

**KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM
PENGEMBANGAN BUDAYA KERJA GURU DI MTS
AL IKHSAN BEJI KEDUNGBANTENG**



SKRIPSI

**Diajukan kepada Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan
UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto untuk
Memenuhi Salah Satu Syarat Guna Memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan
(S. Pd.)**

**Oleh:
DIAH AYU ANGGRAENI
NIM. 214110401026**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
JURUSAN PENDIDIKAN ISLAM
FAKULTAS TARBIYAH DAN ILMU KEGURUAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
PROFESOR KIAI HAJI SAIFUDDIN ZUHRI
PURWOKERTO
2025**

HASIL CEK PLAGIASI/TURNITIN

Bismillah Skripsi - Diah Ayu Anggraeni.docx

ORIGINALITY REPORT

25%	23%	16%	7%
SIMILARITY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATIONS	STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	repository.uinsaizu.ac.id Internet Source	6%
2	repository.iainpurwokerto.ac.id Internet Source	3%
3	repository.radenintan.ac.id Internet Source	2%
4	eprints.walisongo.ac.id Internet Source	1%
5	repository.uinjambi.ac.id Internet Source	1%
6	etheses.uin-malang.ac.id Internet Source	<1%
7	eprints.iain-surakarta.ac.id Internet Source	<1%
8	repository.iainpalopo.ac.id Internet Source	<1%
9	repository.uinsu.ac.id Internet Source	<1%

PERNYATAAN KEASLIAN

Dengan ini, saya:

Nama : Diah Ayu Anggraeni
NIM : 214110401026
Jenjang : S-1
Jurusan : Pendidikan Islam
Prodi : Manajemen Pendidikan Islam
Fakultas : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan

Menyatakan bahwa Naskah Skripsi berjudul **“Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Pengembangan Budaya Kerja Guru di MTs Al Ikhsan Beji Kedungbanteng”** ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri, bukan dibuatkan orang lain, bukan saduran, juga bukan terjemahan. Hal-hal yang bukan karya saya yang dikutip dalam skripsi ini, diberi tanda sitasi dan ditunjukkan dalam daftar pustaka.

Apabila dikemudian hari terbukti pernyataan saya ini tidak benar, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan skripsi dan gelar akademik yang telah saya peroleh.

Purwokerto, 07 Mei 2025

Saya yang menyatakan,



Diah Ayu Anggraeni
NIM.214110401026



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
PROFESOR KIAI HAJI SAIFUDDIN ZUHRI PURWOKERTO
FAKULTAS TARBIYAH DAN ILMU KEGURUAN**

Jalan Jenderal A. Yani, No. 40A Purwokerto 53126
Telepon (0281) 635624 Faksimili (0281) 636553
www.uinsaizu.ac.id

PENGESAHAN

Skripsi berjudul

**KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM PENGEMBANGAN
BUDAYA KERJA GURU DI MTS AL IKHSAN BEJI KEDUNGBANTENG**

Yang disusun oleh Diah Ayu Anggraeni (NIM. 214110401026) Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Jurusan Pendidikan Islam, Fakultas Tarbiyah dan Keguruan, Universitas Islam Negeri Profesor Kiai Haji Saifuddin Zuhri Purwokerto telah diujikan pada tanggal 15 Mei 2025 dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk memperoleh gelar **Sarjana Pendidikan (S.Pd.)** oleh Sidang Dewan Dosen Penguji Skripsi.

Purwokerto, 3 Juni 2025
Disetujui oleh

Penguji I/Ketua Sidang/Pembimbing

Penguji II/Sekretaris Sidang

Dr. Muh. Hanif, S.Ag., M.Ag., MA.
NIP. 19730605 200801 1 017

Inten Mustika Kusumaningtias, M.Pd.
NIP. 19921017 202321 2 037

Penguji Utama

Dr. Novan Ardy Wiyani, M.Pd.I.
NIP. 19850525 201503 1 004

Diketahui oleh :

Ph. Ketua Jurusan Pendidikan Islam



Novi Mulyani, M.Pd.I.
NIP. 19961125 201903 2 020

NOTA DINAS PEMBIMBING

Hal : Pengajuan Munasqsyah Skripsi Sdr. Diah Ayu Anggraeni
Lampiran : 3 eksemplar

Kepada Yth.

Ketua Jurusan Pendidikan Islam UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto
Di Purwokerto

Assalamu'alaikum Wr. Wb

Setelah melakukan bimbingan, telaah, arahan, dan koreksi, maka melalui surat ini saya sampaikan bahwa:

Nama : Diah Ayu Anggraeni

NIM : 214110401026

Jurusan : Pendidikan Islam

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Fakultas : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan

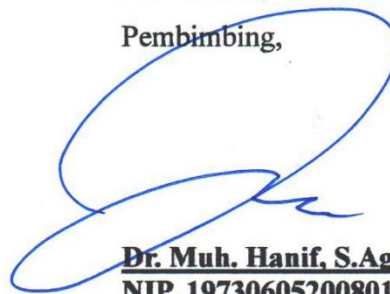
Judul : Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Pengembangan Budaya Kerja Guru di MTs Al Ikhsan Beji Kedungbanteng

Sudah dapat dijelaskan kepada Ketua Jurusan Pendidikan Islam Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan, UIN Prof. KH. Saifuddin Zuhri Purwokerto untuk dimunafasyahkan dalam rangka memperoleh gelar Sarjana Pendidikan (S.Pd.). Demikian atas perhatian Bapak, saya ucapkan terimakasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Purwokerto, 07 Mei 2025

Pembimbing,



Dr. Muh. Hanif, S.Ag. M.Ag. MA.
NIP. 197306052008011017

Verifikasi oleh Ketua Jurusan

No.	Persyaratan	Checklist Keterpenuhan	
		Memenuhi	Belum Memenuhi
1.	Hasil cek plagiarism maks. 25 % yang dikeluarkan oleh jurusan	✓	
2.	Referensi asing minimal 20 %	✓	

KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM PENGEMBANGAN BUDAYA KERJA GURU DI MTS AL IKHSAN BEJI KEDUNGBANTENG

Diah Ayu Anggraeni
NIM. 214110401026

ABSTRAK

Kepemimpinan kepala madrasah merupakan kemampuan kepala madrasah dalam memimpin dan mengelola lembaga pendidikan yang memiliki kekhasan islam yaitu madrasah. Kepemimpinan kepala madrasah tidak hanya fokus pada aspek administratif, tetapi juga pada pengembangan karakter dan profesionalisme guru. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji kepemimpinan kepala madrasah dalam pengembangan budaya kerja guru di MTs Al Ikhsan Beji Kedungbanteng. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi dan dokumentasi. Analisis data yang dilakukan adalah dengan reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Uji keabsahan data yang dilakukan adalah triangulasi sumber, triangulasi teknik dan triangulasi waktu. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala madrasah dapat mengembangkan budaya kerja guru di MTs Al Ikhsan Beji Kedungbanteng yaitu melalui nilai-nilai integritas, profesionalisme dan religius. Nilai-nilai tersebut dikembangkan dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan yaitu kepemimpinan transformasional dan situasional. Kepala madrasah dengan gaya kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan motivasi dan kinerja guru, sehingga budaya kerja guru menjadi lebih baik. Kepala madrasah juga menyesuaikan gaya kepemimpinan situasional untuk mengetahui tingkat kesiapan guru yang berbeda-beda dan memberikan pelatihan sesuai dengan kebutuhan guru.

Kata Kunci: Kepemimpinan Kepala Madrasah, Budaya Kerja Guru

LEADERSHIP OF THE HEAD OF MADRASAH IN DEVELOPING TEACHER WORK CULTURE AT MTS AL IKHSAN BEJI KEDUNGBANTENG

Diah Ayu Anggraeni
NIM. 214110401026

ABSTRACT

The leadership of madrasah principals is their ability to lead and manage Islamic educational institutions, namely madrasahs. The leadership of madrasah principals focuses not only on administrative aspects but also on the development of teachers' character and professionalism. This study aims to examine the leadership of madrasah principals in developing the work culture of teachers at MTs Al Ikhsan Beji Kedungbanteng. This study uses a qualitative method with data collection techniques through interviews, observations, and documentation. Data analysis is conducted through data reduction, data presentation, and conclusion drawing. Data validity testing is conducted through source triangulation, technique triangulation, and time triangulation. The results of this study indicate that the leadership of the madrasah principal can develop the work culture of teachers at MTs Al Ikhsan Beji Kedungbanteng through the values of integrity, professionalism, and religiosity. These values are developed through the leadership styles applied, namely transformational and situational leadership. A school principal with a transformational leadership style can enhance teachers' motivation and performance, thereby improving the work culture of teachers. The principal also adapts a situational leadership style to assess the varying levels of readiness among teachers and provide training tailored to their needs.

Keywords: Madrasah Principal Leadership, Teacher Work Culture.

PEDOMAN TRANSLITERASI BAHASA ARAB-INDONESIA

Transliterasi kata-kata yang dipakai dalam penelitian skripsi ini berpedoman pada
Surat Keputusan Bersama antara Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI
Nomor: 0543b/U/1987.

