

## Peran Kepala Madrasah dalam Memotivasi Etos Kerja Guru di MTs Az zahro Prabumulih Sumatera Selatan

Fatimah Az-zahro<sup>1)</sup>, Wasito<sup>2)</sup>

<sup>1)</sup> Universitas Islam Tribakti Lirboyo Kediri, Indonesia

<sup>2)</sup> Universitas Islam Tribakti Lirboyo Kediri, Indonesia

e-mail Correspondent: [azzahro271@gmail.com](mailto:azzahro271@gmail.com)

### ABSTRACT

*This study employed a qualitative research design with data collected through in-depth interviews, direct observations, and document analysis. The key informants comprised the principal, the vice principal for curriculum affairs, and teachers of MTs Az Zahro. Data were analyzed through processes of reduction, display, and conclusion drawing, while the credibility of findings was ensured through triangulation of sources and techniques. The results reveal that the principal fulfills an active role as a motivator, role model, and supervisor. He encourages teachers by adopting persuasive strategies, engaging directly in school activities, and providing recognition for strong performance. His democratic and communicative leadership style has fostered a positive and collegial working environment. The majority of teachers demonstrated a strong work ethic, reflected in their discipline, sense of responsibility, and enthusiasm for teaching. Nevertheless, a small number of teachers exhibited decreased motivation, attributed to professional fatigue or external challenges.*

### ARTICLE HISTORY

Received: 9 September 2025

Accepted: 28 September 2025

### KEYWORDS

Principal's Role, Teacher Work Ethic, Motivation

## PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan hal yang hakiki bagi kehidupan manusia dan merupakan tiang harapan bagi perkembangan individu dan masyarakat (Taufiqurrahman et al., 2024), sebagai salah satu sarana memajukan peradaban dan membangun generasi penerus bangsa. Pendidikan merupakan suatu proses yang dapat berlangsung secara langsung maupun tidak langsung (Julaiha, 2019).

Secara tidak langsung, kegiatan yang dilakukan oleh individu atau kelompok, di ruang terbuka atau tertutup, dengan tujuan untuk menambah pengetahuan atau wawasan bagi mereka yang belum mengetahui wawasan tersebut. Pendidikan juga penting untuk mengembangkan generasi penerus bangsa. Sebab, ukuran mutu suatu negara bergantung pada sejauh mana hasil pendidikan tercapai atau terlaksana dengan baik (Rifki Solana & Mustika, 2023). Keberhasilan suatu lembaga, termasuk lembaga pendidikan, sangat bergantung pada kualitas pemimpinnya. Seorang pemimpin yang sukses mampu mengelola lembaga dengan baik, menyesuaikan diri dengan perubahan, mengidentifikasi serta memperbaiki kekurangan, dan membawa lembaga tersebut menuju tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, seorang pemimpin memegang peran kunci dalam kesuksesan sebuah organisasi (Manurung & Komalasari, 2023).

Kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai suatu proses di mana seorang individu memengaruhi sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama (Sintani et al, 2022). Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk menggerakkan, memengaruhi, memotivasi, mengajak, mengarahkan, menasehati, membimbing, memerintah, melarang, dan bahkan menghukum (kalau perlu), serta membina dengan maksud agar manusia sebagai media manajemen dapat bekerja dalam rangka mencapai tujuan administrasi secara efektif dan efisien (Syafar, 2017). Kepemimpinan sebagai proses membujuk (inducing) orang lain untuk mengambil tingkah laku menuju suatu sasaran bersama.

Konteks kepemimpinan di lembaga pendidikan, sebuah institusi formal diwajibkan memiliki seorang leader (pemimpin), sebagai penggerak, pengayom, pelindung, pemberi harapan, pembawa kedamaian, pembangkit motivasi, dan penggugah kegalauan. Sebuah institusi membutuhkan komando untuk menyamakan langkah, menyatukan persepsi, mengikat perbedaan, mengendalikan cita-cita dan ambisi. Kehadiran leader di sekolah menjadi sebuah keteguhan atas eksistensi dan perjuangan pencapaian visi, misi, tujuan, dan sasaran. Sekolah yang hebat diisi oleh leader yang hebat, yang mampu mewakafkan dirinya untuk survive dan kemajuan lembaga yang dipimpinnya. Dalam hal ini kepala sekolah berperan sebagai pemimpin yang bertanggung jawab dalam mengelola sekolah. Kepala sekolah dikategorikan sebagai pemimpin resmi (official leader) yang memiliki kewenangan formal dalam struktur organisasi pendidikan.

Menurut Wahjosumidjo, kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional dari kalangan guru yang diberikan tanggung jawab untuk memimpin sekolah sebagai tempat berlangsungnya proses belajar-mengajar. Di dalam sekolah, kepala sekolah berperan sebagai fasilitator dalam interaksi antara guru sebagai pengajar dan siswa sebagai peserta didik (Saputri, 2022). Agar dapat menjalankan tugasnya dengan baik, kepala madrasah perlu membekali diri dengan keterampilan personal dan profesional. Ia harus memahami prinsip-prinsip kepemimpinan dan menyadari bahwa keberhasilannya juga bergantung pada orang-orang di sekitarnya, seperti guru dan tenaga kependidikan. Oleh karena itu, karakteristik kepala madrasah menjadi faktor penting dalam menentukan keberhasilan atau kegagalannya sebagai pemimpin.

Dalam bahasa Inggris, istilah "ethos" merujuk pada watak atau semangat dasar suatu budaya, atau berbagai ekspresi yang mencerminkan keyakinan, kebiasaan, dan perilaku suatu kelompok masyarakat. Etos mencakup karakter, sikap, kebiasaan, dan kepercayaan tertentu yang dimiliki oleh individu atau kelompok manusia (Yorman et al, 2023). Hal ini juga dapat diartikan sebagai watak, kesusilaan, atau adat. Etos, dengan demikian, merupakan seperangkat nilai yang diyakini dan diterima sebagai pedoman hidup yang lebih baik. Etos kerja, misalnya, adalah nilai yang diterima dalam konteks bekerja untuk mencapai hasil yang lebih baik dalam kehidupan.

Guru dengan etos kerja yang tinggi akan melaksanakan tugasnya dengan penuh semangat dan tanggung jawab. Sebaliknya, guru dengan etos kerja rendah cenderung kurang disiplin, bermalas-malasan, dan kurang bertanggung jawab. Oleh karena itu, membangun dan meningkatkan etos kerja guru menjadi salah satu aspek utama yang perlu diperhatikan oleh kepala madrasah guna memastikan kemajuan dan keberhasilan institusi pendidikan.

Setiap individu, termasuk guru, memiliki kondisi internal yang berperan dalam menentukan aktivitas sehari-hari, yaitu motivasi. Secara sederhana, motivasi diartikan sebagai dorongan atau kekuatan yang menggerakkan seseorang untuk melakukan suatu tindakan. Istilah motivasi berasal dari kata "*motif*" yang dapat diartikan sebagai kekuatan yang terdapat dalam diri individu, yang menyebabkan individu tersebut bertindak dan berbuat. Motif tidak dapat diamati langsung, tetapi

dapat diinterpretasikan dalam tingkah lakunya, berupa rangsangan dorongan, atau pembangkit tenaga munculnya suatu tingkah laku tertentu (Hamzah, 2019).

Untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan, seorang guru perlu menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan dedikasi serta antusiasme. Jika seorang guru kurang bersemangat dalam menjalankan tugasnya, maka pencapaian tujuan pendidikan bisa terhambat. Rendahnya semangat dalam bekerja mencerminkan kurangnya motivasi dalam diri guru tersebut. Sebaliknya, guru yang memiliki motivasi kerja tinggi akan melaksanakan tugasnya dengan penuh semangat dan tanggung jawab. Motivasi yang mendorong seseorang untuk bekerja dengan kesungguhan serta rasa tanggung jawab inilah yang dikenal sebagai motivasi kerja. Kinerja seorang guru dipengaruhi oleh tingkat motivasi kerjanya, meskipun motivasi bukanlah satu-satunya faktor yang menentukan keberhasilan atau performa seseorang (Hamzah, 2019).

Menurut Hamzah B. Uno, motivasi kerja merupakan proses yang bertujuan untuk mendorong guru agar tindakannya terarah pada upaya nyata dalam mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Motivasi kerja dapat berasal dari dalam diri individu maupun dari faktor eksternal. Kedua jenis motivasi ini dikenal sebagai motivasi *intrinsik* dan motivasi *ekstrinsik*. Motivasi *intrinsik* meliputi pemenuhan kebutuhan finansial, rasa bangga, serta minat dan kecintaan terhadap pekerjaan. Sementara itu, Motivasi *ekstrinsik* berkaitan dengan manfaat tambahan yang diperoleh dari suatu pekerjaan.

Motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik kedua-duanya dapat berupa motivasi positif dan juga dapat berupa motivasi negatif (Siagian, 2012). Seorang guru yang merasakan kesuksesan dalam pekerjaannya cenderung terdorong untuk berusaha lebih giat demi mencapai pencapaian yang lebih tinggi, yang merupakan bentuk motivasi positif. Sebaliknya, motivasi negatif terjadi ketika seorang guru mengalami kegagalan dalam menjalankan tugasnya dan mendapatkan teguran dari kepala sekolah atau madrasah, di mana teguran tersebut menjadi dorongan negatif bagi guru tersebut.

Etos kerja guru mencerminkan semangat mereka dalam menjalankan tugas profesional. Guru dengan etos kerja tinggi cenderung mandiri, tidak bergantung pada orang lain, serta lebih siap menghadapi berbagai tantangan dan permasalahan. Mereka akan terus berupaya mencari solusi yang tepat untuk menyelesaikan setiap kendala yang dihadapi. Dengan etos kerja yang kuat, guru akan lebih termotivasi dan berani dalam menciptakan inovasi, kreativitas, serta bekerja secara efektif dan produktif, sehingga mampu meningkatkan kualitas pembelajaran siswa agar lebih menyenangkan. Selain itu, etos kerja yang tinggi juga mendorong guru untuk bekerja dengan penuh semangat, percaya diri, dan tanggung jawab, sehingga dapat menghadapi tantangan yang muncul akibat perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta meningkatnya tuntutan masyarakat terhadap kualitas pendidikan (Hikmatullah et al, 2022).

Etos kerja dapat diartikan sebagai semangat, pola pikir, dan sikap mental yang tercermin dalam perilaku kerja yang unik dan berkualitas. Oleh karena itu, etos kerja dalam dunia keguruan dapat dipahami sebagai semangat khas yang menjadi sumber energi dalam bekerja, kebahagiaan yang mendorong semangat mengajar, serta dorongan batin yang memberikan ketahanan bagi seorang guru dalam menjalankan tugasnya.

Etos kerja guru yang baik dapat dikenali dari rasa tanggung jawabnya dalam menjalankan amanah serta profesi yang diembannya, termasuk kesadaran moral yang melekat padanya. Hal ini tercermin dalam kepatuhan dan loyalitasnya saat menjalankan tugas mengajar di dalam kelas maupun tugas kependidikan di luar kelas. Selain itu, sikap ini juga terlihat dari kesungguhannya dalam mempersiapkan segala perlengkapan pembelajaran sebelum proses mengajar berlangsung.

Penelitian yang telah dilakukan oleh Penelitian yang dilakukan oleh Ester Manik dan Kamal Bustomi dengan judul *“Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru pada SMP Negeri 3 Rancaekek”* menunjukkan bahwa motivasi kerja, disiplin, dan kepemimpinan kepala sekolah memiliki pengaruh positif terhadap kinerja guru. Semakin tinggi motivasi dan kedisiplinan guru, serta semakin baik kepemimpinan kepala sekolah, maka semakin meningkat pula hasil kerja guru di sekolah tersebut (Manik & Bustomi, 2011). Perbedaannya adalah penelitian Ester Manik dan Kamal Bustomi menggunakan pendekatan kuantitatif dengan instrumen kuesioner dan teknik analisis jalur, sedangkan penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik wawancara, observasi, dan dokumentasi. Perbedaannya terletak pada pendekatan dan metode. namun, Persamaan keduanya adalah sama-sama membahas pengaruh kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja atau etos kerja guru.

## **METODE PENELITIAN**

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif kualitatif. Penelitian ini akan menggambarkan dan menganalisis fenomena yang terjadi di MTs Az zahro dengan fokus pada Peran Kepala Madrasah dalam memotivasi etos kerja guru di MTs. penulis akan menggunakan pendekatan deskriptif untuk memaparkan (menjabarkan) hasil penelitian untuk menggali lebih dalam serta membongkar fakta dibalik peristiwa, khususnya tentang bagaimana kepala madrasah memimpin, mengelola komunikasi, serta menjalankan kebijakan yang terkait dengan integrasi pendidikan pesantren dan formal. Dalam penelitian ini, peneliti berperan sebagai individu yang secara langsung terlibat dalam proses pengumpulan data, analisis data, sekaligus sebagai pelapor hasil penelitian. Dengan kata lain, peneliti berperan sebagai pengamat penuh. Kehadiran peneliti di lapangan menjadi aspek yang sangat krusial, sebagaimana dijelaskan oleh Moleong bahwa dalam penelitian kualitatif, peneliti sendiri baik secara langsung maupun melalui bantuan pihak lain merupakan instrumen utama dalam pengumpulan data.

Peneliti secara aktif hadir di lokasi penelitian, yakni di MTs Az zahro, untuk melakukan observasi dan mengumpulkan data yang dibutuhkan sesuai dengan pendekatan kualitatif. Sebagai instrumen utama, peneliti dituntut untuk mampu menggali makna dari berbagai fenomena yang diamati, serta menjalin hubungan yang terbuka dan komunikatif dengan para informan. Lokasi penelitian bertempat di jln nias rt.07 rw.02, kecamatan Prabumulih, kota prabumulih, Sumatera Selatan, MTs Az zahro merupakan lembaga pendidikan formal dalam lingkungan Pondok Pesantren. Secara geografis kota Prabumulih terletak antara 3°20'09,1" – 3°34'24,7" lintang selatan dan 104°07' 50,4" – 104°19'41,6" bujur timur. Adapun aspek topografi terletak pada ketinggian antara ± 34 meter dari permukaan laut dengan kemiringan antara 0-40 %.

Subjek penelitian ini adalah 1) Kepala Madrasah, yang akan dijadikan sumber utama data mengenai peran kepala madrasah dalam memotivasi etos kerja guru, baik melalui kebijakan, pendekatan personal, maupun kegiatan-kegiatan yang mendukung peningkatan semangat kerja guru di lingkungan madrasah. 2) Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum, yang akan memberikan informasi mengenai peran kepala madrasah dalam aspek pengelolaan akademik serta bagaimana dukungan dan arahan yang diberikan kepada guru dapat berpengaruh terhadap semangat kerja mereka. 3) Guru dan Staf Pengajar di MTs Az zahro, yang akan memberikan perspektif tentang bagaimana komunikasi antara kepala madrasah dan guru dapat memengaruhi semangat kerja serta mendukung terciptanya lingkungan kerja yang positif di madrasah.

Penggunaan teknis analisis data dalam penelitian ini disesuaikan dengan tujuan yang ingin dicapai, yaitu ingin mengetahui sejauh mana peran kepala madrasah dalam memotivasi etos kerja Guru, maka data yang peneliti peroleh diolah menggunakan langkah-langkah sebagai berikut: 1) Reduksi Data, 2) Penyajian Data, 3) Penarikan Kesimpulan. Pengecekan Keabsahan data dalam penelitian kualitatif merupakan salah satu bagian yang sangat penting untuk mengetahui derajat kepercayaan dari hasil penelitian yang telah dilakukan. Terdapat beberapa cara yang biasanya dipilih untuk menguji keabsahan (kesahihan/validitas) data penelitian diantaranya: 2) Triangulasi sumber, mendapatkan data dari sumber yang berbeda-beda dengan teknik yang sama. Misalnya seperti membandingkan hasil data secara umum dengan hasil data yang didapatkan secara personal/pribadi, atau membandingkan hasil wawancara dengan hasil studi dokumentasi. 2) Triangulasi teknik, menggunakan teknik pengumpulan data yang berbeda-beda untuk mendapatkan data dari sumber yang sama. Misalnya, untuk mencari sebuah data, peneliti menggunakan dua metode seperti observasi dan wawancara, atau tiga metode seperti observasi, wawancara, dan studi dokumentasi.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Hasil**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menggambarkan bagaimana peran kepala madrasah dalam memotivasi etos kerja guru di MTs Az zahro Prabumulih. Melalui penelitian ini, diharapkan bisa terlihat dengan jelas bagaimana kepala madrasah memberikan dorongan, arahan, dan dukungan kepada para guru agar semakin semangat dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Data yang diperoleh dari hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi dianalisis dengan cara mencermati tema-tema utama yang muncul. Selain itu, peneliti juga mencari pola, kebiasaan, dan motif yang berulang dalam setiap informasi yang didapatkan. Semua data tersebut kemudian dikelompokkan ke dalam beberapa kategori agar lebih mudah dipahami dan dianalisis. Dengan cara ini, hasil penelitian diharapkan dapat memberikan gambaran yang jelas dan bermanfaat tentang peran kepala madrasah dalam memotivasi etos kerja guru.

### **Peran Kepala Madrasah dalam Memotivasi Guru**

Berdasarkan wawancara dan pengamatan selama proses penelitian, terlihat bahwa kepala madrasah di MTs Az zahro memiliki gaya kepemimpinan yang demokratis dan partisipatif. Artinya, kepala madrasah tidak memimpin dengan cara memerintah secara sepihak, melainkan lebih mengutamakan kebersamaan dan melibatkan para guru dalam pengambilan keputusan, terutama yang berkaitan dengan kegiatan sekolah. Kepala madrasah juga berusaha membangun komunikasi yang baik dengan guru, memberikan kesempatan kepada guru untuk menyampaikan pendapat, serta terbuka terhadap saran dan masukan. Sikap seperti ini membuat guru merasa dihargai, didengarkan, dan menjadi bagian penting dalam pengembangan sekolah. Berdasarkan wawancara dengan Kepala Madrasah yakni, Ibu Endang Sari, S.Pd. tentang cara beliau dalam membangun komunikasi yang baik dengan para guru, beliau mengatakan:

*"Saya membuka ruang komunikasi dua arah, baik melalui pertemuan formal maupun informal. Grup WhatsApp madrasah menjadi media koordinasi harian, dan saya selalu meluangkan waktu untuk mendengarkan masukan atau keluhan secara langsung."*

Peran kepala madrasah dalam memotivasi guru ini dapat dikelompokkan ke dalam beberapa bagian, sesuai dengan bentuk perhatian dan tindakan yang diberikan kepada guru selama proses

pembinaan dan pelaksanaan tugas di sekolah. Sebagai motivator, kepala madrasah berperan penting dalam memberikan dorongan semangat kepada guru-gurunya. Kepala madrasah tidak hanya memberi arahan, tetapi juga selalu berusaha memberikan apresiasi dan kata-kata yang membangun kepada guru atas kerja keras yang telah dilakukan. Dari wawancara dengan wakil kepala madrasah bidang kurikulum, Ibu Utari Permatasari, S.Pd. menjelaskan terkait dukungan dan peran Kepala madrasah sebagai motivator terhadap guru, beliau mengungkapkan:

*"Dukungan berupa pujian langsung, pemberian tanggung jawab yang sesuai dengan kapasitas guru."*

Sejalan dengan itu, berdasar penuturan guru mata pelajaran Al-Qur'an Hadist, Ibu Ninis Carolina Saputri, S.Pd. beliau mengatakan:

*"Menurut saya, peran kepala madrasah sangat penting dalam memotivasi kami sebagai guru. Beliau selalu memberikan semangat, terutama dalam hal mengajar dengan ikhlas dan mendidik dengan hati. Itu sangat berpengaruh terhadap semangat saya pribadi dalam mengajar Qur'an dan Hadits."*

Selain memberi motivasi, kepala madrasah juga menjadi contoh langsung bagi para guru dalam hal kedisiplinan dan etos kerja. Kepala madrasah selalu hadir tepat waktu, menunjukkan tanggung jawab yang tinggi dalam setiap pekerjaan, serta selalu konsisten dalam menjalankan tugas. Selain sebagai motivator dan teladan, kepala madrasah juga berperan sebagai pengawas. Pengawasan dilakukan dengan cara memantau kehadiran guru, memperhatikan kinerja mereka dalam mengajar, dan melakukan supervisi kelas secara berkala. Kepala madrasah juga rutin mengadakan rapat evaluasi dan pembinaan setiap bulan, sebagai sarana untuk berdiskusi, memperbaiki kekurangan, dan merencanakan langkah-langkah pengembangan sekolah ke depan.

### **Etos Kerja Guru di MTs Az-Zahro**

Berdasarkan hasil observasi, wawancara dengan kepala madrasah, Wakil kepala madrasah bidang kurikulum dan guru serta data dari dokumentasi kegiatan, terlihat bahwa sebagian besar guru di MTs Az zahro memiliki etos kerja yang baik. Hal ini ditunjukkan dari sikap mereka yang selalu hadir tepat waktu, mempersiapkan perangkat pembelajaran dengan baik sebelum mengajar, menciptakan suasana kelas yang nyaman dan menyenangkan bagi siswa, serta aktif mengikuti pelatihan maupun kegiatan yang diselenggarakan oleh sekolah.

Sebagaimana yang disampaikan oleh kepala madrasah, Ibu Endang Sari, S.Pd. Ketika di wawancara oleh peneliti, beliau menilai etos kerja guru sudah cukup baik, beliau menyebutkan:

*"Secara umum, etos kerja guru di MTs Az zahro cukup baik. Mereka menunjukkan kedisiplinan yang konsisten, terutama dalam kehadiran dan ketepatan waktu mengajar. Tanggung jawab mereka tercermin dari kesiapan dalam menyusun perangkat pembelajaran dan memberikan bimbingan kepada siswa. Semangat mengajar juga tampak dari antusiasme mereka saat berada di kelas serta partisipasi aktif dalam kegiatan madrasah."*

Sejalan dengan yang disampaikan oleh kepala madrasah, Wakil kepala kurikulum, Ibu Utari Permatasari, S.Pd. menilai etos kerja guru dari perspektif kurikulum, bahwasanya etos kerja guru cukup baik, beliau mengatakan:

*“Saya melihat etos kerja guru cukup baik, terutama dalam penyusunan perangkat ajar seperti RPP, modul, dan penilaian.”*

Motivasi yang mendorong lahirnya sikap positif ini berasal dari kesadaran para guru bahwa menjadi seorang pendidik adalah tugas yang mulia dan harus dijalankan dengan penuh tanggung jawab. Selain itu, motivasi dari dalam diri mereka sendiri, seperti rasa ingin memberikan yang terbaik bagi siswa, juga menjadi faktor penting. Tidak kalah penting, perhatian dan dukungan moral yang diberikan oleh kepala madrasah, seperti memberikan arahan, penghargaan, maupun kesempatan untuk berkembang, turut membantu meningkatkan semangat kerja para guru.

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat beberapa pola kebiasaan yang secara konsisten dilakukan oleh kepala madrasah dalam memotivasi dan membina etos kerja guru di MTs Az zahro. Pola-pola ini muncul sebagai bagian dari cara kepala madrasah menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung perkembangan guru.

**Tabel 1 Pola Kepemimpinan Kepala Madrasah**

<b>Pola</b>	<b>Keterangan</b>
Kepemimpinan partisipatif	Kepala madrasah selalu melibatkan guru dalam proses pengambilan keputusan, terutama dalam hal yang berkaitan dengan kegiatan sekolah, sehingga guru merasa dihargai dan memiliki peran penting di madrasah.
Apresiasi kinerja secara langsung	Kepala madrasah tidak segan memberikan pujian atau ucapan terima kasih secara terbuka kepada guru yang menunjukkan prestasi atau kinerja yang baik, sehingga guru merasa bangga dan semakin termotivasi.
Evaluasi berkelanjutan	Kepala madrasah rutin mengadakan pembinaan dan refleksi setiap bulan. Melalui kegiatan ini, guru bisa mengetahui kekurangan yang perlu diperbaiki dan kepala madrasah bisa memberikan masukan secara langsung untuk mendukung peningkatan kinerja.

Berdasarkan hasil pengamatan dan wawancara selama penelitian, ditemukan bahwa etos kerja guru di MTs Az zahro dapat dikelompokkan ke dalam tiga kategori. Pengelompokan ini dibuat agar lebih mudah memahami perbedaan tingkat semangat dan sikap kerja yang ditunjukkan oleh para guru dalam kesehariannya.

**Tabel 2. kategori Etos Kerja Guru di MTs Az zahro**

Kategori	Ciri
Guru dengan etos tinggi	Guru dalam kategori ini menunjukkan sikap disiplin, selalu hadir tepat waktu, memiliki semangat berinovasi dalam mengajar, aktif mengikuti kegiatan sekolah, dan fokus untuk menciptakan pembelajaran yang berkualitas. Guru seperti ini menjadi teladan bagi rekan kerja dan siswa.
Guru dengan etos sedang	Guru dalam kategori ini umumnya melaksanakan tugas mengajar sesuai ketentuan dan tanggung jawab, namun masih jarang membuat inovasi baru dalam pembelajaran dan kurang memiliki inisiatif untuk terlibat aktif di luar jam mengajar.
Guru dengan etos rendah	Guru dalam kategori ini cenderung kurang disiplin, sering terlambat masuk kelas atau datang ke sekolah, pasif dalam proses pembelajaran, serta jarang berpartisipasi dalam kegiatan yang diselenggarakan oleh madrasah.

### Tipologi Guru Berdasarkan Respons terhadap Kepemimpinan

Dari hasil pengamatan dan wawancara selama penelitian, diketahui bahwa setiap guru memiliki cara yang berbeda dalam merespon gaya kepemimpinan kepala madrasah. Perbedaan ini tergantung pada sikap, karakter, dan kesiapan masing-masing guru dalam menerima arahan serta motivasi yang diberikan. Berikut adalah tipe-tipe guru berdasarkan respons mereka terhadap kepemimpinan kepala madrasah:

**Tabel 3. Tipologi Guru**

Tipe Guru	Respons Terhadap Kepemimpinan Kepala Madrasah
Guru Progresif	Guru tipe ini biasanya sangat mudah terinspirasi dan termotivasi setelah mendapat arahan atau dukungan dari kepala madrasah. Mereka selalu menunjukkan perkembangan yang positif dan signifikan dalam kinerja sehari-hari.
Guru Adaptif	Guru tipe ini membutuhkan waktu untuk berproses. Mereka tidak langsung berubah, namun setelah mendapatkan motivasi dan pembinaan secara rutin, perlahan-lahan mulai menunjukkan sikap dan kinerja yang lebih baik.
Guru Resisten	Guru dalam kategori ini cenderung sulit berubah. Meskipun sudah sering diberi arahan, motivasi, bahkan kesempatan, mereka tetap menunjukkan sikap yang stagnan dan sulit beradaptasi dengan perubahan yang diharapkan.

Dengan mengetahui tipologi ini, kepala madrasah bisa lebih mudah menentukan pendekatan yang tepat dalam membina dan memotivasi setiap guru sesuai dengan karakteristiknya.

Berdasarkan hasil temuan penelitian, peneliti mengelompokkan temuan agar dapat memudahkan dalam melihat hubungan antara tindakan kepala madrasah dengan dampaknya terhadap etos kerja guru. Hal ini agar dapat membantu menggambarkan sejauh mana kepala madrasah berperan dalam memotivasi guru dan bagaimana pengaruhnya terhadap semangat kerja mereka di madrasah.

**Tabel 4. Temuan Penelitian**

<b>Aspek</b>	<b>Intervensi Kepala Madrasah</b>	<b>Dampak terhadap Etos Kerja</b>
Supervisi Akademik	Kepala madrasah melakukan observasi kelas secara langsung dan menilai kelengkapan perangkat pembelajaran guru.	Kegiatan ini membuat guru lebih bertanggung jawab dalam mempersiapkan proses pembelajaran dan meningkatkan kesadaran akan pentingnya kualitas pengajaran.
Penguatan Internal	Kepala madrasah memberikan motivasi secara langsung, baik melalui pujian, saran, maupun arahan dalam suasana yang mendukung.	Guru merasa dihargai dan semakin bersemangat dalam melaksanakan tugasnya dengan lebih baik.
Partisipasi Guru	Kepala madrasah melibatkan guru dalam setiap musyawarah dan pengambilan keputusan di tingkat madrasah.	Guru merasa lebih dihargai, memiliki rasa tanggung jawab yang lebih tinggi, dan merasa menjadi bagian penting dari kemajuan madrasah.

Dari tabel di atas, terlihat bahwa semakin aktif kepala madrasah dalam melakukan intervensi yang positif, semakin kuat pula dampaknya dalam mendorong etos kerja guru.

Berdasarkan paparan data, dapat disimpulkan bahwa kepala madrasah memiliki peran strategis dan berpengaruh dalam membangun etos kerja guru, melalui kombinasi peran motivator, teladan, dan supervisor. Guru yang terinspirasi oleh kepemimpinan tersebut menunjukkan etos kerja yang lebih tinggi, sedangkan guru yang kurang mendapatkan intervensi atau pembinaan cenderung stagnan.

## **Pembahasan**

### **Peran Kepala Madrasah dalam motivasi dan Etos Kerja Guru**

Temuan penelitian menunjukkan bahwa peran kepala madrasah di MTs Az-Zahro dalam memotivasi guru memiliki kekuatan transformatif terhadap etos kerja guru. Artinya, kepemimpinan kepala madrasah mampu membawa perubahan positif pada semangat dan

tanggung jawab guru dalam menjalankan tugas mereka. Hal ini sejalan dengan konsep EMASLIM (Educator, Manajer, Administrator, Supervisor, Leader, Inovator, Motivator) dari Mulyasa, yang menyebutkan bahwa kepala madrasah tidak hanya mengurus hal-hal administratif, tetapi juga berperan penting dalam membangun budaya kerja yang baik di sekolah.

Dari hasil observasi di lapangan, terbentuk satu kesimpulan bahwa semakin aktif kepala madrasah dalam membina, mendampingi, dan memberikan semangat kepada guru, maka semakin tinggi pula komitmen kerja dan motivasi guru. Mereka menjadi lebih rajin, disiplin, dan bertanggung jawab dalam mengajar. Temuan ini juga sejalan dengan pendapat Syafaruddin yang menyatakan bahwa kepemimpinan yang efektif adalah kekuatan untuk menggerakkan, memengaruhi, dan membina orang lain (Syafarudin, 2017). Dengan kata lain, jika kepala madrasah mampu menjadi teladan dan pembimbing yang baik, maka para guru pun akan bekerja dengan lebih baik dan penuh semangat.

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa kepala madrasah di MTs Az-Zahro memiliki tiga pola utama dalam menjalankan kepemimpinannya, yaitu:

- a) Pola Kepemimpinan Partisipatif, di mana kepala madrasah melibatkan guru dalam pengambilan keputusan dan kegiatan sekolah.
- b) Pola Penguatan Personal (Motivasi), yaitu memberikan semangat dan dorongan secara langsung kepada guru agar mereka lebih bersemangat bekerja.
- c) Pola Supervisi Berbasis Pembinaan, artinya kepala madrasah melakukan pengawasan sambil memberikan bimbingan dan arahan, bukan sekadar mengoreksi kesalahan.

Ketiga pola ini saling melengkapi dan membentuk peran kepala madrasah sebagai seorang teladan, pengarah, dan pemberi solusi dalam kehidupan sekolah sehari-hari. Kepala madrasah tidak hanya memberi perintah, tapi juga turun langsung, menjadi contoh, dan membantu memecahkan masalah. Hal ini sesuai dengan teori dari Wahjosumidjo yang menjelaskan bahwa kepala madrasah sebaiknya bersifat demokratis dan bekerja sama dengan semua pihak, terutama guru, agar tujuan pendidikan bisa tercapai dengan baik (Wahjosumidjo, 2009). Kepedulian dan keaktifan kepala madrasah dalam berbagai kegiatan menciptakan rasa memiliki (sense of belonging) bagi para guru. Ketika guru merasa dihargai dan dianggap bagian penting dari sekolah, mereka pun lebih bertanggung jawab dan semangat dalam bekerja.

### **Etos Kerja Guru di MTs**

Dari hasil temuan di lapangan, peneliti menemukan bahwa tidak semua guru merespons kepemimpinan kepala madrasah dengan cara yang sama. Ada tiga tipe guru yang terlihat berdasarkan cara mereka merespons:

**Tabel 5. Tipe-tipe Guru**

<b>Tipe Guru</b>	<b>Respons</b>
Progresif	Merespons positif, cepat beradaptasi, dan menunjukkan etos kerja tinggi
Adaptif	Butuh dorongan lebih lanjut untuk bisa berkembang
Resisten	Sulit berubah meskipun telah diberi motivasi

Temuan ini menunjukkan bahwa dalam satu lingkungan kerja, tidak semua individu bisa diperlakukan dengan cara yang sama. Ada yang langsung semangat saat dimotivasi, ada yang butuh waktu dan bimbingan, dan ada juga yang tetap sulit berubah. Hal ini sesuai dengan teori perubahan perilaku organisasi dari Robbins, yang menjelaskan bahwa dalam organisasi, selalu ada perbedaan cara orang merespon pengaruh pemimpin (Robbins, 1991). Karena itu, kepala madrasah perlu menggunakan pendekatan yang fleksibel dan tidak kaku serta tidak satu cara untuk semua orang.

Penelitian ini menemukan bahwa guru-guru di MTs Az zahro memiliki beberapa alasan utama yang mendorong mereka untuk bekerja dengan sungguh-sungguh. Motif-motif tersebut meliputi: Dorongan spiritual dan tanggung jawab sebagai pendidik

- a) Dorongan spiritual dan tanggung jawab sebagai pendidik, yaitu kesadaran bahwa tugas sebagai guru adalah amanah dan bentuk ibadah kepada Allah.
- b) Harapan mendapat apresiasi dan pengembangan diri, di mana guru ingin merasa dihargai dan terus berkembang secara profesional.
- c) Dukungan dari kepala madrasah, seperti bimbingan, motivasi, dan perhatian yang diberikan, membuat guru merasa tidak sendiri dalam menjalankan tugasnya.

Dari temuan ini dapat disimpulkan bahwa motivasi guru bukan hanya karena gaji atau kebutuhan finansial. Lebih dari itu, mereka bekerja karena merasa punya tanggung jawab moral dan ingin dihargai atas usaha yang mereka lakukan. Guru juga ingin terus belajar dan berkembang agar bisa memberi yang terbaik bagi siswa. Temuan ini sejalan dengan pendapat Hamzah B. Uno, yang menyatakan bahwa motivasi kerja guru terdiri dari motivasi intrinsik (dorongan dari dalam diri seperti semangat, niat ibadah, atau tanggung jawab) dan motivasi ekstrinsik (dorongan dari luar seperti pujian, penghargaan, atau perhatian pimpinan) (Hamzah, 2007).

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan sebelumnya, peneliti menyimpulkan bahwa:

- 1) Peran kepala madrasah dalam memotivasi etos kerja guru di MTs Az zahro. Peran kepala madrasah sebagai administrator, teladan, pembina, motivator, dan penggerak budaya kerja berpengaruh besar terhadap semangat kerja guru. Di MTs Az-Zahro, guru bekerja dengan sungguh-sungguh karena dorongan spiritual, kesadaran akan tanggung jawab sebagai pendidik, serta harapan untuk terus berkembang dan dihargai. Dukungan berupa bimbingan dan motivasi dari kepala madrasah memperkuat komitmen guru dalam menjalankan tugas. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja guru tidak hanya dipengaruhi oleh faktor finansial, tetapi juga oleh tanggung jawab moral dan keinginan untuk memberi yang terbaik bagi siswa dan lembaga.
- 2) Etos kerja guru di MTs Az-Zahro Prabumulih Sumatera Selatan. Sebagian guru memiliki semangat kerja yang tinggi, ditunjukkan melalui kedisiplinan, persiapan pembelajaran, keterlibatan dalam kegiatan madrasah, dan keinginan untuk berkembang. Namun, terdapat pula guru yang menunjukkan etos kerja yang masih rendah, ditandai dengan kurangnya kedisiplinan waktu, rendahnya inovasi, dan minimnya inisiatif dalam pengembangan pembelajaran. Variasi ini muncul dari motif internal guru, kondisi lingkungan kerja, dan intervensi kepemimpinan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Hamzah B. Uno. (2007). *Teori motivasi dan pengukurannya: Analisis bidang pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hamzah B. Uno. (2008). *Teori motivasi dan pengukurannya*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hamzah B. Uno. (2019). *Teori motivasi dan pengukurannya: Analisis di bidang pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hikmatullah, L., dkk. (2022). *Strategi peningkatan etos kerja guru melalui penguatan kepemimpinan transformasional, kompetensi pedagogis, dan motivasi kerja guru*. Bogor: Penerbit Lindan Bestari.
- Manik, E., & Bustomi, K. (2011). Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja guru pada SMP Negeri 3 Rancaekek. *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship*, 5(2), 97–107.
- Manurung, V., & Komalasari, Y. (2023). Peran kepemimpinan dalam membangun motivasi kerja dan kinerja karyawan. *Prosiding Seminar Ilmiah Nasional Teknologi, Sains, dan Sosial Humaniora (SINTESA)*, 5, 1–10. <https://doi.org/10.36002/snts.v5i0.2195>
- Robbins, S. P. (1991). *Organizational behavior: Concepts, controversies, and applications* (5th rev. ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Saputri, R. D. R. (2022, April 1). Peran guru kelas sebagai fasilitator dalam proses pembelajaran di daerah Kecamatan Bangkalan. *OSF Preprints*. <https://doi.org/10.31219/osf.io/vh7f6>
- Siagian, S. P. (2012). *Teori motivasi dan aplikasinya*. Jakarta: PT Asdi Mahasatya.
- Sintani, L., Fachrurazi, F., Mulyadi, M., Nurcholifah, I., Fauziah, F., Hartono, S., & Jusman, I. A. (2022). *Dasar kepemimpinan*. Jakarta: Yayasan Cendikia Mulia Mandiri.
- Sugiyono. (2016). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D* (ed. 23). Bandung: Alfabeta [Inlislite](https://doi.org/10.31219/osf.io/vh7f6).
- Syafar, D. (2017). Teori kepemimpinan dalam lembaga pendidikan Islam. *TADBIR: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 5(1), 147–155 [Aripafi JournalEduTech Jaya](https://doi.org/10.31219/osf.io/vh7f6).
- Syafaruddin. (2017). *Manajemen kepemimpinan pendidikan Islam*. Medan: Perdana Publishing.
- Taufiqurrahman, R., Darmayanti, A., & Rukajat, A. (2024). Strategi komunikasi kepala madrasah kepada guru dan peserta didik dalam meningkatkan mutu belajar mengajar. *Indonesian Research Journal on Education*, 4(4), 332–336. <https://doi.org/10.31004/irje.v4i4.1052>
- Wahjosumidjo. (2009). *Kepemimpinan kepala sekolah: Tinjauan teoritik dan permasalahannya*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Yorman, A., Djollong, A. F., Setiyadi, M. W., Harsap, H., Saleh, H., Rodin, R., Atikah, C., Adika, D., & Charles, E. P. (Eds.). (2023). *Etika profesi guru*. Jakarta: PT Mifandi Mandiri Digital.