripada sekedar pertarungan paradigma. Saat ini, kepala sekolah dapat memiliki dan sekurangnya tiga strategi luas, yaitu: hirarki, transformasional dan fasilitatif. Setiap strategi memiliki keuntungan penting dan memiliki keterbatasan.

b) Penggunaan Strategi Hirarki oleh Kepala Sekolah

Strategi hirarki memberikan cara pandang luas, cara penerimaan luas dalam mengelola organisasi, menyampaikan janji dan efisiensi, pengawasan dan rutinitas yang direncanakan. Bagaimanapun, strategi hirarki cenderung untuk menghambat kreativitas dan komitmen, mengembalikan hubungan pegawai sekolah, ke dalam suatu keteraturan yang ketat, peranan guru dalam konteks ini sangat rumit tuntutan pengajaran.

c) Penggunaan Pendekatan Transformasional

Strategi transformasional berjalan atas persuasi, idealisme dan kekaguman intelektual, memotivasi pegawai dengan melalui nilai, simbol, dan membagi visi. Strategi transformasional memiliki kapasitas untuk memotivasi dan memberikan informasi kepada anggota, khususnya bila organisasi menghadapi dan melakukan perubahan utama.

d) Penggunaan Strategi Fasilitatif

Kepemimpinan fasilitatif sebagai suatu perilaku yang menggunakan kemampuan kebersamaan dari sekolah untuk beradaptasi, memecahkan masalah dan peningkatan kinerja. Seperti halnya kepemimpinan

transformasional, strategi fasilitatif mengundang pengikut/anggota untuk berusaha secara tekun dan energi fisik dalam bekerja.<sup>83</sup>

Selanjutnya beberapa upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja sekolah, antara lain melalui pembinaan disiplin tenaga pendidikan, pemberian motivasi, penghargaan (*reward*) dan persepsi.

#### 1. Pembinaan Disiplin Tenaga Kependidikan

Kepala sekolah harus mampu menumbuhkan disiplin tenaga kependidikan, terutama disiplin diri. dalam kaitan ini kepala sekolah harus mampu melakukan hal-hal sebagai berikut:

- a. Membantu tenaga pendidikan mengembangkan pola prilakunya.
- b. Membantu tenaga pendidikan meningkatkan standar prilakunya.
- c. Menggunakan pelaksanaan aturan sebagai alat.

Lebih lanjut dikemukakan pentingnya disiplin untuk menanamkan :

- a. Rasa hormat terhadap kewenangan
- b. Upaya untuk menanamkan kerja sama
- c. Kebutuhan untuk berorganisasi
- d. Rasa hormat terhadap orang lain

#### 2. Pemberian Motivasi

Ada dua jenis motivasi yaitu motivasi Intrinsik dan motivasi Extrinsik. Motivasi Intrinsik adalah motivasi yang datang dari diri seseorang, misalnya tenaga pendidikan melakukan suatu kegiatan karena

---

<sup>83</sup> Syafaruddin dan Asrul. *Kepemimpinan Pendidikan Kontemporer*. hal: 145-148

ingin menguasai suatu ketrampilan tertentu yang dipandang akan berguna dalam pekerjaannya. sedangkan Motivasi ekstrinsik berasal dari lingkungan berasal dari diri seseorang, misalnya tenaga pendidikan bekerja karena ingin mengharapkan pujian atau ingin mengharapkan hadiah dari pimpinannya.

### 3. Pemberian Penghargaan (*Reward*)

Penghargaan sangat penting untuk meningkatkan produktivitas kerja dan untuk mengurangi kegiatan yang kurang produktif. Melalui penghargaan ini tenaga kependidikan dirangsang untuk meningkatkan kerja yang positif dan produktif.

### 4. Persepsi

Persepsi adalah proses seseorang mengetahui beberapa hal melalui panca indera. Sedangkan Sarlito mengartikan persepsi sebagai daya mengenal obyek, mengelompokkan, membedakan, memusatkan perhatian, mengetahui dan mengartikan melalui panca indera. Persepsi yang baik akan menumbuhkan iklim kerja yang kondusif serta sekaligus akan meningkatkan produktifitas kerja. kepala sekolah perlu menciptakan persepsi yang baik bagi setiap tenaga pendidik terhadap kepemimpinan dan lingkungan sekolah, agar mereka dapat meningkatkan kinerjanya.<sup>84</sup>

Dari teori tersebut jelas bahwa strategi kepemimpinan Kepala Madrasah memegang peran penting dalam hal meningkatkan etos kerja

---

<sup>84</sup> E. Mulyasa, M.Pd, *Menjadi Kepala Sekolah Professional* (Remaja Rosdakarya, Bandung). h, 141-151

pendidik dan bertanggungjawab terhadap pengembangan madrasah di masa yang akan datang. Strategi peningkatan kinerja kepala madrasah menciptakan sekolah yang memiliki profil yang terbangun atas kepaduan dari kemandirian, inovasi, dan iklim yang kondusif bagi warganya untuk mengembangkan motivasi, kreativitas, dan sikap kritis.

Madrasah yang berkeunggulan memiliki kerangka akuntabilitas yang kuat kepada siswa dan masyarakatnya melalui layanan pendidikannya yang bermutu, dan bukan semata-mata akuntabilitas Pemerintah/Yayasan melalui kepatuhannya dalam menjalankan petunjuk. Strategi yang diterapkan oleh Kepala Madrasah mempunyai hubungan dengan etos kerja pendidik pada madrasah, dan dapat mewujudkan tujuan yang ingin dicapai pada Madrasah Aliyah Muhammadiyah Purbolinggo.

### **BAB III**

#### **METODE PENELITIAN**

##### **A. Rancangan Penelitian**

Penulisan ini berupaya untuk meneliti dan menelaah tentang "Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Peningkatan Etos Kerja Guru di Madrasah Aliyah Muhammadiyah Purbolinggo Lampung Timur". Untuk menjawab fokus Penulisan tersebut dibutuhkan sub fokus untuk mempertanyakan bagaimana peran kepemimpinan kepala madrasah dalam peningkatan etos kerja guru. Fokus dan sub fokus yang demikian berbentuk eksplanatori yang lebih mengarah ke penggunaan studi kasus.<sup>85</sup>

Oleh karena itu, Penulisan ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus. Studi kasus dapat diartikan sebagai berikut:

Studi kasus atau Penulisan kasus (*case study*), adalah Penulisan tentang status subyek Penulisan yang berkenaan dengan suatu fase spesifik atau khas dari keseluruhan personalitas. Subyek Penulisan dapat saja individu, kelompok, lembaga, maupun masyarakat. Penulis ingin mempelajari secara intensif latar belakang serta interaksi lingkungan dari unit-unit sosial yang menjadi subyek. Tujuan studi kasus untuk memberi gambaran secara mendetail tentang latar belakang, sifat-sifat serta karakter-karakter yang khas dari kasus, ataupun status dari individu, yang kemudian dari sifat-sifat khas di atas akan dijadikan suatu hal yang bersifat umum. Pada mulanya, studi kasus ini banyak digunakan dalam Penulisan obat-obatan dengan tujuan diagnosis,

---

<sup>85</sup> Robert K Yin, *Case Study Research: Design and Method*, diterjemahkan oleh M. Djauzi Mudzakir, *Study Kasus : Desain dan Metode* (Jakarta : raja Grafindo Persada, 2002), h. 1



tetapi kemudian penggunaan studi kasus telah meluas sampai kebidang-bidang lain.<sup>86</sup> Pengertian tersebut memberikan arti bahwa pada dasarnya studi kasus merupakan strategi Penulisan yang mengkaji secara rinci atas suatu latar atau satu orang subyek atau peristiwa tertentu.

Dalam Penulisan kualitatif manusia adalah sebagai sumber utama dan hasil Penulisannya berupa kata atau pernyataan yang sesuai dengan keadaan yang sebenarnya (alamiah). “Penulisan kualitatif adalah Penulisan yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subyek Penulisan misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lainnya, secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pola suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah.”<sup>87</sup>

“Penulisan deskriptif adalah pencarian fakta dengan interpretasi yang tepat, Penulisan deskriptif mempelajari masalah-masalah dalam masyarakat, serta tata cara yang berlaku dalam masyarakat serta situasi-situasi tertentu, termasuk tentang hubungan, kegiatan-kegiatan, sikap-sikap, pandangan-pandangan, serta proses-proses yang sedang berlangsung dan pengaruh-pengaruh dari suatu fenomena.”<sup>88</sup>

Alasan menggunakan pendekatan kualitatif adalah dengan adanya pertimbangan:

1. Sumber data dalam penulisan ini mempunyai latar alami yaitu fenomena dimana proses atau peran kepemimpinan kepala Madrasah Aliyah Muhammadiyah Purbolinggo berlangsung.

---

<sup>86</sup> Moh. Nazir, *Metode Penulisan*, (Bogor : Ghalia Indonesia , 2009), h. 57

<sup>87</sup> Lexy J. Moleong, *Metode Penulisan Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009),

h. 6.

<sup>88</sup> Moh. Nazir, *Metode Penulisan*, h. 54

2. Dalam pengambilan data, Penulis merupakan instrument kunci sehingga dengan empati Penulis menyesuaikan diri dengan realita yang tidak dapat dikerjakan oleh instrument non manusia.
3. Penulis lebih memfokuskan pada proses dan makna dari pada hasil. Sehingga pada hakekatnya Penulis berusaha memahami peran kepemimpinan kepala madrasah terutama dalam meningkatkan etos kerja guru yang telah berjalan.

Kegiatannya adalah mendeskripsikan secara intensif dan terperinci tentang gejala fenomena yang diteliti mengenai masalah yang berkaitan dengan peran kepala sekolah. Jadi, dalam Penulisan ini Penulis menggunakan pendekatan Penulisan kualitatif yang bersifat deskriptif yaitu Penulis hanya mendeskripsikan, mengungkapkan, menjelaskan, dan menganalisis fenomena, peristiwa dan aktifitas yang dilakukan berkaitan dengan peran kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan etos kerja guru.

Sementara itu lokasi Penulisan dilakukan di Madrasah Aliyah Muhammadiyah Purbolinggo yang beralamatkan di desa Toto Harjo Kecamatan Purbolinggo Kabupaten Lampung Timur Lampung. Dipilihnya lokasi ini, karena sejak dipimpin Bapak Budi Sarwono, M.Pd.I, setiap tahunnya selalu mengadakan identifikasi, perencanaan, pengembangan serta penilaian terhadap guru-guru untuk mengetahui kondisi baik secara kualitas maupun secara kuantitas sebagai landasan untuk meningkatkan etos kerja guru. Kemajuan dan perkembangan Madrasah Aliyah Muhammadiyah

Purbolinggo tidak terlepas dari upaya dan ikhtiyar dalam mengoptimalisasi dan mengaplikasikan perilaku-prilaku kepemimpinan.

Dalam Penulisan ini penulis bertindak sebagai instrumen kunci (*the key instrument*).<sup>89</sup> Untuk itu kehadiran penulis di lapangan mutlak diperlukan. Dengan kata lain bahwa penulis berperan sentral dalam setiap tahap atau kegiatan. Kedudukan penulis dalam penulisan kualitatif sekaligus merupakan perencana sekaligus pelaksana pengumpul data, analisis, penafsir data, dan pada akhirnya menjadi pelapor hasil Penulisan.<sup>90</sup>

Kehadiran penulis di lokasi penulisan yaitu untuk meningkatkan intensitas penulis berinteraksi dengan sumber data guna mendapatkan informasi yang lebih valid dan absah tentang fokus Penulisan. Dalam penulisan ini, penulis bersifat fleksibel, tidak terpacu pada jadwal yang dibuat, penulis berusaha menggali data terhadap informan itu sendiri yang telah disesuaikan dengan informan dalam kurun waktu yang telah ditentukan.

## **B. Sumber Data atau Informan Penelitian**

Dalam Penulisan ini, penulis tidak menggunakan populasi dikarenakan penelitian ini berangkat dari suatu kasus yang terjadi dan hasil kajiannya tidak akan diberlakukan ke populasi, tetapi ditransferkan ke tempat lain pada situasional yang memiliki kesamaan dengan situasi sosial pada kasus yang dipelajari. Berdasarkan tersebut di atas, penulis menggunakan sampel sebagai obyek yang dipelajari atau sebagai sumber data. Oleh karena

---

<sup>89</sup> Sugiono, *Metode Penulisan Kualitatif, Kuantitatif, dan R & D* (Bandung : Alfabeta, 2008) h,223

<sup>90</sup> Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2000), h.121

itu, penulis menggunakan teknik pengambilan sampel yaitu *Teknik Nonprobability Sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang atau kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel.

Dalam penulisan ini, teknik sampling yang digunakan adalah pengambilan sampel purposive (*Purposive Sampling*), yaitu teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu, dan pengambilan sampel bola salju (*Snowball Sampling*), yaitu teknik pengambilan sampel sumber data, yang pada awalnya jumlah sedikit, lama lama menjadi besar.<sup>91</sup>

Berdasarkan uraian tersebut, informan pada Penulisan ini adalah :

1. Kepala Madrasah Aliyah Muhammadiyah Purbolinggo Kabupaten Lampung Timur.
2. Wakil Kepala Kurikulum Madrasah Aliyah Muhammadiyah Purbolinggo Kabupaten Lampung Timur.
3. Perwakilan guru Madrasah Aliyah Muhammadiyah Purbolinggo Kabupaten Lampung Timur.

Untuk Point No 3 ini, diambil sembilan orang dengan kriteria guru yang paling aktif dalam penguasaan kelas yaitu:

- a. Wali kelas X.1-X.3
- b. Wali kelas XI.1-XI.3
- c. Wali kelas XII.1-XII.3

---

<sup>91</sup> Sugiyono, *Metode Penulisan Kuantitatif, Kualitatif dan R & D* (Bandung, Alfabeta : 2009), h. 219

Faktor yang menjadi pertimbangan pemilihan subjek Penulisan ini karena subjek Penulisan tersebut mengetahui informasi yang berkaitan Peran kepemimpinan Kepala Madrasah Aliyah Muhammadiyah Purbolinggo, Lampung Timur. Pemilihan subyek ini dimaksudkan agar penulis mendapatkan informasi dari berbagai macam sumber sehingga data yang diperoleh dapat diakui kebenarannya.

### C. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam Penulisan, karena tujuan utama Penulisan adalah mendapatkan data. Untuk memperoleh data *holistic* yang *integrative*, dan memperhatikan relevansi data berdasarkan focus dan tujuan, maka dalam pengumpulan data Penulisan ini dilakukan tiga tehnik, yaitu : 1). Wawancara mendalam; 2). Observasi partisipan; dan 3). Studi dokumentasi. Hampir semua penulis Penulisan kualitatif sepakat bahwa ketiga tehnik ini merupakan tehnik-tehnik dasar yang digunakan dalam Penulisan kualitatif.<sup>92</sup>

#### 1. Wawancara (*Interviewing*)

Wawancara atau Interview adalah suatu bentuk komunikasi verbal jadi semacam percakapan yang bertujuan memperoleh informasi.<sup>93</sup> Dalam wawancara serupa ini tidak dipersiapkan daftar pertanyaan sebelumnya. Masalahnya secara umum, misalnya pendidikan seks ia boleh menanyakan apa saja yang dianggap perlu dalam situasi wawancara itu.<sup>94</sup>

---

<sup>92</sup> Bogdan,R.C.dan Biklen.S.K 1982, *Qualitative ResearchFor Educationand Introduction to Theory and Methods*. Boston Allyn dan bacon Inc

<sup>93</sup> S.Nasution, *Metode Reseach*, Jakarta, Bumi Aksara: 2011), h.113

<sup>94</sup> *Ibid.*, h.119

Teknik interview ini digunakan sebagai data utama untuk mencari data tentang peran kepemimpinan kepala kepala madrasah dalam membina peningkatan etos kerja guru.

Teknik Wawancara yang digunakan adalah :

- a. Interview terpimpin atau *Quided Interview* , yaitu wawancara yang dilakukan dengan menggunakan pedoman wawancara yang telah dipersiapkan oleh Penulis terlebih dahulu.
- b. Interview tak terpimpin, yaitu wawancara yang dilakukan secara bebas dan biasanya dilakukan diawal Penulisan.

Untuk menetapkan informan pertama dalam Penulisan ini, agar memiliki informan yang memiliki pengetahuan khusus, informative, dan dekat dengan situasi yang menjadi focus Penulisan, disamping memiliki status khusus. Kepala sekolah diasumsikan memiliki banyak informasi tentang lembaga yang dipimpinnya. Hal ini, berarti bahwa kepala sekolah dapat dijadikan informan pertama, untuk diwawancarai. Dan juga beliau bisa dikatakan sebagai informan kunci (*key informan*).

Pada tahapan selanjutnya, setelah wawancara dianggap cukup maka kepala sekolah nantinya diminta oleh Penulis untuk menunjukkan satu atau lebih informan lain yang dianggapnya memiliki informasi yang dibutuhkan yang dapat dijadikan informan berikutnya. Dari informan yang ditunjuk oleh kepala sekolah tadi dilakukan wawancara secukupnya, dan dimohonkan kembali untuk menunjukkan sumber lain yang dapat dijadikan informan berikutnya. Demikian seterusnya, sehingga informasi

yang diperoleh semakin besar seperti bola salju (*snowball sampling technique*) dan sesuai dengan tujuan yang terdapat dalam fokus tujuan.

## 2. Observasi Partisipan (*participant observation*)

Tehnik observasi partisipan digunakan untuk melengkapi dan menguji hasil wawancara yang diberikan oleh informan yang kemungkinan belum holistic atau belum mampu menggambarkan segala macam situasi bahkan melenceng<sup>95</sup>. *Observasi* partisan dilakukan dalam beberapa tahapan observasi, dimulai dari observasi deskriptif secara luas dengan menggambarkan secara umum situasi sosial yang terjadi di Madrasah Aliyah Muhammadiyah Purbolinggo sebagai setting Penulisan, sampai pada tahap partisipasi sepenuhnya (*Complete Paarticipation*) yang menghendaki Penulis nanti sepenuhnya seolah-olah selayaknya menjadi “orang dalam” (*as native as*).

## 3. Dokumentasi

Metode dokumentasi dapat diartikan sebagai suatu metode yang dipergunakan untuk mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, agenda dan lain-lain.<sup>96</sup> Dokumen dan rekaman merupakan sumber informasi yang stabil, akurat dan dapat dianalisis kembali.

Teknik dokumentasi ini, dipergunakan untuk mengkaji data tentang gambaran umum di Madrasah Aliyah Muhammadiyah Purbolinggo

---

<sup>95</sup> Lexy Moleong, *Metode Penulisan Kualitatif*,( Bandung,PT. Remaja Rosda Karia, 2002), H.31.

<sup>96</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penulisan*, (Jakarta, Rinea Cipta: 2010) , h.234

Kabupaten Lampung Timur yang meliputi letak geografis, jumlah guru, jumlah siswa, sejarah berdirinya, keadaan sarana dan prasarana, dll.

#### **D. Teknik Penjamin Keabsahan Data Penelitian**

Keabsahan data digunakan untuk menunjukkan bahwa semua data yang diperoleh dan diteliti relevan dengan apa yang sesungguhnya. Untuk memperoleh keabsahan data, Penulis akan mengadakan pengujian dengan cara triangulasi data. Triangulasi data adalah teknik keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data itu untuk pengecekan atau sebagai perbandingan terhadap data itu. Melalui teknik triangulasi hasil pengamatan terhadap subjek Penulisan dibandingkan dengan data wawancara dengan sumber lain yaitu, Kepala madrasah dengan sumber data yang akan muncul sebagai sumber data dan yang bersangkutan sebagai sumber informasi mengenai peran kepemimpinan kepala madrasah dalam peningkatan etos kerja guru (Studi kasus di Madrasah Aliyah Muhammadiyah Purbolinggo Kabupaten Lampung Timur).

#### **E. Teknik Analisis Data**

Adapun teknik analisis data yang digunakan pada penulisan ini dengan cara data yang diperoleh akan dianalisis secara kualitatif dengan tahapan sebagai berikut :

1. *Editing*, yaitu pemeriksaan secara cermat dari segi kelengkapan, relevansi, arti-arti istilah atau ungkapan dari catatan data yang berhasil dihimpun.
2. *Organising*, yaitu pengaturan dan penyusunan data yang sedemikian rupa sehingga menghasilkan bahan untuk perumusan deskripsi.



3. *Analisis*, yaitu menganalisa data secara deskriptif tentang kepemimpinan kepala madrasah dalam Peningkatan etos kerja guru di Madrasah Aliyah Muhammadiyah Purbolinggo Kabupaten Lampung Timur.

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistimatis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan dan bahan-bahan lain. Sehingga mudah dipahami, dan hasil penulisannya dapat mudah diinformasikan kepada orang lain. Analisis data dengan melakukan mengorganisir data, menjabarkan menjadi unit-unit, melakukan sintesa, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan yang dapat diceritakan kepada orang lain.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Temuan Umum Penelitian**

##### **1. Sejarah Berdirinya MA Muhammadiyah Purbolinggo**

Madrasah Aliyah Muhammadiyah Purbolinggo ini merupakan proyek pengembangan bagi kader-kader persyarikatan Muhammadiyah Cabang Purbolinggo khususnya dan Muhammadiyah pada umumnya. Ia merupakan bagian yang integral dari persyarikatan Muhammadiyah dan dibawah pengawasan majelis pendidikan Dasar dan Menengah (DIKDASMEN) Cabang Muhammadiyah Purbolinggo Lampung Timur.

Madrasah Aliyah Muhammadiyah Purbolinggo ini didirikan pada tanggal 18 juli 1983 dan telah terdaftar di majelis pendidikan Dasar dan Menengah (DIKDASMEN) Muhammadiyah wilayah Lampung dengan nomor pendaftaran 180/II-083/LP-83/86 dan pada pimpinan pusat Muhammadiyah nomor 4236/II-PP-83/86. Dan status terakreditasi “B” baru pada tahun 2004 dengan No. D/Kw/MA/LTM/08/2004 tanggal 3 maret 2004. Madrasah Aliyah Muhammadiyah Purbolinggo dengan SK nomor 01/PAN/MAM/1983, dengan komposisi panitia sebagai berikut:

Pelindung : Hi. Abdul Fattah Sukino

Ketua : Musliman Azali

Wakil Ketua : M. Ali Zainoro, BA

Sekretaris : Sukambar

Wakil Sekretaris : Sutrisno

Bendahara : Sipar Darwis Sasmito

- 1) Sudarto
- 2) Ahmad Ridho
- 3) Setio Purboyo
- 4) Makmuri

Adapun yang menjadi tugas dari panitia pendirian Madrasah Aliyah Muhammadiyah Purbolinggo ini adalah sebagaimana termaktub dalam keputusan kerjanya dengan nomor: 02/PAN/MAM/1983 dengan rincian sebagai berikut :

- a. Musyawarah rutin tiap minggu sekali pada akhir bulan
- b. Panitia membentuk empat kelompok untuk mencari siswa
- c. Membuat selebaran kepada SMP/MTs dalam lingkungan kecamatan Purbolinggo
- d. Mempersiapkan gedung untuk tempat belajar
- e. Menginvestarisir guru
- f. Mengajukan permohonan ke Departemen Agama untuk perizinan pendirian MA
- g. Mengadakan sosialisasi dalam rangka penggalangan siswa SMP/MTs dalam lingkungan Muhammadiyah Purbolinggo
- h. Memecahkan sumber pendanaan
- i. Konsultasi dengan MAN Metro
- j. Konsultasi dengan MKKP Metro

Pada waktu akademik pertama yaitu tahun ajaran 1983/1984 Madrasah Aliyah Muhammadiyah telah mendapatkan murid sejumlah 27 orang dengan rincian 17 siswi dan 10 siswa. Pada tahap pertama ini Madrasah Aliyah Muhammadiyah hanya membuka satu jurusan yaitu IPS.

Setelah melewati perjuangan yang panjang barulah tahun 1988/1989 Madrasah Aliyah Muhammadiyah Purbolinggo membuka jurusan Agama, sebagai jurusan yang memang alternatif untuk membina dan mencetak kader Persyarikatan seperti yang diharapkan.

Sedangkan pada periode 1996/1997 jurusan agama pada Madrasah Aliyah hanya ada di Madrasah Aliyah Negeri Metro, untuk di Madrasah Aliyah Muhammadiyah Purbolinggo ini dirubah menjadi jurusan IPA.

Semenjak dibawah kepemimpinan bapak H. Ahamad Ridho S.Ag sampai dengan tahun 2008, Madrasah Aliyah Muhammadiyah Purbolinggo dari tahun-ketahun mengalami kemajuan baik secara kualitas maupun kuantitas. Kemudian ditahun 2008 sampai sekarang dipimpin oleh bapak Budi Sarwono, M.Pd.I Madrasah Aliyah Muhammadiyah Purbolinggo mengalami peningkatan yang luar biasa, dari sarana prasarana, kedisiplinan guru dan siswa, juga banyak meraih prestasi, baik akademik /non akademik.

## **2. Visi dan Misi MA Muhammadiyah Purbolinggo**

### **a. Visi MA Muhammadiyah Purbolinggo**

- 1) Membentuk manusia Muslim yang beriman, bertaqwa dan berakhlak mulia;
- 2) Peserta didik unggul dalam ilmu pengetahuan dan teknologi.

b. Misi MA Muhammadiyah Purbolinggo

- 1) Melaksanakan pendidikan agama sebagai bagian integral dari seluruh proses pendidikan di Madrasah
- 2) Melaksanakan kegiatan yang bertujuan pengembangan bakat dan minat siswa dalam berbagai bidang
- 3) Menciptakan kerja sama yang harmonis antara unsur-unsur pendidikan di Madrasah
- 4) Melaksanakan sholat berjamaah dzuhur dan membaca Al-Qur'an setiap mulai pelajaran
- 5) Menggali dan mengembangkan ilmu pengetahuan agama dan umum

**3. Identitas Lembaga**

Nama Madrasah	: Madrasah Aliyah Muhammadiyah Purbolinggo
NSM	: 312 180 218 009
NSS	: 312 120 412 005
NIS	: 310050
Status Madrasah	: Terakreditasi "B"
Tahun Berdiri	: 1983
Alamat Madrasah	: Desa Taman Harjo Kec. Purbolinggo Kab. Lampung Timur
Tahun Berdiri	: 1983
Telephon	: 0816412113
Kode Pos	: 34192
Kepala Madrasah	: Budi Sarwono M.Pd.I

#### **4. Status Madrasah**

Madrasah Aliyah Muhammadiyah Purbolinggo dari tahun 1983 (pertama berdiri) sampai dengan sekarang sudah terakreditasi B (baik).

#### **5. Periodisasi Pimpinan**

##### 1. Periode I

Nama Kepala Madrasah : Drs. Musliman Azali (Alm)

Masa Tugas : 1983-1993

##### 2. Periode II

Nama Kepala Madrasah : Drs. Ahmad Ridho (Alm)

Masa Tugas : 1993-2007

##### 3. Periode III

Nama Kepala Madrasah : Budi Sarwono, M.Pd.I

Masa Tugas : 2008 - Sekarang

#### **6. Kondisi Geografis MA Muhammadiyah Purbolinggo**

Madrasah Aliyah Muhammadiyah Purbolinggo terletak di Desa Toto Harjo jalan Rawa Patah dekat dengan SMA Muhammadiyah Purbolinggo. Adapun batas-batas lokasinya adalah sebagai berikut :

- a. Sebelah utara berbatasan dengan SMA Muhammadiyah 1 Purbolinggo.
- b. Sebelah selatan berbatasan dengan rumah penduduk Desa Toto Harjo.
- c. Sebelah timur berbatasan dengan rumah penduduk Desa Toto Harjo.
- d. Sebelah barat berbatasan dengan kebun penduduk Desa Toto Harjo.

Letak geografis MA Muhammadiyah Purbolinggo dekat dengan rumah penduduk dan sangat efisien dalam proses belajar mengajar karena

tidak terdengar suara kendaraan yang melintas di jalan raya. Sehingga peserta didik ketika belajar sangat nyaman dan tidak terganggu dengan suara-suara yang bisa membuat konsentrasi peserta didik kacau.

## **7. Kondisi Sosiologis MA Muhammadiyah Purbolinggo**

### **a. Keadaan Sarana dan Prasarana**

#### **a) Kondisi Lingkungan**

**Geografi** : Madrasah Aliyah Muhammadiyah memiliki dua gedung. Gedung lama terletak di depan kantor kecamatan Purbolinggo dan bersebelahan dengan kantor Polsek Purbolinggo dan gedung baru Aliyah Muhammadiyah Purbolinggo terletak di desa Toto Harjo jln Rawa Patah dekat dengan SMA Muhammadiyah Purbolinggo.

**Masyarakat** : Sebagian besar masyarakat dan wali murid siswa pendapatan ekonominya baik, kebanyakan wiraswasta, petani, dan guru.

**Siswa** : Siswa Madrasah Aliyah Muhammadiyah Purbolinggo berasal dari seputaran wilayah kecamatan Purbolinggo dan wilayah sekitar seperti dari kecamatan Bandar Mataram, Sukadana dan Way Bungur.

### b. Data Ruang Kelas

Untuk lebih memudahkan dalam mengetahui tentang jumlah ruang kelas di madrasah ini dapat dilihat pada table di bawah ini:

**Tabel 4.1 : Data Ruang Kelas Madrasah**

Data	Kelas X	Kelas XI	Kelas XII	Jumlah
	2019-2020	2019-2020	2019-2020	
<b>Ruang Kelas</b>	3 kelas	3 Kelas	3 Kelas	9 Kelas

Sumber Data : *Dokumen Tata Usaha Madrasah Aliyah Muhammadiyah Purbolingo Tahun 2019*

**Tabel 4.2 : Keadaan Ruang Madrasah**

No	Nama Ruang	Jumlah	Keadaan			Ket
			Baik	Sedang	Rusak	
1.	Ruang Kepala	1	√	-	-	
2.	Ruang TU	1	√	-	-	
3.	Ruang Guru	1	√	-	-	
4.	Ruang Kelas	8	√	-	-	
5.	Ruang Perpus	1	√	-	-	
6.	Ruang Lab	1	-	√	-	
7.	Ruang IPM	1	-	√	-	
8.	Ruang Pramuka	1	-	√	-	
9.	Ruang UKS	1	√	-	-	
10.	Ruang Waka	3	√	-	-	
11.	Ruang BP	1	-	√	-	
12.	Ruang Komp.	1	√	-	-	
13.	Masjid	1	√	-	-	
14.	Aula	1	√	-	-	
15.	WC Guru	1	√	-	-	
16.	WC Siswa	6	√	-	-	
17.	Kantin	1	√	-	-	
18.	Parkir	1	-	√	-	

Sumber Data : *Dokumen Tata Usaha Madrasah Aliyah Muhammadiyah Purbolingo Tahun 2019*



Guna membantu kelancaran proses pembelajaran dalam mencapai tujuan pendidikan, sarana merupakan suatu hal yang sangat penting. Secara makro, seluruh lingkungan fisik di Madrasah Aliyah Muhammadiyah Purbolinggo dirancang untuk memberikan fasilitas kenyamanan dalam proses pendidikan, misalnya rancangan halaman, tata letak bangunan, taman, tempat parkir dan lain-lain, merupakan prasarana yang dikelola dengan baik oleh Madrasah Aliyah Muhammadiyah Purbolinggo. Apalagi prestasi yang dicapai sebagai madrasah yang berwawasan lingkungan. Sementara itu secara mikro, ada tiga komponen sarana pendidikan yang secara langsung memengaruhi kualitas hasil pembelajaran, yaitu buku pelajaran dan perpustakaan, peralatan laboratorium, dan peralatan pendidikan di dalam kelas. Kesemuanya itu cukup tersedia di Madrasah Aliyah Muhammadiyah Purbolinggo sehingga proses pembelajaran dapat berjalan dengan lancar.

### c. Keadaan Guru

Jumlah keadaan guru Madrasah Aliyah Muhammadiyah Purbolinggo adalah 27 orang termasuk Kepala Sekolah seperti tabel ini:

**Tabel 4.3 : Keadaan Guru dan Pengajar Madrasah**

No	Status Guru	Kepala Madrasah	Jumlah Tenaga		Jumlah
			Guru	Karyawan	
1.	PNS	-	-	-	-
2.	GTY	1	26	3	30
3.	Jumlah	1	26	3	30

Sumber Data : *Dokumen Tata Usaha Madrasah Aliyah Muhammadiyah Purbolinggo Tahun 2019*

#### d. Latar Belakang Pendidikan Guru dan Pengajar

Pendidik atau tenaga kependidikan Madrasah Aliyah Muhammadiyah Purbolinggo terdapat satu kepala madrasah dan guru Honorer dengan jumlah seluruhnya 27 pendidik. Masing-masing pendidik memiliki latar belakang pendidikan dan tugas yang berbeda-beda, berikut rincian pendidik dan kependidikan di Madrasah Aliyah Muhammadiyah Purbolinggo, sebagai berikut :

**Tabel 4.4 : Latar Belakang Pendidikan Guru dan Pengajar Madrasah**

No	Status Guru dan Guru	Pendidikan				Jenis Kelamin		Jumlah
		SMA	D1/ D2/ D3	S1	S2	L	P	
1.	Guru PNS Depag	-	-	-	-	-	-	-
2.	Guru PNS DPK	-	-	-	-	-	-	-
3.	(Honorer)	3	-	19	2	11	13	24
4.	Guru PNS	-	-	-	-	-	-	-
5.	Guru Tetap	2	-	1	-	-	-	-
	Jumlah	5	-	20	2	13	14	27

Sumber Data : *Dokumen Tata Usaha Madrasah Aliyah Muhammadiyah Purbolinggo Tahun 2019*

**e. Keadaan Siswa Tiga Tahun Terakhir**

Adapun data peserta didik di Madrasah Aliyah Muhammadiyah Purbolinggo pada tiga tahun terakhir sampai saat ini adalah sebagai mana pada table berikut ini :

**f. Tabel 4.5 : Keadaan Siswa Tiga Tahun Terakhir**

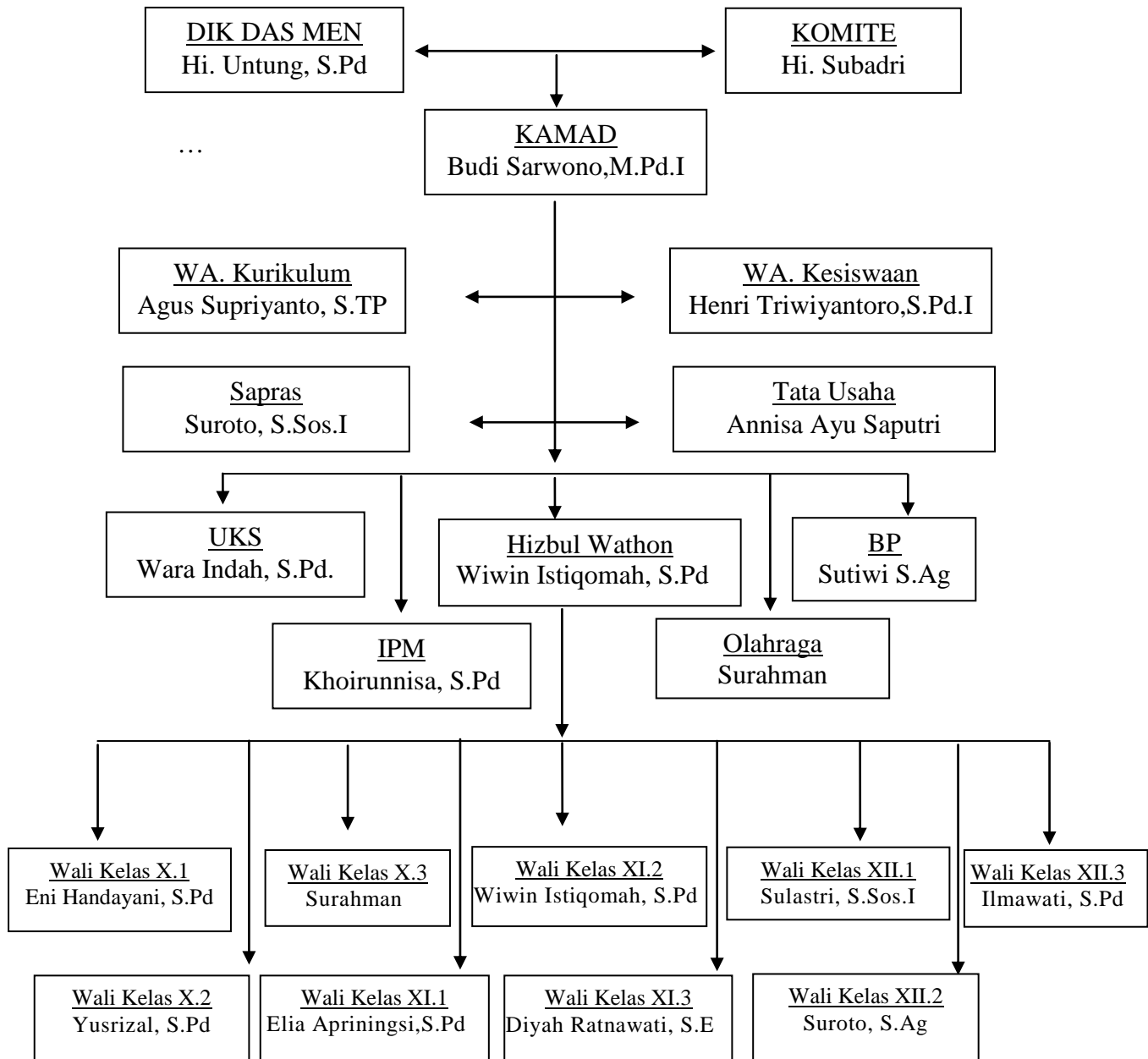
No	Kelas	2016/2017			2017/2018			2018/2019			2019/2020		
		L k	P r	Jm l	L k	P r	Jm l	L k	P r	Jm l	L k	P r	Jml
1.	X	69	56	115	42	44	86	42	35	77	40	38	78
2.	XI	15	26	41	63	41	104	42	44	86	40	35	75
3.	XII	21	37	58	12	26	38	63	41	104	45	40	85
<b>JUMLAH</b>		214			229			265			238		

Sumber Data : *Dokumen Tata Usaha Madrasah Aliyah Muhammadiyah Purbolinggo Tahun 2019*

## 8. Struktur Organisasi Madrasah

Secara struktur sistem tata kerja organisasi madrasah telah diatur dalam struktur organisasi madrasah, seperti dalam tabel berikut:

**Tabel 4.6 Struktur Organisasi Madrasah**



## **B. TEMUAN KHUSUS DAN PEMBAHASAN**

### **1. Peran Kepala Madrasah dalam Peningkatan Etos Kerja Guru di Madrasah Aliyah Muhammadiyah Purbolinggo.**

Kepala madrasah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Sebagaimana dikemukakan dalam Pasal 12 ayat 1 PP 28 tahun 1990 bahwa, "Kepala madrasah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi madrasah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana.

Berdasarkan hasil wawancara awal penulis yang ditujukan kepada kepala Madrasah Aliyah Muhammadiyah Purbolinggo tentang bagaimana sikap dan peran seorang kepala madrasah untuk dapat menciptakan suatu peningkatan etos kerja guru madrasah yang baik? berikut petikan wawancaranya :

“ Ya saya selaku kepala madrasah dalam memimpin madrasah ini tidak terlepas pada petunjuk dan aturan kepemimpinan yang ada, salah satunya saya merujuk dan berpedoman pada Dinas pendidikan yang telah menetapkan bahwa ada tujuh poin peran kepala madrasah dan harus mampu melaksanakan perannya sebagai edukator, manajer, administrator, dan supervisor , leader, inovator dan motivator atau yang sering disingkat dengan sebutan EMASLIM.”<sup>97</sup>

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat dipahami bahwa kepala madrasah dalam menjalankan perannya merujuk sistim kepemimpinan yang

---

<sup>97</sup> Hasil Wawancara dengan Kepala Madrasah Aliyah Muhammadiyah Purbolinggo dengan Bapak Budi sarwono di kantor kepala madrasah, tanggal 13 Mei 2019.

didasarkan pada ketetapan dari Dinas Pendidikan bahwa kepala sekolah dalam perannya sebagai edukator, manajer, administrator, dan supervisor , leader, inovator dan motivator atau yang sering disingkat dengan sebutan EMASLIM.

Kemudian dari ketujuh poin peran kepemimpinan yang disampaikan oleh kepala madrasah tersebut oleh penulis lanjutkan untuk mewawancarai beberapa sumber dalam penulisan ini, sebagai berikut :

**a. Kepala Madrasah Berperan Sebagai Edukator**

Dalam melakukan fungsinya sebagai edukator, kepala madrasah harus memiliki peran yang tepat untuk meningkatkan etos kerja guru. Berdasarkan wawancara dengan Bapak Budi Sarwono, M.Pd.I selaku kepala madrasah selalu aktif mengadakan pembinaan, pengarahan, pelatihan, adapun petikan hasil wawancara seperti dibawah ini :

”Di sekolah saya mengadakan briefing senin pagi setelah upacara sebelum dewan guru masuk ruang kelas untuk mengajar, mengadakan In house training (IHT), memberikan informasi-informasi, memberikan kesempatan kepada teman-teman untuk mengembangkan profesinya dengan mengikutkan mereka tentang perkembangan ilmu pengetahuan yang baru terkait dengan materi, maupun metode, serta strategi pembelajaran, langkah langkah pembuatan RPP yang terbaru.”<sup>98</sup>

Selain kegiatan pelatihan - pelatihan yang diadakan oleh pemerintah ataupun pihak swasta yang peduli terhadap nasib madrasah, yang dilakukn oleh kepala madrasah adalah mengikutkan

---

<sup>98</sup> Hasil Wawancara dengan Kepala Madrasah Aliyah Muhammadiyah Purbolinggo dengan Bapak Budi sarwono di kantor kepala madrasah, tanggal 13 Mei 2019.

guru untuk mengikuti kelompok kerja guru (KKG), kelompok kerja madrasah (KKM), diskusi, seminar, dan lokakarya. saya berusaha membina guru kami semaksimal mungkin, untuk pembinaan mental guru maka beliau utarakan sebagai berikut:

”Hal-hal yang saya lakukan bersama teman teman adalah pembinaan mental spiritual, setiap sebulan sekali dalam rangka membekali mereka agar dalam aktifitas mengajarnya selalu memberikan rujukan keislaman kepada para siswanya dan juga agar selalu menjadi panutan bagi siswa-siswi di madrasah ini, selain pembinaan spiritual juga yang terkait dengan perencanaan pembelajaran dan bimbingan konseling, pembuatan analisis pembelajaran serta evaluasi pembelajaran, dll”.<sup>99</sup>

Wawancara selanjutnya terkait dengan peran kepala madrasah sebagai edukator, penulis melakukan wawancara dengan wakil kepala madrasah bagian Kurikulum, beliau menuturkan :

“Kami menyadari bahwa peran kepala madrasah sangatlah baik, kami dibimbing, diarahkan, dibina agar dalam mengajar lebih professional, saya sangat terbantu sekali sehingga saya khususnya dan umumnya guru-guru yang disini bisa sejajar dengan guru madrasah lain sehingga kami bisa mengikuti program pemerintah yaitu sertifikasi guru, kami diajak diskusi, bertukar pikiran untuk memecahkan permasalahan, kesulitan dalam proses kegiatan belajar mengajar, untuk pembuatan Rencana Perangkat Pembelajaran (RPP) biasanya dilakukan awal tahun secara bersama-sama dalam satu waktu yang telah di sepakati sebelum kegiatan belajar mengajar dimulai”.<sup>100</sup>

Dalam wawancara tersebut penulis dapatkan informasi bahwa ada perhatian yang luar biasa yang dilakukan oleh kepala madrasah

---

<sup>99</sup> Hasil Wawancara dengan Kepala Madrasah Aliyah Muhammadiyah Purbolinggo Bapak Budi sarwono di kantor kepala madrasah, tanggal 13 Mei 2019

<sup>100</sup> Hasil Wawancara dengan Bapak Agus Supriyanto, S.TP Wakil Kepala Madrasah Aliyah Muhammadiyah Purbolinggo Bidang Kesiswan di ruang wakil kesiswaan, tanggal 20 Mei 2019.

dalam meningkatkan etos kerjanya. senada dengan pernyataan di atas, penulis mendapatkan jawaban bahwa kepala madrasah yang selalu mengarahkan, untuk selalu membuat rencana pembelajaran dengan baik, memberi masukan cara cara mengajar yang efektif dan efesien, memberi kesempatan untuk mengikuti pelatihan, seminar pendidikan, mengikutkan guru di KKG. senada jawaban yang di sampaikan oleh Wali Kelas X.1, beliau menuturkan sebagai berikut :

“Beliau sangat komit terhadap mutu sehingga fokus beliau terhadap pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar sangat tinggi, tentu saja akan perhatiannya kepada kompetensi guru, beliau berusaha memfasilitasi dan mendorong guru secara terus menerus untuk meningkatkan kopetensinya sehingga menjadi guru yang professional, ada beberapa yang sering dilakukan yaitu pembinaan berbentuk brifeng sebelum masuk kelas, in house training, memberikan kesempatan kepada kami untuk mengikuti seminar/pelatihan, dan bahkan memberikan peluang untuk melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi”<sup>101</sup>

Berdasarkan paparan diatas maka dalam melaksanakan perannya meningkatkan etos kerja guru kepala Madrasah Aliyah Muhammadiyah Purbolinggo telah dilakukan dengan berbagai kegiatan yang sesuai dengan teori dan indikator meliputi *pertama* Pembinaan mental, moral, *Kedua* Mengarahkan untuk membuat dan melaksanakan rencana pembelajaran, *ketiga* Mengarahkan untuk memanfaatkan waktu dengan efektif dan efesien ,sesuai jadwal yang telah disepakati, *Keempat* Mengadakan breefing senin pagi setelah upacara dan sebelum memulai kegiatan pembelajaran,

---

<sup>101</sup> Hasil wawancara dengan Ibu Eni Handayani, S.Pd Selaku Wali Kelas X.1 Madrasah Aliyah Muhammadiyah Purbolinggo tanggal 20 Mei 2019



*Kelima* Menilai hasil kerja guru, *Keenam* Memberikan kesempatan kepada guru untuk mengikuti kegiatan peningkatan diri, baik di dalam maupun di luar madrasah. *Ketujuh*, Menyiapkan sarana prasarana kegiatan mengajar yang di perlukan guru dalam mengajar. *Kedelapan* Memberi informasi tentang perkembangan ilmu pengetahuan dan saint teknologi terkait dengan, materi, metode, strategi pembelajaran yang baru.

Keputusan Menteri Pendidikan dan kebudayaan Nomor 0296/U/1996, merupakan landasan penilaian kinerja kepala sekolah. kepala sekolah sebagai educator harus memiliki kemampuan untuk membimbing guru, membimbing tenaga kependidikan non guru, membimbing peserta didik, mengembangkan tenaga kependidikan, mengikuti perkembangan iptek dan memberi contoh mengajar.<sup>102</sup>

Sebagaimana dikemukakan dalam pasal 12 ayat 1 PP 28 tahun 1990 bahwa:“Kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, admistrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana. Menyadari hal tersebut, setiap kepala sekolah dihadapkan pada tantangan untuk melaksanakan pengembangan pendidikan secara terarah, berencana dan berkesinambungan untuk meningkatkan kualitas pendidikan.

---

<sup>102</sup> E. Mulyasa, M.Pd, *Menjadi Kepala Sekolah Professional*, (Remaja Rosdakarya, Bandung), h, 101

Berdasarkan kutipan di atas dapat dipahami bahwa, seorang kepala madrasah adalah tolak ukur menentukan kualitas semangat kerja guru dalam proses pembelajaran, dengan itu peran ataupun tugas tanggung jawab seorang kepala madrasah. Untuk itu terlebih dahulu kepala madrasah harus semangat dalam bekerja meskipun tugas tanggung jawabnya begitu banyak, dengan adanya ini diharapkan adanya.

#### **b. Kepala Madrasah Berperan Sebagai Menejer.**

Menejemen pada hakeketnya merupakan semua proses merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, mendayagunakan seluruh sumber-sumber daya madrasah guna mencapai visi dan misi madrasah yang telah ditetapkan. berikut wawancara dengan kepala Madrasah Aliyah Muhammadiyah Purbolinggo beliau mengatakan:

“Menejer pada hakekatnya mengatur SDM guru yang ada untuk mencapai tujuan sekolah yang telah dibuat bersama maka itu yang saya lakukan sebagai berikut,(1) menyusun rencana jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang,(2) memberdayakan tenaga guru yang ada sesuai dengan Job diskripsi, dengan menyusun organisasi sekolah, (3) menggerakkan guru dengan melaksanakan tugas yang jelas serta meminta pertanggung jawaban setiap tindakan yang dilakukan guru memberi kesempatan kepada guru untuk meningkatkan profesinya,melalui berbagai kegiatan termasuk untuk sesuai bidang yang diampunya, (4) mendorong dan berupaya melibatkan guru dalam kegiatan sekolah (partisipatif) (5) mengoptimalkan sarana pendidikan secara maksimal, seperti guru diwajibkan untuk kunjung perpustakaan, minimal tiap sebulan sekali, guru mengerakkan siswa untuk mencintai masjid sebagai sumber belajar dll.<sup>103</sup>

---

<sup>103</sup> Hasil Wawancara dengan Kepala Madrasah Aliyah Muhammadiyah Purbolinggo Bapak Budi sarwono di kantor kepala madrasah, tanggal 13 Mei 2019

Pada kesempatan yang berbeda saat penulis tanyakan juga kepada Guru Wali Kelas X.2 jawaban beliau adalah :

”selain sebagai guru, saat ini saya diberi tanggung jawab tambahan untuk memegang pembina kegiatan, tugas ini di berikan kepada saya pada saat rapat awal tahun, begitu juga teman guru yang lainnya, mereka juga sama dengan saya diberi beban untuk membina kegiatan ekstra yang ada, tentu tanggung jawab ini saya lakukan dengan sebaik baiknya karena kami juga dimintai pertanggung jawaban diakhir kegiatan yang kami lakukan atupun yang telah di programkan oleh sekolah. Hal ini menjadikan kami merasa sangat dihargai dan dapat mengembangkan apa yang menjadi bakat dan keahlian dari guru guru yang ada disini”<sup>104</sup>

Hal senada juga dipaparkan oleh Wali Kelas X.3 Madrasah Aliyah Muhammadiyah Purbolinggo sebagai berikut:

“Kami guru diajak untuk menentukan langkah dan kebijakan apa yang akan dilakukan 1 tahun kedepan, membuat rencana jangka pendek, menengah, jangka panjang, dengan pembagian tugas yang sangat jelas, sehingga kami dalam bekerja punya gambaran dan tujuan yang jelas apa dan kemana kegiatan pembelajaran ini diarahkan. Pernah juga saya punya konflik lalu kami dipanggil menghadap untuk bermusyawarah langkah yang diambil untuk menyelesaikan masalah tersebut. Kepala madrasah tidak ingin gurunya punya masalah yang bisa mengganggu mengajarnya, sehingga siswa tidak dirugikan.”<sup>105</sup>

Berdasarkan teori bahwa seorang kepala madrasah yang berperan sebagai menejer mempunyai kemampuan menyusun program sekolah harus diwujudkan dalam: (1) pengembangan program jangka panjang, baik program akademis maupun non akademis, yang dituangkan dalam kurun waktu lebih dari lima tahun

---

<sup>104</sup> Hasil wawancara dengan Bapak Yusrizal, S.Pd Selaku Wali Kelas X.2 Madrasah Aliyah Muhammadiyah Purbolinggo tanggal 20 Mei 2019

<sup>105</sup> Hasil wawancara dengan Bapak Surahman Selaku Wali Kelas X.3 Madrasah Aliyah Muhammadiyah Purbolinggo tanggal 20 Mei 2019

(2)mengembangkan program jangka menengah, baik program akademis maupun non akademis, yang dituangkan dalam kurun waktu tiga sampai lima tahun (3) mengembangkan program jangka pendek, baik program akademis maupun non akademis, yang dituangkan dalam kurun waktu satu tahun (program tahunan) , termasuk pengembangan rencana anggaran pendapatan belanja sekolah (RAPBS) dan anggaran biaya sekolah (ABS) . Dalam pada itu , kepala sekolah harus memiliki mekanisme yang jelas untuk memonitor dan mengevaluasi pelaksanaan program secara periodik, sistemik dan sistematik.<sup>106</sup>

Berdasarkan uraian dan paparan di atas bahwa, kepala Madrasah Aliyah Muhammadiyah Purbolinggo perannya sebagai menejer melakukan: (1) menyusun rencana jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang, (2) memberdayakan tenaga guru yang ada sesuai dengan Job diskripsi,dengan menyusun organisasi sekolah, (3) menggerakkan guru dengan melaksanakan tugas yang jelas serta meminta pertanggung jawaban setiap tindakan yang dilakukan guru memberi kesempatan kepada guru untuk meningkatkan profesinya, melalui berbagai kegiatan termasuk untuk sesuai bidang yang diampunya, (4) mendorong dan berupaya melibatkan guru dalam kegiatan sekolah (partisipatif), (5) mengoptimalkan sarana pendidikan secara maksimal, seperti guru

---

<sup>106</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Professional* (Remaja Rosdakarya, Bandung). h, 101

diwajibkan untuk kunjung perpustakaan, minimal tiap bulan sekali, guru mengerakkan siswa untuk mencintai masjid sebagai sumber belajar, dll.

### c. Kepala Madrasah Berperan Sebagai Administrator

Adminstrasi mempunyai hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktifitas pengelolaan, yang berupa pencatatan, penyusunan dan pendokumenan data seluruh program madarasah. kemampuan mengelola kurikulum, administrasi peserta didik, kearsipan , keuangan dll. berikut hasil wawancara dengan kepala madrasah :

“Administrasi sangat diperlukan karena kegiatan di madrasah tidak terlepas dari pengelolaan yang bersifat pencatatan dan pendokumentasian seluruh program madrasah. serangkaian kegiatan yang perlu dilakukan secara efektif dan efesien. agar itu semua berjalan baik tidak mungkin saya melakukan sendiri tentu saya butuh tenaga lain yang membantu, tugas itu paling banyak dilakukan oleh staf tata usaha yang tentu selalu berkoordinasi dengan saya, pembagian tugas yang efektif dan tenaga staf yang mumpuni tentu sangat membantu saya di pengeloaan ini ada 3 orang staf dan 1 orang kepala TU yang membantu saya dalam melakukan tugas tugas ini. Lebih-lebih yang hubunganya dengan personalia, saya sangat intens memperhatikan admistrasinya karena menyangkut dengan penghidupan dan kesejahteraan guru yang disini, tentu dengan harapan bila mereka kita perhatikan kesejahteraanya walau dalam bentuk admistrasi yang baik mereka akan bekerja dengan baik pula, selanjutnya berpengaruh terhadap kemajuan dan peningkatan etos kerja mereka dan sekolah ini “.<sup>107</sup>

Selanjutnya menurut Waka Kurikulum sebagai berikut:

” Dalam menjalankan peranya kepala madrasah di sini dibantu oleh 1 orang kepala Tata Usaha, 3 orang staff. sering sekali mengadakan rapat, untuk peningkatan pelayanan

---

<sup>107</sup> Hasil Wawancara dengan Bapak Budi Sarwono, M.Pd.I Kepala Madrasah Aliyah Muhammadiyah Purbolinggo di ruang kepala madrasah, tanggal 17 Juni 2019.

ketata usahaan kepada guru, siswa, dan masyarakat serta Alumni yang membutuhkan. direncanakannya program program yang harus dilakukan dalam setahun oleh staf, pembagian tugas pelayanan kepada masing masing warga sekolah yang membutuhkan, terkait dengan peningkatan etos kerja guru khususnya banyak hal yang di perhatikan dan dilaksanakan menyusun program, urusan-urusan yang berhubungan dengan penyeleksian, mengangkat pegawai, menetapkan atau menerima pegawai baru, pembagian tugas-tugas anggota staf madrasah, penciptaan hubungan kerja yang tepat dan menyenangkan, masalah penerapan kode etik, dll.<sup>108</sup>

Hal senada di sampaikan juga oleh Guru Wali Kelas XI.1

dengan pertanyaan yang sama, berikut jawabanya:

”Saya kurang lebih 15 tahun mengajar di MA Muhammadiyah Purbolinggo ini, pengalaman dan apa yang saya rasakan terkait dengan pelayanan admistrasi khususnya kepada guru saya rasakan cukup memuaskan, dimana kami sebagai guru hampir semua kebutuhan yang kami butuhkan untuk kegiatan belajar mengajar, maupun berkas-berkas yang kami perlukan selau disiapkan, sepengetahuan saya kepala madrasah selalu berusaha mengembangkan kelengkapan admistrasi dalam rangka meningkatkan etos kerja guru”<sup>109</sup>

Berdasarkan teori kepala madrasah yang punya peran Administrator mempunyai tugas dan kewajiban dalam rangka meningkatkan professional guru adalah sebagai berikut : *Petama*, Membuat Perencanaan yang harus dilakukan oleh kepala madrasah diantaranya adalah menyusun program, urusan- urusan yang berhubungan dengan penyeleksian, pengangkatan kenaikan pangkat, cuti, perpindahan dan pemberhentian anggota staf Madrasah, pembagian tugas-tugas dikalangan anggota staf madrasah, masalah

---

<sup>108</sup> Hasil Wawancara dengan Bapak Agus Supriyanto selaku Waka Kurikulum Madrasah Aliyah Purbolinggo, tanggal 17 Juni 2019.

<sup>109</sup> Hasil wawancara dengan Ibu Elia Apriningsih, S.Pd Selaku Wali Kelas XI.1 Madrasah Aliyah Muhammadiyah Purbolinggo, tanggal 17 Juni 2019

jaminan kesehatan dan ekonomi, penciptaan hubungan kerja yang tepat dan menyenangkan, masalah penerapan kode etik jabatan.

*Kedua* Menyusun Struktur Organisasi Sekolah. Organisasi memainkan peranan penting dalam fungsi administrasi karena merupakan tempat pelaksanaan semua kegiatan administrasi. Selain itu, dilihat dari fungsinya organisasi juga menetapkan dan menyusun hubungan kerja seluruh anggota organisasi agar tidak terjadi tumpang tindih dalam melakukan tugasnya masing-masing. Penyusunan organisasi merupakan tanggung jawab kepala sekolah sebagai administrator pendidikan. Sebelumnya ditetapkan, penyusunan organisasi itu sebaiknya dibahas bersama-sama dengan seluruh anggota agar hasil yang diperoleh benar-benar kesepakatan bersama. Selain menyusun struktur organisasi, kepala sekolah juga bertugas untuk mendelegasikan tugas-tugas dan wewenang pada setiap anggota administrasi sekolah sesuai dengan struktur organisasi yang ada.

*Ketiga*, Koordinator dalam Organisasi Sekolah Pengoordinasian organisasi sekolah ini merupakan wewenang dari kepala sekolah. Dalam pengoordinasian ini juga sebaiknya kepala sekolah bekerja sama dengan berbagai bagian dalam organisasi agar pengoordinasian yang dilakukan dapat menyelesaikan semua hambatan dan halangan yang ada. *Keempat*, Mengatur Kepegawaian dalam Organisasi Sekolah Berbagai tugas yang berkenaan dengan

kepegawaian sepenuhnya merupakan wewenang kepala sekolah. Dia memiliki wewenang untuk mengangkat pegawai, mempromosikannya, menetapkan atau menerima pegawai baru. Pengelolaan kepegawaian ini akan berjalan dengan baik bila kepala sekolah memperhatikan kesinambungan antara pemberian tugas dan dengan kondisi kemampuan pelaksanaannya.

*Analisis penulis* diperkuat oleh teori Soewadji Lazaruth, terkait peran kepala madrasah dalam bidang administrasi meliputi : (1) adminidstrasi personalia, (2) keuangan, (3) sarana dan prasarana, (4) pembinaan kurikulum, (5) kesiswaan, (6) membina hubungan sekolah dan masyarakat, serta (7) kegiatan ketatausahaan.<sup>110</sup>

Berdasarkan uraian dan paparan diatas Kepala Madrasah Aliyah Muhammadiyah Purbolinggo dalam melakukan tugasnya sebagai admistrator tergambar sebagai berikut: pencatatan dan pendokumentasian seluruh program madrasah, mengelola kurikulum, kesiswaan, personalia, *keuangan*, sarana dan prasarana, dan administrasi hubungan masyarakat. agar itu semua berjalan baik tidak mungkin dilakukan sendiri tentu saya butuh tenaga lain yang membantu, pembagian tugas pelayanan kepada masing masing warga sekolah yang membutuhkan, terkait dengan peningkatan profesional guru khususnya, banyak hal yang diperhatikan dan dilaksanakan seperti menyusun program, urusan yang berhubungan

---

<sup>110</sup> Juhri Abdul Mu'in, *Perspektif Manajemen Pendidikan Persekolahan* (Laduny Alifatama, Metro, 2018). h, 122



dengan penyeleksian, menetapkan atau menerima pegawai baru, penciptaan hubungan kerja yang tepat dan menyenangkan.

**d. Kepala Madrasah Berperan Sebagai Supervisor.**

Kegiatan utama pendidikan di sekolah dalam rangka mewujudkan tujuannya adalah kegiatan pembelajaran, sehingga pencapaian sekolah bermuara kepada efektifitas dan efesiensi pembelajaran. Pembelajaran bisa efektifitas dan efesien dibutuhkan pengawasan dan pengendalian. Pengawasan dan pengendalian di sekolah tentu dapat dilakukan oleh kepala madrasah yang berperan sebagai supervisor.

Untuk mengetahui hal itu penulis mewawancarai Bapak Kepala Madrasah Aliyah Muhammadiyah Purbolinggo, beliau menuturkan sebagai berikut:

“Supervisi saya lakukan hampir tiap hari, kepada guru dalam rangka untuk meningkatkan profesionalisme dan efektifitas belajar, karena guru saya adalah guru honor maka saya gunakan buku absen yang sekarang pinjer print dan jurnal guru mengajar sebagai alat penilaian dan evaluasi mereka bekerja, sekaligus alat kontrol bagi mereka untuk bisa maju, dengan begitu tentu mereka akan sungguh menjalankan tugasnya sebagai guru. Selain penilaian melalui buku absen dan jurnal guru mengajar dalam rangka pengendalian dan pengawasan saya melakukan diskusi kelompok untuk memecahkan masalah masalah yang terjadi, diskusi ini biasanya dengan saya memanggil waka kurikulum, waka kesiswaan dan staf, sehingga hasil diskusi tersebut, langsung tersosialisasi kepada bawahan, setrategi lain yang saya lakukan adalah kunjungan kelas yang sudah saya jadwal untuk secara langsung melihat bagaimana proses kegiatan pembelajaran itu dilakukan oleh guru, selanjutnya bila terjadi hal yang ganjil atau tidak sesuai dengan aturan maka saya melakukan pembicaraan pribadi dengan guru yang bersangkutan, tentunya bersifat bimbingan konseling,

sehingga masalah yang menghambat profesionalisme guru dapat teratasi.<sup>111</sup>

Selanjutnya penulis juga menanyakan kepada Waka Kurikulum bahwa dalam peran meningkatkan etos kerja guru, Kepala Madrasah Aliyah Muhammadiyah Purbolinggo juga menerapkan pengawasan terhadap guru madrasah, sebagai berikut:

“Yang saya tau dari apa yang dilakukan oleh kepala madrasah adalah kunjungan kelas, dimana guru dinilai dan dilihat secara langsung oleh kepala madrasah, dari mulai membuka pelajaran, menyampaikan materi, tehnik bertanya, evaluasi sampai menutup pelajaran, kemudian dari hasil evaluasi kunjungan kelas tersebut, guru dipanggil dan diajak diskusi terkait kekurangan dan kelebihan dari apa yang telah kami lakukan, dan diberi masukan-masukan yang tentu sangat membantu guru, untuk menjadi lebih professional. Akan tetapi ada faktor eksternal yang mempengaruhi peran kepala madrasah terhadap sebagian guru senior (usia) yang terkesan canggung untuk memberikan pengawasan atau pembinaan.”<sup>112</sup>

Selanjutnya pertanyaan yang sama penulis lontarkan kepada Guru Wali Kelas XI.2, bahwa Kepala Madrasah Aliyah Muhammadiyah Purbolinggo juga menerapkan pengawasan terhadap guru madrasah, sebagai berikut:

“Sebagai guru tentu saya harus tunjukkan keseriusan saya menjadi guru, yang biasa saya lakukan sebelum mengajar tentu saya membuat rencana pembelajaran yang harus diketahui oleh kepala madrasah, saya sering diajak shering dan di arahkan terkait rencana dan program pembelajaran yang saya buat, kepala Madrasah tidak mau memberi dan menanda tangani RPP yang saya buat kalau menurut beliau masih kurang benar. Pernah satu saat itu saya lagi memberikan materi tentang dasar-dasar bermain basket. Beliau melihat

---

<sup>111</sup> Hasil Wawancara dengan Bapak Budi Sarwono, M.Pd.I Kepala Madrasah Aliyah Purbolinggo di ruang kepala madrasah, tanggal 20 Mei 2019

<sup>112</sup> Hasil Wawancara dengan Bapak Agus Supriyanto, S.TP Wakil Kepala Madrasah Aliyah Purbolinggo bagian kurikulum di ruang wakil kepala madrasah, tanggal 20 Mei 2019

cara dan bagaimana saya menyampaikan tehnik dasar tersebut, setelah selesai saya dipanggil, dan saya di tanya terkait dengan apa yang saya berikan kepada siswa di lapangan tadi, kemudian beliau banyak memberikan masukan tentang cara untuk memberikan materi tersebut agar siswa dapat mengikuti dengan baik dan benar. Sering saya diberi masukan, dibimbing, arahan, kadang juga diajak untuk berdiskusi untuk bagaimana saya dapat mengajar dengan baik dan professional.”<sup>113</sup>

Berdasarkan uraian di atas sebagai seorang supervisor atau pengawas, Kepala Madrasah Aliyah Muhammadiyah Purbolinggo menerapkan pengawasan terhadap guru madrasah telah melakukan hal hal sebagai berikut :

1. Pengawasan melalui buku absen/pinjer print guru dan jurnal mengajar dalam rangka pengendalian dan pengawasan
2. Melakukan diskusi kelompok untuk memecahkan masalah masalah yang terjadi, diskusi ini biasanya dengan memanggil waka kurikulum, waka kesiswaan , dan staf, sehingga hasil diskusi tersebut, langsung tersosialisasi kepada bawahan,
3. Kunjungan kelas yang sudah dijadwal untuk secara langsung bagaimana proses kegiatan pembelajaran itu dilakukan oleh guru.
4. Melakukan pembicaran pribadi dengan guru yang bersangkutan, pembicaran pribadi ini bersifat bimbingan konseling.

Berdasarkan teori yang harus dilakukan oleh Kepala Madrasah sebagai seorang supervisor adalah:

---

<sup>113</sup> Hasil wawancara dengan Ibu Wiwin Istiqomah, S.Pd Selaku Wali Kelas X1.2 Madrasah Aliyah Muhammadiyah Purbolinggo tanggal 17 Juni 2019

*Pertama* pembinaan kurikulum sekolah pembinaan kurikulum sekolah harus diperhatikan dalam kegiatan supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah karena kegiatan supervisi dilakukan berdasarkan kurikulum sekolah. Kepala sekolah dalam kedudukannya sebagai supervisor bertugas untuk membimbing para guru dalam menentukan bahan pelajaran untuk meningkatkan potensi siswa, membimbing guru-guru dalam penilaian berupa cara dan metode yang digunakan.

*Kedua* Pembagian tugas kepada Guru Sebelum membagikan tugas kepada guru-guru, kepala sekolah terlebih dahulu harus mengetahui jumlah guru yang akan memberikan pelajaran di sekolah, bila semua telah diketahuinya, kepala sekolah dapat memulai pembagian tugas-tugas pada mereka.

Kegiatan belajar mengajar merupakan inti dari proses pendidikan dan guru merupakan pelaksana dan pengembang utama kurikulum di madrasah, Kepala Madrasah yang menunjukkan komitmen tinggi dan fokus terhadap pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar dimadrasahnyanya tentu akan sangat memperhatikan tingkat kompetensi yang dimiliki gurunya, sekaligus juga akan senantiasa berusaha memfalisitasi dan mendorong agar para guru dapat secara terus menerus meningkatkan kompetensinya, sehingga kegiatan belajar mengajar dapat berjalan efektif dan efisien.

Berikut adalah tabel supervisi kelas.<sup>114</sup>

**Tabel 4.6 INSTRUMEN SUPERVISI ADMINISTRASI PEMBELAJARAN GURU**

No	Komponen Administrasi Pembelajaran	Kondisi		Skor Perolehan					Keterangan Kesesuaian
		Ada	Tidak	4	3	2	1	0	
1	Kalender Pendidikan	v		v					4 = Baik Sekali 3 = Baik 2 = Cukup 1 = Kurang 0 = Tidak ada
2	Peh. Minggu Efektif	v			v				
3	Program Tahunan	v			v				
4	Program Semester	v			v				
5	Silabus	v			v				
6	RPP	v			v				
7	KKM	v			v				
8	Prog. Perbaikan	v			v				
9	Prog. Pengayaan	v			v				
10	Kisi-kisi Soal	v			v				
11	Bank Soal/Instr tes	v			v				
12	Buku Daftar Hadir	v			v				
13	Buku Daftar Nilai	v			v				
14	Buku Analisis Nilai	v			v				
15	Buku Agenda	v			v				
16	Jadwal Tatap Muka	v			v				
Jumlah Skor Penilaian				1	15				
Jumlah Skor Seluruhnya : 49									

Keterangan : Nilai Akhir :  $\frac{\text{Skor Perolehan}}{\text{Skor Maks}} \times 100\%$

Ketercapaian :  
 86 – 100 % = A (Amat Baik)  
 70 – 85 % = B (Baik)  
 55 – 69 % = C (Cukup)  
 < 55 % = D (Kurang)

**NILAI AKHIR**

**77**

Purbolinggo, 27 Mei 2019.

Mengetahui  
Kepala Sekolah

Guru Mata Pelajaran

Budi Sarwono, M.Pd.I

Ilmawati Amin, S.Pd

<sup>114</sup> Observasi (pengamatan), Senin 20 Mei 2019, pukul 10.00 WIB

Berdasarkan uraian di atas sebagai seorang supervisor kepala Madrasah Aliyah Muhammadiyah Purbolinggo telah melakukan hal hal sebagai berikut : *pertama* penilaian melalui buku absen prinjer dalam rangka pengendalian dan pengawasan, *kedua* melakukan diskusi kelompok untuk memecahkan masalah masalah yang terjadi, *Ketiga* kunjungan/ supervisi kelas yang sudah dijadwal untuk secara langsung bagaimana proses kegiatan pembelajaran itu dilakukan oleh guru. *Keempat* melakukan pembicaran pribadi dengan guru yang bersangkutan, pembicaran pribadi ini tentunya bersifat bimbingan konseling.

Menyadari bahwa tugas guru yang professional itu tidak mudah maka perlu pengawasan yang sangat serius dari pimpinan, pengawasan tersebut tentu dalam hal untuk meningkatkan professional guru agar dapat melaksanakan kegiatan pembelajaran yange fektif.

**e. Kepala Madrasah Berperan Sebagai Leader.**

Kepala madrasah sebagai seorang leader tentu mempunyai kemampuan untuk memberikan petunjuk dan pengawasan, membuka komunikasi dengan bawahan, mendelegasikan tugas, membagi kerjaan, merencanakan sampai dengan mengevaluasi guru dalam mengajar. Kemampuan kepala madrasah sebagai seorang leader dapat dianalisis dari kepribadianya, visi dan misi, kemampuan mengambil keputusan, teladan, berjiwa besar tingkat emosi yang stabil, dll

Wawancara penulis terkait dengan peran kepala madrasah sebagai seorang leader adalah sebagai berikut :

“Saya diangkat pada tahun 2008, dengan pengangkatannya karena menggantikan posisi kepala madrasah yang lama pensiun, saya melanjutkan visi dan misi kepala madrasah yang lama karena pada saat perumusan visi dan misi itu saya langsung ikut berpartisipasi menyusunnnya. hari pertama menjabat kepala madrasah yang saya lakukan adalah mengumpulkan guru-gurunya untuk minta dukungan dan kerja samanya dalam rangka mewujudkan kembali visi misi kepala madrasah yang lama yang menurut beliau masih relevan dengan kondisi saat ini. Guru saya himbau mengikuti gaya kepemimpinan saya, jangan membandingkan dengan yang lama, yang diharapkan ingin disiplin guru ditingkatkan, semuanya sudah siap hadir di madrasah ini sebelum pukul 07.15, walau kita masuk jam 07.30 WIB. Semua guru wajib mengikuti upacara bendera pada hari senin, absen pinjer kita buat dua kali masuk dan waktu pulang.semua keputusan yang terait dengan prinsip wajib tahu. semua guru wajib bisa menggunakan tehnologi dalam mengajar, juga disampaikan beliau siap dikritik, diberi masukan, diajak diskusi terkait dengan pencapaian visi dan misi madrasah ini.”<sup>115</sup>

Selaras apa yang di katakan oleh kepala madrasah tersebut di atas, Guru Wali Kelas XI.3, beliau menyampaikan sebagai berikut :

” Beliau orangnya baik, bijaksana, tidak suka marah, berani mengambil resiko dan keputusan, tidak banyak bicara, demokratis dalam setiap urusan madrasah, melibatkan semua guru dalam mengambil keputusan, namun tegas dalam bertindak, beliau sering mendelegasikan tugas tugas yang bisa dikerjakan oleh bawahan maka ia delegasikan, sering berkomunikasi dengan guru dan staf, rasa kekeluargaan yang tinggi dari beliau, membuat kita para guru sangat segan kepada beliau, dengan gayanya beliau mengerakkan potensi yang kita miliki untuk berbuat yang terbaik bagi siswa siswi madrasah ini.”<sup>116</sup>

---

<sup>115</sup> Hasil Wawancara dengan Kepala Madrasah Aliyah Muhammadiyah Purbolinggo dengan Bapak Budi Sarwono di kantor kepala madrasah, tanggal 20 Mei 2019.

<sup>116</sup> Hasil wawancara dengan Ibu Diyah Ratnawati, S.E Selaku Wali Kelas X1.3 Madrasah Aliyah Muhammadiyah Purbolinggo tanggal 27 Mei 2019

Hal senada juga di sampaikan oleh Guru Wali Kelas XII.1,

Beliau menuturkan sebagai berikut :

“Beliau pemimpin yang berusaha menjalankan peranan seperti: Ing Ingarso Sung Tulodo, Ing Madyo Mangun Karso dan Tut Wuri Handayani. Dalam memimpin, beliau menggunakan sistem musyawarah. Beliau menghargai orang lain, baik lawan maupun kawan. Sifat ramah, kelembutan perangai menjadi lekat dengan pribadi beliau, akan tetapi beliau juga dapat bersifat keras dan tegas beliau ketika dibutuhkan. Lebih mementingkan guru dari pada diri beliau sendiri. Cepat menguasai situasi dan kondisi, serta tegar menghadapi masalah.”<sup>117</sup>

Berdasarkan pendapat di atas, maka menjadi jelas bahwa peran kepala madrasah sebagai *lieder* sangat terlihat baik, bijaksana, tidak suka marah, berani mengambil resiko dan keputusan, tidak banyak bicara, demokratis dalam setiap urusan madrasah, melibatkan semua guru dalam mengambil keputusan, namun tegas dalam bertindak, beliau sering mendelegasikan tugas tugas yang bisa dikerjakan oleh bawahan maka ia delegasikan, sering berkomunikasi sehingga rasa kekeluargaan yang tinggi dari beliau, membuat guru sangat segan.

#### **f. Kepala Madrasah Berperan Sebagai Inovator.**

Dalam melakukan perannya sebagai inovator tentu kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan untuk mencari gagasan yang baru dan inovatif. Konsep Inovasi ini sudah disinggung dalam Al-Qur'an yang merupakan pedoman hidup manusia. konsep ini

---

<sup>117</sup> Hasil wawancara dengan Ibu Sulastri, S.Sos.I Selaku Wali Kelas X11.1 Madrasah Aliyah Muhammadiyah Purbolinggo tanggal 27 Mei 2019



berbicara tentang bagaimana individu bersaha untuk mengubah kualitas hidupnya. Alloh sudah menuliskannya dalam Al Qur'an *Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri*, yang tersirat dalam ayat itu adalah jika ingin perbaikan kualitas maka diperlukan inovasi. begitu pula halnya dengan Kepala Madrasah Aliyah Muhammadiyah Purbolinggo telah melakukan beberapa inovasi yang tergambarakan saat penulis wawancara sebagai berikut :

“Ya...kita ini kan madrasah swasta, maka harus banyak banyak berinovasi diantaranya dengan memotivasi guru untuk berkreasi dan inovasi dalam penggunaan strategi atau metode pembelajaran, Menerapkan etos kerjaan guru, karyawan, dan siswa baik pada waktu masuk sekolah, pulang sekolah, maupun dalam proses belajar mengajar, dengan cara merubah pola absen dari manual ke elektronik atau pinjer. Meningkatkan kualitas sarana dan prasaran yang memadai dalam proses pembelajaran, seperti Masjid, dengan memanfaatkan masjid sebagai pusat belajar dan sumber belajar.”<sup>118</sup>

Hal yang sama juga di uraikan oleh guru dan wali kelas X.1, sebagai berikut:

” Terkait dengan inovasi kepala madrasah menurutnya saat ini banyak inovasi-inovasi yang dilakukan oleh kepala madrasah ini terkait bagaimana agar guru lebih professional, seperti absen untuk keaktifan dari biasa saat ini berubah ke absen finjer, tiap tahun berusaha untuk menambah alat elektronik seperti LCD, saat ini walaupun belum tiap kelas ada LCD, tapi saat ini dah punya LCD, selanjutnya guru diharuskan punya laptop bagi yang sudah sertifikasi”<sup>119</sup>

---

<sup>118</sup> Hasil Wawancara dengan Kepala Madrasah Aliyah Muhammadiyah Purbolinggo dengan Bapak Budi Sarwono di kantor kepala madrasah, tanggal 20 Mei 2019.

<sup>119</sup> Hasil wawancara dengan Ibu Eni Handayani, S.Pd Selaku Wali Kelas X.1 Madrasah Aliyah Muhammadiyah Purbolinggo tanggal 20 Mei 2019

Inovasi yang dilakukan akan menjadikan budaya dan iklim kerja yang kondusif akan memungkinkan setiap guru lebih termotivasi untuk menunjukkan kinerjanya secara unggul dan Profesional yang disertai usaha untuk meningkatkan kompetensinya.

Masih pada pertanyaan yang sama juga dijelaskan oleh guru sekaligus wali kelas X.2, sebagai berikut:

“Selama ini yang guru rasakan ada beberapa inovasi yang dilakukan oleh kepala madrasah seperti, menambah bidang study hafidz, menambah modifikasi kurikulum, Integrated Kurikulum adalah penerapan perpaduan antara pelajaran umum dengan agama. Kepala madrasah sebagai inovator harus mampu mencari, menemukan dan melaksanakan berbagai pembaruan di madrasah.”<sup>120</sup>

Berdasarkan uraian di atas dan kenyataan yang di lapangan, dalam menjalankan peranya sebagai Inovator kepala madrasah sudah banyak melakukan inovasi dan pembaharuan-pembaharuan diantaranya memotivasi guru untuk berkreasi dan inovasi dalam penggunaan strategi atau metode pembelajaran, Menerapkan etos kerjaan guru, karyawan, dan siswa baik pada waktu masuk sekolah, pulang sekolah, maupun dalam proses belajar mengajar, dengan cara merubah pola absen dari manual ke elektonik atau pinjer print. Meningkatkan kualitas sarana dan prasaran yang memadai dalam proses pembelajaran, seperti Masjid, dengan memanfaatkan Masjid sebagai pusat belajar dan sumber belajar, dll.

---

<sup>120</sup> Hasil wawancara dengan Bapak Yusrizal, S.Pd Selaku Wali Kelas X.2 Madrasah Aliyah Muhammadiyah Purbolinggo tanggal 20 Mei 2019

Sedangkan analisa penulis yang dapat didiskripsikan adalah bahwa kepala madrasah sebagai inovator hendaknya: memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan bagi seluruh tenaga kependidikan di sekolah, dan membentuk team teaching, guru bidang studi, mengupayakan teamwork yang kompak/kohesif dan cerdas, serta membuat saling terkait dan terikat antar fungsi dan antar warganya, menumbuhkan solidaritas/kerjasama/kolaborasi dan bukan kompetisi sehingga terbentuk iklim kolektifitas yang dapat menjamin kepastian hasil/output madrasah mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif.

Kepala Madrasah sebagai inovator tercermin dari cara-cara ia melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional, objektif, pragmatis, keteladanan, disiplin, serta adaptable dan fleksible, konstruktif.

Dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di madrasah, kepala madrasah harus berusaha mendorong dan membina setiap tenaga kependidikan serta mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan bagi seluruh tenaga kependidikan di sekolah, agar dapat berkembang secara optimal dalam melakukan tugas-tugas yang diembankan kepada masing-masing tenaga kependidikan.

### **g. Kepala Madrasah Berperan Sebagai Motivator.**

Keberhasilan suatu madrasah dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik faktor dari dalam maupun dari luar lingkungan madrasah. Faktor tersebut adalah motivasi bagi madrasah yang cukup dominan dalam mengerakkan aktifitas kerja, setiap guru mempunyai karakteristik masing-masing sehingga memerlukan perhataian khusus dari pimpinnanya, seperti halnya motivasi. Terkait dengan peranya sebagai motivator saat mewancarai kepala Madrasah Aliyah Muhammadiyah Purbolinggo dengan pertanyaan Sebagai motivator, bagaimana mendorong semangat guru saudara untuk menjadi professional? berikut petikan wawancara dengan Bapak Budi Sarwono M.Pd.I, selaku Kepala Madrasah Aliyah Muhammadiyah Purbolinggo:

”Faktor yang harus diperhitungkan untuk meningkatkan gairah peran saya sebagai motivator adaklah membuat lingkungan kerja di madrasah ini kondusif, dalam artian apa yang di butuhkan guru terpenuhi misal, motivasi guru kerja adalah uang maka sebagaimana kesepakatan gaji guru setiap tanggal 20 di tiap bulannya harus saya bayarkan. Ada kalanya guru itu mengajar motivasinya bukan faktor uang belaka seperti guru Fisika, beliau hanya ingin berbagi ilmu maka saya berikan vasilitas yang dia butuhkan, seperti LCD, dan alat lain yang di butuhkan, berbeda guru beda beda motivasi dan gaya, kalau ada guru yang suka dihargai maka madrasah sudah saya pogramkan untuk memberikan reward bagi yang berprestasi di admistrasi pembelajaran dan paling sedikit absenya, maka dalam hal tertentu pendelegasian tugas merupakan yang tak saya lupakan, agar guru merasa dibutuhkan dan dihargai”<sup>121</sup>

---

<sup>121</sup> Hasil Wawancara dengan Bapak Budi Sarwono, M.Pd.I Kepala Madrasah Aliyah Muhammadiyah Purbolinggo di ruang kepala madrasah, tanggal 17 Juni 2019.

Lebih lanjut masih pada pertanyaan yang sama oleh bapak waka kurikulum sebagai berikut:

“Beliau sangat menginspirasi yaitu dengan memasukkan semangat ke dalam diri orang agar bersedia melakukan sesuatu dengan efektif; dengan pembinaan melalui rapat, kultum, dan berdialog, serta bimbingan khusus. Menghargai guru, dengan meminta masukan dari karyawan dan melibatkan mereka di dalam pembuatan keputusan; Menyiapkan kebutuhan-kebutuhan guru Mengajar, Memberikan insentif material kepada guru yang berprestasi baik, Memberikan pujian kepada guru yang berprestasi baik, saya termotivasi mengajar karena saya tentu akan belajar banyak dengan mengajar untuk menyampaikan pengetahuan sehingga dapat meningkatkan pengetahuan, mengarahkan segala kegiatan guru seperti persiapan mengajar (RPP), KBM pendekatan pembelajaran, evaluasi pembelajaran, sampai remidiasi. Membangun komitmen guru untuk meningkatkan etos kerja yaitu seorang guru harus bisa melaksanakan kegiatan mengajar dengan kerja ikhlas, kerja cerdas, dan kerja tuntas.<sup>122</sup>

Hal senada juga dipaparkan oleh guru wali kelas XII.2

Madrasah Aliyah Muhammadiyah purbolingo sebagai berikut:

“Dalam rangka untuk meningkatkan etos kerja guru , peran bapak kepala madrasah menerapkan prinsip penghargaan sekaligus hukuman. Pemberian penghargaan itu di berikan kepada guru yang dianggap berprestasi dengan memberi ucapan apresiasi dan kalimat selamat yang juga terkadang diberikan bingkisan atau cendra mata walupun nilainya tidak seberapa. Hal itu dilakukan dalam rangka untuk memotivasi kami para guru untuk selalu bersemangat meningkatkan etos kerja kami. Di samping itu beliau juga memberi hukuman berupa teguran sampai pada pemberian sanksi bagi guru yang dianggap lalai dan kurang bertanggung jawab dalam menjalankan tugasnya.”<sup>123</sup>

---

<sup>122</sup> Hasil Wawancara dengan Bapak Agus Supriyanto, S.Pd. selaku Waka Kurikulum Madrasah Aliyah Purbolinggo, tanggal 17 Juni 2019.

<sup>123</sup> Hasil wawancara dengan Bapak Suroto, S.Ag Selaku Wali Kelas X11.2 Madrasah Aliyah Muhammadiyah Purbolinggo tanggal 17 Juni 2019

Kemudian guru wali kelas XII.3 juga menambahkan tentang kepala madrasah sebagai motivator, dalam mendorong semangat guru untuk menjadi professional sebagai berikut :

“ Menurut saya Bapak Budi Sarwono selaku kepala madrasah hampir semuanya sudah dilaksanakannya sebagai seorang kepala madrasah, pendidik, penciptaan suasana kerja yang kondusif bagi setiap guru maupun staf serta peningkatan kompetensi guru, dengan itu beliau terus menciptakan pembaharuan, kreatif dan inovatif dalam dunia pendidikan. Maksudnya mengenai semangat kerja hal apapun dilakukan agar guru, dan staf tetap semangat dalam bekerja, beliau selalu membagi tugas dengan posisinya. Adapun komunikasi beliau sangat rendah hati, kalau guru ada yang salah dalam pekerjaannya beliau terus memberikan masukan atau saran.”<sup>124</sup>

Dilihat dari hasil wawancara tersebut di atas bahwa Kepala Madrasah Aliyah Muhammadiyah Purbolinggo telah melakukan fungsi dan peranya sebagai motivator, hal hal yang telah dilakukan meliputi: *Pertama* menciptakan lingkungan kerja di madrasah ini kondusif, dalam artian apa yang di butuhkan guru terpenuhi. *Kedua* Membuat kesepakatan gaji guru setiap tanggal 20 ditiap bulannya harus dibayarkan. *Ketiga* berikan vasilitas yang dia butuhkan, seperti LCD, dan alat lain yang dibutuhkan, berbeda guru beda-beda motivasi dan gaya, *Keempat* memberikan reward bagi yang berprestasi di administrasi pembelajaran dan paling sedikit absenya, memberikan satu tugas tambahan adalah salah satu dari sekian cara memotivasi etos kerja guru, *Kelima*, melakukan pendelegasian tugas merupakan

---

<sup>124</sup> Hasil wawancara dengan Ibu Ilmawati Amin, S.Pd. Selaku Wali Kelas X11.3 Madrasah Aliyah Muhammadiyah Purbolinggo tanggal 17 Juni 2019.

yang tak saya lupakan, agar guru merasa di butuhkan dan dihargai sehingga guru merasa senang dan enjoy menjalankan tugasnya. *Keenam* peningkatan disiplin terhadap guru dan siswa dalam melaksanakan tugas dan belajar yaitu dengan membiasakan mematuhi peraturan dan tata tertib guru dan siswa. *Ketujuh* Mengadakan adanya kegiatan rutin pengajian yang diadakan bergilir, yang didalamnya sering dalam sambutannya pak Budi mengajak untuk melakukan pekerjaan guru ini dengan rasa tanggung jawab dan ikhlas dalam mengajar karena apa yang kita lakukan ini merupakan bentuk ibadah.

Kepala madrasah sebagai motivator memberikan kekuatan kepada pendidik dan tenaga kependidikan untuk melakukan suatu pekerjaan dengan penuh semangat, senang mengerjakannya, disiplin, tidak merasa terpaksa, dengan penuh tanggung jawab dalam melaksanakan fungsi dan peranannya di madrasah.

Sebagai kepala madrasah membutuhkan strategi yang baik dan tepat memilih setiap langkah yang ditempuh, banyak hal yang menjadi pertimbangan untuk dilakukan secara tepat dan benar .

## **2. Strategi Kepala Madrasah Aliyah Muhammadiyah Purbolinggo dalam Peningkatan Etos Kerja Guru**

### **1. Kepala Madrasah Menggunakan Strategi Pembinaan Disiplin**

Adanya perubahan perilaku yang ditunjukkan pada peserta didik pada dasarnya dipengaruhi oleh latar belakang pendidikan

dan pengalaman yang dimiliki oleh seorang guru. Oleh karena itu seorang guru harus mampu menjadi contoh dan suri tauladan yang baik bagi peserta didik. Guru merupakan representasi dari sekelompok komunitas atau masyarakat sebagai panutan yang dapat digugu dan ditiru, baik dari penampilan fisik, cara berpakaian maupun prilakunya.

Hal ini seorang kepala madrasah harus memiliki strategi yang ampuh agar etos kerja guru dapat berjalan sesuai yang direncanakan. Dalam rangka untuk meningkatkan kualitas dan kompetensi sumber daya manusia khususnya para guru dan karyawan, kepala madrasah harus mampu mempengaruhi bawahannya untuk bersemangat dalam bekerja dan berkomitmen dalam tugas. Maka dalam hal ini kepala Madrasah Aliyah Muhammadiyah Purbolinggo berusaha memberikan pembinaan disiplin para guru.

Dengan paparan di atas, saya sebagai Penulis mewawancarai Bapak Budi Sarwono, M.Pd.I mengenai strateginya sebagai kepala madrasah untuk peningkatan etos guru madrasah yang baik? adapun hasil wawancara tersebut yaitu:

“Seorang guru merupakan faktor yang sangat utama sebagai pelaku sekaligus sebagai sutradara dalam proses belajar mengajar guna mewujudkan hasil pendidikan yang berkualitas, maka saya selaku kepala madrasah setidaknya melakukan pembinaan : 1) meningkatkan etos kerja guru dalam kehadiran mengajar, 2) etos kerja guru dalam perencanaan pembelajaran dilakukan dengan cara memotivasi dan membuat peraturan disiplin yang mengharuskan semua guru membuat perangkat perencanaan pembelajaran dan mengumpulkannya dengan waka kurikulum



setiap awal tahun, 3) meningkatkan etos kerjaan guru di bidang pelaksanaan pembelajaran dengan cara mengoptimalkan peraturan tata tertib dalam pelaksanaan pembelajaran sehingga pelaksanaan etos kerjaan guru pada proses mengajar dikelas atau pada kegiatan KBM dapat berjalan dengan baik, 4) meningkatkan etos kerjaan guru dalam mengevaluasi pembelajaran kepala madrasah menekankan kepada guru untuk melakukan evaluasi pembelajaran dengan cara yang tepat dan benar dan juga berdasarkan jadwal evaluasi yang telah direncanakan, seperti jadwal ulangan harian, jadwal ulangan mid semester serta jadwal ujian semester.”<sup>125</sup>

Mengenai tugas dan tanggung jawab kepala madrasah, Penulis mewawancarai Wakil Kepala Madrasah bagian bidang Kurikulum:

”Yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan etos kerja guru dibidang etos kerja kehadiran sudah cukup baik. Bapak kepala sekolah berstrategi melakukan pembinaan dan juga membuat kesepakatan bersama dalam rapat awal tahun tentang jadwal kehadiran dimana para guru harus hadir 15 menit sebelum masuk kelas atau sebelum bel berbunyi dan guru juga ketika pertama kali datang harus terlebih dahulu memencet tombol pinjerpint begitu juga ketika pulang sehingga dapat dilihat dari hasil print out kehadiran bulanan pada bulan November 2019 bahwa kehadiran guru mencapai 99%. Selain itu strategi yang bapak kepala sekolah lakukan yaitu memperkecil kesempatan guru untuk terlalu sering meminta ijin meninggalkan madrasah, yang tidak bisa dipertanggung jawabkan.”<sup>126</sup>

Masih dalam pertanyaan yang sama lebih lanjut Penulis mewawancarai dengan Guru wali kelas X.1 sebagai berikut :

“Dari sepengetahuan saya bahwa strategi Beliau dalam meningkatkan etos kerja guru di bidang pelaksanaan pembelajaran dengan cara mengoptimalkan peraturan tata tertib dalam pelaksanaan pembelajaran sehingga pelaksanaan etos kerjaan guru pada proses mengajar dikelas atau pada kegiatan KBM dapat berjalan dengan baik , dalam strategi

---

<sup>125</sup> Hasil Wawancara dengan Kepala Madrasah Aliyah Muhammadiyah Purbolinggo dengan Bapak Budi sarwono di kantor kepala madrasah, tanggal 13 Mei 2019.

<sup>126</sup> Hasil Wawancara dengan Bapak Agus Supriyanto, S.PT Wakil Kepala Madrasah Aliyah Purbolinggo Bidang Kurikulum di ruang wakil kepala madrasah, tanggal 20 Mei 2019

untuk meningkatkan etos kerja para guru dalam mengajar kepala sekolah menunjuk para guru yang dianggapnya cakap untuk melakukan supervise adapun supervise yang dilakukan telah terjadwal dengan baik, selanjutnya beliau menekankan kepada guru untuk melakukan evaluasi pembelajaran dengan cara yang tepat dan benar dan juga berdasarkan jadwal evaluasi yang telah direncanakan, seperti jadwal ulangan harian, jadwal ulangan mid semester serta jadwal ujian semester. Sehingga para guru dapat melakukan evaluasi berdasarkan jadwal tersebut dan dalam melakukan penilaian kepala sekolah selalu mengingatkan para guru untuk melakukan penilaian secara objektif sehingga nantinya tidak merugikan siswa.”<sup>127</sup>

Kepala sekolah harus mampu menumbuhkan disiplin diri tenaga kependidikan. dalam kaitan ini kepala sekolah terhadap guru harus mampu melakukan hal-hal sebagai berikut:

- a. Membantu guruan mengembangkan pola prilakunya.
- b. Membantu guruan meningkatkan standar prilakunya.
- c. Menggunakan pelaksanaan aturan sebagai alat.

Lebih lanjut dikemukakan pentingnya disiplin untuk menanamkan :

- a. Rasa hormat terhadap kewenangan
- b. Upaya untuk menanamkan kerja sama
- c. Kebutuhan untuk berorganisasi
- d. Rasa hormat terhadap orang lain.<sup>128</sup>

---

<sup>127</sup> Hasil wawancara dengan Ibu Eni Handayani, S.Pd Selaku Wali Kelas X.1 Madrasah Aliyah Muhammadiyah Purbolinggo tanggal 20 Mei 2019

<sup>128</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Professional* (Remaja Rosdakarya, Bandung). h, 141-142

Dengan memperhatikan uraian di atas bahwa strategi kepala Madrasah Aliyah Muhammadiyah Purbolinggo dalam strateginya meningkatkan etos kerja guru sudah tercapai sesuai dengan tujuan yang diharapkan. yaitu:

*Pertama*, yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan etos kerja guru terkait kedisiplinan kehadiran sudah cukup baik. Karena strategi yang dilakukan kepala sekolah untuk meningkatkan etos kerja guru sudah terprogram dengan baik, kepala sekolah menegakkan peraturan etos kerja guru dengan tegas.

*Kedua*, strategi kepala sekolah dalam meningkatkan etos kerja guru dibidang perencanaan pembelajaran telah dilaksanakan dengan baik, kepala sekolah telah menerapkan aturan yang tegas yang mengharuskan semua guru membuat perencanaan pembelajaran sebelum mereka melaksanakan pembelajaran sehingga semua guru berstrategi untuk membuat perencanaan pembelajaran, kepala sekolah juga telah berstrategi memberikan pembinaan, memberikan teladan yang baik, dan juga selalu bertindak tegas untuk memfungsikan peraturan yang ada agar terciptanya etos kerja para guru yang baik pula, sehingga para guru mempunyai sikap disiplin dan mempunyai prinsip bahwa bagaimanapun juga guru merupakan cermin bagi anak didiknya dalam sikap atau teladan dalam disiplin, etos kerja guru memberi warna terhadap output pendidikan yang jauh lebih baik.

*Ketiga*, dalam strategi meningkatkan kedisiplinan guru dibidang pelaksanaan pembelajaran kepala sekolah telah mengoptimalkan semua peraturan agar para guru mempunyai etos kerjaan yang tinggi dalam menjalankan kewajibanya sebagai pendidik yaitu mengajar dan mentranperkan ilmunya dengan ikhlas, selain itu kepala sekolah juga selalu memberikan pembinaan dan motivasi kepada guru sehingga para guru mempunyai semangat yang tinggi dalam menjalankan tugasnya, strategi yang dilakukan oleh kepala sekolah tersebut ternyata memberikan dampak yang positif bagi etos kerja guru .

*Keempat*, strategi kepala sekolah dalam meningkatkan etos kerjaan guru dibidang evaluasi pembelajaran. Kepala sekolah memberikan pembinaan dan menegaskan aturan yang mengharuskan para guru melakukan evaluasi pembelajaran berdasarkan jadwal dan aturan yang telah dibuat sehingga etos kerjaan dalam evaluasi pembelajaran terlaksana dengan baik, semua guru terbukti melakukan evaluasi, guru melakukan penilaian ulangan harian, ulangan mid semester, serta ulangan semester. Guru melakukan evaluasi dengan benar dan berdasarkan jadwal dan aturan yang diberikan dan tidak asal-asalan.

Motivasi adalah sikap mental manusia yang memberikan energi, mendorong gerakan yang mengarah dan menyalurkan perilaku kearah mencapai kebutuhan yang memberi kepuasan.

**2. Kepala Madrasah melakukan strategi pemberian motivasi bahwa bekerja harus di niatkan ibadah kepada Allah SWT.**

Keberhasilan suatu organisasi atau lembaga dipengaruhi oleh berbagai faktor yang datang dari dalam maupun dari lingkungan. Dari berbagai faktor tersebut, motivasi merupakan suatu faktor yang cukup dominan dan dapat menggerakkan faktor-faktor lain kearah efektifitas kerja. Kepala madrasah bertindak sebagai motivator adalah kemampuan memberi dorongan agar seluruh komponen pendidikan dapat berkembang secara profesional, dengan mengembangkan kemampuan: kemampuan mengatur lingkungan kerja. kemampuan mengatur suasana kerja, kemampuan menerapkan prinsip, penghargaan dan hukuman.

Lebih lanjut Penulis mewawancarai kepala madrasah Aliyah Muhammadiyah Purbolinggo berikut petikan wawancara dengan beliau :

“Agar guru guru termotivasi dalam bekerja tentu ada langkah langkah yang saya lakukan diantaranya, langkah internal maupun eksternal, sesuai dengan kodrat manusia selaku makhluk yang tidak kebal dari berbagai rangsang, langkah internal saya membuat sekolah menjadi rindang dan indah, melaksanakan tata tertib sekolah dan tetap menjaga kebersihan dan keseimbangan lingkungan, selain itu ada langkah eksternal saya selalu mengingatkan dan memberi nasehat agar menciptakan etos kerja yang terpancar dari system keimanan/aqidah islam, dari motivasi itulah diharapkan etos kerja guru dapat tercipta, bekerja dengan ikhlas.”<sup>129</sup>

---

<sup>129</sup> Hasil Wawancara dengan Bapak Budi Sarwono, M.Pd.I Kepala Madrasah Aliyah Purbolinggo di ruang kepala madrasah, tanggal 20 Mei 2019

Selanjutnya hal senada juga dinyatakan oleh Bapak Agus Supriyanto, S.TP selaku Waka Kurikulum bahwa :

“Untuk dapat memotivasi bawahannya beliau mengetahui hal-hal yang diinginkan dan dibutuhkan guru. Dengan terpenuhinya keinginan dan kebutuhannya, mereka akan termotivasi untuk bekerja dalam mencapai tujuan yang telah dirumuskan bersama. beliau melakukan hal hal berikut: Menginspirasi yaitu dengan memasukkan semangat ke dalam diri orang agar bersedia melakukan sesuatu dengan efektif; dengan pembinaan melalui rapat, kultum, dan berdialog, serta bimbingan khusus. Menghargai guru, dengan meminta masukan dari karyawan dan melibatkan mereka di dalam pembuatan keputusan; Menyiapkan kebutuhan-kebutuhan guru Mengajar, Memberikan insentif material kepada guru yang berprestasi baik, Memberikan Pujian kepada guru yang berprestasi baik, Memberikan semacam funishment kepada guru yang tidak taat, sering bolos kerja, mengedepankan rasa kenyamanan karena semua pihak mengedepankan kekeluargaan dan kebersamaan.”<sup>130</sup>

Seiring dengan pernyataan di atas, menurut wali kelas X.1, terkait strategi kepala madrasah adalah dengan memberikan motivasi kepada guru agar lebih semangat dan timbul rasa ikhlas yang tinggi, berikut pemaparan beliau:

”Menurut saya dalam setiap waktu dan kesempatan bahkan disaat rapat beliau selalu mengingatkan bahwa bekerja harus di niatkan ibadah kepada Alloh SWT, dan harus selalu mensyukuri apa yang sudah diberikan Alloh SWT. Bekerja memang menjadi salah satu kebutuhan sekaligus kewajiban kita ketika hidup di dunia. Dengan bekerja, kita bisa mengumpulkan uang yang kita gunakan untuk membeli keperluan kita sekaligus menjaga kelangsungan hidup kita. Dalam ajaran agama pun, bekerja sangat dianjurkan bahkan diwajibkan dan ditetapkan sebagai salah satu bentuk ibadah. Di samping beliau memberi motivasi juga di adakan pembinaan guru dengan pengajian dewan guru keliling giliran dari rumah ke rumah untuk menambah nilai-nilai keagamaan serta memupuk nilai

---

<sup>130</sup> Hasil Wawancara dengan Bapak Agus Supriyanto, S.TP Wakil Kepala Madrasah Aliyah Purbolinggo bagian kurikulum di ruang wakil kepala madrasah, tanggal 20 Mei 2019

persaudaraan, dengan demikian diharapkan etos kerja guru dapat meningkat.<sup>131</sup>

Selanjutnya oleh guru wali kelas X.2 Madrasah Aliyah Muhammadiyah Purbolinggo diantara penuturannya adalah :

“Beliau bapak kepala madrasah selalu mengingatkan kepada kita Kerjakan pekerjaan Anda dengan sepenuh hati dan Anda akan meraih kesuksesan dengan sedikit kompetisi akan terjadi." Pekerjaan yang paling bagus adalah pekerjaan yang dikerjakan sepenuh hati. Tidak ada pekerjaan terburuk selain pekerjaan yang tidak niat dikerjakan. Semudah apapun pekerjaan tersebut hasilnya tidak akan maksimal ketika Anda tidak memiliki keinginan untuk mengerjakannya. Sebaliknya, serumit dan sesulit apapun pekerjaan tersebut akan tetap selesai dengan baik ketika Anda memiliki keinginan dan kemauan kuat serta aksi nyata untuk menyelesaikannya. beribadah harus diniati ibadah dan berjuang agar kita dapat dua manfaat yaitu manfaat gaji di dunia dan imbalan pahala nanti di akhirat”.<sup>132</sup>

Sejalan yang disampaikan oleh kedua guru wali kelas di atas, terutama terkait strategi kepala madrasah dalam memotivasi serta peningkatan etos kerja guru madrasah, Bapak Abdul Malik S.Pd. juga menambahkan sebagai berikut:

“menurut saya bahwa motivasi itu dengan sendirinya akan bangkit tatkala diawali dari contoh pada diri sendiri. Selama Bapak Budi sarwono menjabat sebagai kepala madrasah beliau selalu menekan kan untuk selalu ikhlas dan etos kerja. Beliau juga selalu menjadi yang terdepan dalam setiap aktifitas dan kegiatan madrasah, hal itu beliau tunjukkan dengan datang lebih awal kemudian berdiri didepan gerbang menyambut kedatangan warga madrasah dengan senyum yang khas dan hangat. dan bapak tidak bosan-bosannya untuk selalu mengingatkan dan memotivasi agar kita memberi yang terbaik dalam proses belajar dan mengajar dengan tidak ada tendensi apapun hanya mengharap ridho dan pahala dari Alloh SWT. Beliau juga menekankan agar

---

<sup>131</sup> Hasil wawancara dengan Ibu Eni Handayani, S.Pd Selaku Wali Kelas X.1 Madrasah Aliyah Muhammadiyah Purbolinggo tanggal 20 Mei 2019

<sup>132</sup> Hasil wawancara dengan Bapak Yusrizal, S.Pd Selaku Wali Kelas X.2 Madrasah Aliyah Muhammadiyah Purbolinggo tanggal 20 Mei 2019

selalu bersyukur atas nikmat Allah yang telah diberikan kepada kita”.<sup>133</sup>

Berdasarkan teori Owen, Cs. bahwa ada hal yang mendorong manusia untuk melakukan sesuatu yaitu motivasi Intrinsik dan motivasi Ekstrinsik. Motivasi Intrinsik adalah motivasi yang datang dari diri seseorang, misalnya guru melakukan suatu kegiatan karena ingin menguasai suatu ketrampilan tertentu yang dipandang akan berguna dalam pekerjaannya. sedangkan motivasi ekstrinsik berasal dari lingkungan berasal dari diri seseorang, misalnya guru bekerja karena ingin mengharapkan pujian atau ingin mengharapkan hadiah dari pimpinannya.

Teori di atas diperkuat dengan teori delapan Etos Kerja yang Professional yaitu:

- 1) *Kerja adalah rahmat*; karena kerja merupakan pemberian dari Yang Maha;
- 2) *Kerja adalah amanah*; kerja merupakan titipan berharga yang dipercayakan pada kita sehingga secara moral kita harus bekerja dengan benar dan penuh tanggung jawab;
- 3) *Kerja adalah panggilan*; kerja merupakan suatu dharma yang sesuai dengan panggilan jiwa kita sehingga kita mampu bekerja dengan penuh integritas;

---

<sup>133</sup> Hasil wawancara dengan Bapak Abdul Malik S.Pd, Selaku Wali Kelas X.3 Madrasah Aliyah Muhammadiyah Purbolinggo tanggal 20 Mei 2019



- 4) *Kerja adalah aktualisasi*; pekerjaan adalah sarana bagi kita untuk mencapai hakikat manusia yang tertinggi sehingga kita akan bekerja keras dengan penuh semangat;
- 5) *Kerja adalah ibadah*; bekerja merupakan bentuk bakti dan ketaqwaan kepada Sang Khalik, sehingga melalui pekerjaan individu mengarahkan dirinya pada tujuan agung Sang Pencipta dalam pengabdian;
- 6) *Kerja adalah seni*; kerja dapat mendatangkan kesenangan dan kegairahan kerja sehingga lahirnya daya cipta, kreasi baru, dan gagasan inovatif;
- 7) *Kerja adalah kehormatan*; pekerjaan dapat membangkitkan harga diri sehingga harus dilakukan dengan tekun dan penuh keunggulan;
- 8) *Kerja adalah Pelayanan*; manusia bekerja bukan hanya untuk memenuhi kebutuhannya sendiri saja tetapi untuk melayani sehingga harus bekerja dengan sempurna dan penuh kerendahan hati.<sup>134</sup>

Kepala Madrasah peranya melakukan motivasi bahwa bekerja harus dilandaskan dengan keikhlasan mengharap Ridho dari alloh SWT, hal hal yang telah dilakukan meliputi: *Pertama* menciptakan lingkungan kerja di madrasah ini kondusif, *Kedua*. kegiatan rutin pengajian yang diadakan bergilir, yang di dalamnya sering dalam sambutannya pak budi mengajak untuk melakukan pekerjaan guru ini dengan rasa tanggung jawab dan ikhlas dalam mengajar karena yang

---

<sup>134</sup> Jansen Sinamo, *Delapan Etos Kerja Profesional*, (Jakarta: Institut Mahardika, 2011), h. 98

kita lakukan ini merupakan bentuk ibadah dan berjuang agar kita dapat dua manfaat yaitu manfaat gaji di dunia dan imbalan akhirat nanti di akhirat.

### **3. Kepala Madrasah melakukan strategi pemberian penghargaan (*Reward*) kepada Guru yang berprestasi.**

Setiap orang pasti merasa bangga dan senang apabila hasil kerjanya diapresiasi apalagi sampai diberi penghargaan atau *reward*, pemberian penghargaan sama artinya dengan menghargai etos kerjanya yang sudah dilakukan dengan baik.

Strategi kepala Madrasah Aliyah Muhammadiyah Purbolinggo juga menerapkan prinsip pemberian penghargaan bagi guru yang berprestasi sebagaimana yang telah dipaparkan oleh Bapak Agus Supriyanto, S.TP selaku waka kurikulum Sebagai Berikut:

“Menurut sepengetahuan saya untuk meningkatkan etos kerja guru, Beliau menerapkan prinsip penghargaan. Pemberian penghargaan itu diberikan kepada guru yang dianggap berprestasi dengan memberi ucapan selamat dan terkadang diberikan bingkisan atau cendra mata. cendramata biasanya diberikan beliau disaat menjadi pembina upacara dengan memanggil guru yang bersangkutan untuk maju kehadapan mimbar pembina. disamping itu beliau juga memberi hukuman berupa teguran sampai pada pemberian sanksi bagi para guru yang dianggap lalai dalam menjalankan tugas tetapi teguran itu dengan cara memanggil guru yang bersangkutan ke ruang kepala madrasah. Hal itu dilakukan agar guru tidak merasa dipermalukan, tetapi guru merasa bahwa teguran itu membuat semangat untuk memperbaiki kelalaiannya untuk bekerja dengan lebih baik lagi di kemudian hari”.<sup>135</sup>

---

<sup>135</sup> Hasil Wawancara dengan Bapak Agus Supriyanto, S.PT Wakil Kepala Madrasah Aliyah Purbolinggo Bidang Kurikulum di ruang wakil kepala madrasah, tanggal 20 Mei 2019

Hal senada juga dipaparkan oleh Wali kelas XI.1 Madrasah

Aliyah Muhammadiyah purbolingo sebagai berikut:

“Dalam rangka untuk meningkatkan etos kerja guru , peran bapak kepala madrasah menerapkan prinsip penghargaan sekaligus hukuman. Pemberian penghargaan itu diberikan kepada guru yang dianggap berprestasi dengan memberi ucapan apresiasi dan kalimat selamat yang juga terkadang diberikan bingkisan atau cendra mata walupun nilainya tidak seberapa. Hal itu dilakukan dalam rangka untuk memotivasi kami para guru untuk selalu bersemangat meningkatkan etos kerja kami. disamping itu beliau juga memberi hukuman berupa teguran sampai pada pemberian sanksi bagi para guru yang dianggap lalai dan kurang bertanggung jawab dalam menjalankan tugasnya.”<sup>136</sup>

Hal senada juga diungkapkan oleh Wali kelas XI. 2 Madrasah

Aliyah Muhammadiyah Purbolinggo, beliau menuturkan sebagi berikut:

“Menurut saya strategi yang di lakukan beliau bapak kepala madrasah adalah strategi menghargai. penghargaan dengan ucapan selamat bagi guru yang dianggap berprestasi yang terkadang juga dalam bentuk sertifikat atau bingkisan yang diberikan pada saat rapat kenaikan kelas sekaligus mengingatkan guru yang bersangkutan agar tetap mempertahankan prestasinya juga memberi motivasi bagi guru yang lain yang belum mendapat penghargaan agar dapat dijadikan contoh agar tahun depan dapat meraih prestasi terbaiknya. Strategi berikutnya adalah strategi menerima saran. Beliau selalu mengingatkan bahwa madrasah ini milik kita bersama, maka maju atau mundurnya madrasah ini tergantung kita bersama. Dalam semua hal kita tidak boleh ada yang merasa paling pintar, paling pandai dan lain sebagainya, dengan demikian saya selaku kepala madrasah mengharapakan saran dan masukan sekaligus dukungan dari semua pihak terutama guru dan karyawan, tentu saran yang membangun demi kemajuan madrasah ini.”<sup>137</sup>

---

<sup>136</sup> Hasil wawancara dengan Ibu Elia Apriningsih, S.Pd Selaku Wali Kelas X1.1 Madrasah Aliyah Muhammadiyah Purbolinggo tanggal 27 Mei 2019

<sup>137</sup> Hasil wawancara dengan Ibu Wiwin Istiqomah, S.Pd Selaku Wali Kelas X1.2 Madrasah Aliyah Muhammadiyah Purbolinggo tanggal 27 Mei 2019

Berdasarkan uraian di atas menunjukkan bahwa strategi bapak kepala Madrasah Aliyah Muhammadiyah Purbolinggo dalam peningkatan etos kerja guru adalah dengan berbagi cara antara lain dengan menerapkan prinsip penghargaan sekaligus hukuman. Pemberian penghargaan itu diberikan kepada guru yang dianggap berprestasi dengan memberi ucapan apresiasi dan kalimat selamat yang juga terkadang diberikan bingkisan atau cendramata walupun nilainya tidak seberapa.

Hal itu dilakukan dalam rangka untuk memotivasi para guru untuk selalu bersemangat meningkatkan etos kerja para guru. disamping itu beliau juga memberi hukuman berupa teguran sampai pada pemberian sanksi bagi para guru yang dianggap lalai dan kurang bertanggung jawab.

#### **4. Kepala Madrasah melakukan strategi pemberian persepsi yang baik terhadap Visi Misi Madrasah**

Dalam banyak hal sering sekali dijumpai pandangan berbedabeda mengenai sesuatu, termasuk pandangan terhadap dunia pendidikan. persepsi itu ada karena manusia yang memiliki kemampuan kognitif yang memproses informasi yang diperoleh dari lingkungan sekelilingnya dengan akal yang dimilikinya, lalu manusia itu membuat penilaian terhadap sesuatu yang dilihat atau hal yang di rasakannya serta berpikir untuk memutuskan sesuatu hal yang hendak dilakukan kemudian.

Begitu pula dengan kepala madrasah harus mempunyai kemampuan untuk membentuk dan menyamakan persepsi kepada seluruh warga madrasah agar tercipta pandangan, visi, misi dan tujuan yang sama. berikut wawancara dengan kepala madrasah :

“Dalam rangka membakar dan membangkitkan kebersamaan kerja di setiap rapat saya selalu mengingatkan dan menekankan akan nilai-nilai sebuah perjuangan yang harus dilandasi dengan rasa keikhlasan. Perjuangan yang dilandasi keikhlasan akan diganjar dengan pahala-pahala yang diharapkan. Perjuangan itu akan mendapatkan dua ganjaran, yang pertama adalah pahala dari hadapan Allah SWT. nanti akan diraih di akhirat dan pahala di dunia berupa gaji atau honor yang diterimanya. Hal itu wajib kita syukuri karena seorang guru merupakan abdi masyarakat maka kita harus semaksimal mungkin melayani masyarakat dengan sebaik-baiknya.”<sup>138</sup>

Sejalan dengan yang diutarakan kepala madrasah di atas, ternyata Ibu Diyah Ratnawati, S.E, selaku wali kelas di Madrasah Aliyah Muhammadiyah Purbolinggo ini juga menambahkan, berikut pernyataanya:

“Mengenai masalah persepsi guru sebagai seorang kepala madrasah yaitu: 1). Mengetahui Visi dan Misi dari madrasah untuk menjalankan program yang telah direncanakan. 2). Malam menjalankan tugas sebagai guru saya tidak segan-segan untuk memberikan contoh terlebih dahulu atau ibda’ binafsih sehingga guru setiap mendapat tugas dari saya mereka selalu menjalankan dengan penuh tanggung jawab dan penuh senang hati. saya ingatkan pada semua guru untuk mencintai madrasah ini secara bersama-sama, berfikir bersama-sama dan bertanggung jawab secara bersama-sama pula. guru selalu saya himbau apabila ada kendala pekerjaan dan lainnya maka kita pecahkan dan mencari solusi bersama, kita tidak boleh paling merasa pintar karna kita semua adalah sama.”<sup>139</sup>

---

<sup>138</sup> Hasil Wawancara dengan Kepala Madrasah Aliyah Muhammadiyah Purbolinggo dengan Bapak Budi sarwono di kantor kepala madrasah, tanggal 17 Juni 2019

<sup>139</sup> Hasil wawancara dengan Ibu Diyah Ratnawati, S.E selaku Wali Kelas X1.3 Madrasah Aliyah Muhammadiyah Purbolinggo tanggal 17 Juni 2019

Berdasarkan teori Sarlito mengartikan persepsi sebagai daya mengenal objek, mengelompokkan, membedakan, memusatkan perhatian, mengetahui dan mengartikan melalui panca indera. Persepsi yang baik akan menumbuhkan iklim kerja yang kondusif serta sekaligus akan meningkatkan produktifitas kerja. kepala sekolah perlu menciptakan persepsi yang baik bagi setiap guru terhadap kepemimpinan dan lingkungan sekolah, agar mereka dapat meningkatkan etos kerjanya.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, menandakan bahwa kepala madrasah ada peran untuk membangun kebersamaan dan menyatukan persepsi dengan mempengaruhi bawahannya yaitu guru dan karyawan, untuk membangun semangat etos kerja yang tinggi dengan memotivasi akan nilai kerja dengan didasar pada perjuangan dihadapan Alloh SWT akan mendapatkan pahala baik di dunia maupun di akhirat kelak. Sehingga guru mampu bekerja dengan tanggung jawab dan tepat sasaran, serta kepala madrasah membantu dengan memberi contoh kerja terlebih dahulu sesuai dengan harapan dan rencana yang telah dibuat.

Adapun hasil Penulisan dan pembahasan akhir, yang berdasarkan wawancara dan pengamatan Penulis dengan berpedoman pada pertanyaan Penulis tentang peran kepemimpinan kepala madrasah dalam peningkatan etos kerja guru di Madrasah Aliyah muhammadiyah Purbolinggo, bahwa guru adalah elemen

penting dalam pembelajaran di kelas maupun di luar kelas. selain karena mempunyai kesempatan berinteraksi secara langsung dengan siswa, guru juga harus mempunyai kemampuan yang komprehensif dalam membangun karakter anak didiknya. Tidak heran jika seorang guru secara normatif harus memiliki empat kompetensi dasar, pedagogis, kepribadian, sosial dan profesional.

Empat kompetensi itu akan menunjang seorang guru mampu berinteraksi baik dengan peserta didiknya. Zakiyah Drajat (1982) menegaskan, kepribadian guru adalah penentu apakah dia menjadi pendidik atau pembina yang baik bagi masa depan anak didiknya atau sebaliknya. Hampir semua pakar (ahli) pendidikan menempatkan posisi guru sebagai instrumen terpenting dalam keberhasilan proses pembelajaran.

Dalam Undang-Undan Nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, seorang guru diharuskan mempunyai empat kompetensi; pedagogis, kepribadian, sosial dan profesional. maka dibutuhkan peran kepemimpinan kepala madrasah untuk meningkatkan professionalism dan etos kerja guru.

Terhadap peran kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan etos kerja guru sesuai dengan teori dari Diding Nurdin yaitu Kepala madrasah adalah seorang yang harus memiliki kemampuan untuk membangkitkan pendidik dan tenaga kependidikan kepada arah tujuan yang ingin diwujudkan madrasah.

Adapun teori yang lebih kongkrit Mengenai peran kepala madrasah adalah Dinas pendidikan (dulu: Depdikbud) telah menetapkan bahwa kepala sekolah harus mampu melaksanakan pekerjaannya memiliki beberapa peran dan fungsi , yaitu:

1. *Educator* (pendidik). Kegiatan pembelajaran merupakan inti dari proses pendidikan dan guru merupakan pelaksana dan pengembangan utama kurikulum di madrasah.
2. *Manajer*. Dalam mengelola tenaga kependidikan, salah satu tugas yang harus dilakukan kepala madrasah adalah melaksanakan kegiatan pemeliharaan dan pengembangan profesi para guru, seperti: MGMP tingkat madrasah, *in house training*, diskusi profesionalisme, dll.
3. *Administrator*. Kepala madrasah berperan sebagai pengelola keuangan, bahwa untuk tercapainya peningkatan kompetensi guru tidak lepas dari faktor biaya.
4. *Supervisor*. Supervisor sangat penting dilakukan oleh kepala madrasah dalam rangka mengetahui sejauh mana guru mampu melaksanakan pembelajaran dan secara berkala kepala madrasah perlu melakukan kegiatan supervisi. Kegiatan supervisi dilakukan melalui kegiatan kunjungan kelas untuk mengamati proses pembelajaran secara langsung terutama dalam pemilihan dan penggunaan metode, media, dan sejauh mana keterlibatan siswa dalam proses pembelajaran.



5. *Leader* (pemimpin). Dalam teori kepemimpinan setidaknya kita mengenal dua gaya kepemimpinan, yaitu kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan kepemimpinan yang berorientasi pada manusia. Dalam rangka meningkatkan kompetensi guru, kepala madrasah dapat menerapkan kedua gaya kepemimpinan tersebut secara tepat dan fleksibel, disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan yang ada. Budaya dan iklim kerja yang kondusif. Dengan terciptanya suasana atau iklim kerja yang kondusif akan membuat proses belajar mengajar terwujud efektif dan efisien.
6. *Innovator*, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di sekolah. Kepala sekolah sebagai innovator akan tercermin dari cara-cara ia melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif delegatif, rasional, dan obyektif, pragmatis, keteladanan, serta disiplin.
7. *Motivator*, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada seluruh tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan Pusat Sumber Belajar.

Sebagaimana dikemukakan dalam pasal 12 ayat 1 PP 28 tahun 1990 bahwa: “Kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana. Menyadari hal tersebut, setiap kepala sekolah dihadapkan pada tantangan untuk melaksanakan pengembangan pendidikan secara terarah, berencana dan berkesinambungan untuk meningkatkan kualitas pendidikan.

Berdasarkan kutipan di atas dapat dipahami bahwa, peran seorang kepala madrasah adalah tolak ukur menentukan kualitas etos kerja guru dalam proses pembelajaran, oleh sebab itu peran seorang kepala madrasah harus memenuhi 7 indikator antara lain;

1. Kepala Madrasah sebagai educator, dengan memberikan pembinaan agama, pengarahan kegiatan belajar, briefing sebelum senin pagi setelah upacara dan sebelum masuk kelas, memberikan informasi perkembangan ilmu pengetahuan baru, KKG, diskusi, dll;
2. Kepala Madrasah sebagai manajer, dengan menyusun rencana kerja, berupa job deskripsi, menyusun organisasi madrasah, memberi tugas guru dengan jelas, meminta pertanggung jawaban, mengelola sarana, melibatkan guru dalam kegiatan madrasah;
3. Kepala Madrasah sebagai administrator, dengan menyusun program kerja, mengkoordinasi, membina, memberi pengarahan, pendokumentasian, kurikulum, kesiswaan, personalia, keuangan,

sarana prasarana, hubungan dengan masyarakat yang dilakukan oleh staff 3 orang, 1 orang kepala TU;

4. Kepala Madrasah sebagai supervisor, dengan menyusun program supervisi kelas, melaksanakan supervisi, memanfaatkan hasil supervisi untuk peningkatan etos kerja guru, melakukan bimbingan dan konseling untuk guru bermasalah, memberi honor tepat waktu, memperhatikan absen pinjor guru;
5. Kepala Madrasah sebagai leader, dengan menyampaikan visi dan misi, memberikan arahan kebijakan sekolah, memberikan aturan yang tegas, pendelegasian tugas, membuat job deskripsi;
6. Kepala Madrasah sebagai inovator, dengan menerapkan disiplin masuk dan pulang sekolah dengan absen pinjor, menambah sarana prasarana sekolah, mengadakan pelatihan, memberikan tauladan dalam melaksanakan hasil keputusan;
7. Kepala Madrasah sebagai motivator, dengan memberikan gaji tepat waktu, reward bagi yang berprestasi, menghargai guru, mengadakan pengajian bergilir kerumah guru untuk memotivasi semangat kerja, agar bertanggung jawab dan ikhlas dalam mengajar.

Berdasarkan pembahasan di atas dapat digambarkan bahwa kepala madrasah telah melakukan perannya sesuai dengan regulasi yang berlaku, namun tentu dari masing-masing sisi perannya nampak kelebihan dan kekurangannya, misalnya peran kepala madrasah sebagai

*educator, manejer, administrator, leader, inovator* dan *motivator* nampak lebih efektif dalam peningkatan etos kerja guru dibanding dengan sub fokus yang lain dalam Penulisan ini, sementara yang kurang efektif adalah pada sub fokus *supervisor*, hal itu disebabkan karena ada dewan guru yang lebih senior (usia lebih tua) dibandingkan usia kepala madrasah itu sendiri sehingga dalam pelaksanaan supervisi kepala madrasah terkesan canggung atau perkewuh.

### **3. Dampak Peran dan Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Peningkatan Etos Kerja Guru**

Peningkatan disiplin guru utamanya dimulai dari lingkungan madrasah, posisi kepala madrasah sebagai team leader atau manajer madrasah sangat penting perannya melalui upaya yang direncanakan secara efektif dan efisien, baik buruknya kualitas disiplin guru erat kaitannya dengan usaha atau strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam mengendalikan, memacu dan meningkatkan segala potensi, dan praturan yang ada sebagai salah satu fungsi manajemen.

Begitu juga strategi yang dibangun oleh kepala Madrasah Aliyah Muhammadiyah Purbolinggo memberikan dampak yang signifikan bagi peningkatan etos kerja guru. Untuk lebih lanjut penulis melakukan wawancara dengan Kepala Madrasah Aliyah muhammadiyah Purbolinggo sebagai berikut:

“Alhamdulillah terkait dengan berbagai strategi yang saya terapkan memberikan pengaruh dan hasil yang sangat luar biasa menurut kami diantaranya adalah: kompetensi guru semakin meningkat terutama dalam hal perencanaan dan

pelaksanaan pembelajaran, terwujudnya kedisiplinan dalam kehadiran mengajar, serta terciptanya iklim kerja yang kondusif dan hubungan keluarga yang kuat sehingga membangkitkan semangat kerja yang ikhlas”.<sup>140</sup>

Berdasarkan pernyataan Kepala Madrasah di atas, menunjukkan bahwa strategi yang dilakukan dan dijalankan selama ini cukuplah sangat berhasil dan memberi dampak positif bagi kemajuan madrasah yang dipimpinnya, diantaranya:

1. Kompetensi guru semakin meningkat terutama dalam hal perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran.

Berdasarkan wawancara penulis dengan Waka Kurikulum adalah sebagai berikut:

“ Salah satu dampak yang terlihat dari strategi yang dilakukan Kepala Madrasah adalah adanya Supervisi / Controlling, maka guru- guru hampir 100 % dapat membuat administrasi pembelajaran sesuai target yang diinginkan, terutama guru yang sudah sertifikasi, dari pendisiplinan jam kerja guru-guru betul masuk tiap hari mulai jam 07.00 sudah berada di sekolah, dari pemberian reward guru-guru bertambah semangat meningkatkan etos kerjanya, serta adanya teguran atau sanksi moral membuat guru-guru takut meninggalkan tugas atau melanggar peraturan, dan kalau di prosentase paling tidak ada 80 % kompetensi guru-guru menjadi lebih bagus terutama dalam hal kemampuannya mengelola kelas”<sup>141</sup>

Senada yang di sampaikan oleh Waka kurikulum di atas, Bapak Suroto selaku wali kelas menambahkan sebagai berikut:

“Kepala madrasah telah menerapkan aturan yang tegas yang mengharuskan semua guru membuat perencanaan pembelajaran sebelum mereka melaksanakan pembelajaran

---

<sup>140</sup> Hasil Wawancara dengan Kepala Madrasah Aliyah Muhammadiyah Purbolinggo dengan Bapak Budi Sarwono di kantor kepala madrasah, tanggal 20 Mei 2019.

<sup>141</sup> Hasil Wawancara dengan Bapak Agus Supriyanto, S.PT Wakil Kepala Madrasah Aliyah Purbolinggo Bidang Kurikulum di ruang wakil kepala madrasah, tanggal 20 Mei 2019

sehingga semua guru berupaya untuk membuat perencanaan pembelajaran, kepala madrasah juga telah berupaya memberikan pembinaan, memberikan teladan yang baik, dan juga selalu bertindak tegas untuk memfungsikan peraturan yang ada agar terciptanya kedisiplinan para guru yang baik pula, sehingga kami para guru mempunyai sikap disiplin dan mempunyai prinsip bahwa bagaimanapun juga guru merupakan cermin bagi anak didiknya dalam sikap atau teladan dalam berdisiplin, sikap kedisiplinan guru telah memberikan warna terhadap output pendidikan yang jauh lebih baik”<sup>142</sup>.

Dari wawancara di atas menunjukkan bahwa peran kepala madrasah sudah memberikan pengaruh atau dampak bagus terhadap etos kerja guru di Madrasah Aliyah Muhammadiyah Purbolinggo. Kepala madrasah mampu menggerakkan dengan baik atas usaha yang optimal sehingga tujuan organisasi yang dipimpinnya melalui suatu proses dapat mencapai tujuan organisasi yang diharapkan.

## 2. Terwujudnya kedisiplinan dalam kehadiran mengajar

Strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kedisiplinan guru dalam kehadiran mengajar dapat terwujud dengan baik perlu direncanakan terlebih dahulu karena Setiap kegiatan apapun namanya ada tahapan yang harus dilakukan. ada dua tahap yang harus dilakukan yaitu pertama perencanaan dan yang kedua pelaksanaan. Kepala madrasah dapat memperkirakan mempersiapkan dan menentukan tindakan apa yang akan dilakukan pada waktu proses pelaksanaan sekolah berlangsung serta

---

<sup>142</sup> Hasil wawancara dengan Bapak Suroto, S.Ag Selaku Wali Kelas X11.2 Madrasah Aliyah Muhammadiyah Purbolinggo tanggal 17 Juni 2019

untuk mempersiapkan segala sesuatunya agar proses kedisiplinan kehadiran guru dapat terbentuk secara efektif.

Hasil wawancara penulis dengan Waka Kurikulum sebagai berikut:

“Dampak kepala madrasah dalam meningkatkan kedisiplinan guru dalam kehadiran dengan cara perencanaan yang baik serta memberikan keteladanan bagi guru dan juga mengoptimalkan peraturan kedisiplinan dalam kehadiran ternyata cukup efektif dalam membentuk kedisiplinan kehadiran guru mengajar. guru harus hadir 15 menit sebelum masuk kelas atau sebelum bel berbunyi dan guru juga ketika pertama kali datang harus terlebih dahulu menekan tombol pinjer print dan begitu juga ketika pulang dan dari daftar kehadiran bulanan dan absensi harian pada bulan Desember 2018 dan April 2019 bahwa kehadiran guru mencapai 99%”.<sup>143</sup>

Hal senada juga di nyatakan oleh guru wali kelas, yang memaparkan sebagai berikut:

“ Yang bapak kepala sekolah lakukan yaitu memperkecil kesempatan guru untuk terlalu sering meminta ijin meninggalkan sekolah ataupun kelas, adapun yang dilakukan bapak kepala sekolah melarang atau tidak memberikan ijin untuk meninggalkan sekolah atau kelas jika hanya untuk keperluan pribadi yang tidak penting atau hal yang tidak bisa dipertanggung jawabkan, yang dilakukan oleh bapak kepala sekolah tersebut membuat para guru menjadi segan, termotivasi dan timbul rasa malu jika tidak disiplin”.<sup>144</sup>

Melihat dari uraian di atas bahwa kepala madrasah telah optimal dalam berperan mendisiplinkan kehadiran guru di Madrasah

Aliyah Muhammadiyah Purbolinggo dengan strategia tersebut diatas

---

<sup>143</sup> Hasil Wawancara dengan Bapak Agus Supriyanto, S.PT Wakil Kepala Madrasah Aliyah Purbolinggo Bidang Kurikulum di ruang wakil kepala madrasah, tanggal 20 Mei 2019

<sup>144</sup> Hasil wawancara dengan Ibu Eni Handayani, S.Pd Selaku Wali Kelas X.1 Madrasah Aliyah Muhammadiyah Purbolinggo tanggal 20 Mei 2019

kultur disiplin guru dalam menjalankan tugas dan kewajibannya disekolah bisa terpelihara dan terlaksana dengan baik.

3. Terciptanya iklim kerja yang kondusif dan hubungan keluarga yang kuat membangkitkan semangat kerja yang ikhlas

Terkait dengan iklim kerja dan hubungan kekeluargaan sehingga melahirkan semangat kerja bagi guru-guru dan karyawan, berikut pernyataan Wakil Kurikulum Madrasah Aliyah Muhammadiyah Purbolinggo sebagai berikut:

“ Sejahtera apa yang saya rasakan selama ini, semakin terlihat bahwa suasana di madrasah kami terasa lebih hangat, semangat kekeluargaan begitu akrab, sehingga berdampak pada meningkatnya kualitas pendidikan di madrasah. dari segi program yang ditawarkan semakin banyak peminat dari orang tua atau peserta didik khusus ekonomi menengah atas bersedia masuk ke lembaga ini bahkan siswa pada tahun ini mencapai target yang di tentukan. dari sisi yang lain siswa Madrasah Aliyah Muhammadiyah Purbolinggo mendapat nilai UAS yang memuaskan’.<sup>145</sup>

Dari pernyataan di atas cukup membuktikan bahwa apa yang dilakukan oleh Kepala Madrasah terkait strateginya mampu membangkitkan semangat dan etos kerja guru yang berimbas pada kemajuan kualitas peserta didik dan lembaga yang di pimpinnya.

Namun di sisi lain Penulis menemukan factor lain, yang juga mempengaruhi peran kepala madrasah dalam meningkatkan etos kerja guru yaitu, faktor kekeluargaan yang diperankan oleh kepala madrasah ini dan nilai semangat dalam pengabdian untuk beribadah,

---

<sup>145</sup> Hasil Wawancara dengan Bapak Agus Supriyanto, S.PT Wakil Kepala Madrasah Aliyah Purbolinggo Bidang Kurikulum di ruang wakil kepala madrasah, tanggal 20 Mei 2019



yang terbentuk oleh keyakinan dalam menjalankan agamanya, seperti semangat etos kerja yang tertuang dalam firman Allah SWT. Qur'an Surat Al- Jumu'ah ayat 9, sebagai berikut:

يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا نُودِيَ لِلصَّلَاةِ مِنْ يَوْمِ الْجُمُعَةِ فَاسْعَوْا إِلَىٰ ذِكْرِ اللَّهِ وَذَرُوا الْبَيْعَ ۗ ذَٰلِكُمْ خَيْرٌ لَّكُمْ إِن كُنْتُمْ تَعْلَمُونَ ﴿٩﴾ فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِنْ فَضْلِ اللَّهِ وَاذْكُرُوا اللَّهَ كَثِيرًا لَّعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ ﴿١٠﴾

*Artinya: "Hai orang-orang beriman, apabila diseru untuk menunaikan shalat Jum'at, Maka bersegeralah kamu kepada mengingat Allah dan tinggalkanlah jual beli. yang demikian itu lebih baik bagimu jika kamu Mengetahui. Apabila Telah ditunaikan shalat, Maka bertebaranlah kamu di muka bumi; dan carilah karunia Allah dan ingatlah Allah banyak-banyak supaya kamu beruntung." (Q.S.Al-Jumu'ah: 09-10)<sup>146</sup>*

Kaitanya dari ayat tersebut di atas dengan peran kepala madrasah dalam peningkatan etos kerja guru dapat menjadi sandaran dan contoh bagi kepala madrasah oleh guru, siswa, dan karyawan yang berada di pimpinnya. Akan sangat baik jika guru-guru memiliki imunitas yang baik sehingga tak akan terpengaruhi oleh sebagian guru yang memiliki semangat mengajar yang rendah, adanya tindakan dari pihak Madrasah untuk tidak membiarkan kondisi lemah etos kerja yang berkepanjangan karena ini akan membuat kepercayaan Madrasah menurun dimata siswa, orang tua dan pihak-pihak yang terkait.

<sup>146</sup> Depag RI, *Al-Qur'an & Terjemah*, (Semarang: Toha putra), h.

## BAB V

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan data yang diperoleh yang telah dilakukan maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Peran kepemimpinan kepala madrasah sudah cukup memberikan peran yang sangat berarti bagi peningkatan etos kerja guru Madrasah Aliyah Muhammadiyah Purbolinggo yaitu peran kepala madrasah yang dilihat dari 7 (tujuh) Indikator yaitu berkenaan dengan EMASLIM yakni: (a) *Educator*, (b) *Manejer*, (c) *Administrator*, (d) *Supervisor*, (e) *Leader*, (f) *Inovator* dan (g) *Motivator*, juga ada peran lain yang juga mempengaruhi peningkatan etos kerja guru yakni: *azas kekeluargaan dan kebersamaan yang diperankan oleh kepala madrasah dan ruh semangat pengabdian untuk beribadah* yang terbentuk dan diajarkan oleh agamanya.
2. Strategi kepala madrasah dalam peningkatan etos kerja guru di Madrasah Aliyah Muhamamdiyah Purbolinggo yaitu: (a) *Kepala Madrasah Menggunakan Strategi Pembinaan Disiplin*, (b) *Kepala Madrasah melakukan strategi pemberian motivasi bahwa bekerja harus di niatkan ibadah kepada Alloh SWT*, (c) *Kepala Madrasah melakukan strategi pemberian penghargaan (Reward) kepada Guru yang berprestasi*, (d) *Kepala Madrasah melakukan strategi pemberian persepsi yang baik terhadap Visi Misi Madrasah*.

## B. Implikasi Penelitian

Peran kepemimpinan kepala madrasah sesuai dengan 7 (tujuh) Indikator yakni: (a) *Educator*, (b) *Manejer*, (c) *Administrator*, (d) *Supervisor*, (e) *Leader*, (f) *Inovator* dan (g) *Motivator* (EMASLIM) Sehingga diharapkan kesesuaian ini berdampak pada meningkatnya etos kerja guru.

Diharapkan dari 7 indikator peran kepala madrasah ada 6 indikator yang sudah efektif dalam peningkatan etos kerja guru yakni peran sebagai *educator*, *manejer*, *administrator*, *leader*, *inovator* dan *motivator* agar lebih lebih dimaksimalkan lagi. Sementara ada 1 indikator peran *supervisor*, yang belum efektif dalam peningkatan etos kerja guru, dari hasil pengamatan penulis hal itu di sebabkan karena banyak dewan guru yang lebih senior (usia lebih tua) dibandingkan usia kepala madrasah itu sendiri sehingga dalam pelaksanaan supervisi kepala madrasah terkesan canggung atau perkewuh.

## C. Saran

Setelah peneliti memperhatikan simpulan dan implikasi yang telah dikemukakan maka saran dalam penelitian ini agar :

Pertama kepada kepala madrasah diharapkan supaya dapat bertindak lebih tegas lagi dalam menerapkan pola supervisi dan peran lainnya dengan sedikit mengurangi/mengabaikan adanya dewan guru yang lebih senior (usia lebih tua) dibandingkan usia kepala madrasah itu sendiri sehingga dalam pelaksanaan supervisi kepala madrasah terkesan canggung atau perkewuh, agar terciptanya etos kerja guru yang lebih baik lagi. Kepala madrasah hendaknya dapat lebih memotivasi guru dalam membuat

perangkat perencanaan pembelajaran dengan cara pemberian reward bagi guru yang mempunyai perangkat pembelajaran yang sangat baik.

Kedua kepada dewan guru hendaknya dapat menyesuaikan dan lebih professional akan tugas dan tanggung jawabnya sebagai guru atas peran kepemimpinan kepala madrasah sehingga tertanam perilaku dan etos kerja yang tinggi dalam diri guru, yang berdampak pada kebaikan anak didik dan madrasah.

Ketiga kepala Pemerintah dan Yayasan agar meningkatkan kepedulian dan perhatian terhadap kepala madrasah, terutama menyangkut hal-hal yang erat kaitannya dengan pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pemimpin pada lembaga madrasah yang dipimpinnya. Turut serta membantu secara materil maupun moril dalam menciptakan iklim madrasah yang harmonis, nyaman dan sejuk sehingga mampu memberikan sumbangan terhadap kelancaran proses pembelajaran dan Melaksanakan program pembinaan yang terus menerus disertai monitoring dan evaluasi program pembinaan kepada semua kepala madrasah, khususnya kepala madrasah yang belum mampu menghasilkan *output* yang baik.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Mu'min, *Artikel: Peranan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di SDI Al-Ihsan Bambu Apus Pamulang*, (Jakarta, UIN Hidayatullah: 2011).
- Abu Hamid, *Etos Kerja dan Partisipasi Masyarakat dalam Pembangunan*, (Jakarta; t.tp, 1991).
- Ali Masykuri, *Karya Ilmiah: Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Peningkatan Mutu Pembelajaran Tahfizul Quran di SMP.IT Nurul Hidayah*, (Surakarta, IAIN Surakarta: 2016).
- Annisa Yunia Bekti, *Kaya Ilmiah: Manajerial Kepala Madrasah Dalam Menciptakan Madrasah Efektif*, (Kal-Teng, IAIN Palangkan Raya: 2016).
- Ara Hidayat, dkk, *Pengelolaan Pendidikan Konsep, Prinsip dan Aplikasi dalam Mengelola Madrasah dan Madrasah*, (Bandung, Educa: 2010).
- Dhita Julienna, *Karya Ilmiah: Etos Kerja Dalam Perspektif Islam*, (Semarang, UIN Wali Songo: 2015).
- Didin Kurniadin & Imam Machali, *Manajemen Pendidikan Konsep & Prinsip Pengelolaan Pendidikan*, (Yogyakarta, Ar-Ruzz Media: tt).
- Diding Nurdin, *Kepemimpinan Mutu Pendidikan Konsep dan Aplikasi Menuju Kepemimpinan Madrasah Produktif*, (Bandung, PT Sarana Panca Karya Nusa: 2009).
- E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Madrasah Profesional dalam Praktek Menyusun MBS dan KBK*, (Bandung, PT. Remaja Rosdakarya: 2007).
- , *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, (Bandung, Rosda Karya: 2007),
- , *Kurikulum Berbasis Kompetensi Konsep Karakteristik dan Implementasi*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya: 2004).
- , *Menjadi Kepala Madrasah Profesional*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya: 2004)
- , *Menjadi kepala Madrasah Profesional*, (Bandung,Pt.Remaja RosdaKarya:2013), h. 98
- Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktek, dan Riset Pendidikan*, (Jakarta, Bumi Aksara: 2013).

- Koentjaraningrat, *Rintangan-Rintangan Mental dalam Pembangunan Ekonomi* (Jakarta:, LIPI: tt).
- M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung : PT. Remaja Rodakarya: 2004)
- M. Quraish Shihab, *Secerca Cahaya Ilahi*, (Bandung, Mizan: 2002).
- M. Suparta, Herry Noer Aly, *Metodologi Pengajaran Agama Islam*, (Jakarta: PT. Amisco: 2002).
- Miftah Thoha, *Pembinaan Organisasi Proses Diagnosa dan Intervensi*, (Jakarta, PT Raja Grafindo Persada: 2002).
- Muhammad Ersya Faraby, *Jurnal: Etos Kerja Islam Masyarakat Etnis Madura*, (Surabaya, Universitas Airlangga: 2016).
- Muwahid Shulhan, *Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Etos kerja Guru*, (Jogjakarta, Teras, Sleman: 2013).
- Solikin, *Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Motivasi Etos kerja Guru Madrasah*, (Kudus, STAIN: 2016).
- Sri Budi Cantika, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Malang, UMM Press,: 2005).
- Sudarwan Danim, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah*, (Jakarta, PT Rineka Cipta: 2009).
- Suyono, *Karya Ilmiah: Peran Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Etos kerja Guru*, (Malang, UIN Maulana Malik Ibrahim: 2014).
- Syaamil Quran, *Hijaz Terjemah Tafsir Per Kata*, (Bandung, Syaamil Quran: 2010).
- Tim Penyusun Kamus Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta, Balai Pustaka: 2007).
- Toto Tasmara, *Membudayakan Etos Kerja Islami*, ( Jakarta, Gema Insani: 2002).
- Wahyu Sumidjo, *Kepemimpinan Kepala Madrasah, Tinjauan Teoritis dan Permasalahannya*, (Jakarta, Raja Grafindo: 1999).





**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI METRO  
PROGRAM PASCASARJANA (PPS)**

Jalan Ki. Hajar Dewantara Kampus 15 A Iringmulyo Kota Metro Lampung 34111  
Telepon (0725) 41507; Faksimili (0725) 47296; Website pps.metrouniv.ac.id;  
email: ppsiaimetro@metrouniv.ac.id

Nomor : 135/In.28/PPs/PP.009/05/2019  
Lamp. : -  
Perihal : IZIN PRASURVEY / RESEARCH

Yth. Kepala  
MA Muhammadiyah Purbolinggo  
Lampung Timur  
di  
Tempat

*Assalamu'alaikum, Wr. Wb.*

Berdasarkan Surat Tugas Nomor : 134/In.28/PPs/PP.00.9/04/2019, tanggal **10 Mei 2019** atas nama saudara:

Nama : **Muholi**  
NIM : **1706641**  
Semester : **IV (Empat)**

Maka dengan ini kami sampaikan bahwa Mahasiswa tersebut di atas akan mengadakan pra survey/research/survey untuk penyelesaian Tesis dengan judul "**Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Peningkatan Etos Kerja Guru (Studi Kasus di Madrasah Aliyah Muhammadiyah Purbolinggo Lampung Timur)**"

Kami mengharapkan bantuan Bapak/Ibu demi terselenggaranya tugas tersebut. Atas kerjasamanya kami ucapkan terima kasih.

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb.*

Metro, 10 Mei 2019  
Wakil Direktur,



*[Handwritten Signature]*  
Dr. Tobibatussaadah, M.Ag  
NIP. 19701020 199803 2 002





MAJELIS PENDIDIKAN DASAR DAN MENENGAH

المد رمة العالفة للمعمدفة

MA MUHAMMADIYAH PURBOLINGGO

STATUS : TERAKREDITASI B

Alamat : Jl. Rawa Fatah, Ds. Toto Harjo, Kcc.Purbolinggo 34192

Nomor : 622/III.4.AU/F/2019  
Lampiran :-  
Hal : Izin Research

Kepada Yth,  
Direktur Program Pasca Sarjana  
Institut Agama Islam Negeri Metro  
Di-  
Metro

*Assalamualaikum Wr.Wb*

Waba'du, menanggapi surat saudara nomor : 134/In.28/PPs/PP.00.9/04/2019, tanggal Mei 2019, tentang permohonan izin Research, maka kami **memberikan izin** kepada mahasiswa tersebut di bawah ini :

Nama : Muholi  
NIM : 1706641  
Semester : IV (Empat)

Untuk mengadakan research di MA Muhammadiyah Purbolinggo dalam rangka penyelesaian TESIS dengan judul "Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Peningkatan Etos Kerja Guru (Studi Kasus di Madrasah Aliyah Muhammadiyah purbolinggo Lampung Timur" sampai dengan batas waktu yang telah ditentukan oleh institute Agama Islam Negeri Metro dengan catatan mentaati tata tertib yang berlaku di MA Muhammadiyah Purbolinggo Lampung Timur.

Demikian Surat Izin Research ini kami berikan, untuk dapat dipergunakan seperlunya.

*Wassalamualikum Wr. Wb*

Purbolinggo, 11 Mei 2019  
Kepala Madrasah



**DI SARWONO, S.Pd.I**



MAJELIS PENDIDIKAN DASAR DAN MENENGAH  
 المد رسة العلية للمحمدية  
 MA MUHAMMADIYAH PURBOLINGGO  
 Alamat : Jl. Rawa Fatah, Toto Harjo, Kec. Purbolinggo 34192  
 Email : [ma.muh.purbolinggo@gmail.com](mailto:ma.muh.purbolinggo@gmail.com)



Nomor : 720/KET/III.4.AU/I/2019  
 Lampiran : -  
 Perihal : **Telah Melaksanakan Reaserch**

Kepada Yth.  
 Wakil Direktur Program Pasca Sarjana  
 Institut Agama Islam Negeri Metro  
 Di  
 Metro

*Assalamu 'alaikum Wr. Wb*

Yang bertanda tangan di bawah ini Kepala MA Muhammadiyah Purbolinggo Menerangkan  
 Bahwa :

Nama : Muholi  
 NIM : 1706641  
 Semester : IV (Empat)

Telah Melakukan Reaserch pada tanggal 20 - 25 Mei 2019 dalam rangka penyelesaian Tesis  
 dengan Judul "Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Peningkatan Etos Kerja Guru  
 (Studi Kasus di Madrasah Aliyah Muhammadiyah Purbolinggo Lampung Timur)"

Demikian surat Keterangan ini kami berikan, untuk di gunakan seperlunya  
*Wassalamu 'alaikum Wr. Wb*

Purbolinggo, 27 Mei 2019

Kepala Madrasah



**BUDI SARWONO, S.Pd.I**

NIP. -

**INSTRUMEN OBSERVASI**

- A. Data Sekolah.
  - 1. Mengamati sarana dan prasarana sekolah.
  - 2. Mengamati lokasi sekolah.
- B. Peran kepemimpinan Kepala Madrasah
  - 1. Mengamati kegiatan Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam perannya untuk peningkatan etos kerja guru Madrasah.
  - 2. Mengamati kegiatan-kegiatan dewan Guru dalam proses peningkatan etos kerja

### **INSTRUMEN DOKUMENTASI**

#### **A. Data Sekolah.**

1. Mengetahui sejarah berdirinya MA Muhammadiyah Purbolinggo
2. Mengetahui data dewan Guru MA Muhammadiyah Purbolinggo
3. Mengetahui data murid MA Muhammadiyah Purbolinggo
4. Mengetahui kondisi sarana dan prasarana di MA Muhammadiyah Purbolinggo
5. Mengetahui denah lokasi MA Muhammadiyah Purbolinggo

#### **B. Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah**

1. Mengetahui kegiatan Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam perannya untuk peningkatan etos kerja guru Madrasah.
2. Mengamati kegiatan-kegiatan dewan Guru dalam proses peningkatan etos kerja

**PERAN KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH  
DALAM PENINGKATAN ETOS KERJA GURU  
(Studi Kasus di Madrasah Aliyah Muhammadiyah Purbolinggo  
Lampung Timur)**

(Alat Pengumpul Data)

**INSTRUMEN WAWANCARA**

**A. Pimpinan Madrasah Aliyah Muhammadiyah Purbolinggo, Lampung Timur.**

**1. Data Madrasah Aliyah Muhammadiyah.**

- a) Bagaimanah sejarah berdirinya Madrasah Aliyah Muhammadiyah Purbolinggo, Lampung Timur?
- b) Apa Visi dan Misi Madrasah Aliyah Muhammadiyah Purbolinggo, Lampung Timur?
- c) Bagaimanakah struktur kepengurusan di Madrasah Aliyah Muhammadiyah Purbolinggo, Lampung Timur?
- d) Berapakah jumlah Tenaga pengajar dan staf di Madrasah Aliyah Muhammadiyah Purbolinggo, Lampung Timur?
- e) Berapakah jumlah Siswa-siswi di Madrasah Aliyah Muhammadiyah Purbolinggo, Lampung Timur?
- f) Apa saja sarana dan prasarana yang terdapat di Madrasah Aliyah Muhammadiyah Purbolinggo, Lampung Timur?
- g) Dimanakah lokasi Madrasah Aliyah Muhammadiyah Purbolinggo, Lampung Timur?

**B. Tentang peran Kepemimpinan Kepala Madrasah Aliyah Muhammadiyah Purbolinggo, Lampung Timur dalam peningkatan etos kerja guru?**

**1. Kepada Kepala madrasah dan Wakakur**

- a. Bagaimana sikap dan peran seorang kepala madrasah untuk dapat menerapkan prosedur pelaksanaan dari masing-masing jabatan sehingga menciptakan suatu peningkatan etos kerja guru madrasah yang baik?

- b. Bagaimana prinsip-prinsip kepemimpinan kepala madrasah dalam peningkatan etos kerja guru madrasah?
- c. Bagaimana cara kepala madrasah melakukan pengawasan terhadap etos kerja guru madrasah?

**C. Tentang strategi kepemimpinan dalam peningkatan etos kerja guru Madrasah**

1. Kepada Kepala Madrasah dan wakakur
  - a) Bagaimanakah strategi kepala Madrasah menjalankan proses Kepemimpinan dalam peningkatan etos kerja guru madrasah?
  - b) Bagaimanakah cara menggerakkan atau mengarahkan etos kerja guru agar planning dan pengorganisasian dapat direalisasikan dan mencapai tujuan yang maksimal?
  - c) Selaku kepala madrasah apakah pernah memberikan motivasi dan pengarahan tentang kiat-kiat membangun suasana kerja yang kondusif terhadap guru madrasah?
2. Kepada Guru
  - a. Bagaimana sikap seorang kepala madrasah untuk dapat menerapkan prosedur pelaksanaan dari masing-masing jabatan sehingga menciptakan suatu peningkatan etos kerja guru madrasah yang baik?
  - b. Strategi apa yang diterapkan kepala madrasah menjalankan proses Kepemimpinan dalam peningkatan etos kerja guru madrasah?
  - c. Prinsip-prinsip kepemimpinan apa yang di pakai kepala madrasah dalam peningkatan etos kerja guru madrasah?
  - d. Apakah kinerja guru pernah mendapat pengawasan dari kepala madrasah?
  - e. Selaku Guru, apakah pernah mendapatkan motivasi dan pengarahan tentang kiat-kiat membangun suasana kerja yang kondusif dari kepala madrasah?

**Dokumentasi**

1. Buku Induk Madrasah Aliyah Muhammadiyah Purbolinggo Lampung Timur, tentang Sejarah Madrasah. Jumlah guru dan karyawan. Dan sarana-prasarana Madrasah.

2. Struktur organisasi Madrasah.
3. Melihat daftar hadir dan jurnal mengajar Guru
4. Melihat perangkat Pembelajaran pada guru
5. Melihat Schedule kegiatan pembimbingan Kepala Madrasah Terhadap guru.

**Observasi**

1. Mengamati sekolah dan sarana-prasarana sekolah.
2. Mengamati beberapa perilaku etos kerja pada guru.
3. Mengamati kegiatan KBM dan pergantian jam serta jam masuk setelah istirahat.
4. Mengamati kegiatan pembimbingan Kepala Madrasah Terhadap guru.

Metro, 08 Mei 2019

Penulis

  
Muholi

NPM : 1706641

**Pembimbing I**



Dr. Aguswan, Kh Umam, MA  
NIP. 197308021999031001

**Pembimbing II**



Dr. Sri Andri Astuti, M.Ag  
NIP. 19750301 200501 2 003

Ketua Program Studi  
Pendidikan Agama Islam



Dr. Sri Andri Astuti M.Ag  
NIP. 19750301 200501 2 003

## DOKUMENTASI



**Proses briefing / rapat seluruh dewan Guru dan karyawan Madrasah**



**Proses belajar mengajar Guru mata pelajaran menggunakan media tanam**





**Proses belajar mengajar Exkul Tapak Suci Putra Muhammadiyah**



**Proses belajar mengajar Exkul Pramuka dan Hizbul Whatan (HW)**



**Proses belajar mengajar exkul Olahraga Futsal**



**Proses belajar mengajar Tahfidz Qur'an di Masjid**



**Proses belajar mengajar di ruang kelas**



**Proses Upacara di lapangan Madrasah**



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
PROGRAM PASCASARJANA (PPs)  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN) METRO

Jl. Ki Hajar Dewantara Kampus 15 A Iring Mulyo Kota Metro Lampung 34111  
Telp. (0725) 41507 Fax. (0725) Email: pps@iainmetro.lampung.com  
Website: www.pps@iainmetro.ac.id

FORMULIR KONSULTASI BIMBINGAN TESIS

Nama : Muholi  
NPM : 1706641

Prodi : PAI  
Semester/Tahun : III /2018-2019

No	Hari/Tanggal	Hal-hal yang dibicarakan	Tanda Tangan
1.	Kamis 3/1/19	Perbaiki outline	
2.	Kamis 3/1/19	ace outline	

Pembimbing II

Ketua Program Study  
Pendidikan Agama Islam

Dr. Sri Andri Astuti, M.Ag  
NIP. 19750301 200501 2 003

Dr. Sri Andri Astuti, M.Ag  
NIP. 19750301 200501 2 003



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
PROGRAM PASCASARJANA (PPs)  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN) METRO**

Jl. Ki Hajar Dewantara Kampus 15 A Iring Mulyo Kota Metro Lampung 34111  
Telp. (0725) 41507. Fax. (0725) Email: [pp@iainmetro@yahoo.com](mailto:pp@iainmetro@yahoo.com)  
Website: [www.pps.iainmetro.ac.id](http://www.pps.iainmetro.ac.id)

**FORMULIR KONSULTASI BIMBINGAN TESIS**

Nama : Muholi  
NPM : 1706641

Prodi : PAI  
Semester/Tahun : III /2018-2019

No	Hari/Tanggal	Hal-hal yang dibicarakan	Tanda Tangan
2.	Rabu 16/1/2019	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perbaiki teknik penulisan. kata Began, huf. kapital, penulisan tanda Gar. kerucut dan EYD.</li> <li>2. LBM fokuskan pada variabel.</li> <li>3. Data survey dilengkapi dengan tabel/teknik yg digunakan untuk memproses data</li> <li>4. Teori yg dikutip disebutkan sumbernya</li> <li>5. Masih ada pengutipan yg in-note ganti ke footnote.</li> <li>6. interview merupakan teknik pengumpulan data pokok. Perbaiki</li> <li>7. Hal so.</li> <li>8. Bab I lebih ke pedoman.</li> </ol>	
3	Rabu 6/2/2019	ace Gub i -ir	
4.	Senin 29/4/2019	Perbaiki APP. Informan jangan 2 qing ke teori. km penelitian kualitatif menggunakan kondisi real/naturalistik	

Pembimbing II

**Dr. Sri Andri Astuti, M.Ag**  
NIP. 19750301 200501 2 003

Ketua Program Study  
Pendidikan Agama Islam

**Dr. Sri Andri Astuti, M.Ag**  
NIP. 19750301 200501 2 003



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
PROGRAM PASCASARJANA (PPs)  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN) METRO

Jl. Ki Hajar Dewantara Kampus 15 A Iring Mulyo Kota Metro Lampung 34111  
Telp. (0725) 41507, Fax. (0725) Email: [ppsiainmetro@yahoo.com](mailto:ppsiainmetro@yahoo.com)  
Website: [www.ppsIAINmetro.ac.id](http://www.ppsIAINmetro.ac.id)

FORMULIR KONSULTASI BIMBINGAN TESIS

Nama : Muholi  
NPM : 1706641

Prodi : PAI  
Semester/Tahun : III /2018-2019

No	Hari/Tanggal	Hal-hal yang dibicarakan	Tanda Tangan
5.	Sabtu 4/8/19	see APP. ✓	
6.	Rabu 30/10/19	1. Penyusunan laporan & perbaikan 2. Bobotarian temuan, bert kategori / klasifikasi. 3. Masukkan area sesuai klasifikasi 4. Pembahasan & analisis tesa kepind. 5. Untuk membuat / analisis output & teori / jurnal	
7	Senin 15/11/19	Perbaikan kembali. Bert kategori berdasar pada kemas penulisi. tahap kategori output & jurnal hasil & analisis	
8	Senin 9/12/19	- Perbaiki kembali - Simplan tidak menggunakan numbering / subpoint / poin	

Pembimbing II

Dr. Sri Andri Astuti, M.Ag  
NIP. 19750301 200501 2 003

Ketua Program Study  
Pendidikan Agama Islam

Dr. Sri Andri Astuti, M.Ag  
NIP. 19750301 200501 2 003



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
PROGRAM PASCASARJANA (PPs)  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN) METRO**

Jl. Ki Hajar Dewantara Kampus 15 A Iring Mulyo Kota Metro Lampung 34111  
Telp. (0725) 41507. Fax. (0725) Email: [ppsiaimetro@yahoo.com](mailto:ppsiaimetro@yahoo.com)  
Website: [www.ppsIAINmetro.ac.id](http://www.ppsIAINmetro.ac.id)

**FORMULIR KONSULTASI BIMBINGAN TESIS**

Nama : Muholi  
NPM : 1706641

Prodi : PAI  
Semester/Tahun : V /2019-2020

No	Hari/Tanggal	Hal-hal yang dibicarakan	Tanda Tangan
9	Kamis 19/12/19	ace Sub III a IV. Cariut ke Pembimbing I	

Pembimbing II

**Dr. Sri Andri Astuti, M.Ag**  
NIP. 19750301 200501 2 003

Ketua Program Study  
Pendidikan Agama Islam

**Dr. Sri Andri Astuti, M.Ag**  
NIP. 19750301 200501 2 003



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
PROGRAM PASCASARJANA (PPs)  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN) METRO**

Jl. Ki Hajar Dewantara Kampus 15 A Iring Mulyo Kota Metro Lampung 34111  
Telp. (0725) 41507, Fax. (0725) Email: [ppsiainmetro@yahoo.com](mailto:ppsiainmetro@yahoo.com)  
Website: [www.ppsiainmetro.ac.id](http://www.ppsiainmetro.ac.id)

**FORMULIR KONSULTASI BIMBINGAN TESIS**

Nama : Muholi  
NPM : 1706641

Prodi : PAI  
Semester/Tahun : III /2018-2019

No	Hari/Tanggal	Hal-hal yang dibicarakan	Tanda Tangan
	9/1 2018	me outline.	

Pembimbing I

**Dr. Aguswan, Kh Umam, MA**  
NIP. 197308021999031001

Ketua Program Study  
Pendidikan Agama Islam

**Dr. Sri Andri Astuti, M.Ag**  
NIP. 19750301 200501 2 003





**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
PROGRAM PASCASARJANA (PPs)  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN) METRO**

Jl. Ki Hajar Dewantara Kampus 15 A Iring Mulyo Kota Metro Lampung 34111  
Telp. (0725) 41507 Fax. (0725) Email: [ppsiainmetro@yahoo.com](mailto:ppsiainmetro@yahoo.com)  
Website: [www.ppsiainmetro.ac.id](http://www.ppsiainmetro.ac.id)

**FORMULIR KONSULTASI BIMBINGAN TESIS**

Nama : Muholi  
NPM : 1706641

Prodi : PAI  
Semester/Tahun : III /2018-2019

No	Hari/Tanggal	Hal-hal yang dibicarakan	Tanda Tangan
1	6/2 2018	Revisi Bab 1-19	
2	7/5 2018	Revisi Bab 1-19 - Buat Isi? Wawancara - Revisi Apend	
3	9/5 2019	Revisi Apend Lengkap ke Peneliti	

Pembimbing I

**Dr. Aguswan, Kh Umam, MA**  
NIP. 197308021999031001

Ketua Program Study  
Pendidikan Agama Islam

**Dr. Sri Andri Astuti, M.Ag**  
NIP. 19750301 200501 2 003



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
PROGRAM PASCASARJANA (PPs)  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN) METRO**

Jl. Ki Hajar Dewantara Kampus 15 A Iring Mulyo Kota Metro Lampung 34111  
Telp. (0725) 41507. Fax. (0725) Email: [ppsiainmetro@yahoo.com](mailto:ppsiainmetro@yahoo.com)  
Website: [www.ppsIAINmetro.ac.id](http://www.ppsIAINmetro.ac.id)

**FORMULIR KONSULTASI BIMBINGAN TESIS**

Nama : Muholi  
NPM : 1706641

Prodi : PAI  
Semester/Tahun : V /2019-2020

No	Hari/Tanggal	Hal-hal yang dibicarakan	Tanda Tangan
	30/12/2019	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Uraian Sapa &amp; Layaknya !</li> <li>→ Temukan +, -, o &amp; Sistematis sd saran</li> <li>- Ace semua hal tesis.</li> </ul>	

Pembimbing I

**Dr. Aguswan, Kh Umam, MA**  
NIP. 197308021999031001

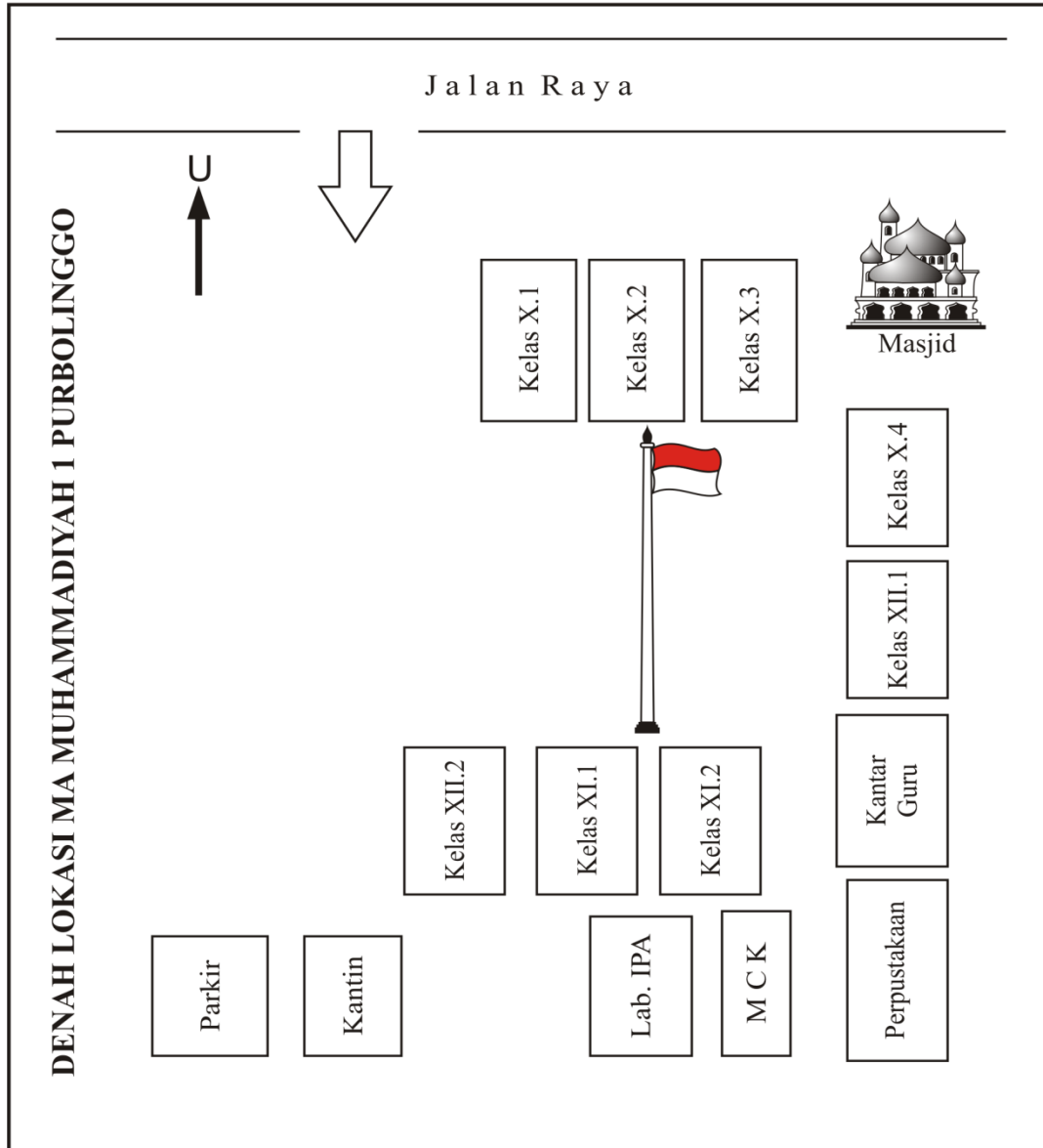
Ketua Program Study  
Pendidikan Agama Islam

**Dr. Sri Andri Astuti, M.Ag**  
NIP. 19750301 200501 2 003

**DAFTAR GAMBAR**

**Gambar 4.1. Denah Lokasi Madrasah Aliyah Muhammadiyah Purbolinggo.**

**Gambar 2  
Denah Lokasi MA Muhammadiyah 1 Purbolinggo**





**Gambar 2. Penulis sedang mewawancarai Bapak Budi Sarwono, M.Pd.I  
Kepala Madrasah Aliyah Muhammadiyah Purbolinggo**



**Gambar 3. Penulis sedang mewawancarai Bapak Agus Supriyanto, S.TP  
Waka Kurikulum Madrasah Aliyah Muhammadiyah Purbolinggo**



**Gambar 4. Penulis sedang mewawancarai Bapak Suroto, S.Ag  
Wali Kelas XII.2 Madrasah Aliyah Muhammadiyah Purbolinggo**



**Gambar 5. Penulis sedang mewawancarai  
Bapak Surahman Wali Kelas X.3 Madrasah Aliyah Muhammadiyah  
Purbolinggo**



**Gambar 6. Penulis sedang mewawancarai Ibu Elia Apriningsih Wali Kelas XI.1 Madrasah Aliyah Muhammadiyah Purbolinggo**



**Gambar 7. Penulis sedang mewawancarai Ibu Wiwin Istiqomah Wali Kelas XI.2 Madrasah Aliyah Muhammadiyah Purbolinggo**

## DAFTAR RIWAYAT HIDUP



Muholi lahir di Bungur Kecamatan Way Bungur Kabupaten Lampung Timur tanggal 12 Februari 1977. Jenjang pendidikan dasar di tempuh di Madrasah Ibtidaiyah Muhammadiyah Bungur (tahun 1985-1990) dan di MTs Muhammadiyah bungur (tahun 1990-1993).

Adapun jenjang Pendidikan menengahnya di Madrasah Aliyah Muhammadiyah Purbolinggo (tahun 1993-1996). Kemudian, melanjutkan kuliah di Universitas Muhammadiyah Metro (tahun 1999-2003) mengambil program studi *Pendidikan Agama Islam* (PAI). Setelah wisuda, pada bulan November tahun 2003, di tahun 2005 diajak oleh salah satu kakak untuk ikut serta membantu mengajar di Madrasah Ibtidaiyah Muhammadiyah Bungur.

Di tengah upaya pengembangan Madrasah, penulis pada tahun 2010 kebetulan diangkat dan diberi amanah oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Lampung Timur menjadi Pegawai Negeri Sipil Daerah dan di tempat tugaskan di SMKN 1 Way Bungur Lampung Timur. Dan di tahun 2017 mendapat kesempatan menempuh kuliah Strata Dua (S2) di IAIN Metro Lampung (September tahun 2017 – 26 Februari 2020) dengan mengambil program studi *Pendidikan Agama Islam* (PAI) dengan akreditasi prodi “B” dari BAN-PT. Pada jenjang S2 inilah penulis merasa mendapatkan pencerahan, semangat, dan kesadaran baru yang tak didapatkan ketika menempuh pendidikan di tingkat MI, MTsM, MA, dan S1.