1. Konsonan Tunggal

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
ا	Alif	tidak dilambangkan	tidak dilambangkan
ب	Ba	B	Be
ت	Ta	T	Te
ث	ša	š	es (dengan titik di atas)
ج	Jim	J	Je
ح	ḥa	ḥ	ha (dengan titik di bawah)
خ	Kha	Kh	ka dan ha
د	Dal	D	De
ذ	Ẓal	Ẓ	zet (dengan titik di atas)
ر	Ra	R	Er
ز	Za	Z	Zet
س	Sin	S	Es
ش	Syin	Sy	es dan ye
ص	ṣad	ṣ	es (dengan titik di bawah)
ض	ḍad	ḍ	de (dengan titik di bawah)
ط	ṭa	ṭ	te (dengan titik di bawah)
ظ	ẓa	ẓ	zet (dengan titik di

			bawah)
ع	‘ain	 ‘....	koma terbalik keatas
غ	Gain	G	Ge
ف	Fa	F	Ef
ق	Qaf	Q	Ki
ك	Kaf	K	Ka
ل	Lam	L	El
م	Mim	M	Em
ن	Nun	N	En
و	Wawu	W	We
ه	Ha	H	Ha
ء	Hamzah	'	Apostrof
ي	Ya	Y	Ye

2. Konsonan Rangkap Karena Syahaddah Ditulis Rangkap

متعدين	Ditulis	<i>Muta'qqidin</i>
عدة	Ditulis	<i>'iddah</i>

3. Ta' Marbutah Di Akhir Kata Bila Dimatikan Ditulis H

هبة	Ditulis	<i>Hibbah</i>
جزية	Ditulis	<i>Jizyah</i>

(ketentuan ini tidak diperlukan bagi kata-kata Arab yang sudah terserap ke dalam bahasa Indonesia, seperti shalat, zakat dan sebagainya, kecuali apabila dikehendaki lafal aslinya).

- Bila diikuti dengan kata sandang “al” serta bacaan kedua itu terpisah, maka ditulis dengan *h*

كرمة الأولياء	Ditulis	<i>Karāmah al auliyā'</i>
---------------	---------	---------------------------

- b. Apabila ta' marbutah hidup atau dengan harakat fahtah, kasrah dan shammah ditulis *t*.

زكاة الفطر	Ditulis	<i>Zakātul-fīṭri</i>
------------	---------	----------------------

4. Vokal Pendek

-'	Fathah	Ditulis	A
-,	Kasrah	Ditulis	I
-°	Dammah	Ditulis	U

5. Vokal Panjang

1.	Fathah + alif	Ditulis	A
	جاهلية	Ditulis	Jāhiliyah
2.	Fathah + ya'mati	Ditulis	A
	تس	Ditulis	Tansā
3.	Kasrah + ya'mati	Ditulis	I
	كريم	Ditulis	Karim
4.	Dammah + wawu mati	Ditulis	U
	فروض	Ditulis	Furūd

6. Vokal Rangkap

1.	Fathah + ya' mati	Ditulis	Ai
	بينكم	Ditulis	Bainakum
2.	Fathah + wawu mati	Ditulis	Au
	قول	Ditulis	Qaulun

7. Vokal Pendek Yang Berurutan Dalam Satu Kata Dipisahkan Dengan Apostrof

أَنْتُمْ	Ditulis	<i>a'antum</i>
أَعَدْتُ	Ditulis	<i>u'iddat</i>
لَنْ شَكَرْتُمْ	Ditulis	<i>la'in syakartum</i>

8. Kata Sanding Alif + Lam

- a. Apabila diikuti huruf qamariyyah ditulis dengan menggunakan huruf “al”

الْقُرْآنُ	Ditulis	Al-Qur'an
الْقِيَاسُ	Ditulis	Al-Qiyas

- b. Apabila diikuti huruf syamsiyyah ditulis dengan menggunakan huruf syamsiyyah yang mengikutinya dengan menghilangkan huruf I (el)-nya.

السَّمَاءُ	Ditulis	<i>as-Samā</i>
الشَّمْسُ	Ditulis	<i>asy-Syams</i>

9. Penulisan Kata-Kata Dalam Rangkaian Kalimat

Ditulis menurut bunyi atau pengucapannya.

ذَوِي الْفُرُوضِ	Ditulis	<i>ẓawī alfurūd</i>
أَهْلُ السُّنَّةِ	Ditulis	<i>ahl asSunnah</i>

MOTTO

كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

“Setiap kalian adalah pemimpin dan setiap pemimpin akan dimintai pertanggungjawaban atas yang dipimpinnya” (HR. Bukhari: 844).¹



¹ Imam Al Bukhari, *Shahih Bukhari, Da'wah rights*, 2010, <http://telkom-hadits9imam.com>.

PERSEMBAHAN

*Terima kasih yang seluas samudera kepada yang tercinta
Bapak Sugeng Irawadi dan Ibu Siti Hawa yang senantiasa mendoakan kebaikan
dan memberikan dukungan dalam menyelesaikan pendidikan Sarjana ini.*



KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur terpanjatkan kepada Allah SWT yang telah memberikan rahmat, nikmat, serta karunia-Nya. Shalawat bermutiarakan salam senantiasa tercurahkan kepada suri tauladan yaitu Nabi Muhammad SAW yang semoga sampai kepada kita semua syafaatnya kelak di Yaumul Qiyamah, aamiin.

Rasa syukur yang tak henti-henti penulis panjatkan karena telah menyelesaikan skripsi dengan judul “Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Pengembangan Budaya Kerja di MTs Al Ikhsan Beji Kedungbanteng” sebagai salah satu syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Pendidikan (S.Pd.).

Dengan segala kerendahan hati, penulis menyadari masih banyak kesalahan dan kekurangan dalam pelaksanaan penelitian maupun penulisan skripsi ini. Semuanya tidak akan terwujud tanpa adanya bimbingan, bantuan, dukungan, motivasi, serta fasilitas dari berbagai pihak baik dari pihak akademik maupun non-akademik. Oleh karena itu, penulis ingin mengucapkan banyak terimakasih kepada:

1. Prof. Dr. H. Fauzi, M.Ag., Dekan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto.
2. Prof. Dr. Suparjo, S.Ag., M.A., Wakil Dekan I Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto.
3. Dr. Nurfuadi, M.Pd.I., Wakil Dekan II Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto.
4. Prof. Dr. Subur, M.Ag., Wakil Dekan III Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto.
5. Dr. Sutrimo Purnomo, M.Pd. Koordinator Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto.
6. Dr. Sri Winarsih, S.Ag., M.Pd. Penasehat Akademik Program Studi Manajemen Pendidikan Islam (MPI C 2021).
7. Dr. Muh. Hanif, S.Ag., M.Ag., MA. Dosen Pembimbing Skripsi yang telah bersedia meluangkan waktu, tenaga dan pikirannya untuk selalu memberikan arahan dan bimbingannya kepada peneliti dalam penyusunan skripsi.

8. Segenap civitas akademik, dosen dan pegawai UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto yang telah memberikan ilmu, dan bantuan selama kuliah.
9. M. Wahid Hasan, S.Pd.I. Kepala MTs Al Ikhsan Beji Kedungbanteng yang telah memberi kesempatan, dan izin kepada peneliti untuk melaksanakan penelitian.
10. Segenap guru, tenaga kependidikan, dan peserta didik MTs Al Ikhsan Beji Kedungbanteng yang telah meluangkan waktunya untuk melakukan wawancara dan memberikan data-data yang dibutuhkan dalam penelitian.
11. Kedua orang tua penulis Bapak Sugeng Irawadi dan Ibu Siti Hawa, serta kedua saudara Muhammad Nur Syaifulloh dan Akmal Azmi Hail yang selalu memberikan dukungan kepada penulis baik materi maupun non-materi, kasih sayang, doa, dan selalu memberikan semangat kepada penulis.
12. Keluarga Besar Pondok Pesantren Roudhotul Qur'an Sirau terkhusus Bapak Drs. K.H. Atabik Yusuf Zuhdi yang peneliti harapkan barokah ilmunya.
13. Keluarga Besar Pondok Pesantren Al-Qur'an Al-Amin Pabuwaran terkhusus Abah Drs. K.H. Muhammad Mukti, M.Pd.I. yang peneliti harapkan barokah ilmunya.
14. Teman seperjuangan Manajemen Pendidikan Islam angkatan 2021 khususnya teman-teman kelas MPI C.
15. Semua pihak yang telah memberikan dukungan kepada penulis dalam proses penyelesaian skripsi, yang tidak dapat peneliti sebutkan namanya satu persatu.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Maka, kritik dan saran diharapkan agar terwujudnya karya yang lebih baik di masa yang akan mendatang. Penulis juga berharap semoga skripsi ini bermanfaat bagi pembaca. *Aamiin Ya Rabbal 'alamiin.*

Purwokerto, 07 Mei 2025

Penulis



Diah Ayu Anggraeni
NIM. 214110401026

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HASIL CEK PLAGIASI/TURNITIN	ii
PERNYATAAN KEASLIAN.....	iii
PENGESAHAN.....	iv
NOTA DINAS PEMBIMBING	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
PEDOMAN TRANSLITERASI BAHASA ARAB-INDONESIA.....	viii
MOTTO	xii
PERSEMBAHAN.....	xiii
KATA PENGANTAR.....	xiv
DAFTAR ISI.....	xvi
DAFTAR TABEL	xviii
DAFTAR GAMBAR	xix
DAFTAR LAMPIRAN	xx
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Definisi Konseptual.....	6
C. Rumusan Masalah	9
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian	9
E. Sistematika Pembahasan.....	10
BAB II KAJIAN TEORI	12
A. Kepemimpinan Kepala Madrasah	12
B. Kepemimpinan Transformasional.....	22
C. Kepemimpinan Situasional	29
D. Teori Budaya Organisasi.....	33
E. Integrasi Kepemimpinan dan Budaya Kerja Guru.....	39
F. Kajian Pustaka	41
BAB III METODE PENELITIAN	45
A. Jenis Penelitian.....	45

B. Lokasi dan Waktu Penelitian	45
C. Subjek dan Objek Penelitian	46
D. Metode Pengumpulan Data.....	47
E. Instrumen Penelitian	49
F. Metode Analisis Data	50
G. Uji Keabsahan Data.....	51
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	53
A. Hasil Penelitian	53
1. Penerapan Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah.....	53
2. Penerapan Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah.....	56
3. Penyesuaian Gaya Kepemimpinan dengan Tingkat Kesiapan Guru (Situasional).....	62
4. Signifikansi Nilai, Asumsi Dasar dan Artefak Budaya Organisasi	67
B. Pembahasan.....	76
2. Analisis Penerapan Kepemimpinan Transformasional.....	78
3. Analisis Gaya Kepemimpinan Situasional	81
4. Analisis Budaya Organisasi dalam Pembentukan Budaya Kerja	82
5. Keterkaitan Antar Komponen	84
6. Perbandingan dengan Penelitian Sebelumnya	86
7. Implikasi Temuan	88
BAB V PENUTUP	89
A. Kesimpulan.....	89
B. Keterbatasan Penelitian	90
C. Saran	91
DAFTAR PUSTAKA.....	92
LAMPIRAN-LAMPIRAN	106
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	170

DAFTAR TABEL

Tabel 4. 1 Analisis Penerapan Kepemimpinan Transformasional.....	80
Tabel 4. 2 Analisis Kepemimpinan Situasional Kepala Madrasah.....	82
Tabel 4. 3 Analisis Budaya Organisasi dalam Pembentukan Budaya Kerja	84
Tabel 4. 4 Keterkaitan Antar Komponen.....	86
Tabel 4. 5 Perbandingan dengan Penelitian Sebelumnya.....	87



DAFTAR GAMBAR

Gambar 4. 1 Rapat Kepala Madrasah dan Guru	57
Gambar 4. 2 Kegiatan Belajar Mengajar di Kelas	58
Gambar 4. 3 Pemberian Penghargaan kepada Guru Berprestasi.....	61
Gambar 4. 4 Pelatihan Guru dan Staf	66
Gambar 4. 5 Kegiatan Rapat MGMP	68



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Pedoman dan Hasil Wawancara.....	107
Lampiran 2. Pedoman Observasi dan Dokumentasi	122
Lampiran 3 Hasil Observasi.....	123
Lampiran 4. Dokumentasi Penelitian.....	126
Lampiran 5. Surat Permohonan Izin Riset Individu.....	158
Lampiran 6. Surat Keterangan Telah Riset Individu.....	159
Lampiran 7. Surat Keterangan Telah Seminar Proposal	160
Lampiran 8. Surat Keterangan Lulus Komprehensif	161
Lampiran 9. Blangko Bimbingan Skripsi.....	162
Lampiran 10. Sertifikat IQLA.....	164
Lampiran 11. Sertifikat EPTUS	165
Lampiran 12. Sertifikat BTA PPI.....	166
Lampiran 13. Sertifikat PKL.....	167
Lampiran 14. Sertifikat KKN.....	168
Lampiran 15. Surat Wakaf Perpustakaan	169



BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kepemimpinan menjadi penggerak atas perubahan organisasi di suatu lembaga melalui manajemen. Pemimpin memiliki kewenangan untuk mengintegrasikan sumber daya yang tersedia secara efektif dalam proses manajemen. Kepemimpinan merupakan proses untuk mempengaruhi aktivitas sosial oleh seseorang terhadap orang lain baik dari segi hubungan maupun kegiatan dari suatu kelompok atau organisasi.²

Penelitian oleh Hanif dan Rijal serta Hanif dan Efendi menggarisbawahi perlunya kepemimpinan yang responsif dan kontekstual dalam menghadapi dinamika pendidikan Islam masa kini. Sementara itu, penelitian oleh Mahfud dan Hanif menyatakan pentingnya penguatan budaya kerja yang berkualitas sebagai bahan dari strategi peningkatan daya saing madrasah. Ismail dan Endi menyatakan bahwa kepemimpinan berperan dalam mengembangkan budaya kerja guru dan mempengaruhi kinerja mereka.³ Rifa'i dalam penelitiannya menyatakan bahwa budaya kerja guru memberi dampak positif kinerja mereka, semakin baik budaya kerja guru, semakin baik hasil kerjanya.⁴ Reni dalam penelitiannya menyatakan bahwa kepemimpinan kepala madrasah penting bagi kemajuan dan perkembangan madrasah, termasuk di dalamnya mengembangkan budaya organisasi.⁵ Hal tersebut menjadi bukti bahwa kepemimpinan kepala madrasah dalam mengembangkan budaya kerja

² Saiful Asyari, 2020, "Supervisi Kepala Madrasah Berbasis Penilaian Kinerja sebagai Upaya Peningkatan Profesionalitas Guru," *JIEMAN: Journal of Islamic Educational Management*, Vol. 2, No. 1, Hlm. 28, <https://doi.org/10.35719/jieman.v2i1.14>.

³ Muchammad Ismail Hamzah dan Endi Sarwoko, 2020, "Jurnal Ekonomi Modernisasi," *Jurnal Ekonomi Modernisasi* Vol. 16, No. 1, Hlm. 43.

⁴ Asep Ahmad Rifa'i, 2020 "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Budaya Kerja Terhadap Peningkatan Kinerja Guru," *Indonesian Journal of Education Management & Administration Review*, Vol. 4, No. 1, Hlm. 163.

⁵ Reni Farwitawati, Souvya Fithire, dan Masirun, 2022 "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru," *Ideguru: Jurnal Karya Ilmiah Guru*, Vol. 8, No. 3, Hlm. 333, <https://doi.org/10.51169/ideguru.v8i2.537>.

guru dapat meningkatkan kinerja dan motivasi guru dalam mencapai tujuan pendidikan.

Dalam mengelola madrasah, dibutuhkan kepala madrasah yang mampu mengoptimalkan seluruh potensi madrasah agar dapat berfungsi secara optimal. Lembaga pendidikan Islam seperti madrasah dan institusi lainnya, membutuhkan pemimpin yang efektif.⁶ Lebih jauh, kepemimpinan kepala madrasah yang visioner dan strategis sangat dibutuhkan dalam menghadapi tantangan kompleks dunia pendidikan modern. Dalam praktiknya, kepala madrasah tidak hanya dituntut sebagai manajer, tetapi juga sebagai motor penggerak profesionalisme guru sekaligus agen perubahan institusional.

Sebagaimana Undang-undang Guru dan Dosen Nomor 14 Tahun 2005, yang mengatur tentang profesionalisme guru dan dosen, termasuk dalam hal pengembangan kompetensi dan kesejahteraan. Kepala madrasah perlu memahami dan menerapkan ketentuan ini untuk mendukung pengembangan budaya kerja yang positif bagi guru. Keberhasilan suatu pendidikan bergantung dengan keberhasilan seorang kepala madrasah.⁷

Kepala madrasah bertanggung jawab dalam administrasi maupun penyelenggaraan secara keseluruhan, termasuk kualitas tenaga kerja dalam pelaksanaan tugas.⁸ Pemerintah Indonesia terus meningkatkan kualitas pendidikan, seperti kurikulum sampai upaya memberikan fasilitas yang mendukung kegiatan belajar mengajar yang efisien dan menyenangkan. Akan tetapi, banyak orang yang hampir lupa bahwa budaya kerja juga menjadi faktor yang berpengaruh dalam mewujudkan mutu pendidikan.⁹

⁶ Imam Taulabi, 2016 “Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Budaya Kerja Guru,” *Jurnal Tribakti*, Vol. 27, No. 2, Hlm. 297–298.

⁷ Yuni Yulianti, Sri Harmonika, dan Fizan Yahya, 2021 “Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di Mi Nw 02 Kembang Kerang Kecamatan Aikmel Lombok Timur,” *Jurnal Manajemen dan Budaya*, Vol. 1, no. 1, Hlm. 43–54, <https://doi.org/10.51700/manajemen.v1i1.110>.

⁸ Wawan Erawan, 2022 “Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru pada MAN 1 Sumedang” Vol. 2, No. 4, Hlm. 388.

⁹ Muhammad Amin dan Nur Khozim, 2024 “Peran Budaya Organisasi dalam Membangun Kualitas Pendidikan”, Vol. 6, No. 3, Hlm. 358.

Budaya kerja merupakan suatu prinsip yang berlandaskan pada nilai-nilai, kebiasaan dan kekuatan yang membentuk budaya hidup suatu komunitas, kelompok atau organisasi. Pandangan ini diwujudkan dalam bentuk sikap, keyakinan, aspirasi, pendapat, dan tindakan yang tercermin dalam bekerja.¹⁰ Budaya kerja berkontribusi dalam membangun, mengembangkan dan melestarikan peradaban pendidikan secara keseluruhan. Seiring dengan perkembangan zaman, lingkungan pendidikan dan masyarakat mengalami perubahan.¹¹ Pentingnya budaya kerja guru dalam lembaga pendidikan madrasah salah satunya adalah memberikan kenyamanan, motivasi, dan semangat bagi setiap guru dalam melaksanakan tugasnya. Keharmonisan pendidikan akan terwujud dengan harapan, profesionalitas guru dalam bekerja akan berkembang sehingga pengaruh dalam meningkatkan mutu pendidikan.¹²

Kepala madrasah sebagai pimpinan memiliki budaya kerja yang unik yang dipengaruhi oleh nilai-nilai, pandangan, kebiasaan dan kebijakan pendidikan. Budaya kerja yang baik dapat mempertahankan nilai-nilai positif dan mendorong guru untuk memiliki pengalaman yang positif, sehingga guru memahami bagaimana nilai-nilai positif diterapkan di madrasah dan akan berdampak pada kinerja mereka.¹³

Dalam lembaga pendidikan, lulusan (*output*) menjadi pusat perhatian utama. Lulusan yang berkualitas dicapai melalui proses pembelajaran bermutu yang tercapai dengan adanya budaya organisasi

¹⁰ Mariana Damanik, 2021 "Artikel Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Remunerasi Terhadap Budaya Kerja Dan Peningkatan Kinerja Pegawai Di Lingkungandirektorat Jenderal Pajak Kpp Pratama Pematang Siantar," *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, Vol. 2, No. 1, Hlm. 194, <https://doi.org/10.38035/jmpis.v2i1.441>.

¹¹ Renaldi, Ryan. 2023. "Strategi Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Budaya Kerja Guru di Madrasah Aliyah Negeri Palopo" Skripsi. Palopo: IAIN Palopo.

¹² Regina Mega Pratiwi et al., 2024 "Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Budaya Kerja Guru di Sekolah," *Jurnal Kependidikan*, Vol. 13, No. 4, Hlm. 5408, <https://journal.an-nur.ac.id/index.php/unisanjournal>.

¹³ M. Rafiquddin NST, 2018 "*Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mengembangkan Budaya Religius Di Madrasah Aliyah Negeri 1 Banyuwangi*," Skripsi. Medan: UIN Sumatera Utara. [http://repository.library-iaida.ac.id/id/eprint/534/1/artikel mahrus ali 18.pdf](http://repository.library-iaida.ac.id/id/eprint/534/1/artikel%20mahrus%20ali%2018.pdf).

yang baik di madrasah.¹⁴ Selain itu, yang menjadi kunci keberhasilan dalam proses pendidikan adalah kompetensi profesionalisme guru. Guru dipandang sebagai individu yang memiliki kompetensi khusus dalam bidang pendidikan, dan diberikan tanggung jawab serta hak untuk mengatur kegiatan pembelajaran.¹⁵

Kepemimpinan berkaitan dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan. Gaya kepemimpinan merupakan suatu fungsi seorang pemimpin dalam mengarahkan organisasi, sehingga gaya kepemimpinan yang digunakan berpengaruh terhadap berhasil atau tidaknya kepemimpinan yang dijalankannya.¹⁶ Gaya kepemimpinan adalah metode seorang pemimpin untuk berkomunikasi dengan anggotanya, baik dalam memberikan arahan, pembinaan, dukungan maupun umpan balik.¹⁷ Ada kalanya seorang pemimpin harus fleksibel dan adaptif dalam mengubah gaya kepemimpinannya sesuai kebutuhan dan karakteristik anggotanya.

Gaya kepemimpinan transformasional dan situasional cenderung lebih fleksibel diterapkan di madrasah. Ide di balik gaya kepemimpinan situasional adalah tidak ada praktik kepemimpinan yang ideal, karena secara keseluruhan bergantung dengan situasi dan kondisi di madrasah. Situasi dan kondisi yang dimaksud dapat dipahami melalui dua sudut pandang, yaitu sudut pandang kemampuan (kesadaran dan pemahaman) dan sudut pandang kelemahan (tanggung jawab dan komitmen).¹⁸ Sedangkan, gaya kepemimpinan transformasional menekankan sikap mental, moralitas, dan motivasi bagi setiap anggota organisasi. Hal ini

¹⁴ Chaerul Rofiq, 2019 “Kepemimpinan Transformasional Dalam Lembaga Pendidikan Madrasah,” *Jurnal Penelitian Agama* Vol. 20, No. 2, Hlm. 222.

¹⁵ Novientry Dauhan Sangiang, 2020 “Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Guru” Vol. 3, No. 3, Hlm. 2303, <https://jurnal.uns.ac.id/shes>.

¹⁶ Dewi Astuti dan Muh. Hanif, “Analisis Dampak Pelatihan dan Pengembangan Guru terhadap Kepuasan Kerja di SMP Islam Andalusia 1 Kebasen,” *Jurnal Inovasi Penelitian Pendidikan dan Pembelajaran* 4, no. 4 (2024): 1164.

¹⁷ Daniel, “Teori Kepemimpinan Situasional: Definisi, konsep. Gaya dan penerapannya”, di akses pada 04 Desember 2024 pukul 08.50
<https://ekonomimanajemen.com/teori-kepemimpinan-situasional/>

¹⁸ Mulyasa, *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2011), hlm. 19.

sangat penting untuk melakukan perubahan guna mencapai tujuan organisasi.¹⁹

Dalam menerapkan gaya kepemimpinan transformasional, pemimpin madrasah hendaknya memiliki keterampilan tertentu, seperti menjadi contoh teladan yang baik, memotivasi, merangsang kreativitas dan inovasi, serta melatih dan membimbing guru dan staf untuk berkomitmen kepada madrasah.²⁰ Selain itu, kepemimpinan transformasional kepala madrasah sangatlah dibutuhkan guna meningkatkan kompetensi sosial, kepribadian, pedagogik dan profesional guru. Pemimpin madrasah dapat mengembangkan budaya kerja guru yang baik, yaitu mereka yang memiliki ketepatan waktu hadir di kelas, bertanggung jawab menyelesaikan tugas dan fungsinya, serta memiliki kemauan untuk mencapai tujuan.

Pengembangan budaya kerja guru di MTs Al Ikhsan Beji Kedungbanteng didasarkan dengan pemahaman kepala madrasah terhadap tujuan pendidikan madrasah. Upaya yang dilakukan kepala madrasah dalam pengembangan budaya kerja guru adalah menyesuaikan gaya kepemimpinan, memberikan bimbingan, menjalin komunikasi yang baik dan menjadi teladan bagi warga madrasah (guru, staf, peserta didik, dan masyarakat sekitar). MTs Al Ikhsan Beji Kedungbanteng mengedepankan nilai budaya yang unik, yaitu nilai integritas, profesionalisme dan religius yang bertujuan untuk menciptakan suasana kerja yang mendukung. Kepala madrasah dengan gaya kepemimpinannya sudah berusaha menjalankan tugas sebagai pemimpin dengan baik.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di MTs Al Ikhsan Beji Kedungbanteng, kepala madrasah menjalin komunikasi yang baik terhadap guru, staf, peserta didik dan masyarakat sekitar untuk mengembangkan budaya organisasi yang positif. Kepala madrasah menjadi teladan yang

¹⁹ Taulabi, Imam. 2016 “Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Budaya Kerja Guru.” *Jurnal Tribakti* Vol. 27, No. 2, Hlm. 286.

²⁰ Chaerul Rofiq. 2019. “Kepemimpinan Transformasional Dalam Lembaga Pendidikan Madrasah.” *Jurnal Penelitian Agama*. Vol. 20, No. 2. hlm. 22.

baik untuk mendorong guru dan staf ikut serta menanamkan nilai-nilai tersebut, memberikan motivasi dan dukungan kepada guru dan staf melalui pemberian penghargaan atas kinerja dan prestasi yang telah dicapai, serta mengikutsertakan guru dan staf dalam pelatihan dan pengembangan profesionalisme untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja mereka.

Namun dalam praktiknya, masih terdapat tantangan dalam pengembangan budaya kerja guru di MTs Al Ikhsan Beji Kedungbanteng. Beberapa masalah yang muncul antara lain adalah terdapat beberapa guru yang tidak membiasakan nilai kedisiplinan, misalnya berangkat ke madrasah tidak sesuai jadwal yang sudah ditentukan, rendahnya motivasi guru dalam melaksanakan tugas, dan masih kurangnya dukungan dalam pengembangan profesionalisme guru. Hal ini dapat mengakibatkan rendahnya kinerja guru dan berdampak negatif pada proses pembelajaran.

Oleh karena itu, tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam pengembangan budaya kerja guru di MTs Al Ikhsan Beji Kedungbanteng. Dengan memahami bagaimana gaya kepemimpinan kepala madrasah dapat mempengaruhi budaya kerja guru, penelitian ini diharapkan akan menghasilkan pendekatan yang berguna untuk meningkatkan kinerja guru dan kualitas pendidikan di madrasah. Selain itu, diharapkan penelitian ini dapat berkontribusi dalam pengembangan sistem manajemen pendidikan di madrasah dan menjadi pedoman bagi kepala madrasah dalam pengembangan budaya kerja guru.

B. Definisi Konseptual

Penelitian ini berjudul “Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Pengembangan Budaya Kerja Guru di MTs Al Ikhsan Beji Kedungbanteng”. Peneliti akan menjelaskan istilah penting yang merupakan variabel penelitian untuk mempermudah pembahasan, dan mencegah kekeliruan dalam penafsiran. Istilah-istilah tersebut yaitu:

1. Kepemimpinan Kepala Madrasah

Pemimpin atau *leader* adalah seseorang yang memimpin dan pimpinan adalah jabatan. Secara etimologis, kepemimpinan berasal dari kata “pimpin,” yang berarti “bimbing”, dan “memimpin” yang berarti “membimbing”. Kepemimpinan (*leadership*) merupakan keterampilan pemimpin dalam menggerakkan, mengarahkan, memotivasi, menasehati, membimbing, melatih, menerima saran, melarang dan menghukum anggota untuk mencapai tujuan organisasi.²¹ Pemimpin yang baik mampu mengelola diri mereka sendiri, orang lain dan situasi yang di hadapi. Hal ini disebabkan kegiatan kepemimpinan keseluruhan mempengaruhi perasaan, pikiran dan tingkah laku orang lain dalam mencapai tujuan tertentu.²²

Kepala madrasah merupakan guru yang ditunjuk sebagai pemimpin lembaga pendidikan formal khususnya madrasah. Kepala madrasah bertanggung jawab untuk mewujudkan tujuan madrasah yang dipimpinnya. Kesuksesan dan kegagalan kepala madrasah ditentukan dengan dijalankan atau tidaknya fungsi-fungsi kepemimpinan dalam mengelola lembaga yang dipimpinnya.²³ Secara sederhana, kepala madrasah bisa dipahami sebagai pemimpin fungsional di madrasah.²⁴ Kepemimpinan kepala madrasah tidak hanya fokus pada pengelolaan pendidikan dan administrasi, tetapi juga membangun karakter dan profesionalisme warga madrasah yaitu guru, staf, dan peserta didik.

2. Budaya Kerja Guru

Budaya dalam bahasa sansekerta, “budhayah” adalah bentuk jamak dari kata dasar “budhi” yang berarti akal atau segala sesuatu

²¹ Nur Maulida dan Beny Sintari Utu, 2021 “Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Di Mts Miftahul Ulum Cermenan Jombang,” *Jurnal Studi Kemahasiswaan* Vol. 1, No. 1, Hlm. 25–42.

²² Pebriana Priyambodo, 2023 “Strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam pengembangan profesionalisme guru,” *Jurnal Program Studi Manajemen Pendidikan Islam* Vol. 2, No. 1, Hlm. 35.

²³ Imam Junaris, 2023, *Kepemimpinan Kepala Madrasah (Sebuah Paradigma)*, *Angewandte Chemie International Edition*, Vol. 6, No. 11 Hlm. 951-952.

²⁴ Adiyono dan Nurul Rohimah, 2021 “Peran Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Agama Islam di MTs Negeri 1 Paser,” Vol. 1, No. 5, Hlm. 869.

yang berhubungan dengan nilai-nilai dan cara berpikir. Budaya juga dapat didefinisikan sebagai perilaku, perasaan, dan kerangka psikologis yang dimiliki semua anggota organisasi.²⁵ Sedangkan guru merupakan tenaga profesional yang bertanggung jawab untuk merancang dan menjalankan kegiatan belajar mengajar, menilai hasil pembelajaran, memberikan arahan, dan melakukan pelatihan.²⁶ Budaya kerja merupakan tradisi atau kebiasaan yang diikuti oleh guru dan staf dalam menjalankan tugas. Pemahaman, sikap dan perilaku guru dalam bekerja tercermin dari tradisi atau kebiasaan kerja mereka.²⁷ Setiap lembaga pendidikan memiliki keunikan dalam budaya kerja untuk membedakan organisasi yang satu dengan yang lainnya.

3. MTs Al Ikhsan Beji Kedungbanteng

MTs Al Ikhsan Beji Kedungbanteng didirikan dibawah naungan Yayasan Pondok Pesantren Al-Ikhsan Beji dan berakreditasi A. Lokasinya terletak di Komplek Pondok Pesantren Al-Ikhsan, Desa Beji RT 04/02, Kecamatan Kedungbanteng, Kabupaten Banyumas, Provinsi Jawa Tengah. Madrasah ini terkenal mengembangkan dua bahasa asing, yaitu bahasa inggris dan bahasa arab, serta memiliki peserta didik yang berprestasi dalam hal akademik maupun non akademik sehingga berhasil meraih banyak kejuaran di setiap perlombaan. Oleh karena itu, peneliti ingin menganalisis kepemimpinan kepala madrasah dalam mengembangkan budaya kerja guru di MTs Al Ikhsan Beji Kedungbanteng sehingga mampu melahirkan lulusan yang berkualitas.

²⁵ Suwignyo Widagdo, Muhammad Archi Maulyda, dan Kholifah R, 2020, "Penilaian Kinerja, Budaya Kerja & Kepemimpinan Optimalisasi Peningkatan Kinerja Guru", Jember: Mandala Press.

²⁶ Muhammad Dahlan, Yasir Arafat, dan Syaiful Eddy, 2020 "Pengaruh Budaya Sekolah dan Diklat terhadap Kinerja Guru," *Journal of Education Research* Vol. 1, No. 3, Hlm. 219–220, <https://doi.org/10.37985/jer.v1i3.25>.

²⁷ Sangiang, Novientry Dauhan. 2020 "Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Guru" Vol. 3, No. 3, Hlm. 2303. <https://jurnal.uns.ac.id/shes>.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, penelitian ini memiliki rumusan masalah, yaitu sebagai berikut:

1. Bagaimana kepala madrasah di MTs Al Ikhsan Beji Kedungbanteng menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan transformasional dalam menginspirasi dan mendorong perubahan budaya kerja guru?
2. Bagaimana kepala madrasah melakukan penyesuaian gaya kepemimpinannya dengan tingkat kesiapan dan kebutuhan guru dalam pengembangan budaya kerja sesuai teori kepemimpinan situasional?
3. Bagaimana signifikansi nilai, asumsi dasar dan artefak budaya organisasi terhadap pembentukan dan pengembangan budaya kerja guru di MTs Al Ikhsan Beji Kedungbanteng?

D. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari dilakukannya penelitian ini, yaitu meliputi:

- a. Menganalisis dan mendeskripsikan penerapan prinsip-prinsip kepemimpinan transformasional oleh kepala madrasah dalam menginspirasi dan mendorong perubahan budaya kerja guru di MTs Al Ikhsan Beji Kedungbanteng
- b. Mengeksplorasi kepemimpinan kepala madrasah dalam melakukan penyesuaian gaya kepemimpinannya dengan tingkat kesiapan dan kebutuhan guru dalam pengembangan budaya kerja, berdasarkan teori kepemimpinan situasional.
- c. Menganalisis signifikansi nilai, asumsi dasar dan artefak budaya organisasi terhadap pembentukan dan pengembangan budaya kerja guru di MTs Al Ikhsan Beji Kedungbanteng.

2. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian yang diharapkan, diantaranya yaitu:

a. Manfaat Teoritis

Penelitian berkontribusi pada pengembangan studi manajemen pendidikan islam yang berhubungan dengan kepemimpinan kepala

madrasah dan budaya kerja guru. Dengan menggunakan prinsip-prinsip kepemimpinan transformasional dan situasional, penelitian ini dapat memberikan wawasan tentang literatur yang ada dan menawarkan panduan bagi kepala madrasah dalam menginspirasi dan mendorong perubahan budaya kerja. Penelitian ini juga memperdalam pemahaman terkait hubungan nilai, asumsi dasar dan artefak budaya organisasi dalam pembentukan budaya kerja.

b. Manfaat Praktis

1) Bagi Kepala Madrasah

Penelitian ini dapat menjadi rekomendasi bagi kepala madrasah dalam mengembangkan budaya kerja guru yang lebih produktif, profesional dan kolaboratif.

2) Bagi Guru dan Staf

Penelitian ini menambah pemahaman guru dan staf terkait gaya kepemimpinan kepala madrasah. Dengan memahami gaya kepemimpinan kepala madrasah, guru dan staf lebih siap beradaptasi dengan perubahan yang ada di madrasah.

3) Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini dapat berkontribusi dalam pengembangan teori kepemimpinan khususnya di madrasah. Peneliti selanjutnya dapat menggunakan hasil temuan untuk mengembangkan teori baru yang lebih relevan dengan kondisi pendidikan saat ini.

E. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan memiliki tujuan untuk mempermudah pembahasan, guna mengikuti urutan yang sesuai dengan aturan dan kaidah penulisan penelitian. Pada penelitian ini, terdapat sistematika pembahasan yang meliputi:

Bagian awal dari penelitian ini yaitu berisikan halaman judul, pernyataan keaslian, pengesahan, nota dinas pembimbing, abstrak, motto, persembahan, kata pengantar, daftar isi, daftar tabel, daftar gambar, dan

daftar lampiran. Selanjutnya, bagian kedua merupakan inti dari pokok permasalahan yang terdiri dari lima bab, yaitu:

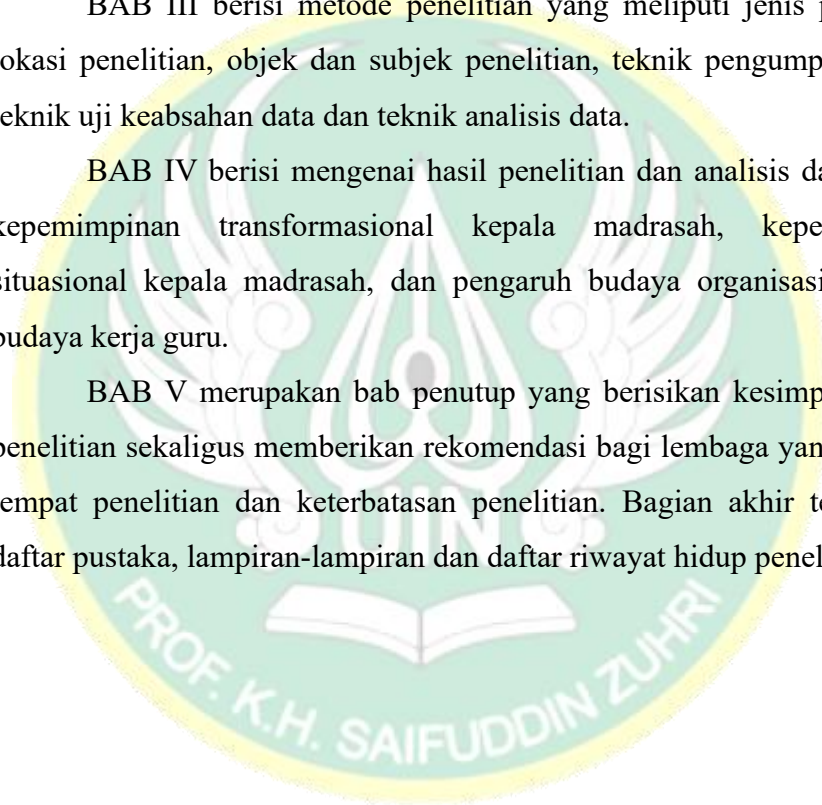
BAB I berisi pendahuluan yang meliputi latar belakang masalah, definisi konseptual, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika pembahasan.

BAB II berisi pembahasan tentang landasan teori yang terdiri dari definisi kepemimpinan kepala madrasah, budaya kerja guru dan kajian pustaka dengan meninjau hasil penelitian terdahulu.

BAB III berisi metode penelitian yang meliputi jenis penelitian, lokasi penelitian, objek dan subjek penelitian, teknik pengumpulan data, teknik uji keabsahan data dan teknik analisis data.

BAB IV berisi mengenai hasil penelitian dan analisis data berupa kepemimpinan transformasional kepala madrasah, kepemimpinan situasional kepala madrasah, dan pengaruh budaya organisasi terhadap budaya kerja guru.

BAB V merupakan bab penutup yang berisikan kesimpulan hasil penelitian sekaligus memberikan rekomendasi bagi lembaga yang menjadi tempat penelitian dan keterbatasan penelitian. Bagian akhir terdiri dari daftar pustaka, lampiran-lampiran dan daftar riwayat hidup peneliti.



BAB II

KAJIAN TEORI

A. Kepemimpinan Kepala Madrasah

1. Definisi Kepemimpinan Kepala Madrasah

Secara sederhana pengertian pimpinan adalah orang yang menjalani kepemimpinan. Dalam terminologi Al-Qur'an terdapat banyak istilah kepemimpinan yang memiliki esensi acuan atau referensi yang sama, yaitu: *amir, khalifah, dan imamah*. Sebagaimana yang disebutkan Al-Qur'an dalam Surat Al-Baqarah Ayat 30

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰٓئِكَةِ اِنِّىْ جَاعِلٌ فِى الْاَرْضِ خٰلِٖفَةً قَالُوْۤا اَجْعَلْ فِیْهَا مَنْ یُّفْسِدُ
فِیْهَا وَیَسْفِكُ الدِّمَآءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ اِنِّىْۤ اَعْلَمُ مَا لَا
تَعْلَمُوْنَ

“(Ingatlah) ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat, “Aku hendak menjadikan khalifah di bumi.” Mereka berkata, “Apakah Engkau hendak menjadikan orang yang merusak dan menumpahkan darah di sana, sedangkan kami bertasbih memuji-Mu dan menyucikan nama-Mu?” Dia berfirman, “Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui.”²⁸

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, pemimpin (pe-mim-pin) berarti orang yang memimpin, sedangkan kepemimpinan (ke-pe-mim-pin-an) adalah hal yang berhubungan dengan memimpin dan cara memimpin. Secara harfiah, kepemimpinan lahir dari kata “pimpin” yang berarti mengarahkan, membina, mengatur, menuntun, dan memengaruhi.²⁹ Dengan demikian, kepemimpinan merupakan bagian dari manajemen yang dominan guna meningkatkan efisiensi kerja, baik pada individu, kelompok, organisasi, lembaga maupun pada institusi.

²⁸ Al-Qur'an Kementerian Agama, 2024, Alquran dan Terjemahnya, Jakarta: Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Qur'an, Hlm. 5

²⁹ Rizky Ananda. 2024. "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Guru di MTs Nurul Iman Tanjung Morawa" Skripsi. Medan: Universitas Islam Sumatera Utara.

Kepemimpinan merupakan cara mendorong orang lain agar mau berusaha untuk mencapai tujuan. Dengan kata lain, kepemimpinan merupakan proses seorang pemimpin dalam menginspirasi, memotivasi, dan memberi petunjuk kepada anggota dalam mewujudkan tujuan yang direncanakan.³⁰ Kepemimpinan dipandang sebagai hukum yang harus dipatuhi dengan tanggungjawab. Sebab, arah dan tujuan suatu organisasi ditentukan dengan bagaimana seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya.³¹

Dalam Islam, pemimpin harus memiliki kemampuan membuat keputusan, serta memiliki sifat-sifat yang baik seperti rahmatan lil'alam, adil, amanah dan bijaksana. Menurut ajaran Islam, nilai-nilai ini menjadi landasan kepemimpinan yang baik, di mana kepentingan rakyat harus menjadi prioritas utama dan pemimpin harus menjaga keseimbangan dalam setiap tindakan. Sebagaimana yang dikatakan oleh Rasulullah SAW bahwa kepemimpinan adalah tentang memberikan dukungan sebaik-baiknya bagi umatnya.³²

Dalam *Handbook of leadership Bass and Stogdill's* (1990), kepemimpinan didefinisikan sebagai: "*an interaction between two or more members of a group that often involves a structuring or restructuring of the situation and the perceptions and expectations of the members*". Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin merupakan agen perubahan, yang berarti mereka mempengaruhi orang lain lebih dari mengubah diri mereka sendiri. Kepemimpinan terjadi ketika pemimpin mengubah motivasi atau kompetensi anggota organisasinya.

³⁰ Herlin Bogi Nur C., 2020. "Kepemimpin Kepala Madrasah dalam Pengembangan Budaya Madrasah di MA NU 04 Al Ma'arif Boja" Skripsi. Semarang: Universitas Islam Negeri Walisongo.

³¹ Siti Maesaroh, Hamdan Adib, dan Novan Ardy Wiyani, "Implementasi Model Kepemimpinan Transformasional di Pesantren Khozinatul 'Ulum Blora," *JIE (Journal of Islamic Education)* 7, no. 1 (2022): 42, <https://doi.org/10.52615/jie.v7i1.230>.

³² Faiqoh Ghonim dan M Imamul Muttaqin, "Implementasi Kepemimpinan Berbasis Nilai Budaya Islam dan Budaya Lokal Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang , Indonesia menciptakan pemimpin yang efektif , tetapi juga untuk menjaga dan memperkuat kohesi banyak peluang dalam menciptakan p," *Jurnal Pendidikan dan Ilmu Bahasa* 2, no. 4 (2024): 105.

Menurut Hersey dan Kenneth H. Blanchard, dalam bukunya yang berjudul *Management of Organizational Behavior* mendefinisikan bahwa “*Leadership is the activity of influencing exercised to strive willingly for group objective*” kepemimpinan merupakan upaya mendorong anggota untuk bekerja sama mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan merupakan upaya menggerakkan anggota dan memiliki tujuan yang sama untuk bekerja sama.³³

Kepemimpinan pendidikan merupakan suatu hal yang penting pada sebuah lembaga pendidikan. Kepemimpinan yang dibutuhkan saat ini adalah kepemimpinan yang didasari oleh jati diri bangsa yang bersumber dari nilai-nilai budaya dan agama, serta mampu mengantisipasi berbagai perubahan yang terjadi di bidang pendidikan.³⁴

Secara sederhana, kepala madrasah didefinisikan sebagai tenaga fungsional atau pimpinan di madrasah.³⁵ Kepala madrasah berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan dan bertanggung jawab menciptakan lingkungan belajar yang kondusif bagi guru dan peserta didik dengan tanggung jawab yang mencakup manajemen, pengembangan kurikulum, supervisi dan administratif.

Tidak sebatas pada aspek administratif,³⁶ kepemimpinan kepala madrasah juga menuntut inovasi, semangat kewirausahaan sosial, serta keberanian dalam menciptakan terobosan.³⁷ Strategi kepemimpinan

³³ Ismail Saleh, 2022, *Manajemen Pendidik dan Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah terhadap Kepuasan Kerja Guru*, Malang: CV. Literasi Nusantara Abadi.

³⁴ Yovi Aji Pratiwi dan Novan Ardy Wiyani, “Kepemimpinan Visioner Dalam Implementasi Program Full Day School Di Mi Modern Al Azhary Ajibarang,” *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 5, no. 2 (2020): 98–111, <http://ejournal.uin-malang.ac.id/index.php/jmpi/index>.

³⁵ Adiyono dan Rohimah, 2021 “Peran Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Agama Islam di MTs Negeri 1 Paser.” Vol. 1, No. 5, Hlm. 869.

³⁶ Suparyo Suparyo, Muh Hanif, dan Suratno Suratno, “Peran Kepemimpinan Visioner dalam Pengembangan Kualitas Pendidikan: Studi Kasus MTs Raudlatul Huda Cilacap,” *Juwara Jurnal Wawasan dan Aksara* 4, no. 1 (2024): 53–62, <https://doi.org/10.58740/juwara.v4i1.85>.

³⁷ Heni Widiastuti dan Muh. Hanif, “Kepemimpinan Transformasional Inovatif Berkelanjutan Melalui Madrasah Sociopreneurship Untuk Menyongsong Tantangan Pendidikan Modern Di Man 3 Banyumas,” *CENDEKIA: Jurnal Ilmu Pengetahuan* 4, no. 2 (2024): 178, <https://doi.org/10.51878/cendekia.v4i2.2954>.

yang efektif diwujudkan melalui penerapan manajemen strategis dan integrasi nilai-nilai keislaman dengan prinsip-prinsip Pancasila sebagai dasar kebijakan.³⁸ Berdasarkan penjelasan tersebut, dapat dipahami bahwa kepala madrasah sebagai pemimpin merupakan aspek yang penting dalam pengelolaan lembaga pendidikan. Selain itu, kepala madrasah juga berperan sebagai pendidik, manajer dan administrator yang bertanggungjawab atas kualitas pendidikan dan pengelolaan sumber daya madrasah dalam upaya mencapai tujuan pendidikan.

2. Macam-Macam Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah sekumpulan cara yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi anggota agar tujuan organisasi tercapai. Dalam ruang lingkup kajian kepemimpinan, ada tiga gaya kepemimpinan yang paling mendasar, yaitu: kepemimpinan demokratis, otoriter dan laissez faire (bebas), dapat dideksripsikan sebagai berikut:

a. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Kepemimpinan demokratis merupakan pendekatan kepemimpinan di mana pemimpin mendorong partisipasi aktif, pengambilan keputusan kolektif, dan keterlibatan anggota dalam proses pengambilan keputusan.³⁹ Pemimpin demokratis menyadari bahwa mereka memiliki tugas untuk mengkoordinasikan pekerjaan dan tugas dari seluruh anggotanya dengan menekankan rasa tanggung jawab dan kerja sama yang baik kepada setiap anggota.⁴⁰

Kepala madrasah mau mendengarkan aspirasi anggota dan mampu memanfaatkan kompetensi yang dimiliki anggota dengan

³⁸ Ahmad Muzajjad Faqihudin dan ; Muhammad Hanif, "Relevansi Nilai-Nilai Pancasila dalam Pendidikan Islam di Pondok Darussalam Purwokerto," *Jurnal Ilmiah Multidisiplin* 1, no. 1 (2024): 61–70.

³⁹ Suci Rachmadhani dan Leonard Adrie Manafe, "Analisis Gaya Kepemimpinan Demokratis," *Digital Economic, Management and Accounting Knowledge Development* 5, no. 1 (2023): 82–98, <https://ejournal.stiepgri.ac.id/index.php/demand/article/view/313>.

⁴⁰ Faridah Yanti, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Sekolah Terhadap Kompetensi Guru," *Journal of Islamic Education Management* 6, no. 1 (2021): 9–24, <https://ejournal.iainpalopo.ac.id/index.php/kelola>.

efektif. Dengan demikian, madrasah yang dipimpinnya akan berjalan lancar sekalipun saat kepala madrasah sedang tidak berada di madrasah. Pemimpin memberikan banyak informasi terkait tugas dan tanggung jawab anggota. Prinsip utama kepemimpinan demokratis adalah mengikutsertakan anggota dalam proses penerapan dan penentuan strategi dalam mencapai tujuan bersama dan pengambilan keputusan selalu didasarkan pada musyawarah.⁴¹

b. Gaya Kepemimpinan Otoriter

Menurut Herlinda yang dikutip oleh Sri Wahyuni, dkk. Pemimpin dengan gaya otoriter biasanya merasa bahwa mereka mengetahui apa yang mereka inginkan dan cenderung mengekspresikan kebutuhan-kebutuhan tersebut dalam bentuk perintah-perintah langsung kepada anggota. Dalam gaya kepemimpinan otoriter, pemimpin selalu mendikte apa yang harus dikerjakan oleh anggota. Pemimpin membuat suatu peraturan tersendiri yang harus di taati dan diikuti oleh seluruh anggotanya.⁴²

Gaya kepemimpinan otoriter memiliki dampak positif dan negatif apabila diterapkan di madrasah. Dampak positifnya yaitu tidak ada yang menghalangi langkah pemimpin dalam mengambil keputusan atau membuat kebijakan baru, sehingga pengambilan keputusan secara cepat dan memberi kepuasan bagi pemimpin. Gaya kepemimpinan ini juga sangat membantu pemimpin dalam menciptakan kedisiplinan kerja, karena biasanya anggota akan patuh kepada pemimpinnya. Dampak negatifnya yaitu memberikan dampak buruk bagi rekan kerja, sebab mereka merasa

⁴¹ Theresia Lounggina L. Peny, "Pengaruh Kepemimpinan Demokratis dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Dinas Pariwisata Kabupaten Alor (Studi Kasus Pada Masa Pandemi Covid-19 Tahun 2020-2021)," *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan* 9, no. 8 (2023): 795.

⁴² Sri Wahyuni et al., "Gaya Kepemimpinan Otoriter (Otokratis) Dalam Manajemen Pendidikan," *Educational Leadership: Jurnal Manajemen Pendidikan* 1, no. 2 (2022): 123–30, <https://doi.org/10.24252/edu.v1i2.26148>.

bosan dan kehilangan rasa semangat, motivasi dan inspirasi dalam bekerja. Pemimpin otoriter juga berpengaruh pada lingkungan dan suasana kerja yang akan terasa kaku dan menegangkan.⁴³

c. Gaya Kepemimpinan Laissez-Faire (Bebas)

Menurut Purwanto dikutip oleh Harun dan Mukhfidatul, gaya kepemimpinan laissez faire merupakan pemimpin yang membiarkan anggota berbuat sekehendaknya. Pembagian tugas dan kerja sama diserahkan kepada anggota organisasi.⁴⁴ Gaya kepemimpinan ini berpandangan bahwa anggota organisasi dapat membuat keputusan secara mandiri, serta dapat mengurus dirinya sendiri dengan sedikit pengarahan dari pemimpin dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Hubungan antara pemimpin dan anggota hanya sebatas penyampaian informasi dalam rangka menyempurnakan tugas. Seringkali pemimpin memberikan kebebasan sepenuhnya kepada anggota dalam menjalankan tugas, tanpa mekanisme kontrol yang ketat. Pengawasan dari pimpinan diberikan jika dipandang perlu, sehingga pemimpin sering berposisi sebagai penasihat. Gaya kepemimpinan laissez faire diterapkan sebagai upaya pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, sikap dan perilaku anggota.⁴⁵

3. Peran dan Tugas Kepala Madrasah dalam Mengelola Organisasi Pendidikan

Permendikbud No. 16 Tahun 2018 tentang guru diberikan tugas sebagai kepala madrasah untuk memimpin dan mengelola madrasah dalam upaya meningkatkan kualitas pendidikan sesuai dengan transformasi pengajaran yang bermanfaat bagi peserta didik.

⁴³ Wahyuni et al.

⁴⁴ Moh. Harun Al Rosid dan Mukhfidatul Mukarromah, "Korelasi Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dengan Motivasi Kerja Guru," *Jurnal Tarbiyatuna* 1, no. 2 (2021): 17–30, <https://doi.org/10.33369/penapaud.v2i2.18547>.

⁴⁵ Sari Rahayu et al., "Hakikat Kepemimpinan dan Tipe-Tipe Kepemimpinan Pendidikan," *Eduprof: Islamic Education Journal* 4, no. 2 (2022): 187–98, <https://iaibbc.e-journal.id/xx/article/view/141>.

Kepala madrasah bertugas mengelola dan mengatur kegiatan pembelajaran, menciptakan suasana belajar yang menyenangkan, mengembangkan strategi pembelajaran yang efektif serta memotivasi guru. Kepala madrasah berperan ganda dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Adapun empat peran kepala madrasah yaitu sebagai berikut:⁴⁶

a. Kepala madrasah sebagai *catalyst* (katalisator)

Kepala madrasah bertugas meyakinkan guru tentang pentingnya beradaptasi dengan perubahan untuk menciptakan kondisi yang lebih baik. Hal tersebut dapat diupayakan dengan memotivasi warga madrasah untuk berpartisipasi aktif dalam proses tersebut.

b. Kepala madrasah sebagai *solution givers* (penyedia solusi)

Kepala madrasah harus mampu memberikan arahan dalam proses mencapai tujuan dan ikut serta secara aktif dalam kegiatan pembelajaran untuk memecahkan masalah dan menjalin hubungan yang baik antar warga madrasah, mendorong inovasi serta berkontribusi terhadap kemajuan lembaga pendidikan.

c. Kepala madrasah sebagai *process helpers* (pendukung proses)

Kepala madrasah bertanggung jawab memastikan proses perubahan berjalan lancar, termasuk ikut serta menyelesaikan masalah dan membangun hubungan yang baik antar warga madrasah. Dengan menjalankan peran sebagai *process helpers*, kepala madrasah juga menciptakan iklim madrasah yang positif dan lebih responsif terhadap kebutuhan guru dan peserta didik.

d. Kepala madrasah sebagai *resource linkers* (penghubung sumber daya).

Kepala madrasah berperan sebagai *resource linkers*, yang berarti mereka berfungsi untuk menghubungkan anggota dengan

⁴⁶ Burhan, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Kalimantan Selatan: Ruang Karya Bersama, 2023).

sumber daya, terutama dalam hal pendanaan yang diperlukan untuk pengembangan madrasah. Peran ini memungkinkan mereka untuk meningkatkan daya saing madrasah melalui akses sumber daya yang lebih luas dan dukungan organisasi yang lebih kuat.

Selanjutnya, kepala madrasah juga memiliki beberapa tugas utama dalam penyelenggaraan pendidikan, yaitu sebagai berikut:

a. Tugas Utama Kepala Madrasah sebagai Manajerial

Manajerial berasal dari kata “*manage*” yang mempunyai arti kelola atau mengelola. Adapun tugas utama kepala madrasah sebagai manajerial, sebagai berikut:

- 1) Melakukan perencanaan, yaitu merencanakan visi dan misi madrasah dengan warga madrasah
- 2) Mengatur dan mengelola kegiatan pembelajaran baik jangka panjang maupun jangka pendek
- 3) Melaksanakan program kesiswaan
- 4) Mengelola sarana dan prasarana dengan baik
- 5) Mampu membina semua kolega yaitu guru dan warga
- 6) Mengelola keuangan seperti pemasukan dan pengeluaran
- 7) Menumbuhkembangkan hubungan yang harmonis
- 8) Menjadi pemimpin yang adil dan bijaksana.

b. Tugas Utama Kepala Madrasah sebagai Supervisor

Supervisi merupakan suatu kegiatan di mana kepala madrasah melakukan pengawasan terhadap kegiatan madrasah yang bertujuan untuk membantu guru dan staf dalam meningkatkan kualitas dan efektivitas penyelenggaraan pendidikan. Kepala madrasah sebagai supervisor harus mampu menunjukkan sikap dan perilaku sebagai seorang yang profesional. Dalam menjalankan kegiatan supervisi, kepala madrasah melaksanakan tahap-tahap berikut, meliputi:

- 1) Merencanakan kegiatan supervisi
- 2) Melaksanakan kegiatan supervisi

3) Menilai atau menindaklanjuti kegiatan supervisi

c. Tugas Utama Kepala Madrasah sebagai Pemimpin Kewirausahaan

Kepala madrasah wajib memiliki keahlian berwirausaha seperti yang tercantum dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional tentang Standar Kepala Madrasah Nomor 13 Tahun 2007. Kompetensi kewirausahaan dalam artian memiliki motivasi dan inovasi, kerja keras, ketekunan yang kuat, serta memiliki jiwa kewirausahaan dalam mengelola kegiatan madrasah. Kepala madrasah diharapkan mampu menanamkan jiwa kewirausahaan dengan menerapkan prinsip kewirausahaan.⁴⁷

4. Kompetensi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru

Menurut Mulyasa, Kompetensi kepala madrasah mempengaruhi peningkatan kinerja guru, maka sebagai pemimpin diwajibkan memberikan arahan, pengawasan dan meningkatkan keterampilan dari tenaga pendidiknya. Permendiknas tentang penugasan Guru sebagai Kepala Madrasah No. 28 Tahun 2010 dijelaskan bahwa kompetensi kepala madrasah meliputi kompetensi kepribadian, manajerial, supervisi, kewirausahaan dan sosial, dideksripsikan sebagai berikut:

a. Kompetensi Kepribadian

Kompetensi kepribadian mencakup nilai-nilai moral, budaya dan kebiasaan yang baik, memiliki integritas sebagai pemimpin, dapat mengendalikan diri saat menghadapi masalah, dan memiliki bakat dan minat untuk melakukannya.

b. Kompetensi Manajerial

Kompetensi manajerial mencakup kemampuan menjalankan fungsi manajemen, yang meliputi perencanaan, pengorganisasian,

⁴⁷ Inge Kadarsih et al., 2020 "Peran dan Tugas Kepemimpinan Kepala Sekolah di Sekolah Dasar," *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan*, Vol. 2, No. 2, Hlm. 199–200, <https://doi.org/10.31004/edukatif.v2i2.138>.

pelaksanaan dan pengawasan. Kemampuan tersebut menciptakan suasana yang mendukung pengembangan profesionalisme guru

c. Kompetensi Kewirausahaan

Wirausaha dalam pendidikan merupakan orang yang mengembangkan kegiatan suatu organisasi tertentu yang didasarkan pada keterikatan organisasi lain. Kepala madrasah dengan jiwa wirausaha memiliki visi, misi, tujuan dan rencana strategi yang realistis. Kompetensi kewirausahaan oleh kepala madrasah sangat berkontribusi terhadap keberhasilan madrasah yang dipimpinnya.

d. Kompetensi Supervisi

Kepala madrasah bertugas sebagai pengawas (supervisor) seluruh kegiatan di madrasah. Tanpa adanya pengawasan, administrasi pendidikan akan mengalami banyak hambatan.

e. Kompetensi Sosial

Kompetensi sosial mencakup kemampuan kepala madrasah berkomunikasi, berkolaborasi dan berpartisipasi dalam kegiatan sosial yang mendukung lingkungan pendidikan yang positif.⁴⁸

Proses pembelajaran tidak hanya ditentukan berdasarkan jumlah guru dan kemampuannya, tetapi ditentukan juga oleh bagaimana kepala madrasah dalam menjalankan fungsi manajemen di madrasah.

5. Hubungan Kepemimpinan Kepala Madrasah dengan Pengembangan Budaya Kerja Guru

Kepemimpinan kepala madrasah berkaitan dengan budaya kerja guru. Budaya kerja merupakan budaya yang mendukung kegiatan manajerial dan budaya kerja sebagai operasionalnya. Dengan kata lain, gaya kerja seorang pemimpin akan menunjukkan budayanya. Dalam praktiknya di lembaga pendidikan, dapat diamati bagaimana para pemimpin mendapatkan masukan dari guru, mendengarkan saran atau

⁴⁸ Kompri, 2017. *Standardisasi Kompetensi Kepala Sekolah (Pendekatan Teori untuk Praktik Profesional)*, Jakarta: Kharisma Putra Utama.

menegur anggotanya. Budaya kerja guru bertujuan untuk membangun keyakinan guru dan menanamkan prinsip-prinsip yang mempengaruhi sikap dan perilaku mereka, dan membuat komitmen untuk belajar bagaimana cara bekerja di lingkungan masing-masing. Dengan keyakinan dan komitmen guru yang kuat terhadap nilai-nilai tertentu, seperti memastikan bahwa pekerjaan dilakukan dengan baik, sesuai standar atau sesuai tujuan organisasi.⁴⁹

B. Kepemimpinan Transformatif

1. Definisi dan Konsep Dasar Kepemimpinan Transformatif

Kata “transformasi” berasal dari kata “*to transform*” yang berarti “mengubah” atau “membentuk”. Pemimpin dengan gaya transformasional memiliki kemampuan mengubah keadaan dan kebiasaan dengan mempertimbangkan prinsip kebebasan, keadilan dan kesamaan. Selain itu, pemimpin transformasional akan memberi tahu anggotanya bahwa mencapai tujuan memