

**KOMPETENSI KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN  
ETOS KERJA GURU DI MADRASAH IBTIDAIYAH KOTA BITUNG**

**TESIS**

**OLEH  
JUSNI ADAM  
NIM. 2052020**



**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
PROGRAM PASCASARJANA  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI MANADO  
TAHUN 2022**

**KOMPETENSI KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN  
ETOS KERJA GURU DI MADRASAH IBTIDAIYAH KOTA BITUNG**

**TESIS**

**Diajukan kepada Institut Agama Islam Negeri Manado  
untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam menyelesaikan  
Program Magister Pendidikan**

**OLEH**

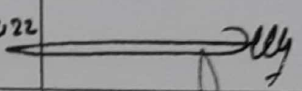

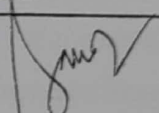
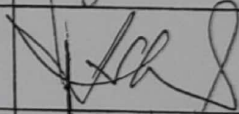
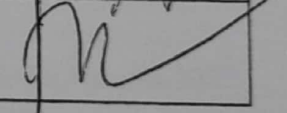
**JUSNI ADAM**

**NIM. 2052020**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
PROGRAM PASCASARJANA  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI MANADO  
TAHUN 2022**

## PENGESAHAN PENGUJI

Tesis yang berjudul "Kompetensi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Etos Kerja Guru di Madrasah Ibtidaiyah Kota Bitung" yang ditulis oleh **Jusni Adam**, NIM 2052020, Mahasiswa Program Pascasarjana IAIN Manado Program Studi Manajemen Pendidikan Islam dinyatakan **LULUS** ujian Tesis yang diselenggarakan pada hari Senin, 08 Agustus 2022 M, bertepatan dengan 10 Muharam 1444 H dan telah diperbaiki sesuai dengan saran-saran dari Tim Penguji pada ujian Tesis tersebut.

No.	TIM PENGUJI	TANGGAL	TANDA TANGAN
1.	<b>Dr. Nasruddin Yusuf, M.Ag</b> (Ketua Penguji)	29/9-2022	
2.	<b>Dr. Abd. Latif Samal, M.Pd</b> (Sekretaris Penguji/ Pembimbing II)		
3.	<b>Dr. Yusno Abdullah Otta, M.Ag</b> (Penguji I)		
4.	<b>Dr. Mohamad S. Rahman, M.Pd.I</b> (Penguji II)		
5.	<b>Dr. Rivai Bolotio, M.Pd</b> (Penguji III / Pembimbing I)		

Manado, 08 Agustus 2022 M  
10 Muharam 1444 H

Diketahui oleh,  
Direktur IAIN Manado



## PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : **Jusni Adam**  
NIM : 2052020  
Tempat/Tanggal Lahir : Manado, 2 Juni 1973  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam  
Program : Pascasarjana IAIN Manado

Menyatakan bahwa tesis yang berjudul “Kompetensi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Etos Kerja Guru di Madrasah Ibtidaiyah Kota Bitung “ adalah hasil karya saya sendiri. Ide /gagasan orang lain yang ada dalam karya ini saya sebutkan sumber pengambilannya. Apabila dikemudian hari terdapat hasil Plagiarisme maka saya bersedia menerima sanksi yang ditetapkan dan sanggup mengembalikan gelar dan ijazah yang saya peroleh sebagaimana peraturan yang berlaku

Manado, 08 Agustus 2022  
Penvusun,



**Jusni Adam**  
NIM. 2052020

# **Kompetensi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Etos Kerja Guru di Madrasah Ibtidaiyah Kota Bitung**

**Jusni Adam**

## **Abstrak**

Penelitian ini bersifat deskriptif kualitatif yang bertujuan untuk menganalisis kompetensi manajerial dan kompetensi kepribadian kepala madrasah dalam meningkatkan etos kerja guru di madrasah ibtidaiyah kota Bitung. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif dengan menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, melalui teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Penelitian ini juga melakukan analisis data dan pengecekan keabsahan data. Penelitian ini memperoleh hasil bahwa kompetensi manajerial dan kompetensi kepribadian kepala madrasah dalam meningkatkan etos kerja guru di madrasah ibtidaiyah kota Bitung sudah memenuhi beberapa kriteria yang terdapat dari indikator kedua kompetensi tersebut. Hanya saja, kriteria kompetensi manajerial masih didominasi oleh kepala madrasah yang penempatannya di madrasah negeri. Hal ini tentunya selaras dengan kualifikasi kepala madrasah apabila ditudugaskan dalam memimpin lembaga pendidikan yang memiliki status negeri. Sementara di madrasah swasta rata-rata masih berada pada kriteria mampu menjalankan beberapa indikator dari kompetensi manajerial yang harus dimiliki oleh kepala madrasah. Sedangkan pada ranah kompetensi kepribadian, kepala madrasah swasta masih dapat mengimbangi dan memenuhi indikator terkait dengan kriteria kepala madrasah yang memiliki kompetensi kepribadian. Fakta ini diperkuat dengan laporan keterangan para guru di masing-masing madrasah ibtidaiyah yang peneliti jadikan sampel untuk memperoleh data. Kendala yang dihadapi oleh kepala madrasah ibtidaiyah Negeri 1 Bitung dalam meningkatkan etos kerja guru yaitu adanya kondisi pandemi Covid 19 dan penyatuan karakter guru yang berbeda-beda. Kemudian kendala yang dihadapi oleh kepala madrasah ibtidaiyah Al-Muhajirin Bitung dalam meningkatkan etos kerja guru yaitu kekurangan sarana prasarana penunjang kegiatan pembelajaran. Sementara kendala yang dihadapi oleh kepala madrasah ibtidaiyah Muhammadiyah Bitung dalam meningkatkan etos kerja guru yaitu kekurangan tenaga pendidik. Sedangkan kendala yang dihadapi oleh kepala madrasah ibtidaiyah Arafah Bitung dalam meningkatkan etos kerja guru yaitu masih minimnya anggaran madrasah yang berdampak kepada tingkat kesejahteraan guru yang masih kurang.

**Kata kunci: Kompetensi, Kepala Madrasah, Etos Kerja.**

The Competence of Madrasah Principal in Improving Teachers' Work Ethic  
at  
Madrasah Ibtidaiyah of Bitung City

Jusni Adam

Abstract

This research is descriptive qualitative which aims to analyze the managerial competence and personality competence of the madrasah principal in improving the work ethic of teachers at Madrasah Ibtidaiyah in Bitung City. The method employed in this research is a mixed method using qualitative and quantitative approach, through data collection techniques such as questionnaires, observations, interviews, and documentation. Meanwhile, this research also conducted data analysis and checking the validity of the data. Taken at MIN 1 Bitung, the questionnaire result from the informant can be said that the principal of the school was at the competent level with a good scale on managerial competence with an average value of 4.27. In the meantime, personality competence is placed also at the competent level with a good scale with an average value of 4.36. Furthermore, the result of questionnaire result of the principal of Madrasah Ibtidaiyah Al Muhajirin Bitung can be said as having fairly competent level with fairly good scale on managerial competence with an average value of 3.72. Meanwhile, the personal competence is located at the competent level with a good scale with an average value of 4.03. However, at Madrasah Ibtidaiyah Arafah Bitung, seen through questionnaire result, it can be concluded that the principal of MI Arafah Bitung is placed at the fairly competent level with a fairly good scale on managerial competence with an average value of 3.9. Meanwhile, the personality competence is at the level of competent level with a good scale with an average value of 4.01. The obstacles faced by the principal of Madrasah Ibtidaiyah in Bitung City in improving the work ethic of teachers are about the covid-19 pandemic, the unification of different teacher characters, lack of infrastructure to support learning activities, shortage of educators. Besides, the lack of madrasah budget was still lacking and gave an impact to teachers' welfare.

**Key Words:** *Competence, Madrasah Principal, Work Ethic.*



## KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الْحَمْدُ لِلَّهِ وَالصَّلَاةُ وَالسَّلَامُ عَلَى رَسُولِ اللَّهِ وَعَلَى آلِهِ وَصَحْبِهِ أَجْمَعِينَ أَمَّا بَعْدُ

Dengan mengucapkan puji dan syukur kehadirat Allah swt. atas segala karunia rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulisan tesis dengan judul: “Kompetensi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Etos Kerja Guru di Madrasah Ibtidaiyah Kota Bitung.” dapat terselesaikan tepat pada waktunya. Penulisan tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi sebagian dari persyaratan guna memperoleh gelar Magister pada program studi Manajemen Pendidikan Islam PPs IAIN Manado.

Penulis menyadari bahwa dalam hal penyelesaian penulisan tesis ini, masih terdapat banyak kekurangan. Oleh karenanya, dengan segala kerendahan hati penulis mengharapkan saran, kritik dan segala bentuk pengarahannya dari semua pihak untuk perbaikan karya ilmiah ini. Demikian pula kepada seluruh pihak yang telah dengan ikhlas berpartisipasi utamanya dalam memberikan motivasi, doa dan dukungannya, penulis menyampaikan terima kasih.

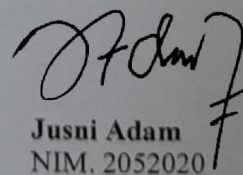
Ungkapan rasa terima kasih ini, lebih khusus penulis tujukan kepada:

1. Delmus Puneri Salim, S.Ag, M.A, M.Res, Ph.D selaku rektor Institut Agama Islam Negeri Manado,
2. Dr. Nasruddin Yusuf, M.Ag selaku Direktur Pascasarjana atas ilmu, masukkan dan bimbingannya.
3. Dr. Abd. Latif Samal, selaku Ketua Progam Studi MPI sekaligus bertindak sebagai Pembimbing II yang banyak memberi kontribusi ilmu dan nasehat kepada peneliti.
4. Dr. Rivai Bolotio, M.Pd selaku Pembimbing I yang telah banyak memberikan masukkan ilmu, saran, semangat dan waktu selama memberikan bimbingan, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.

5. Segenap Bapak/Ibu Dosen Pascasarjana IAIN Manado yang telah memberikan ilmu dan wawasan selama penulis menempuh pendidikan di Program Pascasarjana IAIN Manado.
6. Kasubag dan Staf Tata Usaha dan staf perpustakaan Pascasarjana IAIN Manado yang telah memberikan layanan serta bantuan kepada penulis.
7. Supriadi Palakua, S.Pd., selaku kepala MI Al-Muhajirin Bitung, Amirullah S.Pd.I., M.Pd., selaku kepala MI Arafah Bitung, HJ. Maryam Usman, S.,Pd.I., selaku kepala MI Muhammadiyah Bitung dan Sarif Soleman S.ag M.Pd.I., selaku kepala MIN 1 Bitung, yang telah memberikan izin dan informasi kepada peneliti selama pengumpulan data di lapangan.
8. Seluruh Guru MI Al-Muhajirin Bitung, MI Arafah Bitung, MI Muhammadiyah Bitung, dan MIN 1 Bitung., atas kontribusinya dalam memberikan informasi kepada peneliti selama pengumpulan data.
9. Keluarga tercinta istimewa kepada Ayahanda tercinta bapak Abdurahman Adam dan Ibundaku Hania Abdullah serta Suamiku Kisman Sangkilang, Anak-anakku Muhafiz Kisman dan Nazwa Kisman, Doa kalian yang tidak terbatas sehingga studi ini bisa terselesaikan.
10. Sahabat-sahabatku Angkatan 2020 Pascasarjana IAIN Manado yang telah memberikan banyak inspirasi, sukses selalu untuk teman-teman semuanya.
11. Semua pihak yang telah ikut berjasa dalam penulisan tesis ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Semoga amal kebaikan yang telah diberikan kepada peneliti, mendapatkan berkah dan ridha dari Allah swt. Amin...

Manado, 23 Mei 2022  
Peneliti,

  
Jusni Adam  
NIM. 2052020



## DAFTAR ISI

Halaman Sampul	
Lembar Pengesahan .....	iii
Pernyataan Bebas Plagiarisme .....	Iv
Abstrak (Bahasa Indonesia) .....	v
Abstrak (Bahasa Inggris).....	vi
Kata Pengantar .....	vii
Daftar Isi.....	ix
Daftar Tabel .....	xi
Daftar Lampiran .....	xii
Padanan Aksara.....	xiii
<b>BAB I    PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang .....	1
B. Batasan dan Rumusan Masalah.....	4
C. Tujuan Penelitian .....	5
D. Manfaat penelitian.....	5
E. Kajian Penelitian Terdahulu yang Relevan.....	6
<b>BAB II    KAJIAN TEORETIK .....</b>	<b>11</b>
A. Teori Kompetensi Kepala Madrasah.....	11
B. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) .....	25
C. Teori Etos Kerja Guru .....	22
<b>BAB III    METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>41</b>
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian.....	41
B. Waktu dan Tempat Penelitian .....	42
C. Sumber Data.....	42
D. Teknik dan Pengumpulan Data .....	43
E. Analisis Data .....	44
F. Pemeriksaan dan Pengecekan Keabsahan Data .....	45
G. Tahap-tahap Penelitian.....	46
H. Sistematika Pembahasan .....	47
<b>BAB IV    HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>49</b>
A. Deskripsi Data Penelitian.....	49
B. Temuan Penelitian.....	109
C. Pembahasan Hasil Temuan .....	110

<b>BAB V</b>	<b>PENUTUP</b> .....	125
	A. Kesimpulan .....	125
	B. Implikasi.....	126
	C. Saran.....	126

**Daftar Pustaka**

**Daftar Lampiran**

**Biodata Penulis**

## **DAFTAR TABEL**

Tabel 4.1. Daftar Nama Kepala MIN 1 Bitung dari masa ke masa .....	51
Tabel 4.2. Daftar Nama Kepala MI Muhammadiyah Bitung dari masa ke masa .....	53
Tabel 4.3. Dokumentasi Laporan Keterangan Guru MIN 1 Bitung Terkait dengan Kompetensi Majareial Kepala MIN 1 Bitung .....	63
Tabel 4.4. Dokumentasi Laporan Keterangan Guru MIN 1 Bitung Terkait dengan Kompetensi Kepribadian Kepala MIN 1 Bitung.....	68
Tabel 4.5. Dokumentasi Laporan Keterangan Guru MI Al-Muhajirin Bitung Terkait dengan Kompetensi Majareial Kepala MI Al-Muhajirin Bitung.....	76
Tabel 4.6. Dokumentasi Laporan Keterangan Guru Al-Muhajirin Bitung Terkait dengan Kompetensi Kepribadian Kepala Al-Muhajirin Bitung.....	82
Tabel 4.7. Dokumentasi Laporan Keterangan Guru MI Muhammadiyah Bitung Terkait dengan Kompetensi Majareial Kepala MI Muhammadiyah Bitung..	88
Tabel 4.8. Dokumentasi Laporan Keterangan Guru MI Muhammadiyah Bitung Terkait dengan Kompetensi Kepribadian Kepala MI Muhammadiyah Bitung .....	94
Tabel 4.9. Dokumentasi Laporan Keterangan Guru MI Arafah Bitung Terkait dengan Kompetensi Majareial Kepala MI Arafah Bitung.....	101
Tabel 4.10. Dokumentasi Laporan Keterangan Guru MI Arafah Bitung Terkait dengan Kompetensi Kepribadian Kepala MI Arafah Bitung .....	107

## **DAFTAR LAMPIRAN**

- Lampiran 1. Rekomendasi penelitian
- Lampiran 2. Panduan wawancara
- Lampiran 3. Dokumentasi penelitian
- Lampiran 4. Biodata peneliti

## PADANAN AKSARA

Berikut ini adalah daftar aksara Arab dan padanannya dalam aksara latin:

HURUF ARAB	HURUF LATIN	KETERANGAN
ا	Alif	Tidak dilambangkan
ب	B	be
ت	T	te
ث	Ts	te dan es
ج	J	Je
ح	<u>H</u>	ha dengan garis bawah
خ	Kh	ka dan ha
د	D	de
ذ	Dz	de dan zet
ر	R	er
ز	Z	zet
س	S	es
ش	Sy	es dan ye
ص	Sh	es dengan ha
ض	Dh	de dengan ha
ط	Th	te dengan ha
ظ	Zh	zet dengan ha
ع	‘	koma terbalik di atas hadap kanan
غ	Gh	ge dan ha
ف	F	ef
ق	Q	qi
ك	K	ka
ل	L	el
م	M	em
ن	N	en
و	W	we
هـ	H	ha
ء	`	apostrof
ي	Y	ye

## Vokal :

Vokal dalam bahasa Arab, seperti vokal bahasa Indonesia, terdiri dari vokal tunggal atau monoftong dan vokal rangkap atau diftong. Untuk vokal tunggal, ketentuan alih aksaranya adalah sebagai berikut:

TANDA VOKAL ARAB	TANDA VOKAL LATIN	KETERANGAN
اَ	A	<i>fathah</i>
اِ	I	<i>kasrah</i>
اُ	U	<i>dammah</i>

Adapun untuk vokal rangkap, ketentuan alih aksaranya adalah sebagai berikut:

TANDA VOKAL ARAB	TANDA VOKAL LATIN	KETERANGAN
اِي	Ai	a dani
اُو	Au	a dan u

## Vokal Panjang

Ketentuan alih aksara vokal panjang (*madd*), yang dalam bahasa Arab dilambangkan dengan harakat dan huruf, yaitu:

TANDA VOKAL ARAB	TANDA VOKAL LATIN	KETERANGAN
آ	Â	a dengan topi di atas
إِ	Î	i dengan topi di atas
أُو	Û	u dengan topi di atas

## Kata Sandang

Kata sandang, yang dalam sistem aksara Arab dilambangkan dengan huruf, ال, yaitu ,dialih aksarakan menjadi huruf /l/, baik diikuti huruf *syamsiyyah* maupun huruf *qamariyyah*. Contoh: *al-rijâl* bukan *ar-rijâl*, *al-dîwân* bukan *ad-dîwân*.

## *Syaddah (Tasydîd)*

*Syaddah* atau *tasydîd* yang dalam sistem tulisan Arab dilambangkan dengan sebuah tanda (ّ), dalam alih aksara ini dilambangkan dengan huruf, yaitu dengan menggandakan huruf yang diberi tanda *syaddah* itu. Akan tetapi, hal ini tidak berlaku jika huruf yang menerima tanda *syaddah* itu terletak setelah kata sandang yang diikuti oleh

huruf-huruf *syamsiyyah*. Misalnya, kata *الضرورة* tidak ditulis *ad-dharûrah* melainkan *al-dharûrah*, demikian seterusnya.

### **Ta Marbûtah**

Berkaitan dengan alih aksaraini, jika huruf *ta marbûtah* terdapat pada kata yang berdiri sendiri, maka huruf tersebut dialih aksarakan menjadi huruf /h/ (lihat contoh 1 di bawah). Hal yang sama juga berlaku jika *ta marbûtah* tersebut diikuti oleh kata sifat (*na't*) (lihat contoh 2). Namun, jika huruf *ta marbûtah* tersebut diikuti kata benda (*ism*), maka huruf tersebut dialih aksarakan menjadi huruf /t/ (lihat contoh 3).

NO	KATA ARAB	ALIH AKSARA
1	طريقة	tharîqah
2	الجامعة الإسلامية	al-jâmi'ah al-islâmiyyah
3	وحدة الوجود	wahdat al-wujûd

### **Huruf Kapital**

Meskipun dalam system tulisan Arab huruf capital tidak dikenal, dalam alih aksara ini huruf capital tersebut juga digunakan, dengan mengikuti ketentuan yang berlaku dalam Ejaan Yang Disempurnakan (EYD) bahasa Indonesia, antara lain untuk menuliskan permulaan kalimat, huruf awal nama tempat, nama bulan, nama diri, dan lain-lain. Penting diperhatikan, jika nama diri didahului oleh kata sandang, maka yang ditulis dengan huruf capital tetap huruf awal nama diri tersebut, bukan huruf awal atau kata sandangnya. (Contoh: Abû Hâmid al-Ghazâlî bukan Abû Hâmid Al - Ghazâlî, al - Kindibukan Al - Kindi).

Beberapa ketentuan lain dalam Ejaan bahasa Indonesia (EBI) sebetulnya juga dapat diterapkan dalam alih aksara ini, misalnya ketentuan mengenai huruf cetak miring (*italic*) atau cetak tebal (*bold*). Jika menurut EBI, judul buku itu ditulis dengan cetak miring, maka demikian halnya dalam alih aksaranya. Demikian seterusnya.

Berkaitan dengan penulisan nama, untuk nama – nama tokoh yang berasal dari dunia Nusantara sendiri, disarankan tidak dialih aksarakan meskipun akar katanya berasal dari bahasa Arab. Misalnya ditulis Abdus samad al-Palimbani, tidak 'Abd al-Samad al - Palimbânî; Nuruddin al-Raniri, tidak Nûr al-Dîn al-Rânîrî.

### Cara Penulisan Kata

Setiap kata, baik kata kerja (*fi'l*), kata benda (*ism*), maupun huruf (*harf*) ditulis secara terpisah. Berikut adalah beberapa contoh alih aksara atas kalimat-kalimat dalam bahasa Arab, dengan berpedoman pada ketentuan - ketentuan di atas:

KATA ARAB	ALIH AKSARA
ذهب الاستاذ	Dzahaba al-ustâdzu
ثبت الاجر	Tsabata al-ajru
الحركة العصرية	Al- <u>h</u> arakah al-‘ashriyyah
مولانا ملك الصالح	Maulânâ Malik al-Shâli <u>h</u>
يؤثركم الله	Yu' atstsirukum Allâh
الايات الكونية	Al-âyât al-kauniyyah



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang Masalah

Keberhasilan melakukan pembangunan pendidikan ditentukan oleh banyaknya faktor yaitu: oleh keberhasilan mengelola sumber daya manusia, uang, sarana dan prasarana yang ada, terlebih dengan kepemimpinan. Kepemimpinan ialah usaha untuk menggerakkan serta mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama bergerak menggapai tujuan yang sudah ditetapkan. Dalam Quran Surat al-Baqarah Ayt 30 Allah swt. Berfirman:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً

Terjemahnya:

“Dan Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para Malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi". . (Q.S. al-Baqarah:30)

Dalam Tafsir Jalalayn, dijelaskan bahwa kalimat (Dan) ingatlah, ditujukan kepada Muhammad! (Ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat, "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi") dijelaskan bahwa yang akan mewakili Aku dalam melaksanakan hukum-hukum atau peraturan-peraturan-Ku padanya, yaitu Adam.<sup>1</sup>

Menjadi seorang pemimpin adalah tanggung jawab yang sangat besar. Di dalam dunia pendidikan atau dunia sekolah pemimpin disuatu sekolah sering

---

<sup>1</sup>Al-Mahalli, Jalaluddin dan Jalaluddin As-Suyuti, *Tafsir Al-Jalalain*, diterjemahkan Bahrn Abubakar, Terjemahan tafsir Jalalain Berikut Asbabun Nuzul, Jilid 1. Bandung : Penerbit Sinar Baru Algensindo, 2008

disebut dengan kepala sekolah. Kepala sekolah adalah orang yang sangat berperan aktif dalam meningkatkan kualitas sekolah, walaupun disisi lain peran dari guru-guru juga sangat mempengaruhi kemajuan dari suatu pendidikan yang ada di sekolah.<sup>2</sup> Bagi Hadari Nawawi dalam Muwahid Shulhan, kepemimpinan merupakan kemampuan menggerakkan, memberikan dorongan serta mempengaruhi banyak orang supaya mau melaksanakan tindakan- tindakan yang terencana pada pendapatan tujuan tentang kesuksesan yang dilakukan mengenai keberanian mengambil ketetapan tentang aktivitas yang dilakukan.<sup>3</sup> Sebaliknya bagi Robbins dalam Ara Hidayat dan Pemimpin Machali, kepemimpinan merupakan keahlian untuk mempengaruhi sekelompok bagian agar bertindak menggapai tujuan serta sasaran. Pangkal dari akibat bisa didapat dengan cara resmi ialah dengan mendiami sesuatu kedudukan administratif yang didudukinya dalam sesuatu lembaga.<sup>4</sup>

Peran pemimpin di sebuah lembaga dapat mempengaruhi dan menentukan bagaimana cara untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Hal ini didasarkan pada argument yang menyatakan bahwa seorang pemimpin memiliki otoritas dalam merencanakan, mengarahkan, mengkoordinasikan, dan mengawasi perilaku karyawan sesuai dengan fungsi dari manajemen. Seorang pemimpin dianggap baik jika mau menerima adanya perubahan, mau menerima kritik dan saran dari bawahan secara terbuka, dan sering memperhatikan kesejahteraan mereka.

Pemimpin organisasi dapat mempengaruhi perilaku dengan cara menciptakan sistem dan proses organisasi yang sesuai kebutuhan, baik kebutuhan individu, kebutuhan kelompok maupun kebutuhan organisasi. Salah satu untuk mencapai keberhasilan dalam suatu organisasi di sini adalah peran kepala

---

<sup>2</sup>Rivai Bolotio, dkk. *Pengaruh Perilaku Kepemimpinan dan Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Guru Di Man 1 Kotamobagu*, Journal of Islamic Education Policy Vol. 4 No. 2 Juli – Desember 2019, h. 108.

<sup>3</sup>Muwahid Shulhan, *Model Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru*, (Yogyakarta :Teras, 2013), h. 9

<sup>4</sup>Ara Hidayat dan Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan : Konsep, Prinsip dan Aplikasi dalam Mengelola Sekolah dan Madrasah*, (Yogyakarta : Kaukaba, 2012), h. 75

madrasah dengan upaya meningkatkan kinerja dan etos guru menjadikan guru lebih tertib dan aktif melalui strategi yang digunakan. Sebagaimana diketahui bersama bahwa guru mempunyai peran yang sangat strategis dalam pembentukan pengetahuan, keterampilan, dan karakter siswa. Oleh karena itu, guru yang profesional akan melaksanakan tugasnya secara profesional sehingga menghasilkan tamatan yang berkualitas.<sup>5</sup> Menjadi guru yang profesional tidak akan terwujud begitu saja tanpa adanya upaya meningkatkannya, adapun salah satu cara untuk mewujudkannya adalah dengan pengembangan kompetensi yang didukung oleh pihak yang mempunyai peran penting dalam hal ini kepala madrasah, dimana kepala madrasah merupakan pemimpin pendidikan yang sangat penting berhubungan langsung dengan pelaksanaan program pendidikan di madrasah.

Untuk menambah daya guna kepemimpinan kepala madrasah yang baik serta mempengaruhi dorongan kegiatan guru serta pegawai, perlu memakai teknik- teknik yakni mempengaruhi yang menarik emosi serta akal sehat, kepala madrasah hendak memunculkan antusias terhadap profesi, komitmen kepada target pekerjaan, serta taat kepada permintaan-permintaan akan kerjasama, dorongan, sokongan, ataupun sumber- sumber daya, memutuskan sesuatu ilustrasi tentang sikap yang sesuai.<sup>6</sup>

Kepala madrasah dalam kapasitasnya sebagai pemimpin pendidikan, dituntut agar dapat memiliki kompetensi untuk memberikan bantuan kepada guru-guru untuk meningkatkan kinerjanya. Kesalahan dalam menerapkan konsep kepemimpinan kepala madrasah, akan memberi dampak yang cukup signifikan bagi keberhasilan peningkatan kinerja guru di bawah pimpinannya. Hal ini, sering terjadi dalam proses peningkatan kinerja guru di sekolah. Madrasah Ibtidaiyah yang ada di Kota Bitung melalui penelusuran awal peneliti didapati masih

---

<sup>5</sup>Nurmadiyah, *Profesionalisme Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jurnal Al-Afkar, Vol. V, No. 1, April 2017, h. 84

<sup>6</sup>Marno, dan Triosupriatno. *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Refika Aditama. 2008), h. 42

memiliki guru yang mayoritas berstatus sebagai guru honorer, selain itu juga masih ada yang belum memiliki kualifikasi pendidikan kesarjanaan, tentunya hal ini berdampak terhadap financial yang diterima dari profesi tersebut. Berdasarkan keterangan tersebut, hal ini akan berdampak pada profesionalitas serta lemahnya etos kerja guru.

Kenyataan seperti dikemukakan di atas, sering memunculkan permasalahan atau hambatan kepala madrasah dalam meningkatkan etos kerja guru. Hal ini, tentu tidak dapat dibiarkan terjadi secara berkelanjutan, sehingga upaya peningkatan etos kerja yang dimiliki guru menjadi terhambat dan akan berdampak serius pada kualitas proses pembelajaran. Untuk itu, dalam menjalankan perannya sebagai pemimpin, kepala madrasah dituntut untuk memiliki kompetensi yang sesuai dengan Kepmendiknas Nomor 13 Tahun 2007, yaitu kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan kompetensi sosial.

## **B. Batasan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, maka peneliti membatasi permasalahan dalam penelitian ini pada aspek kompetensi manajerial dan kompetensi kepribadian kepala madrasah dalam meningkatkan etos kerja guru dengan lokasi penelitian adalah MIN 1 Bitung, MI Al-Muhajirin Bitung, MI Muhammadiyah Bitung, dan MI Arafah Bitung.

## **C. Rumusan Masalah**

Berdasarkan batasan masalah di atas, selanjutnya peneliti merumuskan beberapa penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana kompetensi manajerial dan kompetensi kepribadian kepala madrasah dalam meningkatkan etos kerja guru di Madrasah Ibtidaiyah Kota Bitung?
2. Apa kendala kepala madrasah dalam meningkatkan etos kerja guru di Madrasah Ibtidaiyah Kota Bitung?

#### **D. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian yaitu:

1. Untuk menganalisis kompetensi manajerial dan kompetensi kepribadian kepala madrasah dalam meningkatkan etos kerja guru di Madrasah Ibtidaiyah Kota Bitung.
2. Untuk menganalisis kendala kepala madrasah dalam meningkatkan etos kerja guru di Madrasah Ibtidaiyah Kota Bitung.

#### **E. Manfaat Penelitian**

##### 1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pemikiran mengenai kompetensi kepala madrasah pada aspek manajerial dan kepribadian dalam meningkatkan etos kerja guru di Madrasah Ibtidaiyah Kota Bitung. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan referensi dan pembandingan bagi peneliti yang melakukan penelitian sejenis.

##### 2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi yang edukatif konstruktif untuk dijadikan pertimbangan bagi pihak sekolah, masyarakat dan pemerintah khususnya kepala madrasah dalam upaya peningkatan kompetensi sebagai pimpinan dalam suatu madrasah sesuai dengan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007, tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah, bahwa kepala sekolah/madrasah harus memiliki standar kompetensi yaitu kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi dan kompetensi sosial.

#### **F. Kajian Penelitian Terdahulu yang Relefan**

Kajian penelitian yang relevan merupakan kajian terdahulu yang sama atau mempunyai kemiripan permasalahan sehingga memungkinkan peneliti untuk menggunakan kajian tersebut sebagai referensi dasar untuk sebuah penelitian. Permasalahan yang diangkat oleh peneliti kali ini sebenarnya mempunyai kajian yang relevan dengan permasalahan dikaji oleh peneliti sebelumnya di antaranya:

1. Oleh Agung, dkk.,<sup>7</sup> dengan judul artikelnya *Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Etos Kerja Guru PAI di Sekolah*, dalam *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, Vol 7, No 4, 2021<sup>7</sup>. Hasil penelitian ini adalah 1) kepala sekolah bertindak sebagai Pendidik; Pengelola; administrator; pengawas; pemimpin; inovator; motivator. 2) Setidaknya ada tiga strategi yang digunakan, yaitu strategi hierarkis, strategi transformasional, dan strategi fasilitatif. Dalam mewujudkan strategi tersebut, kepala sekolah menyetarakan hak dan kewajiban setiap guru, memberikan informasi sesuai kebutuhan masing-masing guru dan sesuai kapasitasnya, menyediakan ruang diskusi bagi guru untuk menyelesaikan setiap permasalahan. Pendekatan dalam penelitian ini menggunakan pendekatan Kualitatif. Analisis ini menggunakan penelitian analisis deskriptif yaitu menganalisis data yang terkumpul akan diinterpretasikan sehingga dapat ditarik kesimpulan agar dapat memberikan kejelasan terhadap kenyataan atau realitas menyeluruh peran Kepala Sekolah dalam meningkatkan etos kerja guru PAI SMKT Ad-Dimyati Bandung. Data dan informasi yang telah diperoleh baik dari hasil observasi, wawancara, catatan lapangan maupun studi dokumen, dianalisis dan disajikan sehingga memiliki makna dan dapat ditarik kesimpulan
2. Oleh Ahmad Syukri, dkk., dengan judul artikel *Peran Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Etos Kerja Guru* dalam *Journal of Administration and Educational Management* Volume 2, Nomor 1, Juni 2019.<sup>8</sup> Simpulan

---

<sup>7</sup>Agung, dkk, *Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Etos Kerja Guru PAI di Sekolah*, *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, Vol 7, No 4, 2021.

<sup>8</sup>Ahmad Syukri, dkk, *Peran Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Etos Kerja Guru*, *Journal of Administration and Educational Management* Volume 2, Nomor 1, Juni 2019.

dari penelitian ini adalah kepala madrasah berperan aktif dalam upaya meningkatkan etos kerja guru yaitu dengan menjalin hubungan yang harmonis terhadap sesama pengajar (para guru), memberikan kesejahteraan kepada para guru yang memadahi, mengontrol dan mengevaluasi guru dalam menjalankan tugas mereka sehingga dapat merubah pola pikir dalam membangun karakter guru, sehingga para guru turut membangun madrasah menjadi terdepan sesuai dengan visi dan misinya.

3. Oleh Yuliawati dan Enas dengan artikel dalam Indonesian Journal of Education Management and Administration Review, Volume 2 Nomor 2 Tahun 2018., yang berjudul “Implementasi Kompetensi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi Guru”.<sup>9</sup> Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) Implementasi kompetensi kepala sekolah ditinjau dari aspek kompetensi kepribadian telah diimplementasikan dengan baik sehingga dapat meningkatkan kompetensi guru; 2) Implementasi kompetensi kepala sekolah ditinjau dari kompetensi manajerial telah diimplementasikan dengan baik sehingga dapat meningkatkan kompetensi guru; 3) Implementasi kompetensi kepala sekolah ditinjau dari aspek kompetensi kewirausahaan telah diimplementasikan dengan baik sehingga dapat meningkatkan kompetensi guru; 4) Implementasi kompetensi kepala sekolah ditinjau dari aspek kompetensi supervisi telah diimplementasikan dengan baik sehingga dapat meningkatkan kompetensi guru; 5) Implementasi kompetensi kepala sekolah ditinjau dari aspek kompetensi sosial telah diimplementasikan dengan baik sehingga dapat meningkatkan kompetensi guru.
4. Oleh Abdur Rouf dalam Tarbawi: Jurnal Keilmuan Manajemen Pendidikan. Vol. 5 No. 01, Juni 2019., dengan judul artikel yaitu Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Etos Kerja Guru

---

<sup>9</sup>Yuliawati dan Enas, *Implementasi Kompetensi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi Guru*, Indonesian Journal of Education Management and Administration Review, Volume 2 Nomor 2 Tahun 2018.

Pada Mts Pondok Besar Roudlotul Muftadiin Balekambang Nalumsari Jepara Jawa Tengah.<sup>10</sup> Hasil penelitian menunjukkan 1) Kepemimpinan Kepala MTs Pondok Besar Roudlotul Muftadiin Balekambang cukup baik karena menjunjung tinggi tanggung jawab dengan penuh amanah, 2) Etos kerja guru MTs Pondok Besar Roudlotul Muftadiin Balekambang dikategorikan baik, karena mereka telah memperlihatkan kinerja dan berbagai macam usaha yang dilakukan demi tercapainya tujuan pembelajaran, 3) Faktor penunjang etos kerja (kedisiplinan, kepribadian guru melaksanakan tugas, keteladanan dan ketegasan kepala sekolah. Faktor Penghambat, terlihat masih banyak guru yang mengajar secara biasa, yakni dengan metode ceramah saja, sehingga minat siswa untuk belajar secara serius berkurang.

5. Oleh Abdul Hamid dan Evi Gusliana dalam Jurnal Manajemen Pendidikan Al Multazam JMPA, Vol.3, No.1, April 2021., dengan judul artikel Peran Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Etos Kerja Guru.<sup>11</sup> Hasil penelitian, kepala madrasah selalu melakukan pengawasan atau supervisi langsung dengan cara keliling kelas untuk melihat guru. Selain melakukan supervisi pengajaran terhadap guru kepala madrasah juga berperan dalam proses pelaksanaan monitoring atau evaluasi terhadap hasil kerja semua staf yang ada di madrasah termasuk juga guru, kepala madrasah berusaha mempengaruhi para guru dan karyawan untuk menimbulkan semangat terhadap pekerjaan dan komitmen terhadap sasaran tugas. Simpulan dari penelitian ini adalah kepala madrasah berperan aktif dalam upaya meningkatkan etos kerja guru yaitu dengan menjalin hubungan yang harmonis terhadap sesama pengajar (para guru), memberikan kesejahteraan kepada para guru yang memadahi, mengontrol dan mengevaluasi guru dalam menjalankan tugas mereka sehingga dapat

---

<sup>10</sup>Abdur Rouf, *Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Etos Kerja Guru Pada Mts Pondok Besar Roudlotul Muftadiin Balekambang Nalumsari Jepara Jawa Tengah*. Tarbawi: Jurnal Keilmuan Manajemen Pendidikan. Vol. 5 No. 01, Juni 2019.

<sup>11</sup>Abdul Hamid dan Evi Gusliana, *Peran Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Etos Kerja Guru*, Jurnal Manajemen Pendidikan Al Multazam JMPA, Vol.3, No.1, April 2021.



merubah pola pikir dalam membangun karakter guru, sehingga para guru turut membangun madrasah menjadi terdepan sesuai dengan visi dan misinya.

6. Oleh Sri Rahmi dalam *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* Volume 4, Nomor 2, November 2019., dengan artkelnya yang berjudul *Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Etos Kerja Tenaga Kependidikan di SMA N 2 Lhoknga Aceh Besar*.<sup>12</sup> Hasil penelitian menunjukkan bahwa keahlian manajerial kepala SMA Negeri 2 Lhoknga meliputi: edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, dan motivator. Pelaksanaannya berjalan dengan baik sesuai dengan tupoksi yang ada, baik dari segi perencanaan hingga evaluasi. Namun, etos kerja tenaga kependidikan belum berjalan dengan maksimal disebabkan dua faktor, yaitu (1) internal berkaitan dengan keragaman budaya, latar belakang pendidikan, ekonomi, sosial, dan (2) eksternal berkaitan dengan upah kerja, iklim kerja, penanaman sikap, dan waktu yang dimiliki oleh tenaga kependidikan.

Dari keenam kajian relevan terdahulu di atas, tentunya memiliki persamaan maupun perbedaan. Persamaannya terletak pada pengkajian mengenai peran dan kompetensi yang dimiliki kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja bawahannya. Sementara perbedaannya yang paling mendasar terletak pada kultur dan budaya akademik dari masing masing madrasah yang menjadi lokasi penelitian.

Namun tidak menutup kemungkinan data-data keduanya saling berkaitan agar terdapat relevansi dengan pokok permasalahan yang pernah diteliti. Oleh sebab itu dalam kajian pustaka ini peneliti ingin mengulas beberapa teori dari para ahli yang berkaitan dengan judul tesis sekarang ini.

---

<sup>12</sup>Sri Rahmi, *Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Etos Kerja Tenaga Kependidikan di SMA N 2 Lhoknga Aceh Besar*, *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* Volume 4, Nomor 2, November 2019.



## BAB II

### KAJIAN TEORI

#### 1. Teori Kompetensi Kepala Madrasah

##### a. Kepala Madrasah

Dalam dunia pendidikan, kepala madrasah lebih luas dikenal sebagai kepala sekolah yang menduduki jabatan pada sekolah tersebut. Kepala sekolah berasal dari kata “kepala” dan “sekolah” kata kepala dapat diartikan ketua atau pimpinan dalam suatu organisasi atau suatu lembaga. Sedangkan sekolah adalah sebuah lembaga dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran. Jadi secara umum kepala sekolah dapat diartikan pimpinan sekolah atau suatu lembaga dimana tempat menerima pelajaran.

Secara etimologi kepala sekolah adalah guru yang memimpin sekolah. Dan secara terminology kepala sekolah dapat diartikan sebagai tenaga fungsional guru yang diberi tugas tambahan untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan siswa yang menerima pelajaran.<sup>13</sup>

Wahjosumidjo mengatakan kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin lembaga sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat terjadinya interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.

Kepala sekolah adalah jabatan pemimpin yang tidak bisa diisi oleh orang-orang tanpa di dasakan atas pertimbangan-pertimbangan. Siapa yang diangkat sebagai kepala sekolah harus di tentukan melalui prosedur serta pernyataan-pernyataan-pernyataan tertentu seperti latar belakang pendidikan, pengalaman, usia, pangkat dan integritas.

---

<sup>13</sup>Sowiyah, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Cet.I: Yokyakart: Media Akademi, 2016), h.13-14

Oleh karena itu kepala sekolah pada hakekatnya adalah pejabat formal, sebab pengangkatannya melalui suatu proses dan prosedur yang didasarkan atas peraturan yang berlaku.<sup>14</sup>

Menurut Daryanto, kepala sekolah adalah pemimpin pada suatu lembaga pendidikan. Kepala sekolah ialah pemimpin yang proses kehadirannya dapat dipilih secara langsung, ditetapkan oleh yayasan atau ditetapkan oleh pemerintah.<sup>15</sup>

Menurut Sudarwan Danim, kepala sekolah adalah guru yang mendapat tugas tambahan sebagai kepala sekolah<sup>16</sup>. Kepala sekolah adalah seorang guru (jabatan fungsional) yang di angkat untuk menduduki jabatan struktural (kepala sekolah) di sekolah dia adalah pejabat yang ditugaskan untuk mengelolah sekolah.<sup>17</sup>

Sedangkan menurut Hadari Nawawi, kepala sekolah adalah orang yang memimpin suatu lembaga formal karena tugas dan berdasarkan surat pengangkat atau surat keputusan badan yang lebih tinggi.<sup>18</sup>

Menurut keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan No.0296 tahun 1996 kepala sekolah adalah guru yang memperoleh tambahan tugas untuk memimpin penyelenggaraan pendidikan dan upaya peningkatan mutu pendidikan sekolah. Menurut ketentuan ini masa tugas kepala sekolah adalah empat tahun yang dapat di perpanjang satu kali masa tugas.<sup>19</sup>

Soewadji Lazaruth menjelaskan kepala sekolah adalah pemimpin pendidikan yang mempunyai peran yang sangat besar dalam mengembangkan

---

<sup>14</sup>Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Tinjauan Toeritik Dan Permasalahannya*, (Cet.II :Jakarta :PT.Raja Grafindo Persada, 2001), h. 63

<sup>15</sup>Daryanto, *Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pembelajaran*, (Cet, I: Yogyakarta: Gava Media, 2011), h.136

<sup>16</sup>Sudarwan Danim, *Inovasi Pendidikan Dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*, (Cet, II: Bandung: Pustaka Setia,2010), h.145

<sup>17</sup>Soebagio Atmodiwirio, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Cet,I: Jakarta: Ardadizya Jaya, 2001),h.161

<sup>18</sup>Hadari Nabawi, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta :CV Mas Agung,1989),h.16

<sup>19</sup> H.M Daryanto, *Administrasi Dan Manajemen Sekolah*, (Cet. I: Jakarta: Rineke Cipta, 2013), h.110

mutu pendidikan di sekolah. Berkembangnya semangat kerja, kerja sama yang harmonis, minat terhadap perkembangan pendidikan, suasana kerja yang menyenangkan dan perkembangan mutu profesional di antara para guru banyak di tentukan oleh kualitas kepemimpinan kepala sekolah .

Sebagai pemimpin pendidikan kepala sekolah harus mampu stafnya untuk memahami tujuan bersama yang akan dicapai. Kepala sekolah harus memberi kesempatan kepada staf untuk saling bertukar pendapat dan gagasan sebelum menentukan tujuan.<sup>20</sup>

Kepala sekolah merupakan pemimpin tertinggi di sekolah. Pola kepemimpinannya akan sangat berpengaruh bahkan sangat menentukan terhadap kemajuan sekolah. Keberhasilan lembaga sekolah tergantung dari kepala sekolah itu sendiri. Karena dia sebagai pimpinan di lembaganya maka dia harus mampu membawah lembagannya untuk mencapai tujuan.

Kepemimpinan kepala sekolah sangat luas sekali bagi satu individu. Sebuah solusi dapat di berikan dengan keterlibatan dan bantuan orang lain. Untuk memenuhi tugas dan tuntutan tak terbatas, sumber daya yang dikumpulkan kepala sekolah adalah suatu alternatif praktis. Suatu pendekatan bersama atau tim dapat meningkatkan efisiensi dan efektifitas kepemimpinan.

Kepemimpinan kepala sekolah berarti suatu bentuk komitmen para guru, peserta didik, dan warga sekolah untuk selalu meningkatkan dan mengembangkan kompetensinya dan bertujuan agar kualitas profesional untuk menjalankan dan memimpin sumber daya sekolah untuk mau bekerja sama dalam mencapai tujuan sekolah bersama.<sup>21</sup>

Jadi dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah adalah kemampuan yang dimiliki seorang kepala sekolah untuk mempengaruhi semua komponen sekolah (guru, siswa dan staf) agar mau bekerja bersama melakukan tindakan bersama dalam mencapai visi, misi dan tujuan sekolah.

---

<sup>20</sup>Soewadji Lazaruth, *Kepala Sekolah dan Tanggung Jawabnya*, (Yogyakarta: Kanisius, 1994),h,60

<sup>21</sup>Sowiyah, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, h.14

### 1) Tugas dan Tanggung Jawab Kepala Sekolah

Kepala sekolah bertanggung jawab atas manajemen pendidikan secara mikro, yang secara langsung berkaitan dengan proses pembelajaran di sekolah. Sebagaimana dikemukakan dalam Pasal 12 ayat 1 PP 28 Th.1990 bahwa kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana.

Menurut Wahjosumidjo, yang dikutip dalam bukunya Sowiyah tentang Kepemimpinan Kepala Sekolah, kepala sekolah sebagai komponen pendidikan harus mengetahui tugas-tugas kepala sekolah terdiri dari:

Kepala sekolah bertanggung jawab dan mempertanggung jawabkan atas segala tindakan yang dilakukan oleh bawahan. Perbuatan yang dilakukan oleh para guru, siswa, staf dan orang tua tidak di lepaskan dari tanggungjawab kepala sekolah.

- a) Dengan waktu dan sumber terbatas kepala sekolah harus mampu menghadapi berbagai persoalan. Dengan segala keterbatasan kepala sekolah harus dapat mengatur pemberian tugas secara cepat serta dapat memprioritaskan bila terjadi konflik antara kepentingan bawahan dan kepentingan sekolah.
- b) Kepala sekolah harus berfikir analitik dan konsepsional, kepala sekolah harus dapat memecahkan persoalan melalui satu analisis, kemudian menyelesaikan persoalan dengan satu solusi yang fleksibel,serta harus dapat melihat setiap tugas sebagai satu keseluruhan yang saling berkaitan.
- c) Kepala sekolah adalah seorang mediator atau juru penengah dalam lingkungan sekolah sebagai suatu organisasi didalamnya terdiri dari manusia yang mempunyai latar belakang yang berbeda-beda dan bisa menimbulkan konflik, untuk itu kepala sekolah harus jadi penengah.
- d) Kepala sekolah adalah sebagai politisi, kepala sekolah harus membangun hubungan kerja sama melalui pendekatan persuasi dan kesepakatan.
- e) Kepala sekolah adalah seorang diplomat, dalam berbagai macam pertemuan kepala sekolah adalah wakil resmi sekolah yang dipimpinya.

f) Kepala sekolah mengambil keputusan-keputusan sulit, tidak ada satu organisasinya pun yang berjalan mulus tanpa problem. Jadi tugas kepala sekolah sebagai orang yang dapat menyelesaikan persoalan yang sulit.<sup>22</sup>

## 2) Peran dan fungsi Kepala sekolah

Peran kepala sekolah yang paling penting memastikan kesuksesan pembelajaran siswa adalah adanya kepemimpinan dalam pengajaran yang efektif, kepala sekolah berfokus pada visi yang telah ditetapkan untuk sekolahnya, akan menjaga kemampuan memimpin dalam diri guru. Selain itu, kepala sekolah juga memberi contoh pengajaran dan pembelajaran yang efektif, sehingga sekolah berjalan dengan arah yang benar.<sup>23</sup>

Menurut Mulyasa, yang dikutip dalam bukunya Sowiyah Tentang Kepemimpinan Kepala Sekolah, kepala sekolah harus mampu melaksanakan pekerjaannya sebagai edukator, manajer, administrator, dan supervisor (EMAS). Dalam perkembangan yang sesuai dengan kebutuhan zaman kepala sekolah juga harus mampu berperan sebagai leader, innovator, dan motivator disekolahnya. Dengan demikian dalam paradigma baru manajemen pendidikan, kepala sekolah sedikitnya harus berfungsi sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator, dan motivator yang di singkat (EMASLIM).<sup>24</sup>

- a) Sebagai pendidik (*educator*) dengan meningkatkan profesionalitas tenaga kependidikan di sekolahnya, menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, melaksanakan model pembelajaran yang menarik (*misalnya teaching dan molving class*), serta mengadakan program akselerasi bagi siswa yang cerdas di atas rata-rata.
- b) Sebagai manajer dengan memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk

---

<sup>22</sup> Sowiyah, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, h. 17-18

<sup>23</sup> Syaiful sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, (Bandung : Alfabeta, 2013).h, 170

<sup>24</sup> Sowiyah, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, h. 21

meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan.

- c) Sebagai administrator dengan mengelolah kurikulum, siswa, personalia, sarana dan prasarana, kearsipan, dan keuangan.
- d) Sebagai supervisor dengan memperhatikan prinsip-prinsipnya, seperti hubungan konsultatif, kolegal, dan bukan hierakis. Dilaksanakan secara demokratis berpusat pada tenaga kependidikan (guru), dilakukan berdasarkan kebutuhan tenaga kependidikan (guru), dan merupakan bantuan profesional.
- e) Sebagai leader dengan memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, serta mendelegasikan tugas.
- f) Sebagai inovator dengan 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.
- g) Sebagai motivator dengan strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat tumbuh melalui pengaturan lingkungan fisik. Pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif dan penyediaan berbagai sumber belajar lewat pengembangan pusat sumber belajar.

Ketujuh fungsi dan peran ini akan mendorong kepala sekolah meningkatkan kreatifitasnya dalam mengembangkan sekolah, sehingga mampu memberikan inspirasi dan motivasi kepada jajaran bawahannya untuk bangkit mengejar ketertinggalan dan kemunduruan di segala bidang<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup>E.Mulyasa, *menjadi Kepala sekolah profesional*, (Cet.9: Bandung :Remaja Rosdakarya,2007), h.98-120



## **b. Kompetensi Kepala Madrasah**

Menurut kamus besar bahasa Indonesia istilah “kompetensi” adalah “kewenangan (kekuasaan) untuk menentukan (memutuskan) sesuatu”.<sup>26</sup> Sagala menyatakan bahwa kompetensi adalah “seperangkat pengetahuan, ketrampilan, dan perilaku yang harus dimiliki oleh kepala sekolah dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya.<sup>27</sup> Sejalan dengan itu Syah mengemukakan “pengertian dasar kompetensi adalah kemampuan atau kecakapan”.<sup>28</sup> Usman mengemukakan kompetensi berarti suatu hal yang menggambarkan kualifikasi atau kemampuan seseorang, baik yang kualitatif maupun kuantitatif.<sup>29</sup> Mc Ahsan dalam Mulyasa, mengemukakan bahwa kompetensi:

*Is a knowledge, skill, and abilities or capabilities that a person achieves, which become part of his or her being to the extent he or she can satisfactory perform particular cognitive, Affective and psychomotor behaviours.* (“Kompetensi diartikan kemampuan ketrampilan dan kemampuan yang dikuasai oleh seseorang sehingga ia dapat melakukan perilaku-perilaku kognitif, afektif dan psikomotorik dengan sebaik-baiknya.”)<sup>30</sup>

Gordon dalam Mulyasa menjelaskan beberapa aspek atau ranah yang terkandung dalam konsep kompetensi sebagai berikut:

- 1) Pengetahuan (*knowledge*), yaitu kesadaran dalam bidang kognitif.
- 2) Pemahaman (*understanding*), yaitu kedalaman kognitif.

---

<sup>26</sup>Departemen Pendidikan dan kebudayaan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka 1990) h 483

<sup>27</sup>Syaiful Sagala. *Kinerja dan Pengembangan SDM*. (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009), h. 126.

<sup>28</sup>Muhibbin Syah. *Pendidikan Guru Berdasarkan Pendekatan Kompetensi*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2002), h. 229.

<sup>29</sup>Moh. Uzer Usman. *Manajemen Guru Profesional*. (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), h. 1.

<sup>30</sup>E. Mulyasa. *Kepala Sekolah dan Kompetensinya*. (Bandung: Rosda Karya, 2003), h. 38.

- 3) Kemampuan (*skill*), yaitu sesuatu yang dimiliki oleh individu untuk melakukan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya.
- 4) Nilai (*value*), yaitu suatu standar perilaku yang diyakini dan secara psikologis telah menyatu dalam diri seseorang.
- 5) Sikap (*attitude*), yaitu perasaan (senang-tidak senang, suka-tidak suka) atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar.
- 6) Minat (*interest*), yaitu kecenderungan seseorang untuk melakukan sesuatu perbuatan.<sup>31</sup>

Berdasarkan beberapa definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi merupakan semua pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap dasar yang dimiliki dan direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak yang bersifat dinamis, berkembang, dapat diraih dan dilaksanakan setiap waktu. Kebiasaan berpikir dan bertindak secara konsisten dan terus-menerus memungkinkan seseorang menjadi kompeten, dalam arti memiliki pengetahuan, keterampilan, nilai, dan sikap-sikap dasar dalam melakukan sesuatu. Kebiasaan berpikir dan bertindak itu didasari oleh budi pekerti yang luhur baik dalam kehidupan pribadi, sosial, kemasyarakatan, keberagamaan, dan kehidupan berbangsa dan bernegara.

Seseorang dinyatakan kompeten di bidang tertentu jika menguasai kecakapan bekerja sebagai suatu keahlian selaras dengan bidangnya. Kepala sekolah dalam mengelola satuan pendidikan disyaratkan menguasai ketrampilan dan kompetensi tertentu yang dapat mendukung pelaksanaan tugasnya. Suhertin dalam Wahyudi mengartikan “kompetensi sebagai kemampuan melaksanakan sesuatu yang diperoleh melalui pendidikan dan latihan”.<sup>32</sup> Kompetensi diperoleh

---

<sup>31</sup>E. Mulyasa. *Kepala Sekolah dan Kompetensinya*. (Bandung: Rosda Karya, 2003), h, h. 39

<sup>32</sup>Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran (Learning Organization)*, Bandung: Alfabeta, 2009), h. 28.

melalui berbagai macam pendidikan dan pelatihan (diklat) yang diikuti yang sesuai dengan standar dan kualitas tertentu dengan tugas yang akan dilaksanakan. Hal ini senada dengan apa yang dikemukakan oleh Supandi dalam Wahyudi bahwa:

“Kompetensi adalah seperangkat kemampuan untuk melakukan sesuatu jabatan, dan bukan semata-mata pengetahuan saja. Kompetensi menuntut kemampuan kognitif, kondisi afektif, nilai-nilai dan ketrampilan tertentu yang khas dan spesifik berkaitan dengan karakteristik jabatan atau tugas yang dilaksanakan.”<sup>33</sup>

Spesifikasi kemampuan tersebut dimaksudkan agar kepala sekolah dapat melaksanakan tugas secara baik dan berkualitas. Kepala sekolah yang memenuhi kriteria dan persyaratan suatu jabatan berarti berwenang atas jabatan atau tugas yang diberikan dengan kata lain memenuhi persyaratan kompetensi.

Dengan demikian kompetensi kepala sekolah adalah pengetahuan, ketrampilan dan nilai-nilai dasar yang direfleksikan seorang kepala sekolah dalam kebiasaan berfikir dan bertindak secara konsisten yang memungkinkannya menjadi kompeten atau berkemampuan dalam mengambil keputusan tentang penyediaan, pemanfaatan dan peningkatan potensi sumberdaya yang ada untuk meningkatkan mutu pendidikan di sekolahnya.

Menurut Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007, tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah, bahwa kepala sekolah harus memiliki standar kompetensi “(1) kompetensi kepribadian, (2) kompetensi manajerial, (3) kompetensi kewirausahaan, (4) kompetensi supervisi dan (5) kompetensi sosial.”<sup>34</sup>

---

<sup>33</sup>Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran (Learning Organization)*, Bandung: Alfabeta, 2009), h. 29.

<sup>34</sup>Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007, tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.

### 1) Kompetensi Kepribadian

Ketika seseorang membicarakan mengenai kepribadian tentunya harus dilihat dari sudut pandang psikologi dan harus pula dianalisis melalui psikologi kepribadian. Kepribadian merupakan suatu masalah yang abstrak, hanya dapat dilihat lewat penampilan, tindakan, ucapan, dan cara berpakaian seseorang. Setiap orang memiliki kepribadian yang berbeda.

Identitas pribadi seseorang menurut Erikson dalam Sagala yaitu tumbuh dan terbentuk melalui perkembangan proses krisis psikososial yang berlangsung dari fase ke fase. Erikson berasumsi bahwa setiap individu yang sedang tumbuh dipaksa harus menyadari dan berinteraksi dengan lingkungan sosialnya yang berkembang makin luas. Jika individu bersangkutan mampu mengatasi krisis demi krisis yang akan muncul dengan suatu kepribadian yang sehat dan ditandai dengan kemampuannya menguasai lingkungannya, fungsi-fungsi psiko fisiknya terintegrasi, dan memahami dirinya secara optimal.<sup>35</sup>

Oleh karena itu kompetensi kepribadian merupakan suatu performansi pribadi (sifat-sifat) yang harus dimiliki seorang. Dimensi kompetensi kepribadian kepala sekolah dalam Sagala dijabarkan sebagai berikut:

- a) Memiliki integritas kepribadian yang kuat sebagai pemimpin
- b) Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah
- c) Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi.
- d) Mampu mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah.
- e) Memiliki bajat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.

---

<sup>35</sup>Syaiful Sagala. *Kinerja dan Pengembangan SDM*. (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009), h 127.

## 2) Kompetensi Manajerial

Seorang kepala sekolah, di samping harus mampu melaksanakan proses manajemen yang merujuk pada fungsi-fungsi manajemen, juga dituntut untuk memahami sekaligus menerapkan seluruh substansi kegiatan pendidikan.

Kompetensi manajerial yang tertuang dalam Lampiran Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 Tanggal 17 April 2007 adalah sebagai berikut:

- a) Mampu menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan.
- b) Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan.
- c) Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal.
- d) Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif. guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
- e) Menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik
- f) Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
- g) Mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.
- h) Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencairan dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/madrasah.

- i) Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik
  - j) Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan sekolah sesuai standar pengawasan yang berlaku.<sup>36</sup>
- 3) Kompetensi Kewirausahaan

Kewirausahaan (*entrepreneurship*) adalah proses menciptakan sesuatu yang baru dan berani mengambil resiko dan mendapatkan keuntungan. Para ahli sepakat bahwa yang dimaksud dengan kewirausahaan menyangkut tiga perilaku yaitu : (a) kreatif, (b) komitmen (motivasi tinggi dan penuh tanggungjawab), (c) berani mengambil resiko dan kegagalan.

Dimensi kompetensi kewirausahaan kepala sekolah dalam Wahyudi dijabarkan sebagai berikut:

- a) Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah
- b) Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah
- c) Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah.
- d) Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah.

---

<sup>36</sup>Lampiran Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 Tanggal 17 April 2007.

- e) Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah sebagai sumber belajar peserta didik.<sup>37</sup>

#### 4) Kompetensi Supervisi

Untuk mencapai hasil yang diinginkan atau yang akan direncanakan, kepala sekolah dalam mengelola kegiatan perlu melakukan pembinaan dan penilaian. Pembinaan lebih kearah member bantuan kepada guru-guru dan personel lainnya sedangkan penilaian lebih kearah mengukur dengan cara melakukan audit mutu tentang prosedur kerja dan instruksi kerja yang telah ditetapkan secara bersama-sama dapat tercapai atau tidak.

Oleh karena itu kepala sekolah harus mempunyai kemampuan mensupervisi dan mengaudit kinerja guru dan personel lainnya di sekolah dengan kegiatan sebagai berikut:

- a) Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan kinerja guru
- b) Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat
- c) Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan kinerja guru.<sup>38</sup>

#### 5) Kompetensi Sosial

Pakar psikologi pendidikan menyebut kompetensi sosial itu sebagai *social intelligence* atau kecerdasan sosial. Kecerdasan sosial merupakan salah satu dari sembilan kecerdasan (logika, bahasa, musik,

---

<sup>37</sup>Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran (Learning Organization)*, Bandung: Alfabeta, 2009), h. 31.

<sup>38</sup>Lampiran Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007, tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.

raga, ruang, pribadi, alam, dan kuliner). Semua kecerdasan itu dimiliki oleh seseorang, hanya mungkin beberapa diantaranya menonjol dan yang lain biasa saja atau kurang. Uniknyanya beberapa kecerdasan tersebut bekerja secara terpadu dan simultan ketika seseorang berpikir dan atau mengerjakan sesuatu. Menurut Ramly kepala sekolah/madrasah merupakan suatu cermin. Kepala sekolah/madrasah sebagai cermin memberikan gambaran (pantulan diri) bagaimana dia memandang dirinya, masa depannya, dan profesi yang ditekuninya.<sup>39</sup>

Berdasarkan uraian tersebut, yang dimaksud dengan kompetensi sosial merupakan suatu kemampuan seorang kepala sekolah/madrasah dalam hal berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan orang-orang yang terkait dalam dunia pendidikan. Seorang kepala sekolah/madrasah harus mampu berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan siapa saja dan mampu bersikap kooperatif, bertindak objektif, serta tidak diskriminatif karena pertimbangan jenis kelamin, agama, ras, kondisi fisik, latar belakang keluarga dan status sosial ekonomi, dan pada akhirnya mampu beradaptasi di tempat tugas dengan keberagaman sosial budaya yang berbeda.

Dimensi kompetensi sosial kepala sekolah dalam Wahyudi dijabarkan sebagai berikut:

- a) Bekerjasama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah.
- b) Berpartisipasi dalam kegiatan social kemasyarakatan.
- c) Memiliki kepekaan social terhadap orang atau kelompok lain.<sup>40</sup>

Dari berbagai pendapat tentang kompetensi kepala sekolah/madrasah yang peneliti sebutkan diatas, maka perlu kiranya seorang kepala sekolah dituntut

---

<sup>39</sup>Soehatman Ramly. *Manajemen Berbasis Kompetensi*, (Jakarta: Gramedia, 2006), h. 87.

<sup>40</sup>Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran (Learning Organization)*, Bandung: Alfabeta, 2009), h. 32.



profesional dalam menjalankan tugasnya agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan maksimal. Kompetensi-kompetensi di atas merupakan syarat ideal kepala madrasah dalam membangun pendidikan ditengah-tengah tuntutan zaman dan tuntutan masyarakat. Siapapun kepala madrasah yang memimpin suatu lembaga pendidikan apabila mampu melakukan fungsi komunikasi yang baik dengan semua pihak, maka penilaian yang umum diberikan oleh guru, siswa, staf dan masyarakat sudah cukup untuk menyatakan bahwa kepala madrasah tersebut adalah kepala madrasah yang ideal, sehingga akan dapat memotivasi kerja, menciptakan budaya kerja disiplin bagi para tenaga kependidikan dalam melakukan tugasnya di sekolah.

### **c. Tujuan Kompetensi Kepala Madrasah**

Kepala madrasah/sekolah merupakan sosok kunci dari sebuah sistem manajemen sekolah. Hal ini memberikan arti bahwa sosok kepala sekolah harus mampu menjaga iklim positif yang ada di sekolah, mendorong guru-guru untuk bersemangat dalam meningkatkan kompetensinya, merangkul semua stafnya agar dapat bekerja dengan baik sehingga kondisi lingkungan sekolah menjadi nyaman dan yang paling penting peran kepala sekolah adalah dapat mendorong para siswa untuk memiliki prestasi yang gemilang. Hal ini semua tak lepas dari peran kepala sekolah sebagai pemegang otoritas secara formal sebagai pemimpin bagi sekolahnya.

Kepala madrasah sekolah dalam menjalankan tugasnya tentu tidak sendiri. Dengan kemampuan manajerial dimilikinya, kepala sekolah diharapkan bisa memperdayakan seluruh guru dan stafnya untuk menjalankan sistem sekolah untuk menjabapai visi yang telah ditetapkan. Kepemimpinan kepala sekolah mempengaruhi kualitas dari sekolah. Kepala sekolah memegang peranan penting dalam roda kependidikan di sekolah sehingga bisa dikatakan bahwa kepala sekolah merupakan ujung tombak dari keberhasilan pencapaian tujuan sekolah.

Kompetensi kepala madrasah/sekolah sangat penting agar peran dan fungsinya sebagai pemimpin berjalan dengan baik. Menurut Sudarwan Danim mengatakan bahwa fungsi dan peran kepala sekolah dilingkungan Depertemen

Pendidikan Nasional (yang sekarang berganti nama menjadi Kementerian Pendidikan Nasional atau Kemendiknas) telah cukup lama di kembangkan paradigma baru administrasi atau manajemen pendidikan, dimana kepala sekolah minimal harus mampu sebagai educator, manager, administrator, supervisor, leader, innovator, motivator, dan entrepreneur atau yang di singkat dengan Emaslime. Adapun penjelasan dari ke delapan fungsi di atas adalah sebagai berikut:

- a) Kepala sekolah sebagai edukator berfungsi menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan nasehat pada warga sekolah, memberikan dorongan kepada guru dan tenaga kependidikan untuk berbuat serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik.
- b) Kepala sekolah sebagai manager berfungsi menyusun strategi yang tepat untuk memberdayakan guru dan tenaga kependidikan melalui persaingan dalam kebersamaan, memberikan kesempatan guru dan tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh guru dan tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.
- c) Kepala sekolah sebagai administrator berfungsi merencanakan, mengoordinasikan, menata staf, melaksanakan, mengawasi, mengendalikan, mengevaluasi, dan melakukan tindak lanjut.
- d) Kepala sekolah sebagai supervisor berfungsi melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja guru dan tenaga kependidikan.
- e) Kepala sekolah sebagai leader berfungsi memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan dan kemampuan guru dan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah dan mendelegasikan tugas.
- f) Kepala sekolah sebagai innovator berfungsi menetapkan strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan guru dan tenaga kependidikan dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif.

- g) Kepala sekolah sebagai motivator berfungsi menyusun strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada guru dan staf untuk melakukan berbagai tugas dan fungsinya.
- h) Kepala sekolah sebagai entrepreneur berfungsi menjadi wirausaha yang merujuk pada usaha dan sikap mental, usaha untuk menciptakan nilai lewat pengakuan terhadap peluang bisnis dan manajemen pengambilan resiko sesuai dengan peluang yang ada.<sup>41</sup>

Saat ini, kita berada di era abad ke-21, kondisi dimana teknologi dan informatika berkembang sangat pesat. Perkembangan ini tentu akan mempengaruhi tujuan pendidikan Indonesia yang berdampak pada tuntutan perubahan kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah agar mampu bersaing di abad ke-21. Begitu besar tantangan yang dihadapi oleh kepala sekolah saat ini sehingga sangat menarik untuk menganalisis lebih dalam mengenai kompetensi kepala sekolah dalam meningkatkan etos kerja guru.

#### **d. Kompetensi Kepemimpinan Kepala Madrasah Perspektif Islam**

Dalam Islam, kepemimpinan identik dengan istilah khalifah yang berarti wakil. Pemakaian kata khalifah setelah Rasulullah SAW sama artinya yang terkandung dalam perkataan “amir” atau pengusaha. Oleh karena itu kedua istilah dalam bahasa Indonesia disebut sebagai pemimpin formal.

Selain kata khalifah disebut juga Ulil Amri yang satu akar dengan kata amir sebagaimana di atas. Kata Ulil Amri berarti pemimpin tertinggi dalam masyarakat Islam. Sebagaimana firman Allah s.w.t. dalam Surat An-Nisa ayat 59 yang berbunyi:

---

<sup>41</sup>Sudarwan Danim, *Profesi Kependidikan*, (Cet.V Bandung : Alfabeta 2015).h.79-83

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِن تَنَزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَزُدُّوهٗ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا ٥٩

Terjemahnya:

Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. kemudian jika kamu berlainan Pendapat tentang sesuatu, Maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya. (Q.S. An-Nisa:59)<sup>42</sup>

Setiap kepemimpinan selalu menggunakan power atau kekuatan. Kekuatan yang dimaksud dalam hal ini adalah kemampuan seseorang dalam mempengaruhi orang lain.<sup>43</sup> Kemampuan pemimpin untuk membina hubungan baik, komunikasi dan interaksi dengan para bawahan dan seluruh elemen perusahaan. Kemampuan adalah persyaratan mutlak bagi seorang pemimpin dalam membina komunikasi untuk menjalankan perusahaan sehingga akan terjadi kesatuan pemahaman.

Selain itu dengan kemampuan kepemimpinan akan memungkinkan seseorang pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya agar mereka mau menjalankan segala tugas dan tanggung jawab dengan jujur, amanah, ikhlas, dan profesional.<sup>44</sup>

Dalam Islam sendiri di dalam sejarah mengalami pasang surut pada sistem kepemimpinannya. Hal ini dikarenakan kurangnya pemahaman pemimpinannya terhadap masa depan mengenai bagaimana mengatur strategi dalam memanfaatkan potensi yang dimiliki oleh umat dalam segala posisi kehidupan

---

<sup>42</sup>Kementerian Agama Republik Indonesia *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, (Bandung: PT Diponegoro, 2015), h. 80

<sup>43</sup>Pandji Anoraga, *Manajemen Bisnis*, (Jakarta: Rineke Cipta, 2004), h. 182

<sup>44</sup>Ahmad Ibrahim Abu Sinn, *Manajemen Syariah Sebuah Kajian Historis dan Kontemporer*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada , 2006), h.137

untuk menentukan langkah sejarah. Untuk itu kepemimpinan sangatlah mempengaruhi bagi kesejahteraan umat, apakah akan mencapai suatu kejayaan atau bahkan suatu kemunduran. Karena bukan rahasia umum lagi bahwa Islam pernah mencapai suatu masa kejayaan ketika abad-abad perkembangan awal Islam.

Dalam Islam seseorang yang menjadi pemimpin haruslah memenuhi enam persyaratan, yaitu:<sup>45</sup>

- 1) Mempunyai kekuatan, kekuatan yang dimaksudkan disini adalah kemampuan dan kapasitas serta kecerdasan dalam menunaikan tugas-tugas.
- 2) Amanah, yakni kejujuran, dan kontrol yang baik.
- 3) Adanya kepekaan nurani yang dengannya diukur hak-hak yang ada.
- 4) Profesional, hendaknya dia menunaikan kewajiban-kewajiban yang dibebankan padanya dengan tekun dan profesional.
- 5) Tidak mengambil kesempatan dari posisi atau jabatan yang sedang didudukinya.
- 6) Menempatkan orang yang paling cocok dan pantas pada satu-satu jabatan.

## **2. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)**

Perkembangan studi manajemen ternyata tidak semata-mata pada pencapaian tujuan organisasi saja, tetapi telah berkembang lebih jauh meliputi sikap mental, moral dan etika para pelaku organisasi - Sumber Daya Manusia - dalam mencapai tujuan. Sedangkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang dalam istilah lain sering disebut dengan manpower merupakan manusia atau orang-orang

---

<sup>45</sup>Ahmad Ibrahim Abu Sinn, *Manajemen Syariah Sebuah Kajian Historis dan Kontemporer*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2006), 138

yang bekerja di lingkungan organisasi yang sering juga disebut dengan personil, tenaga kerja, pekerja atau karyawan.<sup>46</sup>

Dengan kata lain SDM adalah salah satu faktor yang terdapat dalam organisasi yang meliputi semua orang yang melakukan aktifitas.<sup>47</sup> Setelah kita memahami pengertian manajemen dan Sumber Daya Manusia secara lengkap, selanjutnya akan dijelaskan apa dan bagaimana Manajemen Sumber Daya Manusia, yang dalam perkembangannya di beberapa tulisan para ahli sebagai pengganti istilah manajemen personalia, manajemen kepegawaian atau administrasi kepegawaian.

Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menjadi populer selama awal dekade 1970-an, ketika riset ilmu perilaku menunjukkan bahwa mengelola orang-orang dengan menganggapnya sebagai sebuah sumber daya akan lebih membuahkan hasil yang nyata baik bagi lembaga atau organisasi dan karyawan itu sendiri daripada hanya sebagai salah satu faktor produksi. MSDM merupakan proses mendayagunakan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi agar potensi fisik dan psikis yang dimiliki dapat berfungsi secara maksimal bagi pencapaian tujuan organisasi.<sup>48</sup> Pendapat lain mengatakan bahwa MSDM merupakan ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan organisasi, karyawan dan masyarakat.<sup>49</sup> Sedangkan French mendefinisikan MSDM sebagai penarikan,

---

<sup>46</sup>Nawawi, Handari, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Gadjah Mada Universitas Press, 2005), h. 40.

<sup>47</sup>Gomes, Faustino Cardoso, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Andi Offset, 2001), h. 1.

<sup>48</sup> Nawawi, Handari, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Gadjah Mada Universitas Press, 2005), h. 42

<sup>49</sup> Hasibuan Melayu SP, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2001), h. 10

seleksi, pengembangan, penggunaan dan pemeliharaan Sumber Daya Manusia oleh organisasi.<sup>50</sup>

Dari ketiga definisi diatas dapat diambil kesimpulan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan proses mengatur dan mendayagunakan segenap potensi yang dimiliki oleh tenaga kerja atau anggota organisasi agar dapat bekerja secara efektif dan efisien dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi. Pendayagunaan segenap potensi tersebut dilakukan melalui proses perencanaan, seleksi dan penarikan, pelatihan dan pengembangan serta pemeliharaan.

Setiap organisasi apapun bentuknya, baik yang berorientasi profit seperti perusahaan dan industri, maupun non profit seperti instansi pemerintahan, lembaga pendidikan, organisasi sosial kemasyarakatan dan keagamaan dan bahkan organisasi politik, tentunya mempunyai berbagai macam tujuan yang ingin dtcapai. Tujuan-tujuan tersebut dicapai dengan mendayagunakan segala sumber daya yang ada, termasuk didalamnya Sumber Daya Manusia. MSDM merupakan pendayagunaan, pengembangan, penelitian, pemberian balas jasa dan pengelolaan individu anggota organisasi, didalamnya juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan dan pengembangan pegawai atau karyawan, pengembangan karir, evaluasi dan kompensasi. MSDM melibatkan semua keputusan dan praktek manajemen yang seora langsung sangat berpengaruh terhadap Sumber Daya Manusia yang bekerja bagi organisasi. Akan tetapi dalam sejarah perkembangannya manusia pernah diperlakukan hanya semata-mata sebagai alat, yang tidak lebih dari faktor-faktor produksi yang lain dalam rangka mencapai tujtian organisasi. Manusia tidak ada bedanya dengan modal, bahan baku dan mesin produksi. Proses dehumanisai tersebut berlangsung cukup lama, bahkan sampai sekarang, di zaman yang serba komputer dan berteknologi canggih ini. Padahal jika dikaji lebih dalam dan lebih seksama kunci utama keberhasilan dalam mencapai tujuan suatu organisasi justru terletak

---

<sup>50</sup>French, Wendell, *The Personal Management Process*, (Hoston: Houghton Mifflin Company, 1993), h. 3

pada Manajemen Sumber Daya Manusia. Karena betapapun maju dan canggihnya teknologi, berkembangnya informasi, tersedianya sarana prasarana yang memadai, namun jika tanpa diimbangi dengan SDM yang memadai maka tujuan organisasi akan sulit dicapai.

Oleh karena itu, gerakan pengakuan terhadap pentingnya unsur manusia sebagai sumber daya organisasi yang cukup potensial, perlu dikembangkan sedemikian rupa, sehingga mampu memberikan kontribusi yang maksimal bagi organisasi dan pengembangan kinerja. Ada empat hal yang menjadi kian penting berkenaan dengan MSDM, yaitu :

- 1) Penekanan yang leri dari biasanya terhadap pengiritegrasian berbagai kebijakan SDM dengan perencanaan bisnis.
- 2) Tanggung jawab pengelolaan SDM tidak lagi terletak pada manager khusus, tetapi sekarang dianggap terletak pada menegemen lini senior.
- 3) Perusahaan fokus dari hubungan serikat pekerja-manajemen menjadi hubungan manajemen-karyawan, dari kolektifisme menjadi individualisme.
- 4) Terdapat aksentuasi pada komitmen dan melatih inisiatif dimana manager berperan sebagai penggerak dan fasilitator.<sup>51</sup>

Keempat hal tersebut dijelaskan sebagai berikut. Hal pertama; beranggapan bahwa MSDM bukan hanya sekedar aktifitas perencanaan strategi biasa, melainkan merupakan sesuatu yang sangat digunakan dan sentral dalam mewujudkan tujuan organisasi. SDM kini digunakan dan diakui sebagai asset organisasi yang paling berharga. Hal kedua; menegaskan penting dan perlunya manager SDM melimpahkan tanggungjawab pengelolaan asset manusia pada manajemen lini senior. Hal ketiga; memperlihatkan adanya pergeseran hubungan antara manager dengan bawahan dari pola "hubungan industri" menjadi pola "hubungan karyawan". Hal keempat; mengisyaratkan pentingnya penciptaan dan

---

<sup>51</sup>Simamura, Henry, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: STIE YKPN, 2004).



pengelolaan budaya organisasi sama halnya dengan kerja organisasi itu sendiri dimana setiap individu diberi peluang yang sama besarnya untuk mewujudkan segenap potensi dan kemampuan yang dimilikinya. Semakin baik pengelolaan SDM yang dimiliki suatu lembaga atau organisasi, maka akan menjadikannya semakin vital bagi keberhasilan pencapaian tujuan lembaga atau organisasi dimasa yang akan datang.

Sebaliknya jika SDM yang dimiliki organisasi tidak dapat dikelola sebaik mungkin, maka dapat dipastikan efektifitasnya akan merosot secara lebih cepat dan tajam bila dibandingkan dengan sumber daya-sumber daya yang lain yang dimiliki oleh lembaga atau organisasi tersebut. Dan kemerosotan SDM akan berpengaruh lebih besar terhadap efektifitas organisasi bila dibandingkan dengan kemerosotan sumber daya-sumber daya yang lain.

Tugas dari MSDM pada dasarnya adalah mengelola unsur manusia dengan segenap potensi yang dimiliki seefektif dan seefisien mungkin guna mencapai tujuan organisasi. Mengelola unsur manusia bukanlah hal yang gampang karena manusia merupakan sumber daya yang memiliki akal, perasaan, keinginan serta memiliki rasio, rasa dan karsa. Berangkat dari hal tersebut maka MSDM memiliki tugas yang dapat dikelompokkan kedalam tiga fungsi; yaitu: fungsi manajerial, fungsi operasional dan fungsi kedudukan MSDM dalam pencapaian tujuan organisasi secara terpadu.<sup>52</sup>

Fungsi manajerial dalam MSDM memiliki keterkaitan yang erat dengan beberapa kegiatan seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian sebagaimana disampaikan GR Terry tentang fungsi-fungsi manajemen pada umumnya. Sedang fungsi operasional dalam MSDM meliputi beberapa kegiatan diantaranya manajemen pengadaan, upaya pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja. Sementara itu masih berkaitan dengan fungsi operasional ini Hasibuan mengatakan bahwa fungsi MSDM setidaknya meliputi perencanaan,

---

<sup>52</sup> Trion, PB, *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Tugu, 2002), h. 12

pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan kedisiplinan dan pemberhentian<sup>53</sup>. Dan fungsi ketiga adalah kedudukan MSDM dalam pencapaian tujuan organisasi secara terpadu, merupakan upaya-upaya yang bersifat integratif sebagai bagian dari strategi MSDM dalam mencapai berbagai tujuan organisasi. Sementara itu Decenzo dengan tujuan yang sama tetapi dalam istilah yang berbeda mengatakan ada empat fungsi MSDM, yaitu:

- 1) Penerimaan karyawan secara selektif dengan perencanaan yang matang.
- 2) Training dan pengembangan untuk mempersiapkan SDM bekerja, mereka perlu mengetahui aturan-aturan organisasi, kebiasaan dan tujuan organisasi.
- 3) Memotivasi yaitu merangsang SDM untuk berkarya, ini berhubungan dengan aspek kemanusiaan yang kompleks.
- 4) Maintenance, untuk membangun karyawan sehingga dia dapat betah dan bertahan dalam sebuah organisasi, fungsi pokok MSDM dilaksanakan dalam bingkai dan sangat dipengaruhi oleh dinamika lingkungan, peraturan-peraturan pemerintah, teori manajemen dan lingkungan global<sup>54</sup>.

Secara umum fungsi dan peranan MSDM adalah untuk mengupayakan keberadaan semua pegawai atau karyawan dalam jumlah yang memadai dan mengatur keberadaannya sebaik mungkin, sehingga mereka bisa bekerja secara efektif dan efisien dengan tugasnya masing-masing. Dan kebijakan apapun yang dirumuskan dan ditetapkan dalam bidang MSDM dan langkah apapun yang diambil dalam manajemen sumber daya itu, kesemuanya harus berkaitan dengan pencapaian berbagai jenis tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

---

<sup>53</sup> Hasibuan Melayu SP, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2001), h. 21

<sup>54</sup> Decenzo, David A and Stephen P. Robbins, *Human Resource Manajemen*, (New York: Jhon Willey and Sons Inc, 1999), h. 9

### 3. Teori Etos Kerja Guru

Etos kerja terdiri dari dua kata yaitu etos dan kerja. Kata etos berasal dari bahasa Yunani yaitu *ethos* yang memberikan arti sikap, kepribadian, watak, karakter, serta keyakinan atas sesuatu.<sup>55</sup> Sementara kerja sebagaimana yang kita ketahui bersama adalah aktivitas dalam melakukan sesuatu.

Myrdal dalam Soebagio Atmowirio, mengatakan etos kerja adalah sikap kehendak seseorang yang diekspresikan lewat semangat yang di dalamnya termuat tekanan-tekanan moral dan nilai-nilai tertentu. Etos kerja merupakan sikap yang diambil berdasarkan tanggung jawab moralnya: (1) kerja keras, (2) efisiensi, (3) kerajinan, (4) tepat waktu, (5) prestasi, (6) energetik, (7) kerja sama, (8) jujur, (9) loyal. Etos kerja yang jelas menggambarkan hal-hal yang bersifat normatif sebagai sikap kehendak yang dituntut agar dikembangkan. Tindak lanjut dari etos kerja ini yaitu meningkatnya kualitas kerja para guru sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan dalam setiap semester maupun periode tahunan.<sup>56</sup> Dengan demikian, etos kerja berkaitan erat dengan harapan serta cara dirinya memberikan makna terhadap pekerjaan itu sendiri. Kalau pandangan atau sikap itu melihat kerja sebagai suatu hal yang luhur untuk eksistensi manusia Maka etos kerja itu akan tinggi. Sebaliknya kalau melihat kerja sebagai suatu hal yang tidak berarti untuk kehidupan manusia apalagi kalau tidak ada pandangan atau sikap terhadap kerja, maka etos kerja itu dengan sendirinya rendah. Oleh sebab itu untuk menimbulkan pandangan dan sikap yang menghargai kerja sebagai sesuatu yang luhur, diperlukan dorongan atau motivasi.<sup>57</sup> Maka dari itu, mencintai pekerjaan adalah langkah awal menuju etos kerja terbaik. Tanpa mencintai pekerjaan sangatlah tidak mungkin seseorang bisa menikmati detik-detiknya bersama lembaga pendidikan. Bahkan sekedar memiliki sikap empati dan toleransi pada

---

<sup>55</sup>Toto Tasmara, *Membudayakan Etos Kerja Islami* (Jakarta: Gama Insani, 2002), h. 15

<sup>56</sup>Soebagio Atmowirio, *Manajemen Pendidikan Indonesia* (Jakarta: Ardadizyaa, 2000), h. 214.

<sup>57</sup>Pandji Anoraga, *Psikolog Kerja* (Jakarta: Rineka Cipta, 1992), h.29

lingkungan pekerjaan sudah merupakan sebuah titik terang untuk mendapatkan etos kerja yang baik. Adapun etos kerja yang baik adalah:

- a. Bekerja dengan ikhlas
- b. Bekerja adalah ibadah
- c. Bekerja haruslah dengan hati senang

Yang ketiga etos di atas akan memberi motivasi bagi kepala sekolah untuk bekerja lebih giat lagi dan tentunya dengan hati senang dan ikhlas dalam menjalankannya, apalagi untuk kepentingan ibadah, mudah-mudahan akan semakin dipermudah dalam melaksanakannya.<sup>58</sup>

Sementara itu, 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 dalam QS al-Kahfi/18: 110.

فَمَنْ كَانَ يَرْجُوا لِقَاءَ رَبِّهِ فَلْيَعْمَلْ عَمَلًا صَالِحًا وَلَا يُشْرِكْ بِعِبَادَةِ رَبِّهِ أَحَدًا

Terjemahnya:

“Barangsiapa mengharapkan perjumpaan dengan Tuhannya maka hendaklah ia mengerjakan amal yang saleh dan janganlah ia mempersekutukan Tuhannya dalam beribadah dengan sesuatu apapun”.<sup>59</sup>

Untuk melihat apakah seseorang mempunyai etos kerja yang tinggi atau tidak dapat dilihat dari cara kerjanya. Keberhasilan peserta didik didukung oleh keteladan guru dalam berikap dan kebiasaannya dalam mengajar. Menurut

---

<sup>58</sup>[http://tentangakusaja.multiply.com/journal/item/91/etos\\_kerja\\_yang\\_baik](http://tentangakusaja.multiply.com/journal/item/91/etos_kerja_yang_baik). Diakses pada tanggal 27 Oktober 2021 pukul 16.29 WITA.

<sup>59</sup>Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-Qalam, Al-Qur'an dan Terjemahnya* (Jakarta: Institut Ilmu Al-Qur'an (IIQ) Indonesia, 2013), h. 304.

Muhaimin, etos kerja seseorang yang tinggi dapat diketahui dari cara kerjanya yang memiliki tiga ciri dasar. Tiga ciri dasar tersebut yaitu: menjunjung mutu pekerjaan, menjaga harga diri dalam melaksanakan pekerjaan, dan memberikan pelayanan kepada masyarakat.<sup>60</sup>

Sedangkan menurut Bachtiar Hasan dalam Alinda, etos kerja memiliki ciri-ciri, antara lain:

- a. Memiliki standar kemampuan dalam bidang profesional, yang diakui oleh kelompok atau organisasi profesi itu sendiri.
- b. Berdisiplin tinggi (taat kepada aturan dan ukuran kerja yang berlaku dalam profesi yang bersangkutan).
- c. Selalu berusaha meningkatkan kualitas dirinya, melalui pengalaman kerja dan melalui media pembelajaran lainnya.<sup>61</sup>

Sementara itu, faktor-faktor yang mempengaruhi proses terbentuknya etos kerja guru selain banya, juga didasari oleh kausalitas plural yang rumit hingga menimbulkan bermacam-macam kemungkinan. Maka, tidak heran apabila beberapa ahli menyampaikan berbagai teori yang kadang kala berlainan sekitar satu dengan lainnya.

Suatu contoh teori iklim yang disampaikan oleh beberapa ahli ilmu sosial. Mereka menjelaskan bahwa iklim mempunyai pengaruh terhadap etos kerja penduduk. Negara yang terletak di daerah subtropik mempunyai iklim yang mendorong warganya untuk bekerja lebih aktif. Sebaliknya negara-negara yang

---

<sup>60</sup>Muhaimin, et al., *Paradigma Pendidikan Islam Upaya Mengeektifkan Pendidikan Agama Islam di Sekolah* (Jakarta: Remaja Rosda Karya, 2004), h. 114

<sup>61</sup>Alinda Oktafiani, *Hubungan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dengan Etos Kerja Guru di MAN Cibinong*, Jakarta: Jurusan Manajemen Pendidikan UIN Syarif Hidayatullah (Jakarta: Skripsi, 2010), h. 43.

berlokasi di sekitar khatulistiwa, karena iklimnya panas, menyebabkan warga negaranya kurang aktif bekerja dan lebih cepat lelah.<sup>62</sup>

Berikut ini beberapa faktor yang mempengaruhi etos kerja guru:

a. Agama

Agama merupakan sebuah kepercayaan atau ajaran yang akan mempengaruhi dan menentukan pola hidup umatnya. Ajaran agama yang mereka anut akan menentukan kualitas etos kerja. Kalau ajaran agama tersebut mengandung nilai-nilai etos kerja, maka akan muncul etos kerja terkait dengan hasrat tinggi dalam bekerja.

b. Budaya

Budaya akan mempengaruhi etos kerja seseorang karena berdasarkan sistem tujuan budaya seseorang yang bersangkutan. Bila seseorang tersebut mempunyai sistem tujuan budaya yang modern seseorang tersebut pasti akan punya etos kerja yang tinggi dan seseorang yang mempunyai sistem tujuan budaya yang tertinggal maka akan punya etos kerja yang rendah.

c. Struktur Politik

Besar kecilnya suatu etos kerja disebabkan apakah mereka punya atau tidak struktur politik yang memotivasi mereka untuk bersusah-payah sehingga mereka dapat menikmati hasil jerih payahnya secara komprehensif. Etos kerja perlu didasari dengan permulaan akan krusialnya makna pertanggungjawaban kepada masa depan bangsa dan negara. Hal tersebut untuk menanggulangi kemiskinan, kebodohan dan keterbelakangan yang sepertinya timbul jika seseorang secara menyeluruh mempunyai tujuan kehidupan di masa depan yang makin baik.

---

<sup>62</sup>Tri Setyo, "Etos Kerja Tinggi Cermin Kepribadian Muslim Unggul", Wahana Akademika, Vol.03 No. 2. Oktober 2016. H. 145

#### d. Kondisi Lingkungan/Geografis

Etos kerja akan terlihat akibat adanya kondisi geografis. Lingkungan alam akan membawa pengaruh bagi manusia yang berada di dalamnya yang sedang melaksanakan upaya agar bisa mengendalikan dan menarik manfaat untuk ikut mencari rezeki di lingkungan itu.

#### e. Pendidikan

Kualitas pendidikan seseorang juga sangat mempengaruhi etos kerjanya. Meningkatnya kualitas etos kerja sangat bergantung dengan jenis pendidikan yang ditempuh seseorang tersebut. Bila seseorang tersebut menempuh pendidikan sampai kuliah maka dia akan mempunyai etos kerja yang tinggi dan sebaliknya bila dia hanya menempuh pendidikan sampai SMA/SMK maka dia akan mempunyai etos kerja yang rendah.

#### f. Struktur ekonomi

Struktur ekonomi juga mempengaruhi etos kerja yang dimiliki seseorang. Dikarenakan oleh ada atau tidak adanya struktur ekonomi yang akan membuat semangat seseorang untuk bekerja keras. Dan ketika hasil kerja kerasnya keluar maka ia bisa menikmatinya secara utuh.

#### g. Motivasi Individu

Motivasi seseorang juga akan mempengaruhi etos kerjanya. Seseorang yang mempunyai etos kerja yang tinggi pasti juga memiliki motivasi yang tinggi. Hal ini disebabkan karena seseorang tersebut memiliki hasrat yang besar dalam pekerjaannya.<sup>63</sup>

Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat disimpulkan bahwa etos kerja guru merupakan sikap kepribadian guru yang melahirkan keyakinan yang sangat

---

<sup>63</sup>Repo.iain.tulungagung.ac.id/1829/2/BAB II.pdf h. 25-28, diakses pada 30 Oktober 2021 pukul 15.25 WITA

mendalam bahwa bekerja itu bukan saja untuk memuliakan dirinya, menampakkan kemanusiaannya, melainkan juga sebagai suatu manifestasi dari amal saleh karenanya mempunyai nilai ibadah yang luhur.



## BAB III

### METODOLOGI PENELITIAN

#### 1. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Pada dasarnya penelitian ini adalah penelitian lapangan (*field research*) dengan berlokasi di MI se-Kota Bitung. Jenis metode penelitian yang peneliti gunakan adalah metode penelitian kualitatif. Metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme, digunakan untuk meneliti obyek yang alamiah, (sebagai lawanya adalah eksperimen) dimana peneliti adalah instrument kunci, pengambilan sampel sumber data dilakukan secara *purposive dan snowball*, teknik pengumpulan dengan *trianggulasi* (gabungan), analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi.<sup>64</sup>

Penelitian ini menggunakan pendekatan *leadership behavior approach* atau pendekatan perilaku kepemimpinan. Pendekatan perilaku kepemimpinan berlandaskan pemikiran bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh gaya bersikap dan bertindak dari pemimpin yang bersangkutan. Penelitian ini dibagi ke dalam dua kategori umum. Kategori pertama adalah penelitian mengenai sifat dari pekerjaan manajerial yang menguji bagaimana para manajer memanfaatkan waktu mereka, dan mencoba untuk menjelaskan isi dari kegiatan-kegiatan manajerial dengan menggunakan kategori isi yang disebut sebagai peran, fungsi, serta tanggung jawab manajerial. Penelitian kategori yang kedua adalah membandingkan perilaku dari para pemimpin yang efektif dan tidak efektif. Peneliti mencoba untuk mempelajari cara para pemimpin mendelegasikan tugas, berkomunikasi, memotivasi bawahan dan sebagainya.<sup>65</sup> Penelitian ini

---

<sup>64</sup>Sugiono, *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D)*, Cet. 20, (Bandung: Alfabeta, 2014), h. 15

<sup>65</sup><http://materiinside.blogspot.com/2014/05/pendekatan-pendekatan-dalam-kepemimpinan.html>. Diakses pada 22 Maret 2022.

memperlihatkan bahwa perilaku kepemimpinan yang sesuai untuk situasi tertentu, belum tentu sesuai untuk situasi yang lain.

## **2. Waktu dan Tempat Penelitian**

### **a. Waktu penelitian**

Waktu yang ditargetkan oleh peneliti untuk menyelesaikan tesis ini adalah kurang lebih 3 bulan, yaitu dari bulan Maret s.d Mei Tahun 2022.

### **b. Tempat penelitian**

Penelitian ini berlokasi di Madrasah Ibtidaiyah di Kota Bitung, khususnya di MIN 1 Bitung, MI Al-Muhajirin Bitung, MI Muhammadiyah Bitung, dan MI Arafah Bitung

## **3. Data dan Sumber Data**

Penelitian yang dilakukan menggunakan dua jenis sumber data yakni:

- a. Data primer, yaitu pengambilan data secara langsung melalui wawancara dengan kepala madrasah/kepala sekolah, para guru yang ada di MI se-Kota Bitung dan observasi peneliti lakukan pada awal survey lapangan dan keadaan lingkungan sekolah bahkan pada saat berlangsungnya penelitian sampai selesai pengambilan data.
- b. Data sekunder, yaitu data dari dokumentasi baik yang tertulis maupun tidak tertulis. Data ini peneliti peroleh dari pengambilan dokumen melalui tata usaha dan dokumentasi gambar aktifitas civitas madrasah yang sifatnya terkait dengan penelitian yang peneliti lakukan.

Adapun sumber data dalam penelitian ini yaitu seluruh civitas yang berada di MI Kota Bitung terlebih khusus kepada kepala madrasah dan guru yang ada di madrasah tersebut.

#### 4. Teknik Pengumpulan Data

Untuk mendapatkan data-data yang dibutuhkan sehubungan dengan penelitian ini peneliti menggunakan teknik pengumpulan data berupa :

##### a. Observasi

Di sini peneliti mengamati keadaan dan situasi tertentu dari kepala madrasah dan guru serta bagaimana keadaan yang berhubungan dengan permasalahan yang diteliti. Observasi yang dilakukan oleh peneliti yaitu mulai dari pemantauan awal untuk mencari permasalahan, sampai pada tahap pengumpulan data sesuai dengan permasalahan yang diangkat. Peneliti di sini akan mengamati kompetensi kepala madrasah melalui indikator-indikator yang terdapat pada kompetensi manajerial kepala madrasah di setiap masing-masing lokasi penelitian. Selain itu, peneliti juga mengamati etos kerja para guru yang ada di setiap madrasah yang menjadi lokasi penelitian. Alat observasi yang akan digunakan oleh peneliti yaitu berupa buku, pulpen dan kamera.

##### b. Wawancara

Wawancara adalah percakapan dalam maksud tertentu. Percakapan ini dilakukan oleh dua belah pihak yaitu, pewawancara, (*interviewer*) dan yang diwawancarai (*interviewed*). Teknik ini digunakan untuk mewawancarai secara langsung bagaimana kompetensi kepala madrasah pada aspek manajerial dan kepribadian dalam meningkatkan etos kerja guru di Madrasah Ibtidaiyah Kota Bitung. Peneliti di sini akan mewawancarai kepala madrasah sebagai subjek utama dalam penelitian ini dan para guru yang ada di setiap lokasi madrasah yang menjadi sasaran lokasi dalam penelitian ini. Alat yang akan digunakan oleh peneliti yaitu berupa alat tulis menulis dan *Hand Phone* (telepon genggam).

##### c. Dokumentasi

Dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar atau karya-karya monumental seseorang. Namun pada

penelitian ini, peneliti selain mendapatkan dokumen tertulis dari bagian tata usaha madrasah, peneliti lebih banyak mendokumentasikan kegiatan yang sifatnya berkaitan dengan permasalahan yang peneliti angkat yaitu kompetensi kepala madrasah dalam meningkatkan etos kerja guru di Madrasah Ibtidaiyah Kota Bitung. Alat yang digunakan berupa camera dan alat tulis menulis.

## 5. Analisis Data

Analisis data adalah kegiatan bagaimana data yang telah dikumpulkan itu diolah, diklasifikasi, dibedakan, dan kemudian dipersiapkan untuk dipaparkan.

Metode analisa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah model interaktif yang dimulai dengan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

- a. Reduksi data, dalam tahapan ini peneliti akan memindahkan data yang ada kedalam satu catatan, untuk kemudian semua data diuraikan karena semua data yang diuraikan masih bersifat data mentah. Selanjutnya peneliti berdasarkan data yang ada melakukan analisis terhadap data tersebut, diolah kembali oleh peneliti sehingga dapat dilakukan pemisahan terhadap data yang dipandang relevan dan relevan dengan masalah yang diteliti.
- b. *Display* data, dalam proses pengumpulan data tentunya peneliti diperhadapkan dengan berbagai macam informasi, catatan-catatan serta dokumentasi yang menjadikan seluruh data tidak tersusun secara rapih, teratur, serta sistematis. Dalam hal ini peneliti melakukan penyusunan data sehingga bagi peneliti akan lebih mudah untuk mencari data yang akan dipakai atau digunakan. Lebih dari itu pula untuk memudahkan proses analisis data peneliti akan melakukan pemetaan setiap data berdasarkan substansi persoalan yang diteliti. Atau dengan kata lain peneliti akan *display* data yang ada agar data dapat dengan jelas serta sangat mudah bagi peneliti untuk menganalisisnya.

- c. Kesimpulan dan verifikasi data, dari awal pengumpulan data peneliti diperhadapkan pada pola, cara, metode yang digunakan oleh peneliti agar semua data yang ada dapat dengan mudah untuk dimaknai. Untuk mempermudah data yang sudah dianalisis maka peneliti akan melakukan verifikasi data. Adapun yang dimaksud dengan verifikasi data disini adalah pemeriksaan dan pengkajian kembali tentang keabsahan data, Hal ini dilakukan agar data yang sudah dianalisis benar-benar akurat untuk digunakan. Setelah semua data telah diverifikasi maka peneliti menyimpulkan semua data yang ada. Di sinilah diperlukan penguatan data yang telah disimpulkan dan diverifikasi adalah data yang tingkat kualitasnya sangat baik.

## **6. Pemeriksaan dan Pengecekan Keabsahan Data**

Proses ini dilakukan untuk memberikan gambaran mengenai kebenaran data yang peneliti temukan di lapangan. Demi memperoleh data yang benar-benar sesuai dengan fakta yang dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah, maka diperlukan data yang akurat, yang mana dalam suatu penelitian bahwa keabsahan data adalah merupakan sesuatu yang mutlak.

Adapun tahapan yang dilakukan peneliti sehubungan dengan pemeriksaan serta pengecekan keabsahan data yaitu sebagai berikut :

- a. Peneliti akan melakukan pemeriksaan kembali terhadap data yang ada, hal ini dimaksudkan untuk memastikan atau mengetahui bahwa semua data benar-benar telah terkumpul.
- b. Data yang sudah terkumpul disalin kedalam format yang sudah dibuat oleh peneliti, hal ini dilakukan untuk menghindari agar tidak ada data yang hilang sehingga akan memudahkan peneliti dalam memecahkan masalah.

- c. Peneliti melakukan kajian kembali terhadap data yang ada agar kualitas data dapat dipertanggungjawabkan sebagai data yang benar-benar akurat dan layak untuk digunakan peneliti.
- d. Sebelum melakukan kesimpulan peneliti terus melakukan pemeriksaan terhadap hasil penelitian sehingga dapat dipastikan bahwa data sudah benar-benar akurat dan layak untuk digunakan.

## **7. Tahap-tahap Penelitian**

Tahapan penelitian, yaitu:

- a. Penelitian pendahuluan, dilakukan dengan melihat permasalahan yang terjadi berkaitan dengan kompetensi kepala madrasah dalam meningkatkan etos kerja guru di Madrasah Ibtidaiyah Kota Bitung.
- b. Persiapan penelitian, terdiri dari beberapa kegiatan seperti: mencari buku-buku perpustakaan, jurnal-jurnal penelitian, dan menyusun teori-teori yang dibutuhkan pada penelitian ini, serta membuat instrumen panduan wawancara, observasi, dan daftar *check list* dokumen-dokumen yang dibutuhkan.
- c. Pengembangan Desain, dilakukan dengan mempersiapkan sarana yang dibutuhkan seperti camera dan tape *recorder*. Menyusun instrumen baik itu wawancara maupun observasi. Persiapan penelitian terdiri dari beberapa kegiatan seperti: mencari buku-buku perpustakaan, jurnal-jurnal penelitian, dan menyusun teori-teori yang dibutuhkan pada penelitian ini, serta membuat instrumen panduan wawancara, observasi, dan daftar *check list* dokumen-dokumen yang dibutuhkan. Informan yang dibutuhkan pada penelitian ini segala sesuatu yang terlibat dengan kompetensi kepala madrasah dalam meningkatkan etos kerja guru di Madrasah Ibtidaiyah Kota Bitung.

- d. Pelaksanaan Penelitian, dilakukan dengan pengumpulan data yang diperoleh baik wawancara maupun observasi. Menganalisis data tersebut, membuat kesimpulan-kesimpulan berdasarkan data tersebut.
- e. Penelitian Laporan Penelitian, dilaksanakan sesuai dengan hasil pelaksanaan penelitian, mulai dari pendahuluan, kajian teoretik, metodologi penelitian, hasil penelitian dan pembahasan, serta kesimpulan dan rekomendasi.

Prosedur penelitian yang diuraikan di atas akan dilaksanakan secara bertahap mulai dari penelitian pendahuluan, rancangan atau desain penelitian, pelaksanaan penelitian, dan penyusunan laporan hasil penelitian. Selama pelaksanaan penelitian, peneliti akan berkoordinasi dengan dosen pembimbing untuk mendiskusikan hal-hal yang penting dalam penelitian ini. Dan sebelum melakukan kesimpulan, peneliti terus melakukan pemeriksaan terhadap hasil penelitian sehingga dapat dipastikan bahwa data sudah benar-benar akurat dan layak untuk digunakan.

## **8. Sistematika Pembahasan**

Rangkaian penulisan pada penelitian ini menggunakan penulisan yang sistematis, yang difungsikan guna memudahkan penulis dan pemahaman terhadap penelitian yang akan diteliti. Berikut uraian sistematika penelitian ini:

Bab pertama, yang berisi pendahuluan guna memaparkan latar belakang masalah yang akan diteliti, identifikasi dan batasan masalah berguna untuk membatasi sebuah permasalahan agar pembahasan tetap pada latar belakang masalah yang ada, rumusan masalah, kajian pustaka yang berisi tentang penelitian terdahulu, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, definisi operasional, metode penelitian yang diperlukan dalam penelitian ini dan yang terakhir sistematika pembahasan.

Bab kedua, yaitu berisi tentang suatu kerangka teoritis atau kerangka konseptual yang meliputi; kerangka teoritis yang akan dipakai sebagai landasan

atau komparasi dari analisis yang berkaitan dengan objek penelitian. Dan teori yang akan dibutuhkan untuk menunjang terselesaikannya penelitian ini.

Bab ketiga, yaitu berisi tentang data penelitian yang memuat seputar deskripsi data yang berkaitan atau berkenaan dengan variable. yang diteliti secara objektif, yang tidak dicampurkan dengan opini atau pemikiran peneliti.

Bab keempat merupakan hasil temuan peneliti terkait dengan permasalahan yang diangkat di lapangan. Temuan penelitian kemudian dibahasakan secara narasi pada sub bab yang ditetapkan dalam pedoman penulisa Tesis.

Bab kelima yaitu memuat tentang kesimpulan peneliti dari hasil temuan di lapangan. Kesimpulan tersebut menjawab rumusan pertanyaan yang diangkat. Selain itu dimuat juga implikasi dari penelitian ini serta saran perbaikan dari peneliti untuk kedepannya agar lebih baik lagi.



## **BAB IV**

### **TEMUAN PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Deskripsi Data Penelitian**

Deskripsi data yang dimaksud dalam penelitian ini adalah data hasil penelitian yang diperoleh melalui 3 teknik pengumpulan data, yaitu observasi, wawancara dan dokumentasi. Berdasarkan 3 teknik pengumpulan data tersebut maka diperoleh data terkait dengan tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

##### **1. Lokasi Penelitian**

Sebagaimana judul yang diangkat peneliti terkait dengan Kompetensi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Etos Kerja Guru di Madrasah Ibtidaiyah Kota Bitung, maka peneliti terlebih dahulu akan menguraikan gambaran umum atau profil sekolah yang menjadi lokasi penelitian dalam menggali data. Adapun sekolah yang menjadi lokasi penelitian adalah Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Bitung, Madrasah Ibtidaiyah Swasta Al Muhajirin Bitung, Madrasah Ibtidaiyah Swasta Muhammadiyah Bitung dan Madrasah Ibtidaiyah Swasta Arafah Bitung. Dari hasil observasi dan data dokumentasi diperoleh data sebagai berikut:

##### **a. Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Bitung**

###### **1) Sejarah Singkat Madrasah**

Madrasah ini dibangun atas inisiatif masyarakat dibawah asuhan Yayasan Pendidikan Islam di Kota Bitung yang didirikan pada tanggal 01 Juli 1982 nomor. 81/MI/SU/1988, dengan luas bangunan 336 m<sup>2</sup>. Luas pekarangan 292 m<sup>2</sup> dan kualitas bangunannya masih semi permanen. MIN 1 Bitung adalah pengembangan dari Madrasah Ibtidaiyah Al-Huda yang didirikan oleh Yayasan Pendidikan Islam Kota Bitung Tahun 1982. Keberadaan Madrasah waktu itu masih berstatus swasta dengan nama Madrasah Ibtidaiyah Alhuda Bitung. Sebagai langkah awal dibukanya MI menerima murid sebanyak 43 orang yang saat itu masih berlokasi di Kantor

Kesekretariatan Keimaman Bitung Timur selama dua tahun yang terdiri dari dua ruangan, yang keduanya dipakai sebagai ruang kelas satu dan kelas dua.

Sejak tahun 1993 resmi menjadi Madrasah Ibtidaiyah Negeri Bitung sebagai satu-satunya MIN di kota Bitung dengan SK Menteri Agama RI Nomor : 244/1993 tanggal 25 Oktober 1993 dengan nomor urut penegerian seluruh Indonesia 56. Selanjutnya berdasarkan Keputusan Menteri Agama Nomor 369 Tahun 2015 tanggal 18 November 2015 tentang Perubahan Nama Madrasah Aliyah Negeri, Madrasah Tsanawiyah Negeri dan Madrasah Ibtidaiyah Negeri di Provinsi Sulawesi Utara, maka Madrasah Ibtidaiyah Negeri Bitung berubah nama menjadi Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Bitung. Pada tahun ketiga lokasi pindah ke gedung madrasah yang baru saja dibangun yang terdiri dari dua ruang belajar dan untuk ruang dewan guru dan kepala sekolah masih bertempat dirumah warga dekat madrasah.

Dua tahun berikutnya keberadaan gedung madrasah tersebut ditambah/meningkat menjadi dua ruangan masing-masing 3 ruangan digunakan untuk ruang Dewan Guru dan Kepala Sekolah. Seterusnya ditambah lagi sehingga menjadi 9 ruang yang terdiri dari 7 ruangan untuk ruang belajar yang sampai sekarang ditempati oleh 16 kelas, 1 ruang Dewan Guru dan Kepala Sekolah dan 1 ruang Perpustakaan. Selanjutnya untuk pengembangan gedung Madrasah pada tahun 2001, pemerintah menurunkan proyek untuk penambahan gedung, namun oleh karena kondisi tanah yang ada di Bitung Timur tidak memenuhi syarat, maka dicarilah tanah di lokasi lain, untuk pembangunan gedung baru, yang berlokasi di tanah wakaf salah seorang warga di Kelurahan Girian Bawah Kecamatan Bitung Barat, dengan luas bangunan + 2.000 m<sup>2</sup> di atas tanah seluas + 4.000 m<sup>2</sup>, yang kualitas bangunannya sudah permanen yang terdiri dari 18 ruang belajar, 2 ruang guru, 1 ruang Kepala Madrasah dan ruang Tata Usaha, 1 ruang perpustakaan, 1 ruang Laboratorium Komputer, 1 ruang Laborium Multimedia, 1 ruang UKS dan 1 Mushallah (berlantai dua).

Dengan demikian terjadilah pemekaran Madrasah Ibtidaiyah menjadi dua yaitu Madrasah Ibtidaiyah Negeri Bitung yang berlokasi di kelurahan Bitung Timur Kecamatan Bitung Timur dan Madrasah Ibtidaiyah Negeri Bitung yang berlokasi di Kelurahan Girian Bawah Kecamatan Bitung Barat. Sejak berdirinya sampai sekarang MIN Bitung telah berhasil menamatkan ratusan siswa dengan jumlah kurang lebih 200-270 siswa lulusan tiap tahun dengan jumlah peserta terbanyak US/M tingkat SD/MI sekota Bitung dan predikat nilai US/M terbaik sekota Bitung. Eksistensi MIN Bitung sebagai satu-satu MIN di Kota Bitung seperti primadona yang menjadi impian pada orang tua siswa untuk menyekolahkan anaknya di MIN 1 Bitung. Madrasah Ibtidaiyah Negeri Bitung merupakan salah satu lembaga pendidikan Islam yang sejak berdirinya sudah mendapat perhatian besar masyarakat yang berada di Kota Bitung.<sup>66</sup>

## 2) Nama Kepala Sekolah dri Masa ke Masa

Tabel 4.1  
Daftar Nama Kepala MIN 1 Bitung dari masa ke masa

No.	NAMA KEPALA MADRASAH	PERIODE
1.	Dr. Hj. Tuti Otoluwa, M.Pd	1992 - 1995
2.	Drs. H. Lukman Buhungo, M.Pd	1995 - 2007
3.	Drs. H. Sudarto Katijo, M.Pd.I	2007 – 2014
4.	Drs. Djefri Dapat, M.Pd	2014 – 2016
5.	H. Sarif Soleman, S.Ag.,M.Pd.I	01 Sept 2016 s.d. sekarang

---

<sup>66</sup>Hasil Observasi Peneliti di MIN 1 Bitung, April, 2022.

## **b. Madrasah Ibtidaiyah Swasta Al-Muhajirin Bitung**

### 1) Sejarah Singkat Madrasah

MIS Almuahjirin Kota Bitung adalah salah satu lembaga pendidikan formal yang di bangun oleh Yayasan pada tahun 2009, beralamat di Jln. S.H. Sarundayang Kelurahan Bitung Barat 2, kecamatan Maesa. Sebelum berdiri MIS Almuahjirin gedung yang dipakai adalah klinik bersalin yang merupakan milik yayasan Almuahjirin yang pendanaannya berasal dari swadaya Masyarakat, Organisasi Kerukunan Ramadhan, Majelis Taklim, dan Rukun Duka yang ada di sekitar kelurahan Bitung Barat 2. Gedung yang hanya berjalan 1 tahun, tidak relevan dan tidak strategis karena samping kiri dan kanan ada klinik bersalin dan Rumah Sakit.

Dengan demikian akhirnya pihak yayasan mengadakan musyawarah , dan hasilnya memutuskan bahwa gedung itu dialih fungsikan untuk pendirian Sekolah Dasar dibawah Kementrian Agama, dan terbentuklah Madrasah Ibtidaiyah Almuahjirin tahun 2009. MI Almuahjirin diresmikan oleh Kepala Kantor Kementrian Agama Bpk H. Kudrat Dukalang S,Ag. M.ag pada bulan Juli dengan jumlah siswa pada saat itu berjumlah 33 siswa dan ditunjuk Bpk Sufriadi Palakua, S.Pd sebagai kepala Madrasah sampai sekarang.

## **c. Madrasah Ibtidaiyah Swasta Muhammadiyah Bitung**

### 1) Sejarah Singkat

MI Muhammadiyah Bitung adalah salah satu satuan pendidikan dengan jenjang MI yang beralamatkan di kelurahan Madidir Unet, Kec. Madidir, Kota Bitung, Sulawesi Utara. Dalam menjalankan kegiatannya, MI Muhammadiyah Bitung berada di bawah naungan Kementerian Agama.

MI Muhammadiyah Bitung didirikan pada tahun 2017 oleh Pengurus Daerah Muhammadiyah (PDM), bidang Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah di bawah yang diresmikan oleh Bpk. H. Kudrat Dukalang, S.Ag, M. Pd selaku Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Bitung.

Awal pendirian lembaga pendidikan formal ini adalah diperuntukkan bagi anak-anak Panti Asuhan Muhamadiyah Bitung, seiring waktu berjalan

penerimaan siswa baru dibuka untuk masyarakat umum. Dengan kepala sekolahnya Ibu Hj Suhartati Lihawa, S.Pd.Saat ini jumlah siswa sebanyak 126 siswa, jumlah ruang belajar sebanyak 6 bilik yang dipimpin oleh Kepala Sekolah Hj. Maryam Usman, S.Pd dan jumlah tenaga pendidik sebanyak 6 orang. Madrasah ini terletak di Jl. Babe Palar, Kelurahan Madidir Unet, Kecamatan Madidir Kota Bitung. Kode pos wilayah ini yaitu 95513. Nomor Induk Pokok Sekolah di madrasah ini yaitu 69977174, dengan nomor statistik 111271720007. Bangunan madrasah ini berdiri di tanah milik yayasan Muhammadiyah dengan luas tanah seluas 600 M<sup>2</sup>. Madrasah ini berstatus swasta dan mulai beroperasi pada tahun 2017 dengan kepala madrasah yang dipimpin oleh Maryam Usman, S.Pd.I.<sup>67</sup>

## 2) Nama Kepala Sekolah dri Masa ke Masa

Tabel 4.2  
Daftar Nama Kepala MI Muhammadiyah Bitung dari masa ke masa

No.	NAMA KEPALA MADRASAH	PERIODE
1.	Hj. Suhartati Lihawa, S.Pd	2017 - 2021
2.	Drs. H. Lukman Buhungo, M.Pd	2021 - Sekarang

### d. Madrasah Ibtidaiyah Swasta Arafah Bitung

#### 1) Sejarah Singkat Madrasah

Madrasah Ibtidaiyah Arafah Kota Bitung adalah salah satu lembaga pendidikan formal yang di bangun oleh Yayasan Arafah pada tahun 2011, yang sebelumnya di bangun Madrasah Aliyah Arafah tahun 2009, Madrasah Tsanawiyah Arafah tahun 2005, dan RA Arafah tahun 1990.

Cikal bakal terbentuk dan berdirinya MI Arafah Bitung ini berawal dari keinginan pengurus Yayasan Arafah Bitung pada saat itu di bawah kepemimpinan Bapak H. Ruslan Abd. Gani, S.Sos. MM dan Bendahara sekaligus pendiri Yayasan Arafah Bapak H. Mursida Ba'do. Melihat animo

---

<sup>67</sup>Hasil Observasi Peneliti di MIS Muhammadiyah Bitung, April, 2022

masyarakat cukup besar untuk menyekolahkan putra-putrinya di sekolah-sekolah Madrasah yang ada di kota Bitung maka oleh pengurus Yayasan Arafah kota Bitung berkeinginan untuk mendirikan Madrasah Ibtidaiyah Arafah sebagai lanjutan ke Madrasah Tsanawiyah Arafah yang telah berdiri enam tahun sebelumnya. Disamping itu kondisi umat Islam yang ada sangat memprihatinkan jika melihat keadaan anak-anak yang kurang mendapat perhatian khusus dalam penanaman akidah dan akhlak sebagai modal utama dalam menyiapkan generasi qurani. Madrasah Ibtidaiyah Arafah Kota Bitung berada dibawah pimpinan kepala madrasah, bapak Amirullah, S.Pd.I sejak didirikan tahun 2011 sampai sekarang.

Madrasah Ibtidaiyah Arafah Kota Bitung baru berjalan 6 tahun sudah banyak memiliki prestasi baik ditingkat kota, ditingkat provinsi, maupun ditingkat nasional. Madrasah ini terletak di Jln. Raya Tendeki, Kecamatan Matuari Kota Bitung. Kode pos wilayah ini yaitu 95546. Nomor Induk Pokok Sekolah di madrasah ini yaitu 69725088, dengan nomor statistik 111271720002. Bangunan madrasah ini berdiri di tanah milik yayasan Arafah dengan luas tanah seluas 16.000 M<sup>2</sup>. Madrasah ini berstatus swasta dan mulai beroperasi pada tahun 2011. Kepala madrasah saat ini dipimpin oleh Amirullah, M.Pd. Untuk menghubungi madrasah ini, masyarakat luas bisa menghubunginya melalui nomor telpon 085256005342., atau juga bisa menghubungi melalui emai madrasah di [miarafah@gmail.com](mailto:miarafah@gmail.com).<sup>68</sup>

## **2. Kompetensi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Etos Kerja Guru di Madrasah Ibtidaiyah Kota Bitung**

### **a. Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Bitung**

#### **1) *Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Bitung.***

##### **a) Hasil Observasi**

Berdasarkan hasil obaservasi yang dilakukan oleh peneliti terkait dengan kompetensi manajerial kepala madrasah ibtidaiyah Negeri 1 Bitung

---

<sup>68</sup>Hasil Observasi Peneliti di MIS Arafah Bitung, April, 2022

dalam meningkatkan etos kerja guru yaitu kepala madrasah mampu melakukan menyusun perencanaan madrasah, perencanaan yang dimiliki kepala madrasah ibtidaiyah negeri 1 Bitung yaitu meliputi jangka pendek, menengah dan panjang. Jangka pendek diperuntukan kepada hal-hal yang mendesak seperti kebutuhan keseharian madrasah, jangka panjang seperti kebutuhan pokok madrasah yaitu melakukan penambahan guru tertentu, dan jangka panjang seperti penambahan gedung atau ruangan baru serta renovasi kelas. Selain itu, pihak madrasah menyiapkan bibit unggul untuk diikutsertakan dalam kegiatan apabila akan diadakannya kegiatan perlombaan.

Dalam mengelola sumber daya guru di madrasah ibtidaiyah negeri 1 Bitung, kepala madrasah mengadakan dan mengikutsertakan ke berbagai program peningkatan kualitas guru yaitu dengan memberi kebebasan kepada para guru untuk berlomba-lomba meningkatkan kualitas diri sesuai bidangnya masing-masing. Kepala madrasah selaku pimpinan menginstruksikan kepada civitas akademika terlebih guru yang ada di madrasah untuk mengikuti seminar tersebut walau secara daring. Sebelum ada pandemi covid-19, pihak madrasah selalu mengutus beberapa guru dalam mengikuti workshop atau pelatihan-pelatihan keprofesian di bidangnya masing-masing. Kepala sekolah terlebih dahulu merencanakan untuk diadakannya program pelatihan di madrasah ibtidaiyah negeri 1 Manado, namun setelah ada pandemi, maka beberapa program yang direncanakan belum terealisasi.

Sementara untuk sarana prasarana penunjang kegiatan pelaksanaan pembelajaran yang ada di madrasah ibtidaiyah negeri 1 Bitung, dalam pengelolaannya, kepala madrasah dibantu wakilnya di bidang kurikulum dalam mengelola sarpras yang ada di madrasah tersebut, namun ada pengontrolan dari kepala madrasah seperti membuat mekanisme penggunaan atau peminjaman sarpras tersebut. Hal ini tentunya mampu menyadarkan nilai kerja setiap guru dalam penggunaan sarana prasarana secara tertib sesuai aturan. Untuk kompetensi manajerial kepala madrasah ibtidaiyah negeri 1

Bitung dalam mengelola keuangan madrasah, kepala madrasah menggunakannya sesuai dengan juknis dan aturan penggunaan dana BOS. Tentunya dalam pengelolaan keuangan madrasah harus sesuai dengan aturan yang ditetapkan tanpa ada pengambilan keputusan sendiri dalam penggunaannya sehingga tidak berdampak kepada madrasah dan warga madrasah. Hal ini jika sejalan dengan apa yang ditetapkan, maka tidak ada yang merasa dirugikan dan semua berjalan sesuai dengan tugas dan fungsi kerja yang ditetapkan. Selanjutnya dalam membangun budaya iklim kerja di madrasah ibtidaiyah negeri 1 Bitung, kepala madrasah begitu tegas dengan tata tertib yang diatur. Kepala madrasah dan guru serta peserta didik di madrasah tersebut menyukai kepedulian terhadap tata tertib madrasah. Warga madrasah mempunyai semangat yang tinggi untuk mencapai prestasi belajar yang tinggi. Untuk itu, budaya yang dibangun di madrasah ini yaitu komitmen terhadap apa yang diatur, dan konsisten terhadap komitmen yang dibuat.

Selanjutnya kompetensi manajerial kepala madrasah ibtidaiyah negeri 1 Bitung dalam memanfaatkan kemajuan teknologi terlihat pada masa pandemi ini dimana pembelajaran diarahkan kepada sistem pembelajaran secara daring atau online. Dalam kesempatannya, kepala madrasah menginstruksikan kepada para guru madrasah agar mengikuti berbagai pelatihan penggunaan media pembelajaran yang dapat menunjang kegiatan belajar secara daring. Kepala madrasah selalu menginstruksikan kepada semua guru agar selalu mengikuti workshop dengan serius selama ada kesempatan pelatihan atau seminar pembelajaran online. Karena saat ini ilmu tersebut sangat dibutuhkan. Selain itu kepala madrasah instruksikan agar para guru lebih kreatif dan inovatif dalam melangsungkan pembelajaran dengan memanfaatkan teknologi. Sebelumnya di madrasah ibtidaiyah negeri 1 Bitung telah disediakan lab computer dan ditunjang saran wifi sebagai akses teknologi bagi para guru untuk mencari sumber belajar dan referensi.



Sementara dalam evaluasinya, kepala madrasah melakukan berbagai cara agar etos kerja guru meningkat yaitu dengan mengadakan rapat evaluasi sekitar empat sampai lima kali dalam setahun. Terkadang kalau ada yang mendeak, kepala madrasah mengagendakan rapat evaluasi. Dalam peningkatan etos kerja, kepala madrasah selalu mengevaluasi sisi kepribadian para guru. Mulai dari kinerjanya dengan menilai laporan kinerja mereka per periodenya, sampai etos kerja yang dimiliki oleh masing-masing guru. Ada juga dievaluasi melalui dokumen kerja berupa absensi guru dan diperkuat dengan cctv. Terkadang juga dilakukan pengawasan dengan mengunjungi tiap-tiap kelas sewaktu belum adanya covid 19.

b) Hasil Wawancara

Kompetensi manajerial terkait perencanaan yang dimiliki kepala madrasah ibtidaiyah Bitung sebagaimana hasil wawancara peneliti dengan kepala madrasah yaitu Sarif Soleman mengungkapkan bahwa:

Dalam perencanaan yang kami rencanakan meliputi jangka pendek, menengah, dan panjang. Jangka pendek, perencanaan yang disesuaikan dengan kebutuhan madrasah yang mendesak seperti dalam hal antisipatif daya listrik, wf, dll. Jangka menengah seperti penambahan guru tertentu sesuai bidangnya. Jangka panjang meliputi penambahan sarana ruang kelas baru. Selain itu dari sisi akademik kami menyiapkan bibit-bibit unggul dari siswa dan guru untuk rencananya diikutsertakan pada ajang perlombaan tingkat lokal maupun nasional. Ini menjadi nilai tambah bagi madrasah kami dalam mengekspos nama madrasah ke ranah publik.<sup>69</sup>

Ungkapan kepala madrasah di atas diselaraskan dengan pernyataan salah satu guru MIN 1 Bitung yaitu Rindi Antika yang menyatakan bahwa:

Semenjak saya mengabdikan di madrasah ini dan dipimpin oleh kepala madrasah saat ini, terlihat dari tahun ke tahun madrasah ini mengalami beberapa perkembangan seperti adanya penambahan ruangan dan

---

<sup>69</sup>Sarif Soleman, Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Bitung, *Wawancara*, Mei 2022

renovasi beberapa kelas serta banyak mengikuti lomba-lomba yang diadakan oleh kantor pusat dan madrasah kami mendapat juara.<sup>70</sup>

Pernyataan Rindi di atas dikuatkan oleh rekan guru lain di MIN 1 Bitung yaitu Rahmiaty Buka yang menuturkan bahwa:

Di Setiap mengikuti perlombaan, siswa kami selalu mendapat prestasi. Salah satu prestasi bergengsi yaitu meraih prestasi KSM tingkat nasional mata pelajaran IPA.<sup>71</sup>

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi peneliti di atas, menerangkan bahwa dalam perencanaan pengembangan madrasah yang direncanakan oleh kepala madrasah yaitu meliputi jangka pendek, menengah dan panjang. Jangka pendek diperuntukan kepada hal-hal yang mendesak seperti kebutuhan keseharian madrasah, jangka panjang seperti kebutuhan pokok madrasah yaitu melakukan penambahan guru tertentu, dan jangka panjang seperti penambahan gedung atau ruangan baru serta renovasi kelas. Selain itu, pihak madrasah menyiapkan bibit unggul untuk diikutsertakan dalam kegiatan apabila akan diadakannya kegiatan perlombaan.

Kompetensi manajerial kepala madrasah ibtidaiyah 1 Bitung dalam mengelola sumber daya guru ialah dengan mengadakan dan mengikutsertakan ke berbagai program peningkatan kualitas guru. Hal ini sebagaimana yang diungkapkan kepala madrasah tersebut bahwa:

Dalam meningkatkan sumber daya guru di madrasah ini, kami memberi kebebasan kepada para guru untuk berlomba-lomba meningkatkan kualitas diri sesuai bidangnya masing-masing. Apalagi kalau ada seminar kependidikan, kami selaku pimpinan menginstruksikan kepada civitas akademika terlebih guru yang ada di madrasah ini untuk mengikuti seminar tersebut walau secara daring. Sebelum ada pandemi covid-19, kami selalu mengutus beberapa guru dalam mengikuti workshop atau pelatihan-pelatihan keprofesian di bidangnya masing-masing. Rencananya kami adakan program

---

<sup>70</sup>Rindi Antika, Guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Bitung, *Wawancara*, Mei 2022

<sup>71</sup>Rahmiaty Buka, Guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Bitung, *Wawancara*, Mei 2022

pelatihan di madrasah kami, namun setelah ada pandemi, maka beberapa program yang direncanakan belum terealisasi.<sup>72</sup>

Ungkapan kepala madrasah di atas diperkuat oleh salah satu guru madrasah tersebut yaitu Rindi Antika mengatakan bahwa:

Sebelum adanya pandemi, kami agendakan seminar dan pelatihan peningkatan kompetensi guru di madrasah kami. Namun karena ada wabah covid 19, maka program kami tidak jalan. Dan sebelumnya kepala madrasah selalu mengutus beberapa guru di antara kami sesuai bidangnya dalam mengikuti berbagai workshop atau pelatihan dalam meningkatkan kualitas guru di bidangnya. Dan juga memotivasi kami ketika mengikuti KKG. Namun karena adanya pandemi, maka pelatihan dan beberapa seminar dilakukan secara daring.<sup>73</sup>

Sementara untuk sarana prasarana penunjang kegiatan pelaksanaan pembelajaran yang ada di madrasah ibtidaiyah negeri 1 Bitung, kepala madrasah MIN 1 Bitung tersebut mengatakan bahwa:

Untuk pengelolaan sarana prasarana madrasah, kami dibantu oleh wakil kepala bidang sarana prasarana, sehingga sarana bisa terkelola dengan baik. Untuk menunjang etos kerja guru, dalam pengelolaannya kami perketat dalam mekanisme penggunaan contohnya seperti ada tata tertib peminjaman buku perpustakaan, sound sistem, alat drum band, dll. Serta ada pertanggungjawaban dari penggunaan sarana tersebut.<sup>74</sup>

Dalam peninjauan peneliti di madrasah ibtidaiyah negeri 1 Bitung terlihat sarana prasarana di sana cukup memadai dengan segala keperluan yang dibutuhkan guru. Peneliti menilai, dengan prasarana yang ada di sana, sudah cukup meningkatkan etos kerja guru yang ada di MIN 1 Bitung.<sup>75</sup>

Berdasarkan hasil wawancara di atas, menerangkan bahwa dalam pengelolaan sarana prasarana di MIN 1 Bitung, kepala madrasah dibantu wakilnya di bidang kurikulum dalam mengelola sarpras yang ada di madrasah tersebut, namun ada pengontrolan dari kepala madrasah seperti membuat

<sup>72</sup>Sarif Soleman, Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Bitung, *Wawancara*, Mei 2022

<sup>73</sup>Rindi Antika, Guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Bitung, *Wawancara*, Mei 2022

<sup>74</sup>Sarif Soleman, Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Bitung, *Wawancara*, Mei 2022

<sup>75</sup>Hasil Observasi Peneliti di MIN 1 Bitung, Mei 2022.

mekanisme penggunaan atau peminjaman sarpras tersebut. Hal ini tentunya mampu menyadarkan nilai kerja setiap guru dalam penggunaan sarana prasarana secara tertib sesuai aturan. Untuk kompetensi manajerial kepala madrasah ibtidaiyah negeri 1 Bitung dalam mengelola keuangan madrasah, kepala madrasah menggunakannya sesuai dengan juknis dan aturan penggunaan dana BOS. Hal ini sebagaimana ungkapan kepala madrasah tersebut:

Penggunaan keuangan madrasah ini, diperuntukan sesuai juknis dan mekanisme yang diatur dalam penggunaan dana BOS, itu sudah dalam bIPA kemenag yang tertata dalam RKKL yang sudah disesuaikan dengan belanja yang sesuai dengan akun RKKL kemenag sehingga akuntabel, transparansi dan efisien disesuaikan, dengan kondisi keuangan yang tujuannya meningkatkan etos kerja guru.<sup>76</sup>

Berdasarkan hasil wawancara di atas, tentunya dalam pengelolaan keuangan madrasah harus sesuai dengan aturan yang ditetapkan tanpa ada pengambilan keputusan sendiri dalam penggunaannya sehingga tidak berdampak kepada madrasah dan warga madrasah. Hal ini jika sejalan dengan apa yang ditetapkan, maka tidak ada yang merasa dirugikan dan semua berjalan sesuai dengan tugas dan fungsi kerja yang ditetapkan. Selanjutnya dalam membangun budaya iklim di madrasah ibtidaiyah negeri 1 Bitung, kepala madrasah begitu tegas dengan tata tertib yang diatur. Kenyataan ini sebagaimana dituturkan kepala madrasah tersebut bahwa:

Kami dan guru serta peserta didik menyukai kepedulian terhadap tata tertib madrasah. Kami, guru dan siswa mempunyai semangat yang tinggi untuk mencapai prestasi belajar yang tinggi. Untuk itu, budaya yang kami bangun di madrasah ini yaitu komitmen terhadap apa yang diatur, dan konsisten terhadap komitmen yang dibuat.<sup>77</sup>

Selanjutnya kompetensi manajerial kepala madrasah ibtidaiyah negeri 1 Bitung dalam memanfaatkan kemajuan teknologi terlihat pada masa pandemi ini dimana pembelajaran diarahkan kepada sistem pembelajaran

---

<sup>76</sup>Sarif Soleman, Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Bitung, *Wawancara*, Mei 2022

<sup>77</sup>Sarif Soleman, Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Bitung, *Wawancara*, Mei 2022

secara daring atau online. Dalam kesempatannya, kepala madrasah menginstruksikan kepada para guru madrasah agar mengikuti berbagai pelatihan penggunaan media pembelajaran yang dapat menunjang kegiatan belajar secara daring. Hal ini sebagaimana yang diungkapkannya bahwa:

Pemanfaatan kemajuan teknologi di madrasah kami terlihat di masa pandemi ini karena penggunaannya semua secara daring. Kami selaku pimpinan madrasah selalu menginstruksikan kepada semua guru agar selalu mengikuti workshop dengan serius selama ada kesempatan pelatihan atau seminar pembelajaran online. Karena saat ini ilmu tersebut sangat dituhankan. Selain itu kami instruksikan agar para guru lebih kreatif dan inovatif dalam melangsungkan pembelajaran dengan memanfaatkan teknologi. Sebelumnya di madrasah kami telah disediakan lab computer dan ditunjang saran wifi sebagai akses teknologi bagi para guru untuk mencari sumber belajar dan referensi.<sup>78</sup>

Ungkapan kepala madrasah di atas dibenarkan oleh Rahmiaty Buka, bahwa:

Di masa pandemi ini, kami selalu diinstruksikan oleh kepala madrasah agar mengikuti berbagai seminar pembelajaran online supaya memiliki ilmu yang baru dalam memanfaatkan teknologi. Dan dampaknya kepada kami dalam mengelola pembelajaran lebih kreatif dan inovatif contohnya dalam penggunaan beberapa media seperti google meet dan zoom meet.<sup>79</sup>

Berdasarkan hasil wawancara di atas, menerangkan bahwa pemanfaatan teknologi di madrasah ibtidaiyah negeri 1 Bitung sangat terlihat di masa pandemi ini. Meskipun sebelumnya di madrasah sudah disiapkan berbagai sarana penunjang pembelajaran seperti lab komputer dan saran wifi. Sementara dalam evaluasinya, kepala madrasah melakukan berbagai cara agar etos kerja guru meningkat. Hal ini sebagaimana nyatakan kepala madrasah tersebut bahwa:

Evaluasi yang kami lakukan yaitu dengan mengadakan rapat evaluasi sekitar empat sampai lima kali dalam setahun. Terkadang kalau ada yang mendeak, kami agendakan rapat evaluasi. Dalam peningkatan

---

<sup>78</sup>Sarif Soleman, Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Bitung, *Wawancara*, Mei 2022

<sup>79</sup>Rahmiaty Buka, Guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Bitung, *Wawancara*, Mei 2022

etos kerja, kami selalu mengevaluasi sisi kepribadian para guru. Mulai dari kinerjanya dengan menilai laporan kinerja mereka per periodenya, sampai etos kerja yang dimiliki oleh masing-masing guru. Ada juga kami evaluasi melalui dokumen kerja berupa absensi guru dan diperkuat dengan cctv. Kadang juga kami lakukan pengawasan dengan mengunjungi tiap-tiap kelas sewaktu belum adanya covid 19.<sup>80</sup>

Pernyataan kepala madrasah di atas senada dengan penuturan Rindi Antika bahwa:

Ada rapat evaluasi yang diadakan di madrasah kami. Dalam rapat tersebut, kepala madrasah berbicara mengenai bagaimana pengembangan madrasah. Seringnya berbicara mengenai penilaian kerja kami para guru dan ketercapaian tujuan yang dibangun. Rapat dilaksanakan empat kali dalam setahun. Kadang juga kepala madrasah memanggil kami untuk rapat diadakan jika ada permasalahan yang segera diselesaikan.<sup>81</sup>

Berdasarkan hasil wawancara di atas, peneliti menyimpulkan bahwa kepala madrasah ibtidaiyah negeri 1 Bitung dalam evaluasinya yaitu dengan mengadakan rapat berkala kurang lebih empat kali dalam setahun dengan melihat sejauh mana peningkatan kualitas dan kinerja para guru madrasah. Selain itu, kepala madrasah selalu mengontrol bawahannya khususnya para guru dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran dengan mengevaluasi dokumen kinerja guru berupa absensi dan laporan kinerja yang diperkuat dengan sarana cctv serta observasi atau kunjungan kelas selama pelaksanaan pembelajaran berlangsung.

#### c) Hasil Dokumentasi

Hasil dokumentasi lapangan dalam penelitian ini peneliti temukan melalui laporan hasil keterangan dari lima guru di madrasah ibtidaiyah negeri 1 Bitung yang peneliti gunakan sebagai sampel secara acak. Berdasarkan keterangan dari lima guru terkait dengan kompetensi manajerial kepala madrasah di Min 1 Bitung, peneliti dokumentasikan ke dalam tabel di bawah ini.

---

<sup>80</sup>Sarif Soleman, Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Bitung, *Wawancara*, Mei 2022

<sup>81</sup>Rindi Antika, Guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Bitung, *Wawancara*, Mei 2022

Tabel 4.3. Dokumentasi Laporan Keterangan Guru MIN 1 Bitung Terkait dengan Kompetensi Majareial Kepala MIN 1 Bitung

No	Indikator	Keterangan				
		SM	M	CM	TM	STM
1	Kepala madrasah mampu menyusun perencanaan madrasah untuk mengembangkan ide, sumber belajar dan pembiayaan madrasah	1	4			
2	Kepala madrasah mampu mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan, penempatan dan pengembangan kapasitas serta mengelola ketenagaan (guru dan staf)	1	4			
3	Kepala madrasah mampu mengelola pengembangan kurikulum dan pembelajaran		5			
4	Kepala madrasah mampu mengelola ketatausahaan	1	4			
5	Kepala madrasah mampu mengelola sarana prasarana	4	1			
6.	Kepala madrasah mampu mengelola keuangan madrasah		5			
7.	Kepala madrasah mampu memanfaatkan kemajuan teknologi informasi untuk peningkatan pembelajaran	1	4			
8.	Kepala madrasah mampu melakukan monitoring dan evaluasi	3	2			

Keterangan:

1. SM : Sangat Mampu
2. M : Mampu
3. CM : Cukup Mampu
4. TM : Tidak Mampu
5. STM : Sangat Tidak Mampu

Berdasarkan dokumentasi laporan keterangan lima guru di madrasah ibtidaiyah negeri 1 Bitung menerangkan bahwa pada indikator pertama terkait dengan kepala madrasah mampu menyusun perencanaan madrasah untuk mengembangkan ide, sumber belajar dan pembiayaan madrasah, ada empat guru menjawab mampu, dan satu guru menjawab sangat mampu. Pada

indikator kedua terkait dengan kepala madrasah mampu mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan, penempatan dan pengembangan kapasitas serta mengelola ketenagaan, ada empat guru menjawab mampu, dan satu guru menjawab sangat mampu. Pada indikator ketiga terkait dengan kepala madrasah mampu mengelola pengembangan kurikulum dan pembelajaran, semua lima guru menjawab mampu. Pada indikator keempat terkait dengan kepala madrasah mampu mengelola ketatausahaan, empat guru menjawab mampu, dan satu guru menjawab sangat mampu. Pada indikator kelima terkait dengan kepala madrasah mampu mengelola sarana prasarana, empat guru menjawab sangat mampu, dan satu guru menjawab mampu. Pada indikator keenam terkait dengan kepala madrasah mampu mengelola keuangan madrasah, semua lima guru menjawab mampu. Pada indikator ketujuh terkait dengan kepala madrasah mampu memanfaatkan kemajuan teknologi informasi untuk peningkatan pembelajaran, empat guru menjawab mampu, dan satu guru menjawab sangat mampu. Dan terakhir pada indikator kedelapan terkait dengan kepala madrasah mampu melakukan monitoring dan evaluasi, ada dua guru menjawab mampu dan tiga guru menjawab sangat mampu.

2) ***Kompetensi Kepribadian Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Bitung.***

a) Hasil Observasi

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti, ditemukan bahwa kompetensi kepribadian kepala madrasah iibtidaiyah negeri 1 Bitung pada indikator memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala madrasah, kepala madrasah ibtidaiyah negeri 1 Bitung senantiasa mengembangkan kualitas diri sebagai seorang pemimpin. Peningkatan kualitas diri di antaranya yaitu dengan memiliki kualifikasi pendidikan magister, mengikuti beberapa pelatihan dan workshop peningkatan sumber daya kepala madrasah yang telah diselenggarakan oleh kementerian agama.



Secara spesifik mengenai kepribadian kepala madrasah hubungannya dengan peningkatan etos kerja guru di madrasah ibtidaiyah negeri 1 Bitung, kepala madrasah menerapkan gaya kepemimpinan yang demokratis. Dalam hal aturan, kepala madrasah tidak memutuskannya secara sepihak, melainkan secara musyawarah bersama pihak-pihak terkait. Selain itu, kepala madrasah juga berupaya menanamkan budaya iklim religius, tujuannya agar semua warga madrasah bisa memiliki akhlak yang bernilai di mata masyarakat.

Kompetensi kepribadian kepala madrasah ibtidaiyah negeri 1 Bitung dalam meningkatkan etos kerja guru yaitu memiliki sikap terbuka dan berakhlak baik di pandangan warga madrasah. Kepemimpinannya di madrasah tersebut diterapkan melalui gaya kepemimpinan yang demokratis dan humanis. Itu terlihat dengan sikap kepala madrasah dalam mengambil keputusan yang tidak sepihak dan melalui jalan musyawarah serta pemdekatan dengan warga madrasah ibtidaiyah negeri 1 Bitung.

#### b) Hasil Wawancara

Berdasarkan wawancara dengan kepala madrasah terkait dengan kompetensi kepribadian pada indikator memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala madrasah, kepala madrasah ibtidaiyah negeri 1 Bitung menuturkan bahwa:

Selaku pimpinan di madrasah, tentunya kita harus senantiasa mengembangkan kualitas diri sebagai seorang pemimpin. Memantaskan diri sebagai seorang pemimpin tidak lantas menjadikan kita sebagai super hiro, namun ada beberapa upaya yang mestinya kita perjuangkan. Salah satunya yaitu dengan pengembangankualitas diri. Apalagi memimpin lembaga yang notabennya populer di tengah masyarakat. Tentunya kita tidak hanya menerima sanjungan karena telah terpilih menjadi orang nomor satu di madrasah, melainkan membuktikannya kepada semua khalayak bahwa kita mampu melaksanakan tugas yang diemban sesuai dengan kapasitas dan kualitas diri kita. Untuk mengembangkan diri kita sebagai kepala madrasah yang pantas untuk memimpin lembaga tentunya dari segi jenjang pendidikan kita harus layak. Alhamdulillah walaupun kami hanya kepala madrasah, kami memiliki kualifikasi pendidikan magister dalam bidang yang kami geluti. Di tempat lain kami mengikuti beberapa pelatihan dan workhop peningkatan sumber daya

kepala madrasah yang telah diselenggarakan oleh kementerian agama.<sup>82</sup>

Berdasarkan hasil wawancara di atas, memberitahukan bahwa kepala madrasah ibtidaiyah negeri 1 Bitung memiliki keinginan yang kuat dalam mengembangkan diri sebagai kepala madrasah. Itu karena kepala madrasah tersebut merasa bahwa kapasitasnya adalah sebagai pemimpin yang tentunya harus selaras dengan kapasitas dan kualitas diri sebagai orang nomor satu di lembaga yang dipimpinnya. Apalagi yang dipimpin merupakan lembaga yang populer dan dikenal di tengah-tengah masyarakat. Sementara ditanya secara spesifik mengenai kepribadian kepala madrasah hubungannya dengan peningkatan etos kerja guru di madrasah ibtidaiyah negeri 1 Bitung, kepala madrasah tersebut menuturkan:

Sebagai manusia, tentunya segala bentuk gerak gerik dan tingkah laku hanya dapat dinilai oleh Allah swt. yang dinilai buruk di mata manusia belum tentu buruk di mata Allah. Sebaliknya yang dinilai baik di mata manusia juga belum tentu baik di mata pencipta. Kita hanya manusia yang tidak pernah luput dari segala bentuk kekeliruan. Untuk itu, entah bagaimana kepribadianku terhadap semua warga madrasah biar menjadi tanggung jawab kami di hadapannya. Namun, kerja kami selaku pimpinan di madrasah ini tentunya memiliki tanggungjawab yang besar dalam pengembangan madrasah agar lebih baik. Untuk meningkatkan etos kerja di madrasah ini, kami menerapkan gaya kepemimpinan yang demokratis. Dalam hal aturan, kami tidak memutuskannya secara sepihak, melainkan secara musyawarah bersama pihak-pihak terkait. Selain itu, kami juga berupaya menanamkan budaya iklim religius, tujuannya agar semua warga madrasah bisa memiliki akhlak yang bernilai di mata masyarakat.<sup>83</sup>

Sementara fakta lain terkait kepribadian kepala madrasah ibtidaiyah negeri 1 Bitung dalam meningkatkan etos kerja guru di mata para guru madrasah sebagaimana penuturan Rindi Antika, bahwa:

Di mata kami, kepala madrasah memiliki jiwa kepemimpinan yang layak. Beliau merupakan sosok pemimpin yang menjadi panutan bagi kami warga madrasah. Beliau orangnya terbuka dalam kaitannya dengan pengembangan madrasah. Dalam mengambil keputusan, kepala

---

<sup>82</sup>Sarif Soleman, Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Bitung, *Wawancara*, Mei 2022

<sup>83</sup>Sarif Soleman, Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Bitung, *Wawancara*, Mei 2022

madrasah selaaalu mengedepankan musyawarah untuk mufakat. Setelah melalui perdebatan lalu kemudian dihasilkan kesepakatan. Yang membuat kami termotivasi kepada kepala madrasah, sikap beliau dalam menyikapi dan menanggapi segala sikap yang berbeda dari kami dengan pendekatan manusiawi dan kekeluargaan, artinya kepala madrasah itu bijaksana. Hal ini lah yang menjadi kekuatan dari kepala madrasah sehingga kami para guru selalu berupaya mengedepankan etos kerja kami agar kelak mencapai cita-cita madrasah yang diharapkan secara bersama.<sup>84</sup>

Ungkapan lain dikemukakan oleh Rahmiaty Buka, bahwa:

Kepala madrasah kami berakhlak mulia, memiliki integritas, dan memiliki kepribadian yang layak sebagai pemimpin. Kepala madrasah sering berkomunikasi dengan guru , melakukan kunjungan ke setiap kelas, mengamati siswa dan guru dalam proses pembelajaran. Ini dilakukannya agar kami sadar terhadap tugas kami dan bertanggung jawab terhadap apa yang kami kerjakan untuk pencapaian hasil yang maksimal demi pengembangan madrasah. Kemudian beliau menjadi motivator dalam peningkatan kinerja guru, memberikan motivasi dan pembinaan, memberikan kesempatan kepada guru untuk mengikuti kegiatan KKG. Walaupun tegas dalam mengambil keputusan, namun beliau selalu menerima masukan dari kami. Tentunya kepribadian seperti inilah yang kami perlukan dalam memimpin lembaga.<sup>85</sup>

Senada dengan kedua rekan guru di atas, Risma R. Berbek turut memberi pandangan bahwa:

Kepala madrasah telah telah memegang peran penting dalam peningkatan kinerja dan etos kerja guru di madrasah terbukti dengan banyaknya guru yang menjadi guru profesional serta jadi guru yang baik. Beliau menggunakan pendekatan yaitu dengan memahami situasi dan kondisi yang dihadapi baik guru atau lembaga, akan tetapi jika ada yang penting, itu diselesaikan dengan mengajak komunikasi dengan baik melalu rapat dengan yang bersangkutan. Kepala madrasah dalam mengambil suatu keputusan dengan tidak merugikan lembaga dan tenaga pendidik serta tenaga kependidikan di madrasah ini. Adakalanya kepala madrasah memberi masukan kepada guru yang mengalami kesulitan baik secara pribadi maupun keseluruhan. Dengan begitu, kami merasa diayomi oleh orangtua di madrasah ini.

Berdasarkan hasil wawancara di atas, peneliti menyimpulkan bahwa kompetensi kepribadian kepala madrasah ibtidaiyah negeri 1 Bitung dalam

---

<sup>84</sup>Rindi Antika, Guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Bitung, *Wawancara*, Mei 2022

<sup>85</sup>Rahmiaty Buka, Guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Bitung, *Wawancara*, Mei 2022

meningkatkan etos kerja guru yaitu memiliki sikap terbuka dan berakhlak baik di pandangan warga madrasah. Kepemimpinannya di madrasah tersebut diterapkan melalui gaya kepemimpinan yang demokratis dan humanis. Itu terlihat dengan sikap kepala madrasah dalam mengambil keputusan yang tidak sepihak dan melalui jalan musyawarah serta pemdekatan dengan warga madrasah ibtidaiyah negeri 1 Bitung.

c) Hasil Dokumentasi

Hasil dokumentasi lapangan dalam penelitian ini peneliti temukan melalui laporan hasil keterangan dari lima guru di madrasah ibtidaiyah negeri 1 Bitung yang peneliti gunakan sebagai sampel secara acak. Berdasarkan keterangan dari lima guru terkait dengan kompetensi kepribadian kepala madrasah di MIN 1 Bitung, peneliti dokumentasikan ke dalam tabel di bawah ini.

Tabel 4.4. Dokumentasi Laporan Keterangan Guru MIN 1 Bitung Terkait dengan Kompetensi Kepribadian Kepala MIN 1 Bitung

No	Indikator	Keterangan				
		SM	M	CM	TM	STM
1	Kepala madrasah berakhlak mulia, menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas madrasah dan mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia	5				
2	Kepala madrasah memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin		5			
3	Kepala madrasah memiliki keinginan kuat mengembangkan diri sebagai kepala madrasah	1	4			
4	Kepala madrasah bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi	4	1			
5	Kepala madrasah mampu mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan		5			
6	Kepala madrasah memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan	1	4			

Keterangan:

1. SM : Sangat Mampu
2. M : Mampu
3. CM : Cukup Mampu
4. TM : Tidak Mampu
5. STM : Sangat Tidak Mampu

Berdasarkan dokumentasi laporan keterangan lima guru di madrasah ibtidaiyah negeri 1 Bitung menerangkan bahwa pada indikator pertama mengenai kepala madrasah berakhlak mulia, menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas madrasah dan mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, semua lima guru menjawab sangat mampu. Pada indikator kedua mengenai kepala madrasah memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin, semua lima guru menjawab mampu. Pada indikator ketiga mengenai kepala madrasah memiliki keinginan kuat mengembangkan diri sebagai kepala madrasah, empat guru menjawab mampu, dan satunya lagi menjawab sangat mampu. Pada indikator keempat mengenai kepala madrasah bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi, empat guru menjawab sangat mampu, dan satunya lagi menjawab mampu. Pada indikator kelima mengenai kepala madrasah mampu mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan, semua lima guru menjawab mampu. Dan terakhir pada indikator keenam mengenai kepala madrasah memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan, empat guru menjawab mampu, dan satunya lagi menjawab sangat mampu.

### 3) ***Kendala Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Etos Kerja Guru***

Di mandrasah ibtidaiyah negeri 1 Bitung, dalam meningkatkan etos kerja guru di madrasah tersebut, kepala madrasah mengungkapkan:

Dalam mencapai suatu tujuan, tentunya tidak semudah membalikan telapak tangan. Kita sebagai manusia hanya sebagai berharap. Allah lah sebagai penentu. Meskipun dengan usaha yang kita lakukan sudah full power, namun sebagai manusia kita masih penuh salah dan khilaf. Yang saya pahami, kendala itu datangnya bisa melalui faktor internal maupun eksternal. Namun, terlihat jelas kendala saat ini adalah kondisi bumi yang belum membaik sehingga segala bentuk aktivitas

yang hendak dikerjakan menjadi terhambat oleh jarak. Pandemi banyak memberi hambatan dalam upaya peningkatan etos kerja terhadap guru di sini. Terlebih soal peningkatan kualitas diri para guru, dan pribadi saya sendiri. Kegiatan yang direncanakan matang-matang dari jauh sebelumnya terhambat oleh situasi dan kondisi yang memaksa untuk dirumahkan. Akibatnya, kami perlu inovasi lain untuk mengatasi hal itu. Belum lagi mengatasi karakter guru yang berbeda-beda. Tentunya kami memerlukan pendekatan-pendekatan persuasif untuk meminimalisir kendala seperti itu.<sup>86</sup>

Berdasarkan penjelasan kepala madrasah ibtidaiyah negeri 1 Bitung di atas, menerangkan bahwa dalam meningkatkan etos kerja para guru di madrasah tersebut, kepala madrasah mendapati beberapa kendala. Menurutny, kendala bisa didapatkan melalui faktor internal dari diri dan eksternal. Namun yang menjadi kendala dalam peningkatan etos kerja di madrasah ibtidaiyah negeri 1 Bitung adalah situasi dan kondisi yang memaksa segala bentuk kegiatan dirumahkan akibat wabah covid 19. Selain itu, kendala lainnya ialah menyatukan persepsi para guru yang memiliki karakter yang berbeda-beda.

## **b. Madrasah Ibtidaiyah Al-Muhajirin Bitung**

### **1) *Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah Ibtidaiyah Al-Muhajirin Bitung***

#### **a) Hasil Observasi**

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti terkait dengan kompetensi manajerial kepala madrasah dalam meningkatkan etos kerja di MI Al-Muhajirin Bitung ditemukan bahwa dalam merencanakan madrasah untuk peningkatan etos kerja guru yaitu dengan melakukan pengembangan profesionalitas guru madrasah melalui berbagai pelatihan dan seminar-seminar yang akan diprogramkan dan diikutsertakan oleh para guru madrasah. Hal ini sebagaimana juga termasuk dalam pengelolaan sumber daya guru dalam meningkatkan kinerja dan etos kerja guru madrasah meskipun beberapa kegiatan tidak bisa diikutsertakan karena terhalang oleh pandemi covid 19.

---

<sup>86</sup>Sarif Soleman, Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Bitung, *Wawancara*, Mei 2022

Untuk pengelolaan sarana prasarana sebagai penunjang peningkatan etos kerja guru di madrasah ibtidaiyah Al-Muhajirin Bitung, kepala madrasah dalam pengelolaannya hanya sebatas pengadaan dan pengontrolan kebutuhan pokok madrasah madrasah seperti meja, kursi, lemari, dan papan tulis. Ada juga pengontrolan sarana lain seperti toilet yang dipergunakan secara bersama oleh warga madrasah ibtidaiyah Al-Muhajirin Bitung. Sementara untuk pengelolaan keuangan madrasah, kepala madrasah dalam pengelolaan keuangan madrasah dengan menggunakan dana bantuan operasional sekolah dengan dibagi ke beberapa bagian di antaranya untuk pengadaan dan pemeliharaan sarpras serta ada juga dikhususkan untuk pembayaran gaji atau honor guru madrasah. Pengelolaan keuangan madrasah di madrasah tersebut masih sulit dikelola oleh kepala madrasah karena terbatasnya anggaran yang dimiliki. Kepala madrasah selalu berupaya membangun budaya iklim kerja secara transparansi, saling menghargai, dan memberi motivasi meskipun kenyataannya masih banyak ditemui kendala.

Sementara pemanfaatan kemajuan teknologi di madrasah ibtidaiyah Al-Muhajirin Bitung sudah mulai terealisasi meskipun terbatasnya sarana teknologi di madrasah tersebut. Pada kesempatan di masa pandemi ini, para guru dalam melangsungkan pembelajaran di madrasah ibtidaiyah Al-Muhajirin Bitung yaitu dengan memanfaatkan kemajuan teknologi. Pemanfaatan tersebut sesuai instruksi pimpinan madrasah kepada para guru agar lebih giat mempelajari cara belajar secara online baik mengikuti seminar-seminar maupun belajar secara otodidak agar para guru bisa memanfaatkan media online dengan cara kreatif dan inovatif. Sementara evaluasi yang dilakukan oleh kepala madrasah ibtidaiyah Al-Muhajirin Bitung yaitu dengan cara peninjauan langsung atau monitoring ke tiap-tiap kelas untuk melihat situasi belajar. Kemudian yang dievaluasi kepala madrasah terkait etos kerja guru ialah melihat lembar kerja atau laporan kerja guru untuk ukuran sampai dimana keseriusan para guru dalam melaksanakan

proses pembelajaran. Hasilnya, kepala madrasah sampaikan pada rapat bersama para guru di akhir bulan pada setiap bulannya.

b) Hasil Wawancara

Dalam hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti ditemukan bahwa kompetensi manajerial yang dimiliki kepala madrasah ibtidaiyah Al-Muhajirin Bitung dalam perencanaan madrasah sebagaimana penuturannya bahwa:

Dalam merencanakan madrasah yang hubungannya dengan peningkatan etos kerja guru, kami menyusun strategi pelaksanaan pengembangan profesionalitas guru dan pegawai melalui training, diklat, seminar dan sebagainya. Ini dilakukan untuk menghadapi kondisi pendidikan yang kurang kondusif sehingga mampu menjawab tantangan pembelajaran khususnya di masa pandemic ini.<sup>87</sup>

Sementara itu, Yusra U. Ternate selaku guru madrasah di MI Al-Muhajirin Bitung mengungkapkan bahwa:

Dulu, sebelum adanya pandemi covid 19, dari madrasah ini selalu ada utusan untuk diikuti sertakan pada pelatihan-pelatihan ataupun seminar peningkatan sumber daya guru. Namun karena adanya wabah covid 19, maka berbagai program tidak bisa diikuti sertakan. Dan kami para guru hanya mengikuti seminar-seminar apabila ada seminar dan workshop yang akan dilaksanakan secara online.<sup>88</sup>

Berdasarkan hasil wawancara di atas, menerangkan bahwa kepala madrasah ibtidaiyah Al-Muhajirin Bitung dalam merencanakan madrasah untuk peningkatan etos kerja guru yaitu dengan melakukan pengembangan profesionalitas guru madrasah melalui berbagai pelatihan dan seminar-seminar yang akan diprogramkan dan diikuti sertakan oleh para guru madrasah. Hal ini sebagaimana juga termasuk dalam pengelolaan sumber daya guru dalam meningkatkan kinerja dan etos kerja guru madrasah meskipun beberapa kegiatan tidak bisa diikuti sertakan karena terhalang oleh

---

<sup>87</sup>Supriadi Palakua, Kepala Madrasah Ibtidaiyah Al-Muhajirin Bitung, *Wawancara*, Mei 2022

<sup>88</sup>Yusra U. Ternate, Guru Madrasah Ibtidaiyah Al-Muhajirin Bitung, *Wawancara*, Mei 2022



pandemi covid 19. Untuk pengelolaan sarana prasarana sebagai penunjang peningkatan etos kerja guru di madrasah ibtidaiyah Al-Muhajirin Bitung, kepala madrasah dalam pengelolaannya hanya sebatas pengadaan dan pengontrolan kebutuhan pokok madrasah sebagaimana yang ditutrkannya bahwa:

Untuk mengelola sarana prasarana di madrasah ini, kami kesulitan dalam pengadaan. Hal ini karena terbatasnya anggaran pengadaan yang kami miliki. Jadi yang kami kelola hanya sebagai kebutuhan pokok madrasah berupa meja, kursi, papan tulis dan lemari. Ada juga toilet sebagai sarana umum warga madrasah yang sangat terbatas.<sup>89</sup>

Penuturan kepala madrasah di atas sebagaimana peneliti juga memantau keadaan sarana prasarana yang ada di madrasah tersebut sewaktu pengambilan data di lapangan, terlihat sarana prasarana di madrasah ibtidaiyah Al-Muhajirin Bitung masih belum memadai.<sup>90</sup>

Berdasarkan hasil wawancara di atas, menerangkan bahwa dalam pengelolaannya, kepala madrasah ibtidaiyah Al-Muhajirin Bitung hanya sebatas pengadaan dan pengontrolan kebutuhan pokok madrasah seperti meja, kursi, lemari, dan papan tulis. Ada juga pengontrolan sarana lain seperti toilet yang dipergunakan secara bersama oleh warga madrasah ibtidaiyah Al-Muhajirin Bitung. Sementara untuk pengelolaan keuangan madrasah, kepala madrasah mengungkapkan bahwa:

Sementara ini, pengelolaan keuangan yang kami lakukan yaitu pengelolaan dana bantuan operasional sekolah dibagi kedalam beberapa kebutuhan seperti untuk pengadaan dan pemeliharaan sarana prasarana madraah dan pembayaran honor guru madrasah. Dan masih dirasa kurang karena porsi anggaran yang sangat terbatas.<sup>91</sup>

---

<sup>89</sup>Supriadi Palakua, Kepala Madrasah Ibtidaiyah Al-Muhajirin Bitung, *Wawancara*, Mei 2022

<sup>90</sup>Observasi Peneliti di Madrasah Ibtidaiyah Al-Muhajirin Bitung, Mei 2022

<sup>91</sup>Supriadi Palakua, Kepala Madrasah Ibtidaiyah Al-Muhajirin Bitung, *Wawancara*, Mei 2022

Berdasarkan hasil wawancara di atas menerangkan bahwa kepala madrasah ibtidaiyah Al-Muhajirin Bitung dalam pengelolaan keuangan madrasah dengan menggunakan dana bantuan operasional sekolah dengan dibagi ke beberapa bagian di antaranya untuk pengadaan dan pemeliharaan sarpras serta ada juga dikhususkan untuk pembayaran gaji atau honor guru madrasah. Pengelolaan keuangan madrasah di madrasah tersebut masih sulit dikelola oleh kepala madrasah karena terbatasnya anggaran yang dimiliki. Kepala madrasah selalu berupaya membangun budaya iklim kerja secara transparansi, saling menghargai, dan memberi motivasi meskipun kenyataannya masih banyak ditemui kendala. Sementara pemanfaatan kemajuan teknologi di madrasah ibtidaiyah Al-Muhajirin Bitung sudah mulai terealisasi meskipun terbatasnya sarana teknologi di madrasah tersebut. Hal ini sebagaimana ungkapan kepala madrasah bahwa:

Pemanfaatan kemajuan teknologi di madrasah ini terdapat kemajuan di dua tahun belakangan ini. Hal ini karena adanya pandemic covid 19 yang memaksa pembelajaran dilaksanakan secara daring sehingga mengharuskan para guru menggunakan media online sebagai penunjang kegiatan belajar mengajar meskipun akses layanan teknologi di madrasah kami sangat terbatas. Kami selaku pimpinan lembaga berupaya semaksimal mungkin dalam memanfaatkan kemajuan teknologi agar dapat dipergunakan dalam kegiatan pembelajaran. Dan kami selalu menginstruksikan kepada semua warga madrasah agar mempelajari berbagai media online sebagai sarana penunjang pembelajaran saat ini.<sup>92</sup>

Ungkapan kepala madrasah di atas dibenarkan oleh salah seorang guru MIN Al-Muhajirin Bitung yaitu Nia Urfiana Raisen, yang mengatakan bahwa:

Dalam pelaksanaan pembelajaran saat ini, kami memanfaatkan media online sebagai wujud kemajuan teknologi yang berguna untuk pembelajaran. Kepala madrasah menginstruksikan kepada kami

---

<sup>92</sup>Supriadi Palakua, Kepala Madrasah Ibtidaiyah Al-Muhajirin Bitung, *Wawancara*, Mei 2022

bahwa harus lebih sering mengikuti seminar terkait penggunaan media online dalam pembelajaran daring.<sup>93</sup>

Berdasarkan hasil wawancara di atas, peneliti mengambil kesimpulan bahwa pada kesempatan di masa pandemi ini, para guru dalam melangsungkan pembelajaran di madrasah ibtidaiyah Al-Muhajirin Bitung yaitu dengan memanfaatkan kemajuan teknologi. Pemanfaatan tersebut sesuai instruksi pimpinan madrasah kepada para guru agar lebih giat mempelajari cara belajar secara online baik mengikuti seminar-seminar maupun belajar secara otodidak agar para guru bisa memanfaatkan media online dengan cara kreatif dan inovatif. Sementara evaluasi yang dilakukan oleh kepala madrasah ibtidaiyah Al-Muhajirin Bitung yaitu sebagaimana ungkapannya:

Untuk evaluasi, sebelumnya kami melakukan kunjungan dengan cara monitoring di kelas dan evaluasi perangkat kegiatan belajar mengajar. Hal ini dilakukan agar ada pengontrolan dari kami agar para guru lebih merasa diperhatikan dan serius dalam melakukan pembelajaran. Selain itu, kami mengevaluasi apa saja yang menjadi permasalahan pada setiap pelaksanaan pembelajaran. Apalagi di masa pandemi ini yang banyak kekurangan. Misalnya kekurangan saat ini yang menjadi masalah ialah sulitnya siswa belajar secara daring karena begitu mahalnya biaya kuota, maka kami berinisiatif membagikan kuota yang cukup untuk melangsungkan pembelajaran secara daring dengan biaya melalui bantuan operasional sekolah yang dikondisikan untuk situasi madrasah sesuai kesepakatan arapat bersama.<sup>94</sup>

Ungkapan kepala madrasah di atas dibenarkan oleh Yusra U. Ternate selaku guru di madrasah ibtidaiyah Al-Muhajirin Bitung dengan penuturannya bahwa:

Kami setiap bulan tepatnya di akhir bulan selalu diadakan rapat oleh kepala madrasah. Hal itu dilakukan karena kepala madrasah ingin mengetahui kemajuan dan masalah dalam pelaksanaan pembelajaran.

---

<sup>93</sup>Nia Urfiana Raisen, Guru Madrasah Ibtidaiyah Al-Muhajirin Bitung, *Wawancara*, Mei 2022

<sup>94</sup>Supriadi Palakua, Kepala Madrasah Ibtidaiyah Al-Muhajirin Bitung, *Wawancara*, Mei 2022

Apalagi pada masa pandemi ini, kepala madrasah selalu agendakan rapat bersama para guru walau secara daring.<sup>95</sup>

Berdasarkan hasil wawancara di atas menerangkan bahwa kepala madrasah dalam evaluasinya di madrasah ibtidaiyah Al-Muhajirin Bitung dilakukan dengan cara peninjauan langsung atau monitoring ke tiap-tiap kelas untuk melihat situasi belajar. Kemudian yang dievaluasi kepala madrasah terkait etos kerja guru ialah melihat lembar kerja atau laporan kerja guru untuk ukuran sampai dimana keseriusan para guru dalam melaksanakan proses pembelajaran. Hasilnya, kepala madrasah sampaikan pada rapat bersama para guru di akhir bulan pada setiap bulannya.

c) Hasil Dokumentasi

Hasil dokumentasi lapangan dalam penelitian ini peneliti temukan melalui laporan hasil keterangan dari lima guru di madrasah ibtidaiyah Al-Muhajirin Bitung yang peneliti gunakan sebagai sampel secara acak. Berdasarkan keterangan dari lima guru terkait dengan kompetensi manajerial kepala madrasah di MI Al-Muhajirin Bitung, peneliti dokumentasikan ke dalam tabel di bawah ini.

Tabel 4.5. Dokumentasi Laporan Keterangan Guru MI Al-Muhajirin Bitung Terkait dengan Kompetensi Majareial Kepala MI Al-Muhajirin Bitung

No	Indikator	Keterangan				
		SM	M	CM	TM	STM
1	Kepala madrasah mampu menyusun perencanaan madrasah untuk mengembangkan ide, sumber belajar dan pembiayaan madrasah		5			
2	Kepala madrasah mampu mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan, penempatan dan pengembangan kapasitas serta mengelola ketenagaan (guru dan staf)		5			
3	Kepala madrasah mampu mengelola pengembangan kurikulum dan pembelajaran		2	3		

<sup>95</sup>Yusra U. Ternate, Guru Madrasah Ibtidaiyah Al-Muhajirin Bitung, *Wawancara*, Mei 2022

4	Kepala madrasah mampu mengelola ketatausahaan		3	2		
5	Kepala madrasah mampu mengelola sarana prasarana		2	3		
6.	Kepala madrasah mampu mengelola keuangan madrasah		3	2		
7.	Kepala madrasah mampu memanfaatkan kemajuan teknologi informasi untuk peningkatan pembelajaran		5			
8.	Kepala madrasah mampu melakukan monitoring dan evaluasi		4	1		

Keterangan:

- 2) SM : Sangat Mampu
- 3) M : Mampu
- 4) CM : Cukup Mampu
- 5) TM : Tidak Mampu
- 6) STM : Sangat Tidak Mampu

Berdasarkan dokumentasi laporan keterangan lima guru di madrasah ibtidaiyah Al-Muhajirin Bitung menerangkan bahwa pada indikator pertama terkait dengan kepala madrasah mampu menyusun perencanaan madrasah untuk mengembangkan ide, sumber belajar dan pembiayaan madrasah, semua lima menjawab mampu. Pada indikator kedua terkait dengan kepala madrasah mampu mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan, penempatan dan pengembangan kapasitas serta mengelola ketenagaan, semua lima menjawab mampu. Pada indikator ketiga terkait dengan kepala madrasah mampu mengelola pengembangan kurikulum dan pembelajaran, ada dua guru menjawab mampu dan tiga sisanya menjawab cukup mampu. Pada indikator keempat terkait dengan kepala madrasah mampu mengelola ketatausahaan, ada tiga guru menjawab mampu dan dua sisanya menjawab cukup mampu. Pada indikator kelima terkait dengan kepala madrasah mampu mengelola sarana prasarana, ada dua guru menjawab mampu dan tiga sisanya menjawab cukup mampu. Pada indikator keenam terkait dengan kepala madrasah mampu mengelola keuangan madrasah, ada tiga guru menjawab mampu dan

dua sisanya menjawab cukup mampu. Pada indikator ketujuh terkait dengan kepala madrasah mampu memanfaatkan kemajuan teknologi informasi untuk peningkatan pembelajaran, semua lima guru menjawab mampu. Dan terakhir pada indikator kedelapan terkait dengan kepala madrasah mampu melakukan monitoring dan evaluasi, ada empat guru menjawab mampu dan satu sisanya menjawab cukup mampu.

## 2) *Kompetensi Kepribadian Kepala Madrasah Ibtidaiyah Al-Muhajirin Bitung*

### a) Hasil Observasi

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti, ditemukan bahwa kompetensi kepribadian pada indikator memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala madrasah, kepala madrasah ibtidaiyah Al-Muhajirin meningkatkan pengembangan diri melalui turut serta pada pelatihan-pelatihan peningkatan kualitas kepala madrasah di setiap penyelenggaraan workshop dan latihan kepemimpinan.

Kemudian mengenai kepribadian kepala madrasah yang hubungannya dengan peningkatan etos kerja guru di madrasah ibtidaiyah Al-Muhajirin Bitung, kepala madrasah selalu memotivasi setiap guru dan siswa dalam melaksanakan pembelajaran, melakukan pembinaan dan pendampingan kepada setiap guru di madrasah, mencoba membangun budaya disiplin agar mampu memahami warga madrasah betapa pentingnya tanggung jawab jika diamahkan. Sementara dalam pengambilan keputusan, kepala madrasah selalu agendakan rapat bersama untuk membahas soal yang diangkat. Kepala madrasah ibtidaiyah Al-Muhajirin Bitung mencoba terbuka bagi semua warga madrasah terkait pengembangan madrasah kedepan. Yang kepala madrasah beri batasan hanya soal masalah keluarga atau masalah pribadi yang menurut kepala madrasah menjadi hak privasi.

Kompetensi kepribadian kepala madrasah ibtidaiyah Al-Muhajirin Bitung dalam meningkatkan etos kerja guru memiliki pandangan yang baik dari setiap guru madrasah. Kepemimpinannya di madrasah tersebut membuat warga madrasah nyaman dalam menjalankan tugas dan fungsi masing-

masing. Selain itu, motivasi diri juga diberikan kepala madrasah dalam melaksanakan pembelajaran. Kepribadian ini menunjukkan bahwa kepala madrasah ibtidaiyah Al-Muhajirin Bitung memiliki kompetensi kepribadian yang baik di madrasah tersebut.

b) Hasil Wawancara

Berdasarkan wawancara dengan kepala madrasah terkait dengan kompetensi kepribadian pada indikator memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala madrasah, kepala madrasah ibtidaiyah Al-Muhajirin Bitung mengatakan bahwa:

Menjadi seorang pimpinan merupakan tugas yang berat. Namun, karena amanah dibebankan kepada kami maka kami jalankan dengan mengarang ridho dari Allah swt. semua perbuatan kami, kami serahkan pada yang kuasa, biar Allah yang menilai semuanya entah itu baik atau buruk. Bagi kami, menjadi kepala madrasah merupakan panggilan kebajikan karena menuntut kami untuk membawa lembaga menjadi lebih baik. Namun, tentunya bukan hanya sekedar memimpin yang hanya mengandalkan jari telunjuk, tetapi merealisasikan segala bentuk kepribadian sebagai tolak ukur penilaian orang lain terhadap diri kita. Bagaimanapun, di dalam membawa kemajuan terhadap sesuatu yang dipimpin bukan perkara mudah. Untuk itu, kami selalu berupaya menjadi yang terbaik untuk memantaskan diri layaknya seorang pemimpin yang mempunyai harapan besar terhadap kemajuan. Dengan mengembangkan jati diri serta kualitas diri kami sebagai pemimpin, merupakan langkah yang tepat dalam menyeimbangkan posisi kita sebagai orang yang nomor satu di madrasah. Dengan mengikuti pelatihan-pelatihan peningkatan kualitas kepala madrasah di setiap penyelenggaraan workshop, kami rasa kami sudah memnuhi upaya dalam memiliki keinginan untuk menjadi kepala madrasah yang layak, meskipun ada beberapa kekurangan yang terus diperbaiki.<sup>96</sup>

Berdasarkan hasil wawancara di atas, menerangkan bahwa kepala madrasah ibtidaiyah Al-Muhajirin Bitung memiliki keinginan dalam mengembangkan diri sebagai kepala madrasah. Hal ini karena kepala madrasah tersebut merasa bahwa posisinya adalah sebagai pemimpin tentunya harus menyeimbangkan kapasitas dan kualitas diri sebagai

---

<sup>96</sup>Supriadi Palakua, Kepala Madrasah Ibtidaiyah Al-Muhajirin Bitung, *Wawancara*, Mei 2022

pemimpin di lembaga yang dipimpinnya. Kemudian ditanya mengenai kepribadian kepala madrasah yang hubungannya dengan peningkatan etos kerja guru di madrasah ibtidaiyah Al-Mujaririn Bitung, kepala madrasah tersebut berucap:

Dalam meningkatkan etos kerja di madrasah ini, kami berupaya menjadi teladan bagi seluruh civitas madrasah. Selalu memotivasi setiap guru dan siswa dalam melaksanakan pembelajaran. Melakukan pembinaan dan pendampingan kepada setiap guru di madrasah ini. Kami mencoba membangun budaya disiplin agar mampu memahamkan warga madrasah betapa pentingnya tanggung jawab jika diamahkan. Sementara dalam pengambilan keputusan, kami selalu agendakan rapat bersama untuk membahas soal yang diangkat. Kami mencoba terbuka bagi semua warga madrasah terkait pengembangan madrasah kedepan. Yang kami beri batasan hanya soal masalah keluarga atau masalah pribadi yang menurut kami yang menjadi privasi.<sup>97</sup>

Sementara pandangan lain terkait kepribadian kepala madrasah ibtidaiyah Al-Muhajirin Bitung dalam meningkatkan etos kerja guru di mata para guru madrasah sebagaimana penuturan Nia Urfiana Raisen, bahwa:

Kepala madrasah memiliki kepribadian yang baik, memiliki sikap pemimpin yang dapat diteladani diantaranya beliau mampu melaksanakan dengan menerapkan sikap disiplin dengan datang ke madrasah tepat waktu. Kepala madrasah selalu mengarahkan, membimbing, memantau dan mengkoordinirka para guru agar memiliki kinerja yang baik. Pendekatan yang dilakukan yaitu berkkomunikasi dengan baik bersama kami para guru dan tenaga kependidikan dan selalu memotivasi kami dengan cara mengayomi para staf dan guru agar mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawab dengan baik serta mengayomi agar tercipta kerjasama yang baik antar kepala madrasah dan para guru. Selain itu, pengambilan keputusan terkait aturan di madrasah ini dilakukan secara musyawarah untuk menghasilka keputusan bersama. Kemudian kepala madrasah juga menerima masukan dan pendapat para guru terkait keluhan guru serta ada respon yang baik dari kepala madrasah.<sup>98</sup>

---

<sup>97</sup>Supriadi Palakua, Kepala Madrasah Ibtidaiyah Al-Muhajirin Bitung, *Wawancara*, Mei 2022

<sup>98</sup>Nia Urfiana Raisen, Guru Madrasah Ibtidaiyah Al-Muhajirin Bitung, *Wawancara*, Mei 2022



Nada yang serupa dikemukakan oleh Yusra U. Ternate yang menuturkan bahwa:

Kepala madrasah kami alhamdulillah baik, bisa mengendalikan diri dalam menghadapi masalah, dan bersikap terbuka dalam melaksanakan tugasnya. Selama saya menjadi tenaga pengajar di madrasah ini, kepala madrasah dalam kepemimpinannya selalu melihat perkembangan yang ada di madrasah ini. Dalam perkembangan madrasah, kepala madrasah membangun dengan iman dalam ketakwaan kepada Allah swt. Dalam mengambil keputusan, kepala madrasah langsung membuat tindakan dan selalu meluruskan masalah kalau ada kendala. Selain itu, jika ada masukan yang guru berikan kepada kepala madrasah, Alhamdulillah kepala madrasah menerima masukan yang diberikan guru. Hal inilah yang membuat kami para guru merasa dekat dengan kepala madrasah sehingga mampu meningkatkan rasa nyaman kami para guru dalam mengerjakan tugas yang diberikannya.<sup>99</sup>

Berdasarkan hasil wawancara di atas, peneliti menyimpulkan bahwa kompetensi kepribadian kepala madrasah ibtidaiyah Al-Muhajirin Bitung dalam meningkatkan etos kerja guru yaitu memiliki pandangan yang baik dari setiap guru madrasah. Kepemimpinannya di madrasah tersebut membuat warga madrasah nyaman dalam menjalankan tugas dan fungsi masing-masing. Selain itu, motivasi diri juga diberikan kepala madrasah dalam melaksanakan pembelajaran. Kepribadian ini menunjukkan bahwa kepala madrasah ibtidaiyah Al-Muhajirin Bitung memiliki kompetensi kepribadian yang baik di madrasah tersebut.

#### c) Hasil Dokumentasi

Hasil dokumentasi lapangan dalam penelitian ini peneliti temukan melalui laporan hasil keterangan dari lima guru di madrasah ibtidaiyah Al-Muhajirin Bitung yang peneliti gunakan sebagai sampel secara acak. Berdasarkan keterangan dari lima guru terkait dengan kompetensi kepribadian kepala madrasah di MI Al-Muhajirin Bitung, peneliti dokumentasikan ke dalam tabel di bawah ini.

---

<sup>99</sup>Yusra U. Ternate, Guru Madrasah Ibtidaiyah Al-Muhajirin Bitung, *Wawancara*, Mei 2022

Tabel 4.6. Dokumentasi Laporan Keterangan Guru Al-Muhajirin Bitung  
Terkait dengan Kompetensi Kepribadian Kepala Al-Muhajirin Bitung

No	Indikator	Keterangan				
		SM	M	CM	TM	STM
1	Kepala madrasah berakhlak mulia, menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas madrasah dan mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia	3	2			
2	Kepala madrasah memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin	1	4			
3	Kepala madrasah memiliki keinginan kuat mengembangkan diri sebagai kepala madrasah		5			
4	Kepala madrasah bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi	2	3			
5	Kepala madrasah mampu mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan		5			
6	Kepala madrasah memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan		4	1		

Keterangan:

1. SM : Sangat Mampu
2. M : Mampu
3. CM : Cukup Mampu
4. TM : Tidak Mampu
5. STM : Sangat Tidak Mampu

Berdasarkan dokumentasi laporan keterangan lima guru di madrasah ibtdaiyah Al-Muhajirin Bitung menerangkan bahwa pada indikator pertama mengenai kepala madrasah berakhlak mulia, menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas madrasah dan mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, ada tiga guru menjawab sangat mampu dan dua guru menjawab mampu. Pada indikator kedua mengenai kepala madrasah memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin, ada empat guru menjawab mampu dan satunya lagi menjawab sangat mampu. Pada indikator ketiga mengenai kepala

madrasah memiliki keinginan kuat mengembangkan diri sebagai kepala madrasah, semua lima guru menjawab mampu. Pada indikator keempat mengenai kepala madrasah bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi, ada tiga guru menjawab mampu dan dua guru menjawab sangat mampu. Pada indikator kelima mengenai kepala madrasah mampu mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan, semua lima guru menjawab mampu. Dan terakhir pada indikator keenam mengenai kepala madrasah memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan, empat guru menjawab mampu, dan satunya lagi menjawab cukup mampu.

### 3) *Kendala Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Etos Kerja Guru.*

Kendala yang dialami kepala madrasah ibtidaiyah Al-Muhajirin Bitung sebagaimana penuturan kepala madrasahnyanya bahwa:

Meningkatkan etos kerja memang bukan perkara mudah. Membutuhkan beberapa faktor penunjang. Salah satunya adalah kelayakan sarana prasarana. Kita tahu bersama bahwa kelengkapan sarana prasarana merupakan salah satu bukti fisik keberhasilan suatu madrasah. Berkat hal itu banyak yang terpengaruhi. Diantaranya kenyamanan dalam pelaksanaan tugas kerja para guru. Dan ini yang menjadi hambatan bagi kami untuk meningkatkan etos kerja guru di madrasah kami. Namun tidak bisa dipungkiri bahwa madrasah yang berstatus swasta khususnya di level madrasah ibtidaiyah kota Bitung ini masih belum terpenuhi.<sup>100</sup>

Berdasarkan hasil wawancara di atas, menerangkan bahwa kendala kepala madrasah ibtidaiyah Al-Muhajirin Bitung dalam upayanya meningkatkan etos kerja guru yaitu terkendala dengan sarana prasarana yang minim dan masih kurang layak dalam menunjang pelaksanaan pembelajaran yang berdampak terhadap etos kerja guru. Dalam pendidikan, tentunya sarana dan prasarana sangat penting karena dibutuhkan. Sarana dan prasarana pendidikan dapat berguna untuk menunjang penyelenggaraan proses belajar mengajar, baik secara langsung maupun tidak langsung dalam suatu lembaga

---

<sup>100</sup>Supriadi Palakua, Kepala Madrasah Ibtidaiyah Al-Muhajirin Bitung, *Wawancara*, Mei 2022

dalam rangka mencapai tujuan pendidikan. Selain itu, dengan sarana prasarana yang layak akan memudahkan guru untuk melaksanakan pembelajaran.

**c. Madrasah Ibtidaiyah Muhammadiyah Bitung**

**1) *Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah Ibtidaiyah Muhammadiyah Bitung***

**a) Hasil Observasi**

Kompetensi manajerial yang dimiliki kepala Madrasah Ibtidaiyah Muhammadiyah Bitung dalam perencanaan madrasah yaitu dengan cara menyusun rencana kerja sekolah/madrasah yang dibagi menjadi dua yaitu rencana kerja jangka menengah (RKJM) dan Rencana kerja tahunan. Rencana kerja pada jangka menengah kami upayakan agar pelaksanaan pembelajaran berjalan dengan baik sesuai ketentuan yang berlaku dengan memperhatikan kurikulum yang digunakan. Kemudian juga berupaya meningkatkan kualitas belajar melalui peran guru dengan mengikutsertakan para guru pada kegiatan peningkatan kualitas diri di berbagai seminar dan pelatihan pelatihan. Sementara untuk jangka panjang, kepala madrasah berupaya agar ada pengembangan madrasah di bidang sarana prasarana dan paling penting peningkatan mutu madrasah melalui akreditasi madrasah. Ini menandakan bahwa dengan adanya pengelolaan sarana prasarana dan pengelolaan peningkatan sumber daya guru akan mampu berdampak kepada etos kerja guru dalam melaksanakan kinerjanya yang lebih baik.

Saat ini madrasah ibtidaiyah Muhammadiyah Bitung sedang membangun ruangan atau kelas, jadi ada penambahan kelas agar supaya dengan penambahan kelas baru kegiatan proses belajar mengajar berjalan dengan baik. Dalam pengelolaannya, kepala madrasah melakukan beberapa cara yaitu pertama dibuat dulu suatu perencanaan, misalnya melihat terlebih dahulu dulu apa saja yang dibutuhkan oleh sekolah agar nantinya dalam pelaksanaan kegiatan yang ada di sekolah berjalan dengan baik. Sementara

untuk beberapa program peningkatan sumber daya guru programnya adalah program kegiatan belajar mengajar, selalu diadakan pertemuan guru-guru disekolah, pembuatan (RPP) perangkat pembelajaran, dan pelatihan.

Untuk pengelolaan keuangan madrasah ibtidaiyah Muhammadiyah Bitung, kepala madrasah juga memanfaatkan dana BOS sebagai penunjang keuangan madrasah. Proses pengelolaan keuangan disekolah meliputi perencanaan anggaran, strategi mencari sumber dana sekolah, penggunaan keuangan sekolah, pengawasan dan evaluasi anggaran, dan pertanggung jawaban penggunaan anggaran. Kepala madrasah ibtidaiyah Muhammadiyah Bitung dalam mensistematiskan pengelolaan keuangan madrasah sebagai upaya pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien. Adapun upaya kepala madrasah dalam membangun iklim kerja di madrasah ini yaitu dengan melakukan pembinaan hubungan dan komunikasi serta penghimpunan dan pemanfaatan informasi. Sementara dalam memanfaatkan kemajuan teknologi, kepala madrasah mengharuskan layanan semuanya serba online dikarenakan kondisi saat ini masih berada pada masa pandemi. Pada masa pandemi ini, kepala madrasah memanfaatkan sarana penunjang yang ada dan mempelajari penggunaannya dalam melaksanakan pembelajaran di masa pandemi ini secara online.

Sedangkan evaluasi yang dilakukan kepala madrasah ibtidaiyah Muhammadiyah Bitung dilakukan dengan penilaian melalui ketercapaian kinerja oleh para guru dengan melakukan pemantauan terhadap aktivitas kerja para guru. Hal ini dilakukan agar ada pengontrolan dari pimpinan terhadap kinerja guru yang pada akhirnya berpengaruh terhadap pengahayatan sebuah nilai kerja guru.

b) Hasil Wawancara

Dalam hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti dengan kepala madrasah terkait kompetensi manajerial yang dimiliki kepala Madrasah

Ibtidaiyah Muhammadiyah Bitung dalam perencanaan madrasah sebagaimana penuturannya bahwa:

Dalam merencanakan pengembangan madrasah kedepan, ada beberapa cara yang kami gunakan yaitu dengan cara menyusun perencanaan madrasah untuk berbagai tingkat perencanaan yang ada dimadrasah adalah dengan cara menyusun rencana kerja sekolah/madrasah jadi cara kerja dibagi menjadi dua yaitu rencana kerja jangka menengah (RKJM) dan Rencana kerja tahunan. Rencana kerja pada jangka menengah kami upayakan agar pelaksanaan pembelajaran berjalan dengan baik sesuai ketentuan yang berlaku dengan memperhatikan kurikulum yang digunakan. Kemudian juga berupaya meningkatkan kualitas belajar melalui peran guru dengan mengikutserakan para guru pada kegiatan peningkatan kualitas diri di berbagai seminar dan pelatihan pelatihan. Tak lupa juga kami. Sementara untuk jangka panjang, kami berupaya agar ada pengembangan madrasah di bidang sarana prasarana dan paling penting peningkatan mutu madrasah melalui akreditasi madrasah.<sup>101</sup>

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala madrasah di atas, menerangkan bahwa selain indikator perencanaan yang ada pada kompetensi kepala madrasah ibtidaiyah Muhammadiyah Bitung, terlihat juga indikator pengelolaan sarana prasarana dan sumber daya guru sebagai wadah peningkatan kinerja guru. Ini menandakan bahwa dengan adanya pengelolaan sarana prasarana dan penglolaan peningkatan sumber daya guru akan mampu berdampak kepada etos kerja guru dalam melaksanakan kinerjanya yang lebih baik. Lebih lanjut kepala madrasah menuturkan:

Untuk kesediaan fasilitas Saat ini madrasah kami sedang membangun ruangan atau kelas, jadi ada penambahan kelas agar supaya, dengan penambahan kelas baru kegiatan proses nelajar mengajar berjalan denga baik. Dalam pengelolaannya, kami melakukan beberapa cara yaitu cara kami yang pertama dibuat dulu suatu perencanaan, proses perencanaan sangat penting, misalnya kita lihat dulu apa saja yang dibutuhkan oleh sekolah agar nantinya dalam pelaksanaan kegiatan yang ada disekolah berjalan dengan baik. Sementara untuk beberapa program peningkatan sumber daya guru programnya adalah program kegiatan beajar mengajar, selalu diadakan pertemuan guru-guru

---

<sup>101</sup>Maryam Usman, Kepala Madrasah Ibtidaiyah Muhammadiyah Bitung, *Wawancara*, Mei 2022

disekolah, pembuatan (RPP) perangkat pembelajaran, dan pelatihan.<sup>102</sup>

Sementara untuk pengelolaan keuangan madrasah, kepala madrasah juga memanfaatkan dana BOS sebagai penunjang keuangan madrasah sebagaimana dijelaskan oleh kepala Madrasah Ibtidaiyah Muhammadiyah Bitung bahwa:

Sama dengan madrasah yang lain, kami juga mengelola dana BOS yang disalurkan ke madrasah kami. Proses pengelolaan keuangan disekolah meliputi perencanaan anggaran, strategi mencari sumber dana sekolah, penggunaan keuangan sekolah, pengawasan dan evaluasi anggaran, dan pertanggung jawaban penggunaan anggaran.<sup>103</sup>

Berdasarkan hasil wawancara di atas, menerangkan bahwa begitu runutnya kepala madrasah ibtidaiyah Muhammadiyah Bitung dalam mensistematisasikan pengelolaan keuangan madrasah sebagai upaya pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien. Adapun upaya kepala madrasah dalam membangun iklim kerja di madrasah ini yaitu dengan melakukan pembinaan hubungan dan komunikasi serta penghimpunan dan pemanfaatan informasi. Sementara dalam memanfaatkan kemajuan teknologi, kepala madrasah mengungkapkan:

Pemanfaatan teknologi informasi tentu saja tak luput dari media elektronik seperti handphone, handphone dapat digunakan pembelajaran daring atau dapat digunakan untuk informasi lainnya, kemudian laptop/computer dapat digunakan untuk mengerjakan tugas-tugas sekolah. Ini juga kami manfaatkan dikala masa pandemi ini yang mengharuskan layanan semuanya serba online. Untuk itu, dengan situasi pembelajaran seperti ini, kami manfaatkan sarana penunjang yang ada pada kami dan mempelajari penggunaannya dalam melaksanakan pembelajaran di masa pandemi ini secara online.<sup>104</sup>

---

<sup>102</sup>Maryam Usman, Kepala Madrasah Ibtidaiyah Muhammadiyah Bitung, *Wawancara*, Mei 2022

<sup>103</sup>Maryam Usman, Kepala Madrasah Ibtidaiyah Muhammadiyah Bitung, *Wawancara*, Mei 2022

<sup>104</sup>Maryam Usman, Kepala Madrasah Ibtidaiyah Muhammadiyah Bitung, *Wawancara*, Mei 2022

Sedangkan evaluasi yang dilakukan kepala madrasah ibtdaiyah Muhammadiyah Bitung sebagaimana penuturannya:

Untuk evaluasi harus dapat dipertanggung jawabkan. Adapun prinsip-prinsip nya yaitu berdasarkan ketentuan evaluasi kinerja harus dilaksanakan sesuai prosedur dan berdasarkan kinerja aspek yang dinilai dalam evaluasi kinerja guru. Untuk melaksanakan evaluasi mengenai pencapaian suatu prestasi belajar siswa maka yang menjadi subjek evaluasi adalah guru. Untuk itu, yang kami lakukan ialah pemantauan terhadap kinerja guru baik secara fisik maupun lembar kerja guru.<sup>105</sup>

Berdasarkan hasil wawancara di atas mengisyaratkan bahwa dalam melaksanakan evaluasi di madrasah ibtdaiyah Muhammadiyah Bitung, kepala madrasah menilainya dari ketercapaian kinerja oleh para guru dengan melakukan pemantauan terhadap aktivitas kerja para guru. Hal ini dilakukan agar ada pengontrolan dari pimpinan terhadap kinerja guru yang pada akhirnya berpengaruh terhadap pengahayatan sebuah nilai kerja guru.

c) Hasil Dokumentasi

Hasil dokumentasi lapangan dalam penelitian ini peneliti temukan melalui laporan hasil keterangan dari lima guru di madrasah ibtdaiyah Muhammadiyah Bitung yang peneliti gunakan sebagai sampel secara acak. Berdasarkan keterangan dari lima guru terkait dengan kompetensi manajerial kepala madrasah di MI Muhammadiyah Bitung, peneliti dokumentasikan ke dalam tabel di bawah ini.

Tabel 4.7. Dokumentasi Laporan Keterangan Guru MI Muhammadiyah Bitung  
Terkait dengan Kompetensi Majareial Kepala MI Muhammadiyah Bitung

No	Indikator	Keterangan				
		SM	M	CM	TM	STM
1	Kepala madrasah mampu menyusun perencanaan madrasah untuk mengembangkan ide, sumber belajar dan pembiayaan madrasah		5			
2	Kepala madrasah mampu mengelola		4	1		

<sup>105</sup>Maryam Usman, Kepala Madrasah Ibtidaiyah Muhammadiyah Bitung, *Wawancara*, Mei 2022



	peserta didik dalam rangka penerimaan, penempatan dan pengembangan kapasitas serta mengelola ketenagaan (guru dan staf)					
3	Kepala madrasah mampu mengelola pengembangan kurikulum dan pembelajaran		3	2		
4	Kepala madrasah mampu mengelola ketatausahaan		4	1		
5	Kepala madrasah mampu mengelola sarana prasarana		1	4		
6.	Kepala madrasah mampu mengelola keuangan madrasah		4	1		
7.	Kepala madrasah mampu memanfaatkan kemajuan teknologi informasi untuk peningkatan pembelajaran		3	2		
8.	Kepala madrasah mampu melakukan monitoring dan evaluasi		5			

Keterangan:

1. SM : Sangat Mampu
2. M : Mampu
3. CM : Cukup Mampu
4. TM : Tidak Mampu
5. STM : Sangat Tidak Mampu

Berdasarkan dokumentasi laporan keterangan lima guru di madrasah ibtidaiyah Muhammadiyah Bitung menerangkan bahwa pada indikator pertama terkait dengan kepala madrasah mampu menyusun perencanaan madrasah untuk mengembangkan ide, sumber belajar dan pembiayaan madrasah, semua lima guru menjawab mampu. Pada indikator kedua terkait dengan kepala madrasah mampu mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan, penempatan dan pengembangan kapasitas serta mengelola ketenagaan, ada empat guru menjawab mampu, dan satu guru menjawab cukup mampu. Pada indikator ketiga terkait dengan kepala madrasah mampu mengelola pengembangan kurikulum dan pembelajaran, ada tiga guru yang menjawab mampu dan dua sisanya menjawab cukup mampu. Pada indikator keempat terkait dengan kepala madrasah mampu mengelola ketatausahaan,

ada empat guru menjawab mampu, dan satu guru menjawab cukup mampu. Pada indikator kelima terkait dengan kepala madrasah mampu mengelola sarana prasarana, empat guru menjawab cukup mampu, dan satu guru menjawab mampu. Pada indikator keenam terkait dengan kepala madrasah mampu mengelola keuangan madrasah, semua lima guru menjawab mampu. Pada indikator ketujuh terkait dengan kepala madrasah mampu memanfaatkan kemajuan teknologi informasi untuk peningkatan pembelajaran, ada empat guru menjawab mampu, dan satu guru menjawab cukup mampu. Dan terakhir pada indikator kedelapan terkait dengan kepala madrasah mampu melakukan monitoring dan evaluasi, semua lima guru menjawab mampu..

## 2) *Kompetensi Kepribadian Kepala Madrasah Ibtidaiyah Muhammadiyah Bitung*

### a) Hasil Observasi

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti, ditemukan bahwa kompetensi kepribadian pada indikator memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala madrasah, kepala madrasah ibtidaiyah Muhammadiyah Bitung mengembangkan dirinya dengan mengikuti pelatihan peningkatan kualitas kepala madrasah. Selain itu, kepala madrasah ibtidaiyah Muhammadiyah belajar dari para pendahulu untuk mencari pengalaman tentang bagaimana menjadi kepala madrasah yang disukai bawahannya. Kepribadian kepala madrasah secara spesifik yang hubungannya dengan peningkatan etos kerja guru di madrasah ibtidaiyah Muhammadiyah Bitung yaitu selalu berupaya membangun komunikasi yang baik dengan warga madrasah terutama dengan para guru dan membangun iklim yang positif. Selain itu kepala madrasah berusaha agar menjadi teladan bagi mereka untuk menjadi percontohan atas tanggung jawab yang diemban. Dengan memegang teguh tanggung jawab sebagai pimpinan lembaga, kepala madrasah bersikap tenang untuk menghadapi masalah, dan memutuskan perkara tidak secara sepihak melainkan dengan keputusan suara terbanyak.

Selain itu, kepala madrasah berusaha menerima masukan dari para guru demi terciptanya cita-cita lembaga. Tentunya berdasarkan kepribadian di atas, para guru termotivasi dalam meningkatkan kinerja sebagai tenaga pendidik.

Kompetensi kepribadian kepala madrasah ibtidaiyah Muhammadiyah Bitung dalam meningkatkan etos kerja guru yaitu memiliki pandangan yang baik dari setiap guru madrasah. Kepemimpinannya di madrasah tersebut membuat warga madrasah merasa termotivasi dalam meningkatkan kinerja dan etos kerja guru. Kepribadian ini tentunya menunjukkan bahwa kepala madrasah ibtidaiyah Muhammadiyah Bitung memiliki kompetensi kepribadian yang baik dari pandangan warga madrasah ibtidaiyah Bitung.

d) Hasil Wawancara

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala madrasah terkait dengan kompetensi kepribadian pada indikator memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala madrasah, kepala madrasah ibtidaiyah Muhammadiyah Bitung mengatakan bahwa:

Sebenarnya tidak semua guru yang mau menerima tugas tambahan sebagai kepala madrasah. Dengan melihat tanggungjawab besar yang diamanahkan, belum lagi menerima konsekuensi dari berbagai permasalahan yang ditimpa tentunya membuat keadaan psikologi akan terganggu. Namun, karena ini merupakan amanah yang dipercayakan kepada kami, maka kami menerimanya secara ikhlas atas dasar harapan diberikanya imbalan setimpal di akhirat nanti oleh sang khalik atas apa yang pernah kita perbuat. Untuk itu, dengan posisi kita sebagai pemimpin tentunya ada upaya kerja keras kami dalam memantaskan diri sebagai pimpinan yang baik meskipun masih banyak kekeliruan. Dengan mengikuti pelatihan peningkatan kualitas madrasah, kami berharap ada bekal yang kami tanamkan dalam membawa lembaga ini ke arah yang lebih baik. Selain itu, kami belajar dari para pendahulu untuk mencari pengalaman tentang bagaimana menjadi kepala madrasah yang disukai bawahannya.<sup>106</sup>

Berdasarkan hasil wawancara di atas, menerangkan bahwa kepala madrasah ibtidaiyah Muhammadiyah Bitung memiliki keinginan dalam

---

<sup>106</sup>Maryam Usman, Kepala Madrasah Ibtidaiyah Muhammadiyah Bitung, *Wawancara*, Mei 2022

mengembangkan diri sebagai kepala madrasah dengan berupaya memantaskan diri dalam menyeimbangkan kedudukannya sebagai pimpinan lembaga dengan cara mengikuti berbagai pelatihan peningkatan sumber daya kepala madrasah. Kemudian peneliti menanyakan kepribadian kepala madrasah secara spesifik yang hubungannya dengan peningkatan etos kerja guru di madrasah ibtidaiyah Muhammadiyah Bitung, kepala madrasah tersebut menuturkan:

Untuk peningkatan etos kerja guru di madrasah ini yang hubungannya dengan kepribadian kami, secara jujur kami tidak bisa mengatakannya karena khawatirnya bersifat subyektif. Biarkan warga madrasah yang menilai kepribadian kami sejauh mana apa yang kami lakukan apakah berpengaruh terhadap etos kerja mereka atau tidak. Yang jelas, kami selalu berupaya membangun komunikasi yang baik dengan warga madrasah terutama dengan para guru madrasah di madrasah ini dan membangun iklim yang positif. Selain itu kami berusaha agar menjadi teladan bagi mereka untuk menjadi percontohan atas tanggung jawab yang diemban. Dengan memegang teguh tanggung jawab sebagai kepala madrasah, yang kami lakukan tentunya harus bersikap tenang untuk menghadapi masalah, dan memutuskan perkara tidak secara sepihak melainkan dengan keputusan suara terbanyak. Selain itu, kami berusaha menerima masukan dari para guru demi terciptanya cita-cita lembaga. Tentunya berdasarkan kepribadian di atas, kami termotivasi dalam meningkatkan kinerja kami sebagai tenaga pendidik.<sup>107</sup>

Pandangan lain terkait kepribadian kepala madrasah ibtidaiyah Muhammadiyah Bitung dalam meningkatkan etos kerja guru di mata para guru madrasah sebagaimana penuturan Sarifah Malongaris, bahwa:

Kepribadian kepala madrasah sangat baik, kepala madrasah adalah pemimpin yang patut kita contoh, kepala madrasah sangat bertanggung jawab untuk sekolah, guru dan murid-murid yang ada di MI Muhammadiyah Bitung. Selama saya mengajar di madrasah ini, ada perkembangan selama kepala madrasah menjabat. Perkembangan di dalam kepemimpinan kepala madrasah ibu Hj. Maryam usman, S.pd.i sangat berkembang. Perkembangan antara lain yaitu keaktifan guru dan siswa. Saat ini keaktifan guru dan siswa sangat aktif karena selalu di pantau oleh kepala madrasah. Kemudian penambahan ruangan

---

<sup>107</sup>Maryam Usman, Kepala Madrasah Ibtidaiyah Muhammadiyah Bitung, *Wawancara*, Mei 2022

kelas. Dulu di madrasah MI Muhamaddiyah Bitung hanya 3 kelas dan Alhamdulillah sekarang sudah lengkap sampai kelas 6, dan sudah ada kantor baru. Kemudian dimasa kepemimpinan kepala sekolah ini, pada tahun 2021 lalu, sekolah kami KSM (kompetisi sains madrasah) dan Alhamdulillah lolos sampai tingkat provinsi. Pendekatan kepala madrasah sangat baik. Beliau selalu memberikan nasehat untuk guru-guru, memberikan arahan-arahan yang baik untuk guru-guru. Kepala madrasah selalu memberikan bimbingan /arahan kepada guru-guru dalam hal proses mengajar dan sangat menghargai, apabila ada guru yang memberikan pendapat di dalam musyawarah tersebut. Yang membuat saya termotivasi, selain dari cara kepemimpinan kepala madrasah yang sangat bertanggung jawab untuk sekolah, guru-guru dan siswa beliau juga memiliki kepribadian yang sangat baik.<sup>108</sup>

Senada dengan Syarifa, Yuniati Ali turut mengungkapkan bahwa:

Kepribadian kepmad di MI Muhammadiyah sangat baik. Selama menjabat sebagai kepala madrasah, banyak membawa perubahan kepada madrasah terutama dalam kegiatan belajar mengajar dan kegiatan PPDB semakin meningkat. Sikap kepmad terhadap pendapat guru sangat baik, karena apabila di adakan rapat kinerja kepmad selalu menerima masukan dari guru-guru selama masukan itu baik dan tidak menyimpang dari aturan. Selain itu, kepala madrasah selalu menerima masukan yang di berikan oleh guru, karena masukan-masukan yang di berikan oleh guru juga dapat membantu meningkatkan kinerja kepala madrasah.<sup>109</sup>

Berdasarkan hasil wawancara di atas, peneliti menyimpulkan bahwa kompetensi kepribadian kepala madrasah ibtidaiyah Muhammadiyah Bitung dalam meningkatkan etos kerja guru yaitu memiliki pandangan yang baik dari setiap guru madrasah. Kepemimpinannya di madrasah tersebut membuat warga madrasah merasa termotivasi dalam meningkatkan kinerja dan etos kerja guru. Kepribadian ini tentunya menunjukkan bahwa kepala madrasah ibtidaiyah Muhammadiyah Bitung memiliki kompetensi kepribadian yang baik dari pandangan warga madrasah ibtidaiyah Bitung.

---

<sup>108</sup>Sarifah Malongaris, Guru Madrasah Ibtidaiyah Muhammadiyah Bitung, *Wawancara*, Mei 2022

<sup>109</sup>Yuniati Ali, Guru Madrasah Ibtidaiyah Muhammadiyah Bitung, *Wawancara*, Mei 2022

## d) Hasil Dokumentasi

Hasil dokumentasi lapangan dalam penelitian ini peneliti temukan melalui laporan hasil keterangan dari lima guru di madrasah ibtdaiyah Muhammadiyah Bitung yang peneliti gunakan sebagai sampel secara acak. Berdasarkan keterangan dari lima guru terkait dengan kompetensi kepribadian kepala madrasah di MI Muhammadiyah Bitung, peneliti dokumentasikan ke dalam tabel di bawah ini.

Tabel 4.8. Dokumentasi Laporan Keterangan Guru MI Muhammadiyah Bitung Terkait dengan Kompetensi Kepribadian Kepala MI Muhammadiyah Bitung

No	Indikator	Keterangan				
		SM	M	CM	TM	STM
1	Kepala madrasah berakhlak mulia, menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas madrasah dan mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia	2	3			
2	Kepala madrasah memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin		5			
3	Kepala madrasah memiliki keinginan kuat mengembangkan diri sebagai kepala madrasah		5			
4	Kepala madrasah bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi	1	4			
5	Kepala madrasah mampu mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan		4	1		
6	Kepala madrasah memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan		4	1		

Keterangan:

1. SM : Sangat Mampu
2. M : Mampu
3. CM : Cukup Mampu
4. TM : Tidak Mampu
5. STM : Sangat Tidak Mampu

Berdasarkan dokumentasi laporan keterangan lima guru di MI Muhammadiyah Bitung menerangkan bahwa pada indikator pertama mengenai kepala madrasah berakhlak mulia, menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas madrasah dan mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, semua lima guru menjawab sangat mampu. Pada indikator kedua mengenai kepala madrasah memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin, semua lima guru menjawab mampu. Pada indikator ketiga mengenai kepala madrasah memiliki keinginan kuat mengembangkan diri sebagai kepala madrasah, empat guru menjawab mampu, dan satunya lagi menjawab sangat mampu. Pada indikator keempat mengenai kepala madrasah bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi, empat guru menjawab sangat mampu, dan satunya lagi menjawab mampu. Pada indikator kelima mengenai kepala madrasah mampu mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan, semua lima guru menjawab mampu. Dan terakhir pada indikator keenam mengenai kepala madrasah memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan, empat guru menjawab mampu, dan satunya lagi menjawab sangat mampu

### 3) *Kendala Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Etos Kerja Guru.*

Madrasah ibtidaiyah Muhammadiyah Bitung mendapati kendala pada sumber daya guru dan sumber belajar. Sebagaimana diungkapkan oleh kepala madrasah bahwa:

Kendala yang kami temukan saat ini ialah masih terbatasnya tenaga pengajar. Hal ini karena madrasah kami baru mulai beroperasi enam tahun silam sehingga masih banyak pekerjaan rumah yang harus diselesaikan bersama. Dengan masih terbatasnya tenaga pengajar di madrasah ini, kami masih berfokus merekrut para guru yang bersedia mengajar di madrasah kami dengan kontrak yang disepakati. Masalah peningkatan kualitas diri nanti akan disesuaikan beriringan dengan hadirnya beberapa guru tambahan.<sup>110</sup>

---

<sup>110</sup>Maryam Usman, Kepala Madrasah Ibtidaiyah Muhammadiyah Bitung, *Wawancara*, Mei 2022

Berdasarkan hasil wawancara di atas, menerangkan bawah kepala madrasah ibtidaiyah Muhammadiyah Bitung dalam meningkatkan etos kerja guru di madrasah mempunyai kendala yaitu masih terbatasnya tenaga pengajar. Untuk itu, kepala madrasah masih focus memperbaiki segala bentuk kekurangan salah satunya perekrutan untuk menambah tenaga pengajar sebagai amunisi kekuatan menuju kelayakan madrasah. Kekurangan guru menjadi salah satu masalah dalam dunia pendidikan yang belum terselesaikan. Hingga kini, masih terus merebak isu-isu kekurangan guru terlebih di sekolah swasta maupun sekolah yang berada di pelosok desa.

#### **d. Madrasah Ibtidaiyah Arafah Bitung**

##### **1) *Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah Ibtidaiyah Arafah Bitung***

###### **a) Hasil Observasi**

Kompetensi manajerial kepala madrasah ibtidaiyah Arafah Bitung melalui perencanaannya dalam pengembangan madrasah ialah dibagi kebeberapa jangka yaitu pendek, menengah dan panjang. Pada perencanaan jangka pendek kepala madrasah berupaya antisipatif terhadap problematika pelaksanaan pembelajaran semisal merencanakan pelaksanaan administrasi pendidikan secara rapi dan tertib serta pelaksanaan kalender akademik sesuai dengan waktu yang ditentukan. Pada jangka menengah, kepala madrasah berupaya merencanakan pengadaan sarpras dan peningkatan sumber daya guru dan tendik. Sementara untuk jangka panjang yang lebih utama kepala madrasah rencanakan ialah upaya peningkatan akreditasi madrasah agar lebih bernilai dari sisi kualitas madrasah. Di sisi lain demi pengembangan lembaga, kepala madrasah memberi ruang dan kebebasan bagi siapa saja guru yang hendak melakukan peningkatan karir seperti melanjutkan studi ke perguruan yang lebih tinggi. Inipun nantinya akan dirasakan hasilnya oleh pihak madrasah itu sendiri

Berdasarkan hal di atas, menerangkan bahwa dalam perencanaan penyusunan madrasah terlihat ada beberapa pengelolaan yang direncanakan



oleh kepala madrasah dari segi pengadaan sarpras dan peningkatan kualitas sumber daya guru. Ini menandakan bahwa ada indikator dari kompetensi manajerial kepala madrasah dalam memimpin lembaganya. Tentunya dengan perencanaan yang dibuat akan berdampak terhadap nilai kinerja guru karena nantinya akan ditunjang oleh sarana prasarana yang memadai dan pelatihan peningkatan kualitas diri untuk para guru madrasah. Sementara itu, fasilitas yang ada sebisa mungkin digunakan seadanya dari bantuan yayasan, pondok, dan madrasah aliyah serta madrasah tsanawiyah. Adapun pengelolaan yang kepala madrasah lakukan meliputi perencanaan, analisis kebutuhan, pengadaan, inventasisi, penggunaan, pemeliharaan, dan evaluasi. Sementara dalam rangka peningkatan kinerja guru program yang dilakukan yaitu mengikut sertakan dalam kegiatan KKG, Diklat, maupun workshop.

Dalam pengelolaan keuangan madrasah, kepala madrasah memiliki prinsip yang transparan dan efisien untuk dipergunakan sebagaimana mestinya. Adapun budaya iklim kerja yang selalu diupayakan oleh kepala madrasah adalah menjalin hubungan yang baik dengan guru, siswa, masyarakat, dan yayasan pondok pesantren Arafah. Pada indikator pemanfaatan kemajuan teknologi, kepala madrasah ibtidaiyah Arafah Bitung memanfaatkan fasilitas yang ada sesuai dengan situasi dan kondisi yang mengharuskan untuk dimanfaatkan.

Kompetensi manajerial kepala madrasah ibtidaiyah Arafah Bitung pada indikator pemanfaatan kemajuan teknologi yaitu dengan menginstruksikan kepada para guru agar lebih berinovasi secara kompetitif dalam melaksanakan pembelajaran secara online agar memperoleh suasana belajar yang efektif dan kondusif. Hal ini tentunya menyadarkan nilai kerja para guru untuk lebih bertanggung jawab dalam pelaksanaan pembelajaran meskipun dalam keadaan sulit. Sedangkan evaluasi yang dilakukan kepala madrasah ibtidaiyah Arafah Bitung yaitu dengan cara melakukan pengontrolan atau pengawasan kepada guru terkait dengan sejauh mana peningkatan pelaksanaan pembelajaran yang dilakukan. Adapun Sasaran

evaluasi yaitu kehadiran guru, perencanaan pembelajaran, dan perangkat pembelajaran guru. Dari pengawasan tersebut, kepala madrasah paparkan di rapat bersama komite dan para guru untuk dibahas. Adapun rapat yang kami lakukan yaitu tiga bulan sekali.

b) Hasil Wawancara

Berdasarkan hasil wawancara peneliti bersama kepala madrasah ibtidaiyah Arafah Bitung ditemukan bahwa kompetensi manajerial kepala madrasah melalui perencanaannya dalam pengembangan madrasah sebagaimana diungkapkan Amirullah selaku kepala madrasah ibtidaiyah Arafah Bitung bahwa:

Untuk menyusun rencana madrasah kedepan, kami membentuk tim perencanaan madrasah secara penuh dan mempunyai komitmen yang tinggi. Perencanaan yang kami buat dibagi kebeberapa jangka yaitu pendek, menengah dan panjang. Pada perencanaan jangka pendek kami berupaya antisipatif terhadap problematika pelaksanaan pembelajaran semisal merencanakan pelaksanaan administrasi pendidikan secara rapi dan tertib serta pelaksanaan kalender akademik sesuai dengan waktu yang ditentukan. Pada jangka menengah kami berupaya merencanakan pengadaan sarpras dan peningkatan sumber daya guru dan tendik. Sementara untuk jangka panjang yang lebih utama kami rencanakan ialah upaya peningkatan akreditasi madrasah agar lebih bernilai dari sisi kualitas madrasah. Tentunya di sisi lain demi pengembangan lembaga, kami memberi ruang dan kebebasan bagi siapa saja guru yang hendak melakukan peningkatan karir seperti melanjutkan studi ke perguruan yang lebih tinggi. Inipun nantinya akan dirasakan hasilnya oleh pihak madrasah itu sendiri.<sup>111</sup>

Berdasarkan ungkapan kepala madrasah di atas, menerangkan bahwa dalam perencanaan penyusunan madrasah terlihat ada beberapa pengelolaan yang direncanakan oleh kepala madrasah dari segi pengadaan sarpras dan peningkatan kualitas sumber daya guru. Ini menandakan bahwa ada indikator dari kompetensi manajerial kepala madrasah dalam memimpin lembaganya. Tentunya dengan perencanaan yang dibuat akan berdampak terhadap nilai kinerja guru karena nantinya akan ditunjang oleh sarana prasarana yang

---

<sup>111</sup>Amirullah, Kepala Madrasah Ibtidaiyah Arafah Bitung, *Wawancara*, Mei 2022

memadai dan pelatihan peningkatan kualitas diri untuk para guru madrasah. Lebih lanjut kepala madrasah menjelaskan terkait pengelolaan sarana prasarana dan peningkatana kinerja guru bahwa:

Fasilitas yang ada kami gunakan seadanya dari bantuan yayasan, pondok, dan madrasah Aliyah serta madrasah tsanawiyah. Adapun pengelolaan yang kami lakukan meliputi perencanaan, analisis kebutuhan, pengadaan, inventasisi, penggunaan, pemeliharaan, dan evaluasi. Sementara dalam rangka peningkatan kinerja guru program yang dilakukan yaitu mengikut sertakan dalam kegiatan KKG,Diklat,maupun workshop.<sup>112</sup>

Penjelasan kepala madrasah di atas diperkuat oleh Tri Damayanti Dunggio selaku guru madrasah ibtidaiyah Arafah Bitung. Tri mengatakan bahwa:

Peran kepala madrasah dalam meningkatkan sumber daya guru di madrasah ini ialah dengan cara selalu mengikutkan kami guru-gurunya dalam kegiatan kelompokkerja guru (KKG) atau diklat dan seminar.<sup>113</sup>

Sementara untuk pengelolaan keuangan madrasah ibtidaiyah Arafah Bitung, kepala madrasah memanfaatkan dana bantuan operasional sekolah dengan pengelolaan sesuai dengan pola penggunaan anggaran sebagaimana keterangannya:

Dalam mengelola anggaran di madrasah ini, kami Menyusun rencana anggaran pendapatan dan belanja madrasah (RAPBM). Kemudian membuat tim pengelolahan RAPBM atau BOS, selanjutnya mensosialisasikan kepada staf dewan guru dan komite madrasah.<sup>114</sup>

Berdasarkan keterangan kepala madrasah di atas, kepala madrasah dalam pengelolaan keuangan madrasah memiliki prinsip yang transparan dan efisien untuk dipergunakan sebagaimana mestinya. Adapun budaya iklim kerja yang selalu diupayakan oleh kepala madrasah adalah menjalin hubungan yang baik dengan guru, siswa, masyarakat, dan yayasan pondok pesantren

---

<sup>112</sup>Amirullah, Kepala Madrasah Ibtidaiyah Arafah Bitung, *Wawancara*, Mei 2022

<sup>113</sup>Tri Damayanti Dunggioh, Guru Madrasah Ibtidaiyah Arafah Bitung, *Wawancara*, Mei 2022

<sup>114</sup>Amirullah, Kepala Madrasah Ibtidaiyah Arafah Bitung, *Wawancara*, Mei 2022

Arafah. Pada indikator pemanfaatan kemajuan teknologi, kepala madrasah ibtidaiyah Arafah Bitung memanfaatkan fasilitas yang ada sesuai dengan situasi dan kondisi yang mengharuskan untuk dimanfaatkan. Hal ini sebagaimana penuturannya bahwa:

Kemajuan teknologi secara cepat tentunya tidak bisa dipungkiri. Seluruh madrasah tak terkecuali madrasah kami berupaya agar dapat memanfaatkan kemajuan teknologi sebagai alat penunjang pembelajaran baik bagi siswa maupun guru. Apalagi di masa pandemi ini tentunya pemanfaatan kemajuan teknologi sangat dibutuhkan. Di madrasah kami saat ini melangsungkan pembelajaran secara daring dikarenakan situasi pandemi yang belum pasti mereda. Pada pemanfaatan teknologi ini, kami menggunakan berbagai aplikasi sebagai media penunjang pembelajaran secara online seperti whatsapp dan zoom meet. Dengan keadaan seperti ini mengharuskan kami untuk menginstruksikan kepada setiap guru agar berinovasi secara kompetitif demi menciptakan suasana belajar mengajar meski secara jarak jauh.<sup>115</sup>

Berdasarkan hasil wawancara di atas, menerangkan bahwa kompetensi manajerial kepala madrasah ibtidaiyah Arafah Bitung pada indikator pemanfaatan kemajuan teknologi yaitu dengan menginstruksikan kepada para guru agar lebih berinovasi secara kompetitif dalam melaksanakan pembelajaran secara online agar memperoleh suasana belajar yang efektif dan kondusif. Hal ini tentunya menyadarkan nilai kerja para guru untuk lebih bertanggung jawab dalam pelaksanaan pembelajaran meskipun dalam keadaan sulit. Sedangkan evaluasi yang dilakukan kepala madrasah ibtidaiyah Arafah Bitung sebagaimana penjelasannya bahwa:

Evaluasi yang kami lakukan sebagai bentuk pembenahan yaitu dengan cara melakukan pengontrolan atau pengawasan kepada guru terkait dengan sejauh mana peningkatan pelaksanaan pembelajaran yang dilakukan. Adapun Sasaran evaluasi, kehadiran guru, perencanaan pembelajaran, dan perangkat pembelajaran guru. Dari pengawasan tersebut, kami paparkan di rapat bersama komite dan para guru untuk dibahas. Adapun rapat yang kami lakukan yaitu tiga bulan sekali.<sup>116</sup>

---

<sup>115</sup>Amirullah, Kepala Madrasah Ibtidaiyah Arafah Bitung, *Wawancara*, Mei 2022

<sup>116</sup>Amirullah, Kepala Madrasah Ibtidaiyah Arafah Bitung, *Wawancara*, Mei 2022

Berdasarkan penjelasan kepala madrasah di atas, menunjukkan bahwa peran kepala madrasah dalam evaluasi di madrasah yaitu dengan melakukan pengawasan dan pengontrolan kepada setiap guru melalui dokumen kerja guru serta kehadiran melalui absensi. Hal ini tentunya mampu meningkatkan kedisiplinan guru serta integritas yang terangkum dalam indikator etos kerja setiap guru

c) Hasil Dokumentasi

Hasil dokumentasi lapangan dalam penelitian ini peneliti temukan melalui laporan hasil keterangan dari lima guru di madrasah ibtdaiyah Arafah Bitung yang peneliti gunakan sebagai sampel secara acak. Berdasarkan keterangan dari lima guru terkait dengan kompetensi manajerial kepala madrasah di MI Arafah Bitung, peneliti dokumentasikan ke dalam tabel di bawah ini.

Tabel 4.9. Dokumentasi Laporan Keterangan Guru MI Arafah Bitung Terkait dengan Kompetensi Manajerial Kepala MI Arafah Bitung

No	Indikator	Keterangan				
		SM	M	CM	TM	STM
1	Kepala madrasah mampu menyusun perencanaan madrasah untuk mengembangkan ide, sumber belajar dan pembiayaan madrasah	1	4			
2	Kepala madrasah mampu mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan, penempatan dan pengembangan kapasitas serta mengelola ketenagaan (guru dan staf)		4	1		
3	Kepala madrasah mampu mengelola pengembangan kurikulum dan pembelajaran		3	2		
4	Kepala madrasah mampu mengelola ketatausahaan		5			
5	Kepala madrasah mampu mengelola sarana prasarana		4	1		
6.	Kepala madrasah mampu mengelola keuangan madrasah		3	2		
7.	Kepala madrasah mampu memanfaatkan kemajuan teknologi	1	4			

	informasi untuk peningkatan pembelajaran					
8.	Kepala madrasah mampu melakukan monitoring dan evaluasi		5			

Keterangan:

1. SM : Sangat Mampu
2. M : Mampu
3. CM : Cukup Mampu
4. TM : Tidak Mampu
5. STM : Sangat Tidak Mampu

Berdasarkan dokumentasi laporan keterangan lima guru di MI Arafah Bitung menerangkan bahwa pada indikator pertama terkait dengan kepala madrasah mampu menyusun perencanaan madrasah untuk mengembangkan ide, sumber belajar dan pembiayaan madrasah, ada empat guru menjawab mampu, dan satu guru menjawab sangat mampu. Pada indikator kedua terkait dengan kepala madrasah mampu mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan, penempatan dan pengembangan kapasitas serta mengelola ketenagaan, ada empat guru menjawab mampu, dan satu guru menjawab cukup mampu. Pada indikator ketiga terkait dengan kepala madrasah mampu mengelola pengembangan kurikulum dan pembelajaran, ada tiga menjawab mampu dan dua guru lainnya menjawab cukup mampu. Pada indikator keempat terkait dengan kepala madrasah mampu mengelola ketatausahaan, semua lima guru menjawab mampu. Pada indikator kelima terkait dengan kepala madrasah mampu mengelola sarana prasarana, ada empat guru menjawab mampu, dan satu guru menjawab cukup mampu. Pada indikator keenam terkait dengan kepala madrasah mampu mengelola keuangan madrasah, semua lima guru menjawab mampu. Pada indikator ketujuh terkait dengan kepala madrasah mampu memanfaatkan kemajuan teknologi informasi untuk peningkatan pembelajaran, ada empat guru menjawab mampu, dan satu guru menjawab sangat mampu. Dan terakhir pada indikator

kedelapan terkait dengan kepala madrasah mampu melakukan monitoring dan evaluasi, semua lima guru menjawab mampu.

## 2) *Kompetensi Kepribadian Kepala Madrasah Ibtidaiyah Arafah Bitung*

### a) Hasil Observasi

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti, ditemukan bahwa kompetensi kepribadian pada indikator memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala madrasah, kepala madrasah ibtidaiyah Arafah Bitung selalu berupaya memperbaiki diri untuk menjadi pimpinan yang dapat membawa madrasah ke perubahan yang positif dengan mempelajari kiat kiat menjadi pemimpin yang baik dan cakap dalam memimpin. Selain itu, keseriusan kepala madrasah dalam tekad perubahan madrasah ke arah yang lebih baik dengan cara meningkatkan kualitas diri melalui keikutsertaan di berbagai pelatihan dan seminar peningkatan kualitas kepala madrasah. Niat mengembangkan kualitas diri juga terlihat dari upaya kepala madrasah yang mampu menyelesaikan program magister di bidang manajemen pendidikan meskipun masih berstatus sebagai non pegawai negeri sipil di lembaganya. Sementara secara spesifik mengenai kepribadian kepala madrasah hubungannya dengan peningkatan etos kerja guru di madrasah ibtidaiyah Arafah Bitung, kepala madrasah memiliki keterbukaan dengan warga madrasah terkait pengembangan madrasah, menjalin komunikasi yang efektif dan menetapkan secara jelas tugas pokok dan fungsi serta mewujudkan visi dan misi madrasah. Kecuali masalah pribadi. Selain itu, dalam penentuan keputusan, kepala madrasah putuskan secara mufakat setelah menerima masukan dari berbagai pihak terkait.

Keterangan di atas mengisyaratkan bahwa kompetensi kepribadian kepala madrasah ibtidaiyah Arafah Bitung dalam meningkatkan etos kerja guru yaitu memiliki sikap terbuka dalam menerima aspirasi warga madrasah untuk disepakati bersama dan lebih dekat dengan warga madrasah. Kedekatannya itu sehingga memotivasi para gurunya untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang lebih tinggi. Itu terlihat dengan sikap kepala madrasah

yang memberi kesempatan dan kebebasan kepada para guru untuk meningkatkan kualitas diri. Tentunya semua itu akan kembali ke madrasah sebagai wujud peningkatan mutu madrasah yang memiliki kualitas tenaga pengajar yang berkualifikasi yang diperhitungkan.

b) Hasil Wawancara

Berdasarkan wawancara dengan kepala madrasah terkait dengan kompetensi kepribadian pada indikator memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala madrasah, kepala madrasah ibtidaiyah Arafah Bitung menuturkan bahwa:

Menjadi pemimpin merupakan tanggung jawab besar dalam memajukan lembaga yang dipimpinnya. Selain itu, menjadi pimpinan lembaga harus menerima segala konsekuensi dari amanah yang diemban. Untuk itu, menjadi kepala madrasah, tentunya kami berusaha mengiringi irama pimpinan dengan menyelaraskan madrasah ini bagaimana caranya sehingga madrasah ini memiliki nilai plus di tengah masyarakat. Maka dari itu, langkah yang kami tempuh dalam pengembangan diri sebagai kepala madrasah ialah selalu berupaya memperbaiki diri untuk menjadi pimpinan yang dapat membawa madrasah ke perubahan yang positif dengan mempelajari kiat kiat menjadi pemimpin yang baik dan cakap dalam memimpin. Selain itu apa bila ada pelatihan yang diselenggarakan oleh kementerian agama terkait peningkatan kualitas kepala madrasah, kami mengikut sertakan sebagai peserta di dalamnya. Langkah yang lain yang kami lakukan ialah menempuh jalur pendidikan dengan meraih pendidikan magister di bidang pendidikan meskipun kami masih berstatus non pegawai negeri sipil.<sup>117</sup>

Berdasarkan hasil wawancara di atas, memberitahukan bahwa kepala madrasah ibtidaiyah Arafah Bitung memiliki keinginan yang kuat dalam mengembangkan diri sebagai kepala madrasah. Hal itu terlihat dari keseriusan kepala madrasah dalam tekad perubahan madrasah ke arah yang lebih baik dengan cara meningkatkan kualitas diri melalui keikutsertaan di berbagai pelatihan dan seminar peningkatan kualitas kepala madrasah. Selain itu niat mengembangkan kualitas diri juga terlihat dari upaya kepala madrasah yang mampu menyelesaikan program magister di bidang

---

<sup>117</sup>Amirullah, Kepala Madrasah Ibtidaiyah Arafah Bitung, *Wawancara*, Mei 2022



manajmen pendidikan meskipun masih berstatus sebagai non pegawai negeri sipil di lembaganya. Sementara ditanya secara spesifik mengenai kepribadian kepala madrasah hubungannya dengan peningkatan etos kerja guru di madrasah ibtidaiyah Arafah Bitung, kepala madrasah tersebut menuturkan:

Dalam meningkatkan semangat dan etos kerja guru di madrasah ini, tentunya kami selaku kepala madrasah harus bersikap terbuka, menjalin komunikasi yang efektif dan menetapkan secara jelas tugas pokok dan fungsi serta mewujudkan visi dan misi madrasah. Kecuali masalah pribadi. Selain itu, dalam penentuan keputusan, kami putuskan secara mufakat setelah menerima masukan dari berbagai pihak terkait.<sup>118</sup>

Sementara fakta lain terkait kepribadian kepala madrasah ibtidaiyah Arafah Bitung dalam meningkatkan etos kerja guru di mata para guru madrasah sebagaimana penuturan Purni Sri Nuhyasi, bahwa:

Penilaian kami, kepala madrasah mempunyai sikap terbuka dalam melaksanakan tugas–tugas pokok fungsi serta dapat mengendalikan diri dari menghadapi masalah. Adanya keterlibatan dan kontribusi kepala madrasah dalam peningkatan kinerja dan etos kerja guru di madrasah ini yaitu dengan menegaskan kepada guru-guru untuk bertanggung jawab serta memperhatikan tugas, pokok dan fungsi guru. Selain itu, kepala madrasah juga memperhatikan perbedaan pendapat sehingga membentuk sebuah kesimpulan untuk memecahkan suatu masalah dan menerima pendapat atau masukan guru dan melihat siapa yang memberi masukan. Ini yang membuat kami para guru merasa dimengeti dan didampingi sehingga memotivasi kami agar lebih giat memegang tanggung jawab yang diberika sebagai tenaga pengajar di madrasah ini.<sup>119</sup>

Pendapat lain juga dikemukakan oleh Tri damayanti Dunggio, bahwa:

Kepribadiaan kepala madrasah ibtidaiyah arafah bitung sangat baik, tegas dan disiplin. Kepala madrasah selalu memberikan dukungan dan selalu mengikutkan atau melibatkan para guru untuk selalu mengikuti diklat atau kegiatan KKG (kelompok kerja guru) untuk menambah pengalaman dan ilmu para guru. Dalam setiap rapat dengan guru-guru, kepala madrasah selalu meminta pendapat dari

---

<sup>118</sup>Amirullah, Kepala Madrasah Ibtidaiyah Arafah Bitung, *Wawancara*, Mei 2022

<sup>119</sup>Purni Sri Nuhyasi, Guru Madrasah Ibtidaiyah Arafah Bitung, *Wawancara*, Mei 2022

para guru dan hasil kesepakatan bersama yang menjadi keputusan secara mufakat. Kepala madrasah kami dekat dengan guru-guru dan selalu memantau kegiatan belajar mengajar dulu dikelasnya dan selalu bertanya tentang apa-apa yang menjadikendala serta masalah guiru dalam kegiatan belajr mengajar. Selain itu, kepala madrasah kami selalu membantu dan memberikan solusi atas masalah yang di hadapi oleh setiap guru. Selama menjabat sebagai kepala madrasah, hal yang terlihat ialah sumber daya guru hampir semua telah menyelesaikan studi strata dua. Inilah kenapa kami guru merasa dekat dengan kepala madrasah karena motivasi yang diberikan kepada kami tentang peningkatan kualita diri untuk melanjutkan ke jenjang yang lebih tinggi.<sup>120</sup>

Berdasarkan hasil wawancara di atas, peneliti menyimpulkan bahwa kompetensi kepribadian kepala madrasah ibtidaiyah Arafah Bitung dalam meningkatkan etos kerja guru yaitu memiliki sikap terbuka dalam menerima aspirasi warga madrasah untuk disepakati bersama dan lebih dekat dengan warga madrasah. Kedekatannya itu sehingga memotivasi para gurunya untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang lebih tinggi. Itu terlihat dengan sikap kepala madrasah yang memberi kesempatan dan kebebasan kepada para guru untuk meningkatkan kualitas diri. Tentunya semua itu akan kembali ke madrasah sebagai wujud peningkatan mutu madrasah yang memiliki kualitas tenaga pengajar yang berkualifikasi yang diperhitungkan.

#### c) Hasil Dokumentasi

Hasil dokumentasi lapangan dalam penelitian ini peneliti temukan melalui laporan hasil keterangan dari lima guru di madrasah ibtidaiyah Arafah Bitung yang peneliti gunakan sebagai sampel secara acak. Berdasarkan keterangan dari lima guru terkait dengan kompetensi kepribadian kepala madrasah di MI Arafah Bitung, peneliti dokumentasikan ke dalam tabel di bawah ini.

---

<sup>120</sup>Tri Damayanti Dunggih, Guru Madrasah Ibtidaiyah Arafah Bitung, *Wawancara*, Mei 2022

Tabel 4.10. Dokumentasi Laporan Keterangan Guru MI Arafah Bitung Terkait dengan Kompetensi Kepribadian Kepala MI Arafah Bitung

No	Indikator	Keterangan				
		SM	M	CM	TM	STM
1	Kepala madrasah berakhlak mulia, menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas madrasah dan mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia	3	2			
2	Kepala madrasah memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin		5			
3	Kepala madrasah memiliki keinginan kuat mengembangkan diri sebagai kepala madrasah		5			
4	Kepala madrasah bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi	1	4			
5	Kepala madrasah mampu mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan		5			
6	Kepala madrasah memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan		3	2		

Keterangan:

1. SM : Sangat Mampu
2. M : Mampu
3. CM : Cukup Mampu
4. TM : Tidak Mampu
5. STM : Sangat Tidak Mampu

Berdasarkan dokumentasi laporan keterangan lima guru di MI Arafah Bitung menerangkan bahwa pada indikator pertama mengenai kepala madrasah berakhlak mulia, menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas madrasah dan mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, ada dua guru yang menjawab mampu dan tiga guru menjawab sangat mampu. Pada indikator kedua mengenai kepala madrasah memiliki integritas kepribadian

sebagai pemimpin, semua lima guru menjawab mampu. Pada indikator ketiga mengenai kepala madrasah memiliki keinginan kuat mengembangkan diri sebagai kepala madrasah, semua lima guru menjawab mampu. Pada indikator keempat mengenai kepala madrasah bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi, empat guru menjawab mampu, dan satunya lagi menjawab sangat mampu. Pada indikator kelima mengenai kepala madrasah mampu mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan, semua lima guru menjawab mampu. Dan terakhir pada indikator keenam mengenai kepala madrasah memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan, ada tiga guru menjawab mampu dan dua sisanya menjawab cukup mampu.

### 3) *Kendala Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Etos Kerja Guru*

Kendala yang ada di madrasah ibtidaiyah Arafah Bitung ialah masalah kesejahteraan guru. Hal ini sebagaimana dinyatakan oleh kepala madrasah bahwa:

Untuk meningkatkan etos kerja di madrasah kami ini masih menemui kendala. Hubungannya dengan peningkatan etos kerja ialah masalah finansial atau masalah keuangan yang masih kurang. Keuangan yang ada di madrasah ini belum mampu memenuhi standar dari beberapa aspek vital di madrasah ini. terutama masalah pengadaan sarana prasarana sebagai penunjang pelaksanaan tugas dan fungsi para guru. Terlebih lagi masalah kesejahteraan para guru yang masih belum terpenuhi.<sup>121</sup>

Berdasarkan hasil wawancara di atas, mengisyaratkan bahwa kendala kepala madrasah ibtidaiyah Arafah Bitung dalam meningkatkan etos kerja guru di madrasah ialah debatasi dengan masalah finansial yang berdampak terhadap kekurangan sarana prasarana madrasah dan tingkat kesejahteraan para guru yang belum terpenuhi secara standar.

---

<sup>121</sup>Amirullah, Kepala Madrasah Ibtidaiyah Arafah Bitung, *Wawancara*, Mei 2022

## **B. Temuan Penelitian**

Setelah data diperoleh, digali, dan dikumpulkan dari berbagai macam sumber yang diperlukan, maka peneliti memaparkan hasil temuan dan analisis dari kompetensi manajerial dan kompetensi kepribadian kepala madrasah di kota Bitung pada 4 madrasah yakni MIN 1 Bitung, MIS Al-Muhajirin Bitung, MIS Muhammadiyah Bitung dan MIS Arafah Bitung, berikut ini:

### **1. Temuan dalam Kompetensi Manajerial dan KOMPETENSI Kepribadian Kepala Madrasah Ibtidaiyah Kota Bitung**

Berdasarkan hasil pengumpulan data melalui beberapa teknik pengumpulan data yang peneliti gunakan, peneliti menemukan bahwa kompetensi manajerial dan kompetensi kepribadian kepala madrasah dalam meningkatkan etos kerja guru di madrasah ibtidaiyah kota Bitung sudah memenuhi beberapa kriteia yang terdapat dari indikator kedua kompetensi tersebut. Hanya saja, kriteria kompetensi manajerial masih didominasi oleh kepala madrasah yang penempatannya di madrasah negeri. Hal ini tentunya selaras dengan kualifikasi kepala madrasah apabila dittugaskan dalam memimpin lembaga pendiidkan yang memiliki status negeri. Sementara di madrasah swasta rata-rata masih berada pada kriteria mampu menjalankan beberapa indikator dari kompetensi manajerial yang harus dimiliki oleh kepala madrasah. Sedangkan pada ranah kompetensi kepribadian, kepala madrasah swasta masih dapat mengimbangi dan memenuhi indikator terkait dengan kriteria kepala madrasah yang memiliki kompetensi kepribadian. Hal ini karena tentunya kepala-kepala madrasah swasta yang berada di bawah yayasan utamanya ialah melakukan pembinaan karakter dan menjunjung tinggi nilai-nilai Islami yang menjadi budaya setiap yayasan yang menjadi pernaungan madrasah. Data ini diperkuat dengan laporan keterangan para guru di masing-masing madrasah yang peneliti jadikan sampel untuk memperoleh data yang didokumentasikan dalam bentuk tabel.

## **2. Temuan Kendala Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Etos Kerja Guru**

Berdasarkan fakta di lapangan, memberitahukan bahwa dalam meningkatkan etos kerja para guru di madrasah ibtidaiyah di kota Bitung, kepala madrasah mendapati beberapa kendala. Di madrasah ibtidaiyah negeri 1 Bitung terkendala oleh situasi dan kondisi yang memaksa segala bentuk kegiatan dirumahkan akibat wabah covid 19. Selain itu, kendala lainnya ialah menyatukan persepsi para guru yang memiliki karakter yang berbeda-beda. Kemudian di madrasah ibtidaiyah Al-Muhajirin Bitung terkendala dengan sarana prasarana yang minim dan masih kurang layak dalam menunjang pelaksanaan pembelajaran yang berdampak terhadap etos kerja guru. Sementara di madrasah ibtidaiyah Al-Muhajirin Bitung, mempunyai kendala yaitu masih terbatasnya tenaga pengajar. Sedangkan di madrasah ibtidaiyah Arafah Bitung yang menjadi kendala adalah masalah finansial yang berdampak terhadap kekurangan sarana prasarana madrasah dan tingkat kesejahteraan para guru yang belum terpenuhi secara standar.

### **C. Pembahasan Hasil Temuan**

#### **1. Kompetensi Manajerial dan Kompetensi Kepribadian Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Etos Kerja Guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Bitung serta Kendala yang Dihadapi.**

##### **a. Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Etos Kerja Guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Bitung**

Kompetensi manajerial pada indikator perencanaan yang dimiliki kepala madrasah ibtidaiyah negeri 1 Bitung yaitu meliputi jangka pendek, menengah dan panjang. Jangka pendek diperuntukan kepada hal-hal yang mendesak seperti kebutuhan keseharian madrasah, jangka panjang seperti kebutuhan pokok madrasah yaitu melakukan penambahan guru tertentu, dan jangka panjang seperti penambahan gedung atau ruangan baru serta renovasi kelas. Selain itu, pihak

madrasah menyiapkan bibit unggul untuk diikutsertakan dalam kegiatan apabila akan diadakannya kegiatan perlombaan.

Dalam mengelola sumber daya guru di madrasah ibtidaiyah negeri 1 Bitung, kepala madrasah mengadakan dan mengikutsertakan ke berbagai program peningkatan kualitas guru yaitu dengan memberi kebebasan kepada para guru untuk berlomba-lomba meningkatkan kualitas diri sesuai bidangnya masing-masing. Kepala madrasah selaku pimpinan menginstruksikan kepada civitas akademika terlebih guru yang ada di madrasah untuk mengikuti seminar tersebut walau secara daring. Sebelum ada pandemi covid-19, pihak madrasah selalu mengutus beberapa guru dalam mengikuti workshop atau pelatihan-pelatihan keprofesian di bidangnya masing-masing. Kepala sekolah terlebih dahulu merencanakan untuk diadakannya program pelatihan di madrasah ibtidaiyah negeri 1 Manado, namun setelah ada pandemi, maka beberapa program yang direncanakan belum terealisasi.

Sementara untuk sarana prasarana penunjang kegiatan pelaksanaan pembelajaran yang ada di madrasah ibtidaiyah negeri 1 Bitung, dalam pengelolaannya, kepala madrasah dibantu wakilnya di bidang kurikulum dalam mengelola sarpras yang ada di madrasah tersebut, namun ada pengontrolan dari kepala madrasah seperti membuat mekanisme penggunaan atau peminjaman sarpras tersebut. Hal ini tentunya mampu menyadarkan nilai kerja setiap guru dalam penggunaan sarana prasarana secara tertib sesuai aturan. Untuk kompetensi manajerial kepala madrasah ibtidaiyah negeri 1 Bitung dalam mengelola keuangan madrasah, kepala madrasah menggunakannya sesuai dengan juknis dan aturan penggunaan dana BOS. Tentunya dalam pengelolaan keuangan madrasah harus sesuai dengan aturan yang ditetapkan tanpa ada pengambilan keputusan sendiri dalam penggunaannya sehingga tidak berdampak kepada madrasah dan warga madrasah. Hal ini jika sejalan dengan apa yang ditetapkan, maka tidak ada yang merasa dirugikan dan semua berjalan sesuai dengan tugas dan fungsi kerja yang ditetapkan. Selanjutnya dalam membangun budaya iklim kerja di madrasah ibtidaiyah negeri 1 Bitung, kepala madrasah begitu tegas dengan tata tertib yang

diatur. Kepala madrasah dan guru serta peserta didik di madrasah tersebut menyukai kepedulian terhadap tata tertib madrasah. Warga madrasah mempunyai semangat yang tinggi untuk mencapai prestasi belajar yang tinggi. Untuk itu, budaya yang dibangun di madrasah ini yaitu komitmen terhadap apa yang diatur, dan konsisten terhadap komitmen yang dibuat.

Selanjutnya kompetensi manajerial kepala madrasah ibtdaiyah negeri 1 Bitung dalam memanfaatkan kemajuan teknologi terlihat pada masa pandemi ini dimana pembelajaran diarahkan kepada sistem pembelajaran secara daring atau online. Dalam kesempatannya, kepala madrasah menginstruksikan kepada para guru madrasah agar mengikuti berbagai pelatihan penggunaan media pembelajaran yang dapat menunjang kegiatan belajar secara daring. Kepala madrasah selalu menginstruksikan kepada semua guru agar selalu mengikuti workshop dengan serius selama ada kesempatan pelatihan atau seminar pembelajaran online. Karena saat ini ilmu tersebut sangat dibutuhkan. Selain itu kepala madrasah instruksikan agar para guru lebih kreatif dan inovatif dalam melangsungkan pembelajaran dengan memanfaatkan teknologi. Sebelumnya di madrasah ibtdaiyah negeri 1 Bitung telah disediakan lab computer dan ditunjang saran wifi sebagai akses teknologi bagi para guru untuk mencari sumber belajar dan referensi.

Sementara dalam evaluasinya, kepala madrasah melakukan berbagai cara agar etos kerja guru meningkat yaitu dengan mengadakan rapat evaluasi sekitar empat sampai lima kali dalam setahun. Terkadang kalau ada yang mendeak, kepala madrasah mengagendakan rapat evaluasi. Dalam peningkatan etos kerja, kepala madrasah selalu mengevaluasi sisi kepribadian para guru. Mulai dari kinerjanya dengan menilai laporan kinerja mereka per periodenya, sampai etos kerja yang dimiliki oleh masing-masing guru. Ada juga dievaluasi melalui dokumen kerja berupa absensi guru dan diperkuat dengan cctv. Terkadang juga dilakukan pengawasan dengan mengunjungi tiap-tiap kelas sewaktu belum adanya covid 19.



b. Kompetensi Kepribadian Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Etos Kerja Guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Bitung

Berdasarkan temuan penelitian terkait dengan kompetensi kepribadian kepala madrasah pada indikator memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala madrasah, kepala madrasah ibtidaiyah negeri 1 Bitung senantiasa mengembangkan kualitas diri sebagai seorang pemimpin. Peningkatan kualitas diri di antaranya yaitu dengan memiliki kualifikasi pendidikan magister, mengikuti beberapa pelatihan dan workshop peningkatan sumber daya kepala madrasah yang telah diselenggarakan oleh kementerian agama.

Secara spesifik mengenai kepribadian kepala madrasah hubungannya dengan peningkatan etos kerja guru di madrasah ibtidaiyah negeri 1 Bitung, kepala madrasah menerapkan gaya kepemimpinan yang demokratis. Dalam hal aturan, kepala madrasah tidak memutuskannya secara sepihak, melainkan secara musyawarah bersama pihak-pihak terkait. Selain itu, kepala madrasah juga berupaya menanamkan budaya iklim religius, tujuannya agar semua warga madrasah bisa memiliki akhlak yang bernilai di mata masyarakat.

Kompetensi kepribadian kepala madrasah ibtidaiyah negeri 1 Bitung dalam meningkatkan etos kerja guru yaitu memiliki sikap terbuka dan berakhlak baik di pandangan warga madrasah. Kepemimpinannya di madrasah tersebut diterapkan melalui gaya kepemimpinan yang demokratis dan humanis. Itu terlihat dengan sikap kepala madrasah dalam mengambil keputusan yang tidak sepihak dan melalui jalan musyawarah serta pendekatan dengan warga madrasah ibtidaiyah negeri 1 Bitung.

c. Kendala Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Etos Kerja Guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Bitung

Dalam meningkatkan etos kerja para guru di madrasah tersebut, kepala madrasah mendapati beberapa kendala. Menurut kepala madrasah, kendala bisa didapatkan melalui faktor internal dari diri dan eksternal. Namun yang menjadi

kendala dalam peningkatan etos kerja di madrasah ibtidaiyah negeri 1 Bitung adalah situasi dan kondisi yang memaksa segala bentuk kegiatan dirumahkan akibat wabah covid 19. Saat pandemi covid 19 menyebar di seluruh belahan dunia termasuk di Indonesia, seluruh aktivitas yang kita lakukan menjadi terbatas demi mencegah penyebaran virus corona yang ada di setiap negara terutama Indonesia. Pemerintah melakukan segala cara agar penyebaran virus corona bisa segera teratasi dan tidak semakin banyak korban yang terkena akan virus tersebut, karena virus ini tergolong virus yang berbahaya dan dapat menular dari manusia satu ke manusia yang lainnya. Dengan demikian, pemerintah membuat beberapa kebijakan yang harus dipatuhi oleh masyarakat dengan langkah pertama yaitu melakukan lockdown dan kita dihimbau juga agar melakukan physical quarantine untuk daerah yang memang sudah termasuk kedalam zona berbahaya atau zona merah. Untuk mengurangi resiko terkena penularan virus Covid-19, salah satunya dengan cara menjaga jarak atau *physical distancing*.

Karena menjaga jarak antara satu orang dengan yang lainnya dan menghindari perkumpulan atau tempat ramai juga merupakan salah satu upaya untuk mengurangi resiko tertular virus Covid-19, pemerintah akhirnya menetapkan untuk memberlakukan bekerja dan belajar dari rumah. Dengan demikian, setiap sektor yang ada menjalani setiap aktivitas pekerjaan maupun pembelajaran dari rumah termasuk sektor pendidikan. Inilah yang menjadi kendala kepala madrasah sehingga sulit terjadi hambatan dalam meningkatkan etos kerja guru di madrasah ibtidaiyah negeri 1 Bitung.

Selain itu, kendala lainnya ialah menyatukan persepsi para guru yang memiliki karakter yang berbeda-beda. Dalam memandang sebuah permasalahan, atau ketika mengomentari suatu hal, tentu sudut pandang kita akan sedikit, atau mungkin banyak yang berbeda dengan orang lain. Perbedaan persepsi ini sebenarnya pada akhirnya membuat kita merasa tertekan karena sulit mengatasi perbedaan kepribadian yang telah melekat di masing-masing orang apalagi menyangkut budaya, ras dan agama.

## **2. Kompetensi Manajerial dan Kompetensi Kepribadian Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Etos Kerja Guru di Madrasah Ibtidaiyah Al-Muhajirin Bitung serta Kendala yang Dihadapi.**

### **a. Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah Ibtidaiyah Al-Muhajirin Bitung dalam Meningkatkan Etos Kerja Guru**

Kompetensi manajerial yang dimiliki kepala madrasah Al-Muhajirin Bitung dalam merencanakan madrasah untuk peningkatan etos kerja guru yaitu dengan melakukan pengembangan profesionalitas guru madrasah melalui berbagai pelatihan dan seminar-seminar yang akan diprogramkan dan diikutsertakan oleh para guru madrasah. Hal ini sebagaimana juga termasuk dalam pengelolaan sumber daya guru dalam meningkatkan kinerja dan etos kerja guru madrasah meskipun beberapa kegiatan tidak bisa diikutsertakan karena terhalang oleh pandemi covid 19.

Untuk pengelolaan sarana prasarana sebagai penunjang peningkatan etos kerja guru di madrasah ibtidaiyah Al-Muhajirin Bitung, kepala madrasah dalam pengelolaannya hanya sebatas pengadaan dan pengontrolan kebutuhan pokok madrasah madrasah seperti meja, kursi, lemari, dan papan tulis. Ada juga pengontrolan sarana lain seperti toilet yang dipergunakan secara bersama oleh warga madrasah ibtidaiyah Al-Muhajirin Bitung. Sementara untuk pengelolaan keuangan madrasah, kepala madrasah dalam pengelolaan keuangan madrasah dengan menggunakan dana bantuan operasional sekolah dengan dibagi ke beberapa bagian di antaranya untuk pengadaan dan pemeliharaan sarpras serta ada juga dikhususkan untuk pembayaran gaji atau honor guru madrasah. Pengelolaan keuangan madrasah di madrasah tersebut masih sulit dikelola oleh kepala madrasah karena terbatasnya anggaran yang dimiliki. Kepala madrasah selalu berupaya membangun budaya iklim kerja secara transparansi, saling menghargai, dan memberi motivasi meskipun kenyataannya masih banyak ditemui kendala.

Sementara pemanfaatan kemajuan teknologi di madrasah ibtidaiyah Al-Muhajirin Bitung sudah mulai terealisasi meskipun terbatasnya sarana teknologi

di madrasah tersebut. Pada kesempatan di masa pandemi ini, para guru dalam melangsungkan pembelajaran di madrasah ibtidaiyah Al-Muhajirin Bitung yaitu dengan memanfaatkan kemajuan teknologi. Pemanfaatan tersebut sesuai instruksi pimpinan madrasah kepada para guru agar lebih giat mempelajari cara belajar secara online baik mengikuti seminar-seminar maupun belajar secara otodidak agar para guru bisa memanfaatkan media online dengan cara kreatif dan inovatif. Sementara evaluasi yang dilakukan oleh kepala madrasah ibtidaiyah Al-Muhajirin Bitung yaitu dengan cara peninjauan langsung atau monitoring ke tiap-tiap kelas untuk melihat situasi belajar. Kemudian yang dievaluasi kepala madrasah terkait etos kerja guru ialah melihat lembar kerja atau laporan kerja guru untuk ukuran sampai dimana keseriusan para guru dalam melaksanakan proses pembelajaran. Hasilnya, kepala madrasah sampaikan pada rapat bersama para guru di akhir bulan pada setiap bulannya.

b. Kompetensi Kepribadian Kepala Madrasah Ibtidaiyah Al-Muhajirin Bitung dalam Meningkatkan Etos Kerja Guru

Berdasarkan temuan penelitian terkait dengan kompetensi kepribadian pada indikator memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala madrasah, kepala madrasah ibtidaiyah Al-Muhajirin meningkatkan pengembangan diri melalui turut serta pada pelatihan-pelatihan peningkatan kualitas kepala madrasah di setiap penyelenggaraan workshop dan latihan kepemimpinan.

Kemudian mengenai kepribadian kepala madrasah yang hubungannya dengan peningkatan etos kerja guru di madrasah ibtidaiyah Al-Muhajirin Bitung, kepala madrasah selalu memotivasi setiap guru dan siswa dalam melaksanakan pembelajaran, melakukan pembinaan dan pendampingan kepada setiap guru di madrasah, mencoba membangun budaya disiplin agar mampu memahami warga madrasah betapa pentingnya tanggung jawab jika diamanahkan. Sementara dalam pengambilan keputusan, kepala madrasah selalu agendakan rapat bersama untuk membahas soal yang diangkat. Kepala madrasah ibtidaiyah Al-Muhajirin

Bitung mencoba terbuka bagi semua warga madrasah terkait pengembangan madrasah kedepan. Yang kepala madrasah beri batasan hanya soal masalah keluarga atau masalah pribadi yang menurut kepala madrasah menjadi hak privasi.

Kompetensi kepribadian kepala madrasah ibtidaiyah Al-Muhajirin Bitung dalam meningkatkan etos kerja guru memiliki pandangan yang baik dari setiap guru madrasah. Kepemimpinannya di madrasah tersebut membuat warga madrasah nyaman dalam menjalankan tugas dan fungsi masing-masing. Selain itu, motivasi diri juga diberikan kepala madrasah dalam melaksanakan pembelajaran. Kepribadian ini menunjukkan bahwa kepala madrasah ibtidaiyah Al-Muhajirin Bitung memiliki kompetensi kepribadian yang baik di madrasah tersebut

a. Kendala Kepala Madrasah Ibtidaiyah Al-Muhajirin Bitung dalam Meningkatkan Etos Kerja Guru

Kendala kepala madrasah ibtidaiyah Al-Muhajirin Bitung dalam upayanya meningkatkan etos kerja guru yaitu terkendala dengan sarana prasarana yang minim dan masih kurang layak dalam menunjang pelaksanaan pembelajaran yang berdampak terhadap etos kerja guru. Dalam pendidikan, tentunya sarana dan prasarana sangat penting karena dibutuhkan. Sarana dan prasarana pendidikan dapat berguna untuk menunjang penyelenggaraan proses belajar mengajar, baik secara langsung maupun tidak langsung dalam suatu lembaga dalam rangka mencapai tujuan pendidikan. Selain itu, dengan sarana prasarana yang layak akan memudahkan guru untuk melangsungkan pembelajaran. Sarana dan prasarana pendidikan merupakan komponen penting dalam pendidikan dan menjadi satu dari delapan standar nasional pendidikan. Begitu pentingnya sarana prasarana pendidikan sehingga setiap institusi berlomba-lomba untuk memenuhi standar sarana dan prasarana pendidikan demi meningkatkan kualitas proses pembelajaran. Tidak itu saja, kelengkapan sarana dan prasarana pendidikan merupakan salah satu bagian terpenting bagi guru dalam melangsungkan pembelajaran yang efektif.

### **3. Kompetensi Manajerial dan Kompetensi Kepribadian Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Etos Kerja Guru di Madrasah Ibtidaiyah Muhammadiyah Bitung serta Kendala yang Dihadapi.**

#### **a. Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah Ibtidaiyah Muhammadiyah Bitung dalam Meningkatkan Etos Kerja Guru**

Kompetensi manajerial yang dimiliki kepala Madrasah Ibtidaiyah Muhammadiyah Bitung dalam perencanaan madrasah yaitu dengan cara menyusun rencana kerja sekolah/madrasah yang dibagi menjadi dua yaitu rencana kerja jangka menengah (RKJM) dan Rencana kerja tahunan. Rencana kerja pada jangka menengah kami upayakan agar pelaksanaan pembelajaran berjalan dengan baik sesuai ketentuan yang berlaku dengan memperhatikan kurikulum yang digunakan. Kemudian juga berupaya meningkatkan kualitas belajar melalui peran guru dengan mengikutserakan para guru pada kegiatan peningkatan kualitas diri di berbagai seminar dan pelatihan pelatihan. Sementara untuk jangka panjang, kepala madrasah berupaya agar ada pengembangan madrasah di bidang sarana prasarana dan paling penting peningkatan mutu madrasah melalui akreditasi madrasah. Ini menandakan bahwa dengan adanya pengelolaan sarana prasarana dan pengelolaan peningkatan sumber daya guru akan mampu berdampak kepada etos kerja guru dalam melaksanakan kinerjanya yang lebih baik.

Saat ini madrasah ibtidaiyah Muhammadiyah Bitung sedang membangun ruangan atau kelas, jadi ada penambahan kelas agar supaya dengan penambahan kelas baru kegiatan proses belajar mengajar berjalan dengan baik. Dalam pengelolaannya, kepala madrasah melakukan beberapa cara yaitu pertama dibuat dulu suatu perencanaan, misalnya melihat terlebih dahulu dulu apa saja yang dibutuhkan oleh sekolah agar nantinya dalam pelaksanaan kegiatan yang ada disekolah berjalan dengan baik. Sementara untuk beberapa program peningkatan sumber daya guru programnya adalah program kegiatan belajar mengajar, selalu diadakan pertemuan guru-guru disekolah, pembuatan (RPP) perangkat pembelajaran, dan pelatihan.

Untuk pengelolaan keuangan madrasah ibtidaiyah Muhammadiyah Bitung, kepala madrasah juga memanfaatkan dana BOS sebagai penunjang keuangan madrasah. Proses pengelolaan keuangan disekolah meliputi perencanaan anggaran, strategi mencari sumber dana sekolah, penggunaan keuangan sekolah, pengawasan dan evaluasi anggaran, dan pertanggung jawaban penggunaan anggaran. Kepala madrasah ibtidaiyah Muhammadiyah Bitung dalam mensistematiskan pengelolaan keuangan madrasah sebagai upaya pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien. Adapun upaya kepala madrasah dalam membangun iklim kerja di madrasah ini yaitu dengan melakukan pembinaan hubungan dan komunikasi serta penghimpunan dan pemanfaatan informasi. Sementara dalam memanfaatkan kemajuan teknologi, kepala madrasah mengharuskan layanan semuanya serba online dikarenakan kondisi saat ini masih berada pada masa pandemi. Pada masa pandemi ini, kepala madrasah memanfaatkan sarana penunjang yang ada dan mempelajari penggunaannya dalam melaksanakan pembelajaran di masa pandemi ini secara online.

Sedangkan evaluasi yang dilakukan kepala madrasah ibtidaiyah Muhammadiyah Bitung dilakukan dengan penilaian melalui ketercapaian kinerja oleh para guru dengan melakukan pemantauan terhadap aktivitas kerja para guru. Hal ini dilakukan agar ada pengontrolan dari pimpinan terhadap kinerja guru yang pada akhirnya berpengaruh terhadap pengahayatan sebuah nilai kerja guru.

#### b. Kompetensi Kepribadian Kepala Madrasah Ibtidaiyah Muhammadiyah Bitung dalam Meningkatkan Etos Kerja Guru

Berdasarkan temuan penelitian terkait dengan kompetensi kepribadian pada indikator memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala madrasah, kepala madrasah ibtidaiyah Muhammadiyah Bitung mengembangkan dirinya dengan mengikuti pelatihan peningkatan kualitas kepala madrasah. Selain itu, kepala madrasah ibtidaiyah Muhammadiyah belajar dari para pendahulu untuk mencari pengalaman tentang bagaimana menjadi kepala madrasah yang disukai bawahannya. Kepribadian kepala madrasah secara spesifik

yang hubungannya dengan peningkatan etos kerja guru di madrasah ibtidaiyah Muhammadiyah Bitung yaitu selalu berupaya membangun komunikasi yang baik dengan warga madrasah terutama dengan para guru dan membangun iklim yang positif. Selain itu kepala madrasah berusaha agar menjadi teladan bagi mereka untuk menjadi percontohan atas tanggung jawab yang diemban. Dengan memegang teguh tanggung jawab sebagai pimpinan lembaga, kepala madrasah bersikap tenang untuk menghadapi masalah, dan memutuskan perkara tidak secara sepihak melainkan dengan keputusan suara terbanyak. Selain itu, kepala madrasah berusaha menerima masukan dari para guru demi terciptanya cita-cita lembaga. Tentunya berdasarkan kepribadian di atas, para guru termotivasi dalam meningkatkan kinerja sebagai tenaga pendidik.

Kompetensi kepribadian kepala madrasah ibtidaiyah Muhammadiyah Bitung dalam meningkatkan etos kerja guru yaitu memiliki pandangan yang baik dari setiap guru madrasah. Kepemimpinannya di madrasah tersebut membuat warga madrasah merasa termotivasi dalam meningkatkan kinerja dan etos kerja guru. Kepribadian ini tentunya menunjukkan bahwa kepala madrasah ibtidaiyah Muhammadiyah Bitung memiliki kompetensi kepribadian yang baik dari pandangan warga madrasah ibtidaiyah Bitung.

#### c. Kendala Kepala Madrasah Ibtidaiyah Muhammadiyah Bitung dalam Meningkatkan Etos Kerja Guru

Kendala kepala madrasah ibtidaiyah Al-Muhajirin Bitung dalam meningkatkan etos kerja guru di madrasahnya mempunyai kendala yaitu masih terbatasnya tenaga pengajar. Untuk itu, kepala madrasah masih fokus memperbaiki segala bentuk kekurangan salah satunya perekrutan untuk menambahkan tenaga pengajar sebagai amunisi kekuatan menuju kelayakan madrasah. Kekurangan guru menjadi salah satu masalah dalam dunia pendidikan yang belum terselesaikan. Hingga kini, masih terus merebak isu-isu kekurangan guru terlebih di sekolah swasta maupun sekolah yang berada di pelosok desa.



Saat ini satu guru dapat mengajar 16 sampai 17 orang siswa di Indonesia. Sisi lain dunia pendidikan kita dalam konteks ketersediaan guru dan tenaga kependidikan tidak berhenti pada pada soal rasio guru dan siswa semata. Kita punya masalah klasik yang tak kunjung terpecahkan, yaitu masalah sebaran guru yang tidak merata di setiap daerah, bahkan ada banyak fakta bahwa sebaran tidak merata tersebut terjadi walaupun masih dalam satu zona. Fakta ini juga diakui oleh Kemendikbud yang selalu intens melakukan pemetaan. Ke depan kebijakannya harus melihat di kawasan mana guru bersertifikasi menumpuk di satu sekolah. Dari sekolah-sekolah seperti itulah, guru seharusnya didistribusi, disalurkan ke sekolah yang masih kekurangan tenaga pengajar. Agar pola kebijakan rekrutmen guru benar-benar berbasis pada data sekolah yang mengalami kekurangan guru.

#### **4. Kompetensi Manajerial dan Kompetensi Kepribadian Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Etos Kerja Guru di Madrasah Ibtidaiyah Arafah Bitung serta Kendala yang Dihadapi.**

##### **a. Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah Ibtidaiyah Arafah Bitung dalam Meningkatkan Etos Kerja Guru**

Kompetensi manajerial kepala madrasah ibtidaiyah Arafah Bitung melalui perencanaannya dalam pengembangan madrasah ialah dibagi ke beberapa jangka yaitu pendek, menengah dan panjang. Pada perencanaan jangka pendek kepala madrasah berupaya antisipatif terhadap problematika pelaksanaan pembelajaran semisal merencanakan pelaksanaan administrasi pendidikan secara rapi dan tertib serta pelaksanaan kalender akademik sesuai dengan waktu yang ditentukan. Pada jangka menengah, kepala madrasah berupaya merencanakan pengadaan sarpras dan peningkatan sumber daya guru dan tendik. Sementara untuk jangka panjang yang lebih utama kepala madrasah rencanakan ialah upaya peningkatan akreditasi madrasah agar lebih bernilai dari sisi kualitas madrasah. Di sisi lain demi pengembangan lembaga, kepala madrasah memberi ruang dan kebebasan bagi siapa saja guru yang hendak melakukan peningkatan karir seperti melanjutkan

studi ke perguruan yang lebih tinggi. Inipun nantinya akan dirasakan hasilnya oleh pihak madrasah itu sendiri

Berdasarkan hal di atas, menerangkan bahwa dalam perencanaan penyusunan madrasah terlihat ada beberapa pengelolaan yang direncanakan oleh kepala madrasah dari segi pengadaan sarpras dan peningkatan kualitas sumber daya guru. Ini menandakan bahwa ada indikator dari kompetensi manajerial kepala madrasah dalam memimpin lembaganya. Tentunya dengan perencanaan yang dibuat akan berdampak terhadap nilai kinerja guru karena nantinya akan ditunjang oleh sarana prasarana yang memadai dan pelatihan peningkatan kualitas diri untuk para guru madrasah. Sementara itu, fasilitas yang ada sebisa mungkin digunakan seadanya dari bantuan yayasan, pondok, dan madrasah aliyah serta madrasah tsanawiyah. Adapun pengelolaan yang kepala madrasah lakukan meliputi perencanaan, analisis kebutuhan, pengadaan, inventasasi, penggunaan, pemeliharaan, dan evaluasi. Sementara dalam rangka peningkatan kinerja guru program yang dilakukan yaitu mengikut sertakan dalam kegiatan KKG, Diklat, maupun workshop.

Dalam pengelolaan keuangan madrasah, kepala madrasah memiliki prinsip yang transparan dan efisien untuk dipergunakan sebagaimana mestinya. Adapun budaya iklim kerja yang selalu diupayakan oleh kepala madrasah adalah menjalin hubungan yang baik dengan guru, siswa, masyarakat, dan yayasan pondok pesantren Arafah. Pada indikator pemanfaatan kemajuan teknologi, kepala madrasah ibtidaiyah Arafah Bitung memanfaatkan fasilitas yang ada sesuai dengan situasi dan kondisi yang mengharuskan untuk dimanfaatkan.

Kompetensi manajerial kepala madrasah ibtidaiyah Arafah Bitung pada indikator pemanfaatan kemajuan teknologi yaitu dengan menginstruksikan kepada para guru agar lebih berinovasi secara kompetitif dalam melaksanakan pembelajaran secara online agar memperoleh suasana belajar yang efektif dan kondusif. Hal ini tentunya menyadarkan nilai kerja para guru untuk lebih bertanggung jawab dalam pelaksanaan pembelajaran meskipun dalam keadaan sulit. Sedangkan evaluasi yang dilakukan kepala madrasah ibtidaiyah Arafah

Bitung yaitu dengan cara melakukan pengontrolan atau pengawasan kepada guru terkait dengan sejauh mana peningkatan pelaksanaan pembelajaran yang dilakukan. Adapun Sasaran evaluasi yaitu kehadiran guru, perencanaan pembelajaran, dan perangkat pembelajaran guru. Dari pengawasan tersebut, kepala madrasah paparkan di rapat bersama komite dan para guru untuk dibahas. Adapun rapat yang kami lakukan yaitu tiga bulan sekali.

b. Kompetensi Kepribadian Kepala Madrasah Ibtidaiyah Arafah Bitung dalam Meningkatkan Etos Kerja Guru

Berdasarkan temuan penelitian terkait dengan kompetensi kepribadian pada indikator memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala madrasah, kepala madrasah ibtidaiyah Arafah Bitung selalu berupaya memperbaiki diri untuk menjadi pimpinan yang dapat membawa madrasah ke perubahan yang positif dengan mempelajari kiat kiat menjadi pemimpin yang baik dan cakap dalam memimpin. Selain itu, keseriusan kepala madrasah dalam tekad perubahan madrasah ke arah yang lebih baik dengan cara meningkatkan kualitas diri melalui keikutsertaan di berbagai pelatihan dan seminar peningkatan kualitas kepala madrasah. Niat mengembangkan kualitas diri juga terlihat dari upaya kepala madrasah yang mampu menyelesaikan program magister di bidang manajemen pendidikan meskipun masih berstatus sebagai non pegawai negeri sipil di lembaganya. Sementara secara spesifik mengenai kepribadian kepala madrasah hubungannya dengan peningkatan etos kerja guru di madrasah ibtidaiyah Arafah Bitung, kepala madrasah memiliki keterbukaan dengan warga madrasah terkait pengembangan madrasah, menjalin komunikasi yang efektif dan menetapkan secara jelas tugas pokok dan fungsi serta mewujudkan visi dan misi madrasah. Kecuali masalah pribadi. Selain itu, dalam penentuan keputusan, kepala madrasah putuskan secara mufakat setelah menerima masukan dari berbagai pihak terkait.

Keterangan di atas mengisyaratkan bahwa kompetensi kepribadian kepala madrasah ibtidaiyah Arafah Bitung dalam meningkatkan etos kerja guru yaitu

memiliki sikap terbuka dalam menerima aspirasi warga madrasah untuk disepakati bersama dan lebih dekat dengan warga madrasah. Kedekatannya itu sehingga memotivasi para gurunya untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang lebih tinggi. Itu terlihat dengan sikap kepala madrasah yang memberi kesempatan dan kebebasan kepada para guru untuk meningkatkan kualitas diri. Tentunya semua itu akan kembali ke madrasah sebagai wujud peningkatan mutu madrasah yang memiliki kualitas tenaga pengajar yang berkualifikasi yang diperhitungkan.

#### c. Kendala Kepala Madrasah Ibtidaiyah Arafah Bitung dalam Meningkatkan Etos Kerja Guru

Kendala kepala madrasah ibtidaiyah Arafah Bitung dalam meningkatkan etos kerja guru di madrasah ialah debatasi dengan masalah finansial yang berdampak terhadap kekurangan sarana prasarana madrasah dan tingkat kesejahteraan para guru yang belum terpenuhi secara standar. Tidak dipungkiri lagi bahwa Sampai saat ini, penyelenggaraan pendidikan Madrasah masih menghadapi masalah terutama masalah pembiayaan. Walaupun ada dana Biaya Operasional Sekolah (BOS), dana tersebut dirasa sangat tidak mencukupi untuk operasional sekolah, apalagi untuk menghonor guru dan tenaga kependidikan. Sehingga guru dan tenaga kependidikan hanya dapat honor rata-rata Rp. 300.000, perbulan, itupun biasanya tidak dibayarkan setiap bulan. Honor itu biasanya dibayarkan per 3 bulan bahkan per 6 bulan sekali. Sehingga penyelenggaraan pendidikan Madrasah agak tersendat. Gaji guru dan tenaga kependidikan hanya mengandalkan dari BOS yang besarnya tergantung dari jumlah siswanya. Dengan jumlah murid yang sangat terbatas, dapat diperkirakan berapa dana BOS yang didapat oleh Madrasah tersebut. Oleh karena itu, bekerja sebagai tenaga pendidik di Madrasah terutama madrasah swasta atau bahkan letaknya yang ada di pedesaan benar-benar mengandalkan *lillahi ta'ala*. Bagaimana pun, penghasilan dari mengajar di Madrasah tidak dapat diandalkan sebagai penopang hidup. Dengan demikian sudah bisa dipastikan bahwa jika kesejahteraan tenaga pendidikan tidak diperhatikan maka etos kerja guru diperkirakan tidak akan maksimal.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan temuan penelitian dan menjawab rumusan pertanyaan yang diangkat dalam penulisan tesis ini, maka peneliti menyimpulkan:

1. Kompetensi manajerial dan kompetensi kepribadian kepala madrasah dalam meningkatkan etos kerja guru di madrasah ibtidaiyah kota Bitung sudah memenuhi beberapa kriteria yang terdapat dari indikator kedua kompetensi tersebut. Hanya saja, kriteria kompetensi manajerial masih didominasi oleh kepala madrasah yang penempatannya di madrasah negeri. Sedangkan pada ranah kompetensi kepribadian, kepala madrasah swasta masih dapat mengimbangi dan memenuhi indikator terkait dengan kriteria kepala madrasah yang memiliki kompetensi kepribadian. Fakta ini diperkuat dengan laporan keterangan para guru di masing-masing madrasah ibtidaiyah yang peneliti jadikan sampel untuk memperoleh data.
2. Kendala yang dihadapi oleh kepala madrasah ibtidaiyah di kota Bitung dalam meningkatkan etos kerja guru yaitu adanya kondisi pandemi Covid 19, penyatuan karakter guru yang berbeda-beda, kekurangan sarana prasarana penunjang kegiatan pembelajaran, kekurangan tenaga pendidik dan masih minimnya anggaran madrasah yang berdampak kepada tingkat kesejahteraan guru yang masih kurang.

#### **B. Implikasi**

Berdasarkan hasil temuan, maka penelitian ini berimplikasi terhadap:

1. Kompetensi kepala madrasah yang perlu dioptimalkan
2. Pemerataan sarana prasarana dan tenaga pendidik di madrasah
3. Tingkat kesejahteraan tenaga pendidik di madrasah swasta yang masih menjadi perhatian

### **C. Saran**

Berdasarkan temuan penelitian di lapangan, Peneliti menyarankan kepada:

1. Pemerintah khususnya kementerian agama setempat agar dapat memperhatikan program kompetensi kepala madrasah sebagai upaya dukungan peningkatan kompetensi kepala madrasah di madrasah ibtidaiyah kota Bitung.
2. Kepala madrasah untuk meningkatkan kompetensi manajerial hendaknya memotivasi guru dalam meningkatkan etos kerja dengan memberikan penghargaan kepada guru yang menunjukkan kinerja yang baik dan memberikan pembinaan kepada guru yang kinerjanya tidak baik, serta lebih inovatif dalam mencari sarana penunjang kualitas diri sebagai bentuk peningkatan kompetensi kepala madrasah.
3. Guru selaku pelaku pembelajaran secara formal harus lebih bekerjasama dalam pengembangan madrasah dengan meningkatkan mutu dan kualitas diri dengan mengikuti perkembangan dan inovasi dalam dunia pendidikan, mengikuti berbagai pelatihan sertifikasi guru, seminar atau workshop, dan berbagai kegiatan yang diprogramkan oleh madrasah.
4. Peneliti selanjutnya, sebagai bahan kajian lebih lanjut dalam rangka pengembangan ilmu pengetahuan dibidang pendidikan. Menghasilkan sumber daya manusia yang berkaitan dengan pendidikan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, Taufik, Agama, *Etos Kerja dan Pengembangan Otonomi*, Jakarta: Rineka Cipta 1992.
- Agung, dkk, *Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Etos Kerja Guru PAI di Sekolah*, Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan, Vol 7, No 4, 2021.
- Agung, dkk, *Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Etos Kerja Guru PAI di Sekolah*, Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan, Vol 7, No 4, 2021.
- Ahira, Anne, *Terminologi Kosa Kata*, Jakarta: Bumi Aksara 2012.
- Anoraga, Pandji, *Psikolog Kerja*, Jakarta: Rineka Cipta, 1992.
- Atmowirio, Soebagio, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Jakarta: Ardadizyaa, 2000.
- Botutihe, Sukma Nurilawati, *Konsep Dasar Profesionalisme Kepala Sekolah*, dalam buku: *Menjadi Kepala Sekolah Profesional Era Revolusi 4.0*, Yogyakarta: Zahir Publishing, 2020.
- Danim, Sudarwan, *Inovasi Pendidikan Dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*, Bandung: CV Pustaka Setia, 2002.
- Departemen Agama Republik Indonesia, Al-Qalam, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, Jakarta: Institut Ilmu Al-Qur'an (IIQ) Indonesia, 2013.
- Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Edisi III, Jakarta: Balai Pustaka 2002.
- Dirawat et.al, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, Surabaya: Usaha Nasional, 1986.
- Gunawan, Imam, *Metode Penelitian Kualitatif, Teori dan Praktek*, Cet. I, Jakarta: Bumi Askara, 2013.
- Hamid Abdul dan Evi Gusliana, *Peran Kepala Madrasah Dalam Eningkatkan Etos Kerja Guru*, Jurnal Manajemen Pendidikan Al Multazam JMPA, Vol.3, No.1, April 2021.

- Hasibuan, H. M., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara, 2013.
- Hasibuan, M. S. P., *Organisasi dan motivasi ; dasar peningkatan produktivitas*. Cetakan ke empat, Jakarta : PT. Bumi Aksara, 2003.
- Herabudin, *Administrasi & Supervisi Pendidikan*, Bandung: Pustaka Setia, 2009.
- Jalal, F. *Kebijakan Pendidikan dalam Profesionalisasi Pendidik dan Tenaga kependidikan dalam Upaya Meningkatkan Kualitas Pendidikan*, (Bandung: FIP UPI, 2005.
- Kaswan, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012.
- Kusnandar, *Guru Profesional*, Jakarta: PT Raja Grafindo, 2007.
- Meldona, *Manajemen Sumber Daya Manusia Pesprektik Integratif*, Malang: UIN-Malang Press, 2009.
- Moleong, Lexi J, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Cet. XI, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2000.
- Monde, R. Wayne, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jilid 2 Edisi 10, Jakarta: Erlangga, 2008.
- Muhaimin, et al., *Paradigma Pendidikan Islam Upaya Mengeektifkan Pendidikan Agama Islam di Sekolah*, Jakarta: Remaja Rosda Karya, 2004.
- Mulyasa, E., *Menjadi Kepala Sekolah Profesional Dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2003.
- Nurmadiyah, *Profesionalisme Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jurnal Al-Afkar, Vol. V, No. 1, April 2017.
- Peraturan Pemerintah Nomor 28 Tahun 1990.
- Rahman dkk, *Peran Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan* , Jatinangor: Alqaprint, 2006.
- Rahmi Sri, *Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Etos Kerja Tenaga Kependidikan di SMA N 2 Lhoknga Aceh Besar*, Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam Volume 4, Nomor 2, November 2019.



- Rouf Abdur, *Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Etos Kerja Guru Pada Mts Pondok Besar Roudlotul Mubtadiin Balekambang Nalumsari Jepara Jawa Tengah*. Tarbawi: Jurnal Keilmuan Manajemen Pendidikan. Vol. 5 No. 01, Juni 2019.
- Sagala, Syaiful, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, Bandung: Alfabeta, 2002.
- Setyo, Tri, “*Etos Kerja Tinggi Cermin Kepribadian Muslim Unggul*”, Wahana Akademika, Vol.03 No. 2. Oktober 2016.
- Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: STIE YKPN, 2004.
- Siregar, Evendy M., *Bagaimana Menjadi Pemimpin Yang Berhasil*, Jakarta: PD. Mari Belajar, 1989.
- Sugiono, *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D)*, Cet. 20, Bandung: Alfabeta, 2014.
- Surya, Muhammad, *Organisasi Profesi, Kode Etik dan Dewan Kehormatan Guru*, Bandung: Rosdakarya, 2007.
- Suryabrata, Sumadi, *Metodologi Penelitian*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2005.
- Sutrisno, Edy, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetak Ke Enam, Jakarta: Pranada Media Group, 2014.
- Suwedana, dkk.,, *Kontribusi Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Berprestasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru (Studi Tentang Persepsi Para Guru SMK Negeri 1 Bangli)*, e-Journal Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganesha, Volume 4 Tahun 2013.
- Swasto, Bambang, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Malang: Universitas Brawijaya Press (UB PRESS), 2011.
- Syukri Ahmad, dkk, *Peran Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Etos Kerja Guru*, Journal of Administration and Educational Management Volume 2, Nomor 1, Juni 2019.
- Tasmara, Toto, *Membudayakan Etos Kerja Islami*, Jakarta: Gama Insani, 2002.
- Veithzal, Rivai dan Ella, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2010.

Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2002.

Yulawati dan Enas, *Implementasi Kompetensi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi Guru*, Indonesian Journal of Education Management and Administration Review, Volume 2 Nomor 2 Tahun 2018.

## **LAMPIRAN IZIN PENELITIAN**

**LAMPIRAN PEDOMAN WAWANCARA  
DAN HASIL WAWANCARA**



peningkatan etos kerja guru?

11. Bagaimana cara Bapak/Ibu mengevaluasi kinerja guru di madrasah ini?
12. Bagaimana bentuk Bapak/Ibu selaku kepala madrasah untuk menilai peningkatan kinerja guru yang memiliki etos kerja guru?
13. Apa yang menjadi sasaran evaluasi terhadap etos kerja guru di madrasah ini?

### **Bagian Dua: Kompetensi Kepribadian Kepala Madrasah**

1. Bagaimana cara Bapak/Ibu dalam mengambil keputusan?
2. Apakah Bapak/Ibu selaku kepala madrasah memberikan reward kepada guruguru berprestasi? Kalau iya, mengapa demikian?
3. Apakah Bapak/Ibu memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala madrasah ? Pengembangan diri seperti apa yang pernah Bapak/Ibu kembangkan?
4. Apakah Bapak/Ibu memiliki sikap keterbukaan dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi? Keterbukaan dalam hal apa yang anda batasi?
5. Apakah Bapak/Ibu selalu menerima masukan yang diberikan guru? Jelaskan!
6. Bagaimana cara Bapak/Ibu dalam mengendalikan diri ketika menghadapi masalah terkait dengan kepemimpinan Anda selaku kepala Madrasah?
7. Bagaimana cara Bapak/Ibu dalam memotivasi guru-guru yang ada di madrasah ini?
8. Apa saja kendala Bapak/Ibu dalam meningkatkan etos kerja guru?
9. Bagaimana solusi yang Bapak/Ibu lakukan dalam mengatasi kendala tersebut?

Hasil wawancara dengan Kepala Madrasah Ibtidaiyah Bitung tentang Kompetensi Manajerial dan Kompetensi Kepribadian.

NO	DAFTAR PERTANYAAN	KEPALA MADRASAH	HASIL WAWANCARA
<b>I</b>	<b>Bagian Satu (Kompetensi Manajerial)</b>		
1.	Bagaimana Anda menyusun perencanaan madrasah untuk mengembangkan ide, sumber belajar dan pembiayaan madrasah Anda?	Syarif Soleman (Kepala MIN 1 Bitung)	Dalam perencanaan yang kami rencanakan meliputi jangka pendek, menengah, dan panjang. Jangka pendek, perencanaan yang disesuaikan dengan kebutuhan madrasah yang mendesak seperti dalam hal antisipatif daya listrik, wf, dll. Jangka menengah seperti penambahan guru tertentu sesuai bidangnya. Jangka panjang meliputi penambahan sarana ruang kelas baru. Selain itu dari sisi akademik kami menyiapkan bibit-bibit unggul dari siswa dan guru untuk rencananya diikutsertakan pada ajang perlombaan tingkat lokal maupun nasional. Ini menjadi nilai tambah bagi madrasah kami dalam mengekspos nama madrasah ke ranah publik
		Supriadi Palakua (Kepala MI Al Muhajirin Bitung)	Dalam merencanakan madrasah yang hubungannya dengan peningkatan etos kerja guru, kami menyusun strategi pelaksanaan pengembangan profesionalitas guru dan pegawai melalui training, diklat, seminar dan sebagainya. Ini dilakukan untuk menghadapi kondisi pendidikan yang kurang kondusif sehingga mampu menjawab tantangan pembelajaran khususnya di masa pandemic ini
		Maryam Usman (Kepala MI Muhammadiyah Bitung)	Dalam merencanakan pengembangan madrasah kedepan, ada beberapa cara yang kami gunakan yaitu dengan cara menyusun perencanaan madrasah untuk berbagai tingkat perencanaan yang ada dimadrasah adalah dengan cara menyusun rencana kerja

			<p>sekolah/madrasah jadi cara kerja dibagi menjadi dua yaitu rencana kerja jangka menengah (RKJM) dan Rencana kerja tahunan. Rencana kerja pada jangka menengah kami upayakan agar pelaksanaan pembelajaran berjalan dengan baik sesuai ketentuan yang berlaku dengan memperhatikan kurikulum yang digunakan. Kemudian juga berupaya meningkatkan kualitas belajar melalui peran guru dengan mengikutserakan para guru pada kegiatan peningkatan kualitas diri di berbagai seminar dan pelatihan pelatihan. Tak lupa juga kami. Sementara untuk jangka panjang, kami berupaya agar ada pengembangan madrasah di bidang sarana prasarana dan paling penting peningkatan mutu madrasah melalui akreditasi madrasah</p>
		<p>Amirullah (Kepala MI Arafah Bitung)</p>	<p>Untuk menyusun rencana madrasah kedepan, kami membentuk tim perencanaan madrasah secara penuh dan mempunyai komitmen yang tinggi. Perencanaan yang kami buat dibagi kebeberapa jangka yaitu pendek, menengah dan panjang. Pada perencanaan jangka pendek kami berupaya antisipatif terhadap problematika pelaksanaan pembelajaran semisal merencanakan pelaksanaan administrasi pendidikan secara rapi dan tertib serta pelaksanaan kalender akademik sesuai dengan waktu yang ditentukan. Pada jangka menengah kami berupaya merencanakan pengadaan sarpras dan peningkatan sumber daya guru dan tendik. Sementara untuk jangka panjang yang lebih utama kami rencanakan ialah upaya peningkatan akreditasi madrasah</p>



			<p>agar lebih bernilai dari sisi kualitas madrasah. Tentunya di sisi lain demi pengembangan lembaga, kami memberi ruang dan kebebasan bagi siapa saja guru yang hendak melakukan peningkatan karir seperti melanjutkan studi ke perguruan yang lebih tinggi. Inipun nantinya akan dirasakan hasilnya oleh pihak madrasah itu sendiri</p>
2.	<p>Bagaimana Anda mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan, penempatan dan pengembangan kapasitas serta mengelola ketenagaan (guru dan staf) di Madrasah Anda</p>	<p>Syarif Soleman (Kepala MIN 1 Bitung)</p>	<p>Dalam melakukan pengelolaan peserta didik untuk penerimaan, kami lakukan seleksi ketat pada penerimaan siswa baru melalui kerjasama dengan bisang humas di madrasah ini. dalam upayanya, kami lakukan beberapa langkah-langkah penerimaan mulai dari identifikasi pasar, kemudian memilih target sosialisasi, dan melakukan publikasi melalui media sosial. Sementara untuk penempatan dan pengembangannya kami melihat kualitas siswa seiring perkembangannya di setiap kenaikan kelas. Kami memilih siswa atau peserta didik melalui observasi penilaian untuk diikuti sertakan pada perlombaan. Sedangkan untuk mengelola ketenagaan, kami mengikutsertakan pada pelatihan-pelatihan atau workshop peningkatan sumber daya manusia.</p>
		<p>Supriadi Palakua (Kepala MI Al Muhajirin Bitung)</p>	<p>Pada penerimaan siswa, kami mensosialisasikan madrasah kami di Raudhatul Athfal dengan bekerjasama dengan pihak lembaga tersebut. untuk penempatan dan pengembangan siswa, kami melihat sejauh mana kualitas siswa dalam pembelajaran. Dan itu kami latih dan asah agar cepat berkembang untuk diikuti sertakan pada kegiatan-kegiatan perlombaan. Kalau untuk guru dan staf, kami lakukan</p>

			pembinaan berkala dengan tujuan kontroling.
		Maryam Usman (Kepala MI Muhammadiyah Bitung)	Untuk penerimaan siswa, kami lakukan perencanaan penerimaan dan dirapatkan dengan guru-guru mengenai bagaimana strategi penerimaan siswa baru. Sasaran kami mulai dari guru dan staf di madrasah ini yang memiliki anak atau ponakan untuk disekolahkan di madrasah kami. Untuk penempatan dan pengembangan siswa, kami lakukan sesuai dengan visi misi madrasah ini. Sementara untuk guru dan staf, sejauh ini kami masih melakukan penjangingan untuk amunisi tenaga pengajar di madrasah ini. Namun jika ada kegiatan pelatihan, kami ikutsertakan beberapa guru kami.
		Amirullah (Kepala MI Arafah Bitung)	Penerimaan peserta didik kami upayakan khususnya yang wilayah terdekat dulu sekitaran madrasah, kemudian kami memanfaatkan keluarga dan alumni dalam perekrutan. Adapun sosialisasi kami lakukan melalui media sosial yang ada. Untuk penempatan dan pengembangan siswa di madrasah kami, kami upayakan agar seluruh siswa di madrasah ni benar-benar memahami dasar-dasar agaman namun tidak menafikan ilmu umum untuk bekal di masa depan nanti. Sementara untuk pengelolaan tenaga pendidikan dan staf, kami ikutkan ke berbagai workshop peningkatan mutu diri.
3.	Bagaimana Anda mengelola pengembangan kurikulum dan pembelajaran di Madrasah Anda?	Syarif Soleman (Kepala MIN 1 Bitung)	Sejauh ini, kami masih mengikuti arahan pemerintah baik dalam perubahan atau pengembangan kurikulum yang berkelanjutan.
		Supriadi Palakua (Kepala MI Al Muhajirin Bitung)	Kurikulum kami masih mengikuti sesuai dengan arahan pemerintah terkait pengembangan yang disesuaikan dengan perubahan

			zaman.
		Maryam Usman (Kepala MI Muhammadiyah Bitung)	Berbicara kurikulum, kami tentunya mengikuti arahan dan kebijakan dari pemebrintah dan lembaga atau yayasan. Sejauh ini masih berpatokan dari keduanya.
		Amirullah (Kepala MI Arafah Bitung)	Untuk kurikulum, tetap kami menyesuaikan dengan edaran pemerintah baik untuk perubahan dan perbaikan. Namun, ada juga beberapa kurikulum yang dimasukan melalui pengembangan kualitas dari yayasan.
4.	Bagaimana Anda mengelola ketatausahaan di Madrasah Anda?	Syarif Soleman (Kepala MIN 1 Bitung)	untuk mengelola ketatausahaan, kami mengikutsertakan staf dan operator pada pelatihan-pelatihan atau workshop peningkatan sumber daya manusia.
		Supriadi Palakua (Kepala MI Al Muhajirin Bitung)	Kalau untuk bagian ketatausahaan di madrasah ini, kami lakukan pembinaan berkala dengan tujuan kontroling.
		Maryam Usman (Kepala MI Muhammadiyah Bitung)	Dalam menglola ketatausahaan yang ada di madrasah ini, kami selaku pimpinan tentunya ada bimbingan serta diikut sertakan dalam peningkatan kerja ketatausahaan.
		Amirullah (Kepala MI Arafah Bitung)	Untuk pengelolaan ketatausahaan di madrasah ini, melalui staf, kami ikutkan ke berbagai workshop peningkatan mutu diri.
5.	Bagaimana Anda dalam mengelola sarana prasarana di madrasah Anda?	Syarif Soleman (Kepala MIN 1 Bitung)	Dalam pengelolaan sarana prasarana madrasah, kepala madrasah dibantu oleh wakil kepala bidang sarana prasarana, sehingga sarana bisa terkelola dengan baik, untuk menunjang atas kerja guru contoh tata tertib peminjaman buku perpus, sound sistem, alat drum band , dll. Fasilitas madrasah yang tersedia, perpustakaan, musholah, sound sistem, lcd, computer dan lain lain. Untuk pengelolaan sarana prasarana madrasah, kami dibantu

			oleh wakil kepala bidang sarana prasarana, sehingga sarana bisa dikelola dengan baik. Untuk menunjang etos kerja guru, dalam pengelolaannya kami perketat dalam mekanisme penggunaan contohnya seperti ada tata tertib peminjaman buku perpustakaan, sound sistem, alat drum band, dll. Serta ada pertanggungjawaban dari penggunaan sarana tersebut
		Supriadi Palakua (Kepala MI Al Muhajirin Bitung)	Untuk mengelola sarana prasarana di madrasah ini, kami kesulitan dalam pengadaan. Hal ini karena terbatasnya anggaran pengadaan yang kami miliki. Jadi yang kami kelola hanya sebagai kebutuhan pokok madrasah berupa meja, kursi, papan tulis dan lemari. Ada juga toilet sebagai sarana umum warga madrasah yang sangat terbatas
		Maryam Usman (Kepala MI Muhammadiyah Bitung)	Dalam pengelolaannya, kami melakukan beberapa cara yaitu cara kami yang pertama dibuat dulu suatu perencanaan, proses perencanaan sangat penting, misalnya kita lihat dulu apa saja yang dibutuhkan oleh sekolah agar nantinya dalam pelaksanaan kegiatan yang ada di sekolah berjalan dengan baik. Sementara untuk beberapa program peningkatan sumber daya guru programnya adalah program kegiatan bekal mengajar, selalu diadakan pertemuan guru-guru di sekolah, pembuatan (RPP) perangkat pembelajaran, dan pelatihan
		Amirullah (Kepala MI Arafah Bitung)	Fasilitas yang ada kami gunakan seadanya dari bantuan yayasan, pondok, dan madrasah Aliyah serta madrasah tsanawiyah. Adapun pengelolaan yang kami lakukan meliputi perencanaan, analisis

			kebutuhan, pengadaan, inventasasi, penggunaan, pemeliharaan, dan evaluasi. Sementara dalam rangka peningkatan kinerja guru program yang dilakukan yaitu mengikut sertakan dalam kegiatan KKG,Diklat,maupun workshop
6.	Bagaimana Anda mengelola keuangan di madrasah Anda?	Syarif Soleman (Kepala MIN 1 Bitung)	Pengunaan keuangan madrasah ini, diperuntukan sesuai juknis dan mekanisme yang diatur dalam penggunaan dana BOS, itu sudah dalam bipa kemenag yang tertata dalam RKKL yang sudah disesuaikan dengan belanja yang sesuai dengan akun RKKL kemenag sehingga akuntable, tranparasi dan efisien disesuaikan, dengan kondisi keuangan yang tujuannya meningkatkan etos kerja guru
		Supriadi Palakua (Kepala MI Al Muhajirin Bitung)	Sementara ini, pengelolaan keuangan yang kami lakukan yaitu pengelolaan dana bantuan operasional sekolah dibagi kedalam beberapa kebutuhan seperti untuk pengadaan dan pemeliharaan sarana prasarana madraah dan pembayaran honor guru madrasah. Dan masih dirasa kurang karena porsi anggaran yang sangat terbatas
		Maryam Usman (Kepala MI Muhammadiyah Bitung)	Sama dengan madrasah yang lain, kami juga mengelola dana BOS yang disalurkan ke madrasah kami. Proses pengelolaan keuangan disekolah meliputi perencanaan anggaran, strategi mencari sumber dana sekolah, penggunaan keuangan sekolah, pengawasan dan evaluasi anggaran, dan pertanggung jawaban penggunaan anggaran
		Amirullah (Kepala MI Arafah Bitung)	Dalam mengelola anggaran di madrasah ini, kami Menyusun rencana anggaran pendapatan dan belanja madrasah (RAPBM). Kemudian membuat tim pengelolahan RAPBM atau BOS,

			selanjutnya mensosialisasikan kepada staf dewan guru dan komite madrasah
7.	Bagaimana Anda dalam memanfaatkan kemajuan teknologi informasi untuk peningkatan pembelajaran	Syarif Soleman (Kepala MIN 1 Bitung)	Pemanfaatan kemajuan teknologi di madrasah kami terlihat di masa pandemi ini karena penggunaannya semua secara daring. Kami selaku pimpinan madrasah selalu menginstruksikan kepada semua guru agar selalu mengikuti workshop dengan serius selama ada kesempatan pelatihan atau seminar pembelajaran online. Karena saat ini ilmu tersebut sangat dinutuhkan. Selain itu kami instruksikan agar para guru lebih kreatif dan inovatif dalam melangsungkan pembelajaran dengan memanfaatkan teknologi. Sebelumnya di madrasah kami telah disediakan lab computer dan ditunjang saran wifi sebagai akses teknologi bagi para guru untuk mencari sumber belajar dan referensi
		Supriadi Palakua (Kepala MI Al Muhajirin Bitung)	Pemanfaatan kemajuan teknologi di madrasah ini terdapat kemajuan di dua tahun belakangan ini. Hal ini karena adanya pandemic covid 19 yang memaksa pembelajaran dilaksanakan secara daring sehingga mengharuskan para guru menggunakan media online sebagai penunjang kegiatan belajar mengajar meskipun akses layanan teknologi di madrasah kami sangat terbatas. Kami selaku pimpinan lembaga berupaya semaksimal mungkin dalam memanfaatkan kemajuan teknologi agar dapat dipergunakan dalam kegiatan pembelajaran. Dan kami selalu menginstruksikan kepada semua warga madrasah agar mempelajari berbagai media online sebagai sarana penunjang pembelajaran saat

			ini
		Maryam Usman (Kepala MI Muhammadiyah Bitung)	Pemanfaatan teknologi informasi tentu saja tak luput dari media elektronik seperti handphone, handphone dapat digunakan pembelajaran daring atau dapat digunakan untuk informasi lainnya, kemudian laptop/computer dapat digunakan untuk mengerjakan tugas-tugas sekolah. Ini juga kami manfaatkan dikala masa pandemi ini yang mengharuskan layanan semuanya serba online. Untuk itu, dengan situasi pembelajaran seperti ini, kami manfaatkan sarana penunjang yang ada pada kami dan mempelajari penggunaannya dalam melaksanakan pembelajaran di masa pandemi ini secara online
		Amirullah (Kepala MI Arafah Bitung)	Kemajuan teknologi secara cepat tentunya tidak bisa dipungkiri. Seluruh madrasah tak terkecuali madrasah kami berupaya agar dapat memanfaatkan kemajuan teknologi sebagai alat penunjang pembelajaran baik bagi siswa maupun guru. Apalagi di masa pandemi ini tentunya pemanfaatan kemajuan teknologi sangat dibutuhkan. Di madrasah kami saat ini melangsungkan pembelajaran secara daring dikarenakan situasi pandemi yang belum pasti mereda. Pada pemanfaatan teknologi ini, kami menggunakan berbagai aplikasi sebagai media penunjang pembelajaran secara online seperti whatsapp dan zoom meet. Dengan keadaan seperti ini mengharuskan kami untuk menginstruksikan kepada setiap guru agar berinovasi secara kompetitif demi menciptakan suasana belajar mengajar meski secara jarak jauh
8.	Bagaimana cara	Syarif Soleman	Evaluasi yang kami lakukan yaitu

Anda melakukan monitoring dan evaluasi di madrasah Anda?	(Kepala MIN 1 Bitung	dengan mengadakan rapat evaluasi sekitar empat sampai lima kali dalam setahun. Terkadang kalau ada yang mendeak, kami agendakan rapat evaluasi. Dalam peningkatan etos kerja, kami selalu mengevaluasi sisi kepribadian para guru. Mulai dari kinerjanya dengan menilai laporan kinerja mereka per periodenya, sampai etos kerja yang dimiliki oleh masing-masing guru. Ada juga kami evaluasi melalui dokumen kerja berupa absensi guru dan diperkuat dengan cctv. Kadang juga kami lakukan pengawasan dengan mengunjungi tiap-tiap kelas sewaktu belum adanya covid 19
	Supriadi Palakua (Kepala MI Al Muhajirin Bitung)	Untuk evaluasi, sebelumnya kami melakukan kunjungan dengan cara monitoring di kelas dan evaluasi perangkat kegiatan belajar mengajar. Hal ini dilakukan agar ada pengontrolan dari kami agar para guru lebih merasa diperhatikan dan serius dalam melakukan pembelajaran. Selain itu, kami mengevaluasi apa saja yang menjadi permasalahan pada setiap pelaksanaan pembelajaran. Apalagi di masa pandemi ini yang banyak kekurangan. Misalnya kekurangan saat ini yang menjadi masalah ialah sulitnya siswa belajar secara daring karena begitu mahalnya biaya kuota, maka kami berinisiatif membagikan kuota yang cukup untuk melangsungkan pembelajaran secara daring dengan biaya melalui bantuan operasional sekolah yang dikondisikan untuk situasi madrasah sesuai kesepakatan arapat bersama
	Maryam Usman (Kepala MI Muhammadiyah Bitung)	Untuk evaluasi harus dapat dipertanggung jawabkan. Adapun prinsip-prinsip nya yaitu berdasarkan ketentuan evaluasi



			<p>kinerja harus dilaksanakan sesuai prosedur dan berdasarkan kinerja aspek yang dinilai dalam evaluasi kinerja guru. Untuk melaksanakan evaluasi mengenai pencapaian suatu prestasi belajar siswa maka yang menjadi subjek evaluasi adalah guru. Untuk itu, yang kami lakukan ialah pemantauan terhadap kinerja guru baik secara fisik maupun lembar kerja guru</p>
		Amirullah (Kepala MI Arafah Bitung)	<p>Evaluasi yang kami lakukan sebagai bentuk pembenahan yaitu dengan cara melakukan pengontrolan atau pengawasan kepada guru terkait dengan sejauh mana peningkatan pelaksanaan pembelajaran yang dilakukan. Adapun Sasaran evaluasi, kehadiran guru, perencanaan pembelajaran, dan perangkat pembelajaran guru. Dari pengawasan tersebut, kami paparkan di rapat bersama komite dan para guru untuk dibahas. Adapun rapat yang kami lakukan yaitu tiga bulan sekali</p>
<b>II</b>	<b>Bagian Kedua (Kompetensi Kepribadian)</b>		
1.	Bagaimana cara Anda dalam mengambil keputusan?	Syarif Soleman (Kepala MIN 1 Bitung)	Selalu memperhatikan aspirasi orang banyak yang disetujui
		Supriadi Palakua (Kepala MI Al Muhajirin Bitung)	Keputusan diambil dengan cara suara terbanyak
		Maryam Usman (Kepala MI Muhammadiyah Bitung)	Memilih solusi atau keputusan terbaik dari proses identifikasi yang sebelumnya sudah dilakukan
		Amirullah (Kepala MI Arafah Bitung)	Dengan mengutamakan musyawarah, baru kami mengambil keputusan
2.	Apakah anda Memiliki keinginan yang kuat dalam	Syarif Soleman (Kepala MIN 1 Bitung)	Selaku pimpinan di madrasah, tentunya kita harus senantiasa mengembangkan kualitas diri sebagai seorang pemimpin.

	<p>pengembangan diri sebagai kepala madrasah ? Pengembangan diri seperti apa yang pernah Anda kembangkan?</p>		<p>Memantaskan diri sebagai seorang pemimpin tidak lantas menjadikan kita sebagai super hiro, namun ada beberapa upaya yang mestinya kita perjuangkan. Salah satunya yaitu dengan pengembangankualitas diri. Apalagi memimpin lembaga yang notabennya populer di tengah masyarakat. Tentunya kita tidak hanya menerima sanjungan karena telah terpilih menjadi orang nomor satu di madrasah, melainkan membuktikannya kepada semua khalayak bahwa kita mampu melaksanakan tugas yang diemban sesuai dengan kapasitas dan kualitas diri kita. Untuk mengembangkan diri kita sebagai kepala madrasah yang pantas untuk memimpin lembaga tentunya dari segi jenjang pendidikan kita harus layak. Alhamdulillah walaupun kami hanya kepala madrasah, kami memiliki kualifikasi pendidikan magister dalam bidang yang kami geluti. Di tempat lain kami mengikuti beberapa pelatihan dan workhop peningkatan sumber daya kepala madrasah yang telah diselenggarakan oleh kementerian agama</p>
		<p>Supriadi Palakua (Kepala MI Al Muhajirin Bitung)</p>	<p>Mengikuti diklat, pelatihan kepala madrasah dan workshop kepemimpinan</p>
		<p>Maryam Usman (Kepala MI Muhammadiyah Bitung)</p>	<p>Sebenarnya tidak semua guru yang mau menerima tugas tambahan sebagai kepala madrasah. Dengan melihat tanggungjawab besar yang diamanahkan, belum lagi menerima konsekuensi dari berbagai permasalahan yang ditimpa tentunya membuat keadaan psikologi akan terganggu. Namun, karena ini merupakan amanah yang dipercayakan kepada kami, maka</p>

		<p>kami menerimanya secara ikhlas atas dasar harapan diberikanya imbalan setimpal di akhirat nanti oleh sang khalik atas apa yang pernah kita perbuat. Untuk itu, dengan posisi kita sebagai pemimpin tentunya ada upaya kerja keras kami dalam memantaskan diri sebagai pimpinan yang baik meskipun masih banyak kekeliruan. Dengan mengikuti pelatihan peningkatan kualitas madrasah, kami berharap ada bekal yang kami tanamkan dalam membawa lembaga ini ke arah yang lebih baik. Selain itu, kami belajar dari para pendahulu untuk mencari pengalaman tentang bagaimana menjadi kepala madrasah yang disukai bawahannya</p>
	<p>Amirullah (Kepala MI Arafah Bitung)</p>	<p>Menjadi pemimpin merupakan tanggung jawab besar dalam memajukan lembaga yang dipimpinya. Selain itu, menjadi pimpinan lembaga harus menerima segala konsekuensi dari amanah yang diemban. Untuk itu, menjadi kepala madrasah, tentunya kami berusaha mengiringi irama pimpinan dengan menyelaraskan madrasah ini bagaimana caranya sehingga madrasah ini memiliki nilai plus di tengah masyarakat. Maka dari itu, langkah yang kami tempuh dalam pengembangan diri sebagai kepala madrasah ialah selalu berupaya memperbaiki diri untuk menjadi pimpinan yang dapat membawa madrasah ke perubahan yang positif dengan mempelajari kiat kiat menjadi pemimpin yang baik dan cakap dalam memimpin. Selain itu apa bila ada pelatihan yang diselenggarakan oleh kementerian agama terkait peningkatan kualitas kepala</p>

			<p>madrasah, kami mengikut sertakan sebagai peserta di dalamnya. Langkah yang lain yang kami lakukan ialah menempuh jalur pendidikan dengan meraih pendidikan magister di bidang pendidikan meskipun kami masih berstatus non pegawai negeri sipil</p>
3.	<p>Apakah Anda memiliki sikap keterbukaan dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi? Keterbukaan dalam hal apa yang anda batasi?</p>	Syarif Soleman (Kepala MIN 1 Bitung)	Keterbukaan dari sifat rahasia seperti rahasia jabatan
		Supriadi Palakua (Kepala MI Al Muhajirin Bitung)	Yang saya batasi soal keterbukaan tentang masalah keluarga atau masalah pribadi yang menurut saya menjadi privasi
		Maryam Usman (Kepala MI Muhammadiyah Bitung)	Ya, sebagai kepmad saya harus memiliki sikap terbuka kepada guru-guru
		Amirullah (Kepala MI Arafah Bitung)	Ya, sebagai kepala madrasah saya harus bersikap terbuka, menjalin komunikasi yang efektif dan menetapkan secara jelas tugas pokok dan fungsi serta mewujudkan visi dan misi madrasah. Kecuali masalah pribadi
4.	<p>Apakah anda selalu menerima masukan yang diberikan guru? Jelaskan!</p>	Syarif Soleman (Kepala MIN 1 Bitung)	Ya, seperti dalam hal pengambilan keputusan
		Supriadi Palakua (Kepala MI Al Muhajirin Bitung)	Ya. Karena masukan dari guru, adalah salah satu bentuk peningkatan kinerja sebagai kepala madrasah
		Maryam Usman (Kepala MI Muhammadiyah Bitung)	Iya, saya selaku kepala sekolah selalu menerima masukan yang diberikan guru
		Amirullah (Kepala MI Arafah Bitung)	Ya, kalau itu demi kebaikan madrasah kami akan dukung
5.	<p>Bagaimana cara Anda dalam mengendalikan diri ketika menghadapi masalah terkait</p>	Syarif Soleman (Kepala MIN 1 Bitung)	Sabar, sambil menelaah pokok-pokok masalah, sambil meminta masukan dari orang-orang tertentu seerti wakil-wakil kepala
		Supriadi Palakua (Kepala	Dihadapi dengan profesional

	dengan kepemimpinan Anda selaku kepala Madrasah?	MI Al Muhajirin Bitung)	
		Maryam Usman (Kepala MI Muhammadiyah Bitung)	Dengan memegang teguh tanggung jawab sebagai kepmad, saya harus bersikap tenang untuk menghadapi masalah
		Amirullah (Kepala MI Arafah Bitung)	Bersabar , dan jadikan pelajaran berharga dari kegagalan. Tetap tenang dengan mencari akar masalah dan mencari solusi
6.	Bagaimana cara anda dalam memotivasi guru-guru yang ada di madrasah ini?	Syarif Soleman (Kepala MIN 1 Bitung)	Memberikan kinerja, menghargai prestasi walaupun itu hanyalah pujian
		Supriadi Palakua (Kepala MI Al Muhajirin Bitung)	Memberikan reward dan memberikan penghargaan
		Maryam Usman (Kepala MI Muhammadiyah Bitung)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mengarahkan atau membimbing guru-guru</li> <li>- Mengatur suasana kerja, dalam bekerja tentunya membutuhkan suasana yang nyaman</li> </ul>
		Amirullah (Kepala MI Arafah Bitung)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Membantu mereka dengan memberikan solusi yang mereka hadapi</li> <li>- Mengajar sesuai dengan panggilan hati yang mengharapkan ridho Allah</li> <li>- Berupaya untuk supaya madrasah ini memenuhi kenyamanan dengan pengadaan fasilitas</li> </ul>

## **LAMPIRAN DOKUMENTASI PENELITIAN**

Wawancara dengan guru - guru terkait dengan kompetensi Kepala Madrasah



Wawancara dengan guru - guru terkait dengan kompetensi Kepala Madrasah



Wawancara dengan guru - guru terkait dengan kompetensi Kepala Madrasah



Wawancara dengan guru - guru terkait dengan kompetensi Kepala Madrasah





## **DOKUMENTASI WAWANCARA**

## Kompetensi Kepribadian dan Menejerial Kepala Madrasah



## Kompetensi Menejerial Kepala Madrasah



Kompetensi Kepribadian dan Menejerial Kepala Madrasah



Kompetensi Kepribadian dan Menejerial Kepala Madrasah



## Daftar Riwayat Hidup Penulis



Nama Lengkap : Jusni Adam  
Tempat tanggal lahir : Manado, 2 Juni 1973  
Jenis Kelamin : Perempuan  
Status : Menikah  
Alamat : Jln Toar Lumimuut, Kelurahan Pateten satu,  
Kecamatan Aertembaga, Kota Bitung  
Provinsi Sulawesi Utara.  
No. Telp. : 081356975735  
Alamat Email : jusni.adam02@gmail.com

### Pendidikan Formal

Lulus Sekolah Dasar Negeri 22 Manado tahun 1986  
Lulus Sekolah Menengah Tingkat Pertama Negeri 3 Manado tahun 1989  
Lulus Sekolah Menengah Tingkat Atas Negeri 3 Manado tahun 1992  
Lulus Pendidikan Guru Sekolah Dasar (PGSD) IKIP Manado tahun 1996  
Terangkat menjadi guru SD tahun 1997 di Lembeh Selatan kota Bitung  
Lulusan S1 di UNIMA jurusan Administrasi Pendidikan, tahun 2006  
Dan Alhamdulillah, Insya' Allah bisa menyelesaikan pendidikan Pasca Sarjana di IAIN  
Manado dengan Program Studi Manajemen Pendidikan.