EDUMANAGERIAL: Journal of Islamic Education Management
Volume 04, Nomor 01, (2025) : 14 – 26
E-ISSN : 2963-8313 P-ISSN : 2963-8321
https://ejournal.iainponorogo.ac.id/index.php/edumanagerial

STRATEGI KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN ETOS KERJA TENAGA PENDIDIK DAN KEPENDIDIKAN DI MTS AL-ISLAM JORESAN PONOROGO

Zuni Mupiddatul Mahmudah,
IAIN Ponorogo
zunimufidatul@gmail.com

ABSTRAK

Madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam memiliki peran vital dalam membentuk sumber daya manusia yang berkualitas dan berkarakter. Keberhasilan peran ini sangat bergantung pada kepemimpinan kepala madrasah yang efektif dalam mengelola seluruh komponen lembaga, terutama dalam meningkatkan etos kerja tenaga pendidik dan kependidikan. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi bentuk strategi, menganalisis implementasi, dan mengevaluasi hasil penerapan strategi kepala madrasah dalam meningkatkan etos kerja di MTs Al-Islam Joresan Ponorogo, di mana sebelumnya ditemukan tantangan terkait kedisiplinan dan penguasaan teknologi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi dengan sumber data utama kepala madrasah, tenaga pendidik, dan tenaga kependidikan. Analisis data dilakukan melalui kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala madrasah menerapkan strategi komprehensif yang mencakup pembinaan kedisiplinan, pemberian motivasi, keteladanan, supervisi rutin, serta fasilitasi pelatihan berkelanjutan. Implementasi strategi ini terbukti membawa dampak positif, yang tercermin dari meningkatnya kedisiplinan, komitmen terhadap tugas, dan adaptasi teknologi dalam pembelajaran. Disimpulkan bahwa kepemimpinan strategis kepala madrasah memiliki kontribusi signifikan dalam membentuk budaya dan etos kerja yang unggul.

Kata Kunci: *Strategi Kepala Madrasah, Etos Kerja, Tenaga Pendidik, Tenaga Kependidikan, Manajemen Pendidikan Islam Kata*

ABSTRACT

Madrassas, as Islamic educational institutions, play a vital role in developing high-quality and character-based human resources. The success of this role depends heavily on the effective leadership of the principal in managing all components of the institution, particularly in improving the work ethic of the teaching and administrative staff. This study aims to identify strategies, analyze their implementation, and evaluate the results of the principal's strategy for improving work ethic at MTs Al-Islam Joresan Ponorogo, where challenges related to discipline and technology mastery were previously identified. This study used a qualitative approach with a case study design. Data were collected through in-depth interviews, observations, and documentation studies, with the principal, teaching and administrative staff, and staff as the primary data sources. Data analysis was conducted through data condensation, data presentation, and drawing conclusions. The results indicate that the principal implemented a comprehensive strategy encompassing discipline development, motivation, role modeling, regular supervision, and facilitation of ongoing training. The implementation of this strategy has been shown to have a positive impact, as reflected in increased discipline, commitment to tasks, and adaptation to technology in learning. It is concluded that the strategic leadership of madrasah principals significantly contributes to shaping a superior culture and

work ethic.

***Keywords**: Madrasah Principal Strategy, Work Ethic, Educators, Education Personnel, Islamic Education Management*

Informasi Artikel **Diterima**: April 2025 **Direvisi**: Mei 2025 **Diterbitkan**: Juni 2025

PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan fondasi utama dalam membentuk sumber daya manusia yang tidak hanya kompeten secara akademik, tetapi juga berkarakter kuat dalam menghadapi dinamika zaman. Dalam konteks pendidikan Islam, madrasah memiliki peran strategis sebagai institusi yang mengintegrasikan antara nilai-nilai keislaman dan ilmu pengetahuan. Kualitas tenaga pendidik dan kependidikan menjadi kunci penting dalam mewujudkan cita-cita pendidikan Islam. Di era modern saat ini, tantangan yang dihadapi oleh lembaga pendidikan, khususnya madrasah, semakin kompleks. Salah satu tantangan utama adalah lemahnya etos kerja sebagian tenaga pendidik dan kependidikan, yang ditandai dengan rendahnya kedisiplinan, minimnya inovasi dalam proses pembelajaran, serta keterbatasan dalam penggunaan teknologi informasi.

Dalam situasi demikian, peran kepala madrasah menjadi sangat sentral sebagai pemimpin memotivasi, serta membina seluruh sumber daya manusia di lingkungannya. Etos kerja secara sederhana dapat dipahami sebagai semangat kerja yang ditunjukkan melalui sikap disiplin, tanggung jawab, loyalitas, dan dedikasi tinggi dalam melaksanakan tugas. Dalam perspektif Islam, bekerja bukan hanya sekadar aktivitas duniawi, melainkan bagian dari ibadah. Tenaga pendidik yang memiliki etos kerja tinggi bukan hanya akan meningkatkan kualitas pendidikan, tetapi juga memberi contoh keteladanan moral bagi peserta didik. Berdasarkan hasil observasi awal di MTs Al-Islam Joresan Ponorogo, ditemukan berbagai permasalahan seperti keterlambatan guru dalam mengajar, kurangnya penguasaan teknologi digital dalam pembelajaran, serta rendahnya inisiatif untuk mengikuti pelatihan profesional. Hal ini menunjukkan perlunya pengembangan strategi yang tepat dari kepala madrasah untuk meningkatkan etos kerja tenaga pendidik dan kependidikan secara menyeluruh. Strategi tersebut tidak hanya menyangkut pembinaan dan pengawasan, tetapi juga berkaitan dengan aspek motivasi, pemberdayaan, dan pengembangan profesionalisme. Melalui studi ini, penulis ingin menjawab tiga pertanyaan utama yaitu bentuk strategi yang digunakan kepala madrasah dalam meningkatkan etos kerja tenaga pendidik dan kependidikan, implementasi strategi di lapangan dan dampak dari penerapan strategi tersebut terhadap etos kerja tenaga pendidik dan kependidikan.

Penelitian ini di MTs Al-Islam Joresan Ponorogo. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi teoritis maupun praktis dalam pengembangan manajemen pendidikan

Islam, khususnya dalam hal peningkatan etos kerja melalui kepemimpinan yang strategisstrategis yang mampu mengarahkan**.**

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus (case study) yang bersifat deskriptif. Pendekatan ini dipilih karena bertujuan untuk memahami secara mendalam fenomena strategi kepemimpinan dalam konteks alami di MTs Al-Islam Joresan Ponorogo.

Lokasi penelitian dipilih berdasarkan pertimbangan bahwa madrasah ini memiliki potensi yang baik (terakreditasi A) namun menghadapi tantangan spesifik terkait etos kerja, sehingga menjadi kasus yang menarik untuk dipelajari. Pengumpulan data dilakukan melalui tiga teknik utama. Pertama, wawancara mendalam dengan informan kunci, yaitu kepala madrasah, serta informan pendukung yang terdiri dari lima guru mata pelajaran dan dua staf kependidikan yang dipilih secara *purposive sampling*. Kedua, observasi partisipatif, di mana peneliti terlibat langsung dalam mengamati kegiatan sehari-hari, seperti proses pembelajaran, rapat, dan interaksi antara kepala madrasah dengan staf, untuk mendapatkan pemahaman kontekstual. Ketiga, studi dokumentasi yang mencakup analisis dokumen-dokumen relevan seperti profil madrasah, Rencana Kerja Madrasah (RKM), laporan supervisi, dan foto kegiatan.

Teknik analisis data mengadopsi model interaktif dari Miles, Huberman, dan Saldaña, yang meliputi tiga tahapan: (1) kondensasi data, yaitu proses memilih, memfokuskan, menyederhanakan, dan mentransformasikan data mentah dari catatan lapangan; (2) penyajian data, yaitu mengorganisasi data yang telah terkondensasi ke dalam bentuk narasi, matriks, atau bagan untuk memudahkan pemahaman; dan (3) penarikan kesimpulan dan verifikasi, yaitu merumuskan kesimpulan awal yang kemudian diverifikasi secara terus-menerus dengan data di lapangan hingga diperoleh kesimpulan yang kredibel. Keabsahan data diuji melalui triangulasi sumber (membandingkan data dari kepala madrasah, guru, dan staf) dan triangulasi teknik (membandingkan data hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi).

KAJIAN TEORI

A. Strategi Kepala Madrasah

Menurut Nawawi, strategi adalah suatu cara yang digunakan untuk mencapai tujuan melalui pemanfaatan berbagai sumber daya yang tersedia secara efektif dan efisien. Dalam konteks kepemimpinan pendidikan, strategi kepala madrasah berarti langkah-langkah sistematis yang ditempuh untuk meningkatkan mutu pendidikan, manajemen sekolah, serta pembinaan tenaga pendidik dan peserta didik (Nawawi, 2005). Sementara itu, menurut Mintzberg, strategi bukan hanya sekadar perencanaan tertulis, melainkan juga pola tindakan yang konsisten dalam

jangka panjang. Hal ini menunjukkan bahwa strategi kepala madrasah tidak hanya sebatas dokumen atau program kerja, melainkan diwujudkan melalui tindakan nyata dalam memimpin, menginspirasi, dan mengambil keputusan yang berorientasi pada kemajuan madrasah. Strategi kepala madrasah merupakan kombinasi antara perencanaan, pengambilan keputusan, dan implementasi yang terarah guna mewujudkan visi, misi, serta tujuan pendidikan Islam secara optimal (Mintzberg, 1998).

Muhaimin menegaskan bahwa strategi kepala madrasah harus mencakup kemampuan dalam merumuskan visi, misi, serta program kerja yang relevan dengan kebutuhan masyarakat, sekaligus menanamkan nilai-nilai Islami dalam proses pendidikan (Muhaimin, 2009). Sejalan dengan itu, Mulyasa menekankan bahwa strategi kepala madrasah tidak hanya terkait aspek manajerial, tetapi juga bagaimana kepala madrasah berperan sebagai pendidik, inovator, motivator, sekaligus teladan bagi guru dan peserta didik. Strategi kepala madrasah merupakan kombinasi antara perencanaan, pengambilan keputusan, pembinaan sumber daya manusia, serta internalisasi nilai keislaman guna mewujudkan madrasah yang unggul, berdaya saing, dan berkarakter Islami (Mulyasa, 2013).

Strategi kepala madrasah strategi berasal dari bahasa Yunani strategos, yang berarti sebuah rencana menyeluruh dan terpadu untuk mencapai tujuan jangka panjang. Dalam konteks manajemen pendidikan, strategi adalah kerangka kerja yang dirumuskan oleh pemimpin untuk mengarahkan lembaga pendidikan berinteraksi secara efektif dengan lingkungannya. Kepala madrasah sebagai pemimpin fungsional, bertugas merumuskan dan mengimplementasikan strategi untuk menyelenggarakan proses pembelajaran dan mencapai tujuan pendidikan. Peran kepala madrasah tidak hanya sebagai manajer, tetapi juga sebagai educator, administrator, supervisor, dan motivator. Strategi yang efektif harus mampu mengintegrasikan kekuatan internal (sumber daya manusia, fasilitas) dengan peluang dan tantangan eksternal untuk menciptakan keunggulan kompetitif bagi madrasah

Keberhasilan strategi kepala madrasah dapat diukur dari sejauh mana strategi tersebut mampu membawa perubahan positif dalam mutu pendidikan, manajemen, serta kultur madrasah. Menurut Mulyasa, indikator keberhasilan strategi kepala sekolah atau madrasah terlihat dari meningkatnya mutu pembelajaran, tercapainya efektivitas manajemen, serta adanya partisipasi aktif warga sekolah. Strategi yang berhasil akan tercermin dari prestasi akademik maupun non-akademik peserta didik serta profesionalisme guru (Mulyasa, 2013)

Menurut Muhaimin, keberhasilan strategi kepala madrasah dapat dilihat dari kemampuan kepala madrasah dalam mengembangkan visi, misi, dan program kerja yang relevan dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman, serta keberhasilan dalam menginternalisasikan nilai-nilai Islami dalam kehidupan madrasah. Selain itu, indikator

keberhasilan juga terlihat dari meningkatnya kepuasan masyarakat terhadap layanan pendidikan di madrasah **(**Muhaimin, 2009)

Menurut Mintzberg keberhasilan strategi terletak pada konsistensi antara perencanaan dan implementasi. Dalam konteks madrasah, hal ini berarti strategi yang dirumuskan kepala madrasah benar-benar dilaksanakan secara konsisten, adaptif terhadap perubahan, dan menghasilkan output yang sesuai dengan tujuan pendidikan (Mintzberg, 1998). Indikator keberhasilan strategi kepala madrasah mencakup:

1. Peningkatan mutu proses dan hasil belajar peserta didik.
2. Peningkatan profesionalisme guru dan tenaga kependidikan.
3. Efektivitas manajemen madrasah (perencanaan, pelaksanaan, evaluasi).
4. Partisipasi aktif warga madrasah dan masyarakat.
5. Efisiensi pemanfaatan sumber daya.
6. Internaliasi nilai-nilai Islami dalam kultur madrasah.
7. Kepuasan masyarakat terhadap layanan pendidikan

B. Etos Kerja

Etos kerja secara etimologis, "etos" berarti karakter, adat, atau keyakinan pemandu dari seseorang atau kelompok. Etos kerja adalah seperangkat sikap, nilai, dan keyakinan yang mendorong individu untuk bekerja keras, disiplin, bertanggung jawab, dan berkomitmen tinggi dalam menjalankan tugasnya. Dalam perspektif Islam, bekerja dianggap sebagai bagian dari ibadah, yang menuntut kesungguhan, profesionalisme, dan niat yang tulus. Karakteristik etos kerja yang tinggi meliputi keahlian interpersonal, inisiatif, dan keandalan. Peningkatan etos kerja dipengaruhi oleh faktor internal (motivasi, karakter pribadi) dan faktor eksternal (lingkungan kerja, kepemimpinan, fasilitas, dan sistem penghargaan). Strategi meliputi perumusan tugas, tujuan, dan sasaran organisasi; kebijakan strategis serta program utama untuk mencapainya, dan metode yang diperlukan guna memastikan bahwa strategi tersebut diimplementasikan untuk mencapai tujuan akhir organisasi.

Menurut Sinamo, etos kerja adalah paradigma atau kerangka pikir yang menjadi landasan seseorang dalam bekerja, yang mencerminkan semangat, kejujuran, tanggung jawab, dan keunggulan. Etos kerja tenaga pendidik dan kependidikan berarti semangat dan komitmen untuk memberikan pelayanan terbaik bagi peserta didik dan lembaga pendidikan (Sinamo, 2011). Sedarmayanti menjelaskan bahwa etos kerja adalah seperangkat perilaku positif yang berakar pada keyakinan fundamental yang disertai komitmen total terhadap paradigma kerja yang integral. Bagi tenaga pendidik, etos kerja bukan hanya soal kedisiplinan dan tanggung jawab, tetapi juga mencakup dedikasi dalam mendidik, membimbing, dan mengarahkan peserta didik dengan sepenuh hati (Sedarmayanti, 2010)

Sementara itu, menurut Muhaimin, etos kerja pendidik dalam perspektif pendidikan Islam mencakup kesungguhan (*jiddiyah*), keikhlasan, tanggung jawab, serta sikap amanah dalam melaksanakan tugas sebagai guru maupun tenaga kependidikan. Etos kerja ini tidak hanya dimaknai sebagai kewajiban profesional, tetapi juga ibadah yang bernilai spiritual (Muhaimin, 2009). Sejalan dengan itu, Mulyasa menegaskan bahwa tenaga pendidik dan kependidikan yang memiliki etos kerja tinggi akan menunjukkan sikap disiplin, inovatif, dan konsisten dalam meningkatkan kualitas layanan pendidikan **(**Mulyasa, 2017). Eetos kerja tenaga pendidik dan kependidikan dapat dipahami sebagai kombinasi antara motivasi internal, komitmen profesional, serta nilai spiritual yang mendorong mereka untuk bekerja secara optimal demi tercapainya tujuan pendidikan**.** Etos kerja dalam pendidikan memiliki peran yang sangat penting karena berkaitan langsung dengan kualitas tenaga pendidik, tenaga kependidikan, serta output pendidikan yang dihasilkan**.** Etos kerja dalam pendidikan berguna untu:

1. Meningkatkan motivasi dan semangat kerja tenaga pendidik dan kependidikan.
2. Menjamin profesionalisme dan mutu kinerja.
3. Membentuk budaya kerja yang positif di lingkungan pendidikan.
4. Menjadi teladan bagi peserta didik dalam pembentukan karakter.
5. Memberikan nilai spiritual dan moral dalam pelaksanaan tugas pendidikan (Muhaimin, 2009)

Kepala madrasah sebagai pemimpin pada lembaga pendidikan mempunyai peran dalam mempengaruhi perilaku guru, baik secara individu maupun kelompok. Kepala madrasah perlu memiliki kompetensi kepemimpinan untuk meningkatkan kinerja tenaga pendidik. Hal ini dapat tercapai jika kepala madrasah mampu menciptakan situasi dan kondisi kerja yang mendukung, sehingga tenaga pendidik dapat membawa perubahan sikap dan perilaku sesuai dengan tujuan pendidikan. Sebagai pemimpin, kepala madrasah memegang peran penting etos kerja dalam mendorong perkembangan sekolah menuju kemajuan. Etos kerja memiliki peranan sangat penting dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Di dalam etos kerja mengacu terhadap sikap, keyakinan dan nilai yang memotivasi setiap individu untuk bekerja keras, berkomitmen dan berdedikasi tinggi dalam menjalankan tugas nya.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Temuan Strategi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Etos Kerja Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala madrasah MTs Al-Islam Joresan Ponorogo mengimplementasikan strategi kepemimpinan yang menyentuh dimensi manajerial, akademik, dan spiritual dalam rangka meningkatkan etos kerja tenaga pendidik dan kependidikan. Data diperoleh melalui wawancara dengan kepala madrasah, lima guru, dua staf kependidikan, observasi kegiatan harian madrasah, serta studi dokumentasi (RKM, laporan supervisi, absensi, foto kegiatan, dll).

Strategi tersebut dikategorikan dalam lima bentuk utama: (1) keteladanan kepemimpinan, (2) pbinaan kedisiplinan, (3) pelaksanaan supervisi akademik dan manajerial, (4) pelatihan dan pengembangan SDM, serta (5) pemberian motivasi dan apresiasi.

1. Strategi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Etos Kerja Tenaga Pendidik dan Kependidikan.

No	Strategi yang Diterapkan	Bukti Implementasi	Sumber Data
1	Keteladanan dan kepemimpinan	Kepala madrasah hadir sebelum jam kerja, menyapa guru, aktif dalam kegiatan harian madrasah	Notulen, Dokumentasi Absensi, RKM
2	Pembinaan kedisiplinan	Rapat mingguan, teguran personal, absensi harian, pengarahan di apel pagi	Notulen, Dokumentasi Absensi, RKM
3	Supervisi akademik & manajerial	Observasi kelas, pemeriksaan perangkat ajar, laporan supervisi bulanan	Form Supervisi, Laporan Evaluasi
4	Pelatihan dan pengembangan kompetensi	Pelatihan Google Form, e-learning, Kurikulum Merdeka, sharing hasil pelatihan	Sertifikat Pelatihan, Daftar Hadir
5	Pemberian motivasi dan apresiasi	Pujian terbuka, reward non-materi, penugasan pembina lomba, penguatan spiritual di forum rapat	Wawancara, Dokumentasi, Foto Kegiatan

Penyusunan strategi ini disesuaikan dengan tantangan yang dihadapi madrasah, yakni rendahnya kedisiplinan sebagian guru dan keterbatasan penggunaan teknologi dalam kegiatan pembelajaran. Kepala madrasah menyusun langkah-langkah strategis berdasarkan analisis kebutuhan di awal tahun ajaran yang dituangkan dalam dokumen Rencana Kerja Madrasah (RKM). Pendekatan pembinaan yang dilakukan menggabungkan komunikasi formal (rapat, surat tugas) dan pendekatan informal (diskusi santai, sapaan personal), yang memperkuat kedekatan relasi antara kepala madrasah dan guru.

Kepala madrasah juga menerapkan prinsip *reward and punishment* secara seimbang. Guru yang melanggar aturan akan dibina secara personal, sedangkan guru yang menunjukkan inisiatif kerja yang tinggi diberi apresiasi secara terbuka. Strategi ini memotivasi guru untuk

menunjukkan performa terbaiknya. Bahkan dalam observasi peneliti, ditemukan suasana forum yang lebih dinamis karena guru merasa dilibatkan dalam evaluasi bersama, bukan hanya sebagai objek pengawasan. Strategi peningkatan etos kerja yang diterapkan kepala madrasah tidak dilakukan secara parsial, melainkan melalui pendekatan terpadu yang melibatkan seluruh elemen madrasah. Hal ini dibuktikan dengan keterlibatan aktif kepala madrasah dalam menyusun dan mengawal pelaksanaan program tahunan seperti Rencana Kerja Madrasah (RKM), Rencana Kegiatan dan Anggaran Madrasah (RKAM), serta program pengembangan mutu guru. Studi dokumentasi memperlihatkan bahwa hampir setiap program kegiatan dalam dokumen tersebut menempatkan peningkatan kinerja dan disiplin guru sebagai fokus utama. Salah satu indikator keberhasilan strategi kepala madrasah terlihat dari adanya perubahan pola kehadiran tenaga pendidik. Sebelumnya, sebagian guru cenderung hadir mepet jam masuk, namun kini sebagian besar guru datang 15 sampai 30 menit sebelum pelajaran dimulai. Hal ini tidak semata karena pengawasan, tetapi karena munculnya kesadaran baru akan pentingnya memberi contoh baik kepada peserta didik. Sebagaimana dikutip dari wawancara dengan salah satu guru, "Kami merasa malu kalau kepala madrasah sudah datang duluan dan memantau kelas, sementara kami terlambat. Jadinya, kami berusaha lebih disiplin, meski tidak disuruh." (Guru Bahasa Indonesia, wawancara 16 Januari 2025). Kepala madrasah tidak hanya menekankan aspek kedisiplinan dalam bentuk waktu, tetapi juga dalam aspek tanggung jawab kerja dan kepedulian terhadap lembaga. Dalam forum-forum rapat, kepala madrasah selalu mengingatkan guru bahwa menjadi pendidik di lingkungan pesantren seperti MTs Al-Islam Joresan bukan hanya pekerjaan duniawi, tetapi juga bagian dari dakwah dan ibadah. Semangat ini membentuk kesadaran kolektif bahwa etos kerja bukan semata kewajiban formal, melainkan wujud komitmen moral terhadap pendidikan Islam. Strategi kepala madrasah juga menyentuh ranah manajerial, terutama dalam hal pendistribusian tugas dan pelibatan guru dalam pengambilan keputusan. Guru tidak lagi menjadi objek kebijakan, tetapi dilibatkan dalam tim-tim kerja seperti Tim Penyusun RPP, Tim Supervisi Internal, hingga panitia acara-acara besar. Keterlibatan ini meningkatkan rasa memiliki guru terhadap madrasah dan memotivasi mereka untuk bekerja lebih maksimal. Penguatan kompetensi juga menjadi perhatian utama kepala madrasah. Selain menyelenggarakan pelatihan internal, kepala madrasah mendorong guru mengikuti pelatihan eksternal yang difasilitasi oleh Kemenag, MGMP, atau lembaga mitra.

Guru yang mengikuti pelatihan kemudian diminta membagikan hasil pelatihan dalam bentuk presentasi mini atau mentoring kepada rekan sejawat. Praktik ini membentuk budaya saling berbagi ilmu dan memperkuat kolaborasi antarguru. Adapun dalam aspek penguatan etos kerja tenaga kependidikan, kepala madrasah menerapkan sistem laporan mingguan dan

pengawasan fleksibel. Staf administrasi, TU, dan penjaga madrasah diberikan arahan melalui briefing harian, diikuti dengan catatan progres mingguan yang dikumpulkan kepala madrasah. Kepala madrasah juga tidak segan membantu langsung pekerjaan staf saat kegiatan besar seperti ANBK atau pelaksanaan ujian berlangsung. Pendekatan ini menciptakan semangat kolektif dan menghapus kesenjangan antara guru dan tenaga kependidikan. Sebagai bentuk evaluasi atas implementasi strategi, kepala madrasah juga menyusun catatan supervisi dan laporan perbaikan yang diberikan secara personal kepada guru. Guru diminta untuk menuliskan refleksi singkat pasca supervisi dan membuat rencana perbaikan kinerja. Proses ini menunjukkan bahwa kepala madrasah tidak hanya mengevaluasi, tetapi juga memberi ruang pertumbuhan dan pengembangan bagi setiap tenaga pendidik. Secara keseluruhan, strategi yang diterapkan kepala madrasah menunjukkan adanya transformasi budaya kerja dari yang sebelumnya cenderung reaktif menjadi proaktif, dari instruksional menjadi kolaboratif, serta dari individualistik menjadi kolektif. Etos kerja yang ditanamkan tidak dibangun dalam waktu singkat, tetapi melalui proses pembinaan yang sistematis, persuasif, dan berkelanjutan.

2. Pembahasan Temuan Berdasarkan Teori dan Penelitian Terdahulu

Temuan penelitian ini mengonfirmasi efektivitas gaya kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan etos kerja tenaga pendidik dan kependidikan. Kepala madrasah tampil sebagai pemimpin yang mampu menjadi teladan, membina, memberi inspirasi, dan mendampingi guru serta staf dalam menghadapi dinamika kerja di madrasah. Strategi keteladanan mencerminkan idealized influence sebagaimana dikemukakan oleh Bass & Avolio (1994), yaitu pemimpin memengaruhi bawahan melalui contoh nyata. Kehadiran kepala madrasah yang lebih awal, keterlibatannya dalam pengajian pagi, serta konsistensi terhadap nilai kerja, menjadi stimulus yang menumbuhkan kedisiplinan kolektif. Supervisi yang dilakukan secara berkala juga sesuai dengan konsep instructional leadership (Hallinger & Murphy, 1985), di mana pemimpin bertanggung jawab atas peningkatan kualitas proses pembelajaran. Kepala madrasah di MTs Al-Islam Joresan tidak hanya mengawasi, tetapi juga memberikan umpan balik membangun setelah observasi kelas. Guru merasa tidak hanya diawasi, tetapi juga dibina.

Dalam konteks pelatihan dan pengembangan, temuan penelitian ini mendukung pendapat Sallis (2002) bahwa profesionalitas guru ditentukan oleh kesinambungan pelatihan yang relevan. Pelatihan teknologi digital seperti penggunaan *Google Form*, *Canva*, dan platform *e-learning* terbukti meningkatkan kreativitas guru dalam menyampaikan materi pembinaan spiritual yang konsisten, seperti pesan moral dalam forum rutin dan penguatan nilai kerja sebagai ibadah, mendukung teori etos kerja Islami yang dikemukakan oleh Faisal Muhammad. Dalam Islam, kerja adalah bagian dari pengabdian kepada Allah. Pendekatan ini memberi

makna baru bagi guru dalam memaknai tanggung jawabnya Penelitian ini juga menegaskan bahwa strategi pemberdayaan dan pendekatan kolaboratif sangat berpengaruh terhadap tumbuhnya loyalitas.

Guru yang diberikan ruang berkembang, dilibatkan dalam pengambilan keputusan, dan dihargai pendapatnya, akan memiliki etos kerja yang tinggi. Hal ini sesuai dengan temuan Zainuddin (2022) yang menyatakan bahwa guru yang dihargai dan dipercaya menunjukkan loyalitas kerja lebih tinggi. Secara umum, strategi kepala madrasah tidak hanya memperbaiki aspek teknis pekerjaan guru, tetapi juga menyentuh ranah psikologis dan spiritual. Etos kerja meningkat bukan karena peraturan semata, tetapi karena guru merasa dihargai, dibina, dan dilibatkan. Kepala madrasah juga berperan sebagai katalisator perubahan budaya kerja. Ia tidak hanya menuntut kinerja dari guru dan staf, melainkan juga mengubah cara pandang mereka terhadap tugas dan tanggung jawab. Dalam pendekatan transformasional, aspek ini disebut inspirational motivation, yaitu kemampuan pemimpin untuk mengkomunikasikan harapan dan visi dengan cara yang menginspirasi dan menggugah semangat kerja. Hal ini tampak ketika kepala madrasah secara aktif menyampaikan visi madrasah, tidak hanya saat awal tahun ajaran, tetapi juga dalam forum rutin mingguan, sehingga guru dan staf merasa menjadi bagian dari tujuan besar yang ingin dicapai lembaga. Dari sisi praktik manajemen pendidikan Islam, strategi ini sejalan dengan konsep kepemimpinan yang menempatkan guru sebagai mitra kerja, bukan semata bawahan. Dalam Islam, tugas memimpin adalah amanah dan bentuk pelayanan. Pemimpin dituntut untuk berlaku adil, mendidik dengan kasih sayang, serta menumbuhkan suasana kerja yang menenteramkan (*rahmatan lil 'alamin*). Hal ini tercermin dalam gaya komunikasi kepala madrasah yang santun, terbuka, dan humanis. Yang menarik, praktik pembinaan dan refleksi pasca kegiatan juga menjadi elemen penting yang memperkuat etos kerja kolektif. Kepala madrasah selalu mengadakan sesi evaluasi setelah pelaksanaan kegiatan besar seperti Penilaian Akhir Semester (PAS) dan Asesmen Nasional Berbasis Komputer (ANBK). Forum ini digunakan untuk saling memberi masukan, bukan untuk menyalahkan. Guru merasa forum refleksi ini memperkuat rasa memiliki terhadap madrasah dan mendorong mereka untuk memperbaiki diri secara mandiri. Peneliti mengamati bahwa strategi yang diterapkan juga membentuk budaya kerja yang reflektif dan partisipatif. Guru menjadi lebih aktif dalam mengusulkan program, lebih terbuka dalam menerima masukan, dan lebih kritis terhadap kinerja mereka sendiri. Kepala madrasah tidak menciptakan ketakutan, tetapi kepercayaan. Kepercayaan inilah yang mendorong guru untuk bekerja lebih optimal. Temuan ini semakin memperkuat posisi kepala madrasah sebagai aktor utama dalam membentuk kultur kerja. Etos kerja guru tidak muncul secara otomatis, melainkan dibentuk melalui relasi yang harmonis, pengawasan yang membina, pelatihan yang relevan, dan

kepemimpinan yang menginspirasi.

PENUTUP

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara mendalam strategi kepala madrasah dalam meningkatkan etos kerja tenaga pendidik dan kependidikan di MTs Al- Islam Joresan Ponorogo. Berdasarkan temuan lapangan, disimpulkan bahwa kepala madrasah menerapkan pendekatan kepemimpinan yang menyeluruh, yang mencakup strategi keteladanan, pembinaan kedisiplinan, supervisi akademik dan manajerial, fasilitasi pelatihan teknologi, serta pemberian motivasi dan penghargaan. Strategi keteladanan kepala madrasah menjadi fondasi utama dalam membentuk budaya kerja yang positif. Keteladanan ini ditunjukkan dalam sikap disiplin, keterlibatan aktif dalam kegiatan madrasah, serta kemampuan membangun komunikasi yang hangat dengan guru dan staf. Pembinaan disiplin dilaksanakan secara reguler, baik dalam forum formal seperti rapat maupun pendekatan informal melalui interaksi harian. Supervisi tidak hanya menjadi sarana kontrol, tetapi juga menjadi alat refleksi bersama untuk memperbaiki proses pembelajaran dan tata kelola kerja.

Kepala madrasah juga mendorong guru dan staf untuk meningkatkan kompetensi melalui pelatihan yang relevan, khususnya dalam penggunaan teknologi digital dan pembaruan kurikulum. Di sisi lain, strategi motivasi dan pemberian penghargaan yang berbasis nilai-nilai Islami memperkuat semangat kerja dan loyalitas tenaga pendidik. Dari hasil implementasi strategi tersebut, terlihat adanya perubahan positif dalam perilaku kerja guru dan tenaga kependidikan, antara lain meningkatnya kedisiplinan, tanggung jawab terhadap tugas, partisipasi dalam program madrasah, serta kesadaran untuk terus belajar dan berkembang.

Etos kerja bukan lagi sekadar kewajiban administratif, tetapi telah menjadi bagian dari budaya madrasah yang tumbuh secara kolektif. Saran Berdasarkan hasil penelitian, terdapat beberapa saran yang dapat disampaikan untuk penguatan praktik kepemimpinan kepala madrasah dan pengembangan profesional tenaga pendidik dan kependidikan: 1. Bagi Kepala Madrasah Perlu terus mempertahankan dan mengembangkan strategi pembinaan berbasis keteladanan, dialog partisipatif, dan supervisi edukatif. Kepala madrasah juga disarankan untuk membentuk tim khusus pengembangan SDM yang fokus pada peningkatan kompetensi teknologi, literasi pedagogis, dan spiritualitas kerja. 2. Bagi Tenaga Pendidik dan Kependidikan Diharapkan terus meningkatkan profesionalisme dan etos kerja dengan cara mengikuti pelatihan, aktif dalam komunitas belajar, serta terbuka terhadap evaluasi dan inovasi. Kolaborasi antar guru dan staf perlu diperkuat agar terbangun solidaritas dan budaya kerja tim yang kokoh 3. Bagi Lembaga Pengelola Pendidikan (Yayasan/Pengawas) Lembaga perlu memberikan dukungan kebijakan dan fasilitas yang memadai untuk keberlanjutan strategi peningkatan etos kerja. Sinergi antara kepala madrasah, guru, dan pengelola akan

mempercepat tercapainya tujuan pendidikan madrasah. 4. Bagi Peneliti Selanjutnya Penelitian ini masih bersifat studi kasus dengan lingkup terbatas. Diharapkan adanya penelitian lanjutan yang membandingkan strategi kepala madrasah di beberapa lembaga pendidikan Islam, serta melibatkan instrumen kuantitatif untuk mengukur dampak strategi secara lebih objektif dan terukur.

DAFTAR PUSTAKA

Abdussamad, Zuchri. Metode Penelitian Kualitatif. Edited by Patta Rapanna. Yogyakarta: Syakir Media Press, 2021.

Ambiya, M.S., Ahmad Syukri, dan Kasful Anwar US. Manajemen Kepala Madrasah (Upaya Peningkatan Budaya Kerja Guru). Yogyakarta: K-Media, 2021.

Amir, Hamzah. Etos Kerja Guru Era Industri 4.0. Yogyakarta: Litmus, 2019.

Aziz, Abdul. "Strategi Manajemen Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Pendidik Di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 RAO." Skripsi. UIN Syarif Kasim Riau, 2024.

Azizah, Putri Hidayatul, dan Denas Hasman Nugraha. "Etos Kerja Dalam Manajemen Pendidikan Islam Menurut Tafsir Al-Wahidi (Kitab Al-Basit) terhadap Surah At-Taubah Ayat 105." Al-Idaroh: Jurnal Studi Manajemen Pendidikan Islam 8 (2024): 73–84.

Badriati, Baiq El. Etos Kerja dalam Perspektif Islam dan Budaya. Yogyakarta: CV Tugu Rasa, 2021. Faisal, Muhammad. Etos Kerja dan Modal Sosial dalam Perspektif Sosiologis. Edited by Syofrianisda. Sumatra Barat: CV Madani, 2021.

Fitriani. "Strategi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Motivasi Dan Etos Kerja Guru Di MA Al Mawasir Lamasi." Skripsi. IAIN Palopo, 2022.

Hallinger, Philip, dan Joseph Murphy. "Assessing the Instructional Management Behavior of Principals." The Elementary School Journal 86, no. 2 (1985): 217– 247. Sallis, Edward. Total Quality Management in Education. 3rd ed. London: Kogan Page, 2002.

Mintzberg, H. *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. New York: The Free Press. 1998

Muhaimin. *Pengembangan Kurikulum Pendidikan Agama Islam di Sekolah, Madrasah, dan Perguruan Tinggi*. Jakarta: Rajawali Pers. 2009

Mulyasa, E. *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara. 2013

Nawawi, H. *Manajemen Strategik: Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan dengan Ilustrasi di Bidang Pendidikan*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press. 2005

Sedarmayanti. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju. 2010

Sinamo, J. *Etos Kerja Profesional*. Jakarta: Institut Dharma Mahardika. 2011

Zainuddin. “Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru.” Edumanagerial: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam 4, no. 1 (2022): 15– 30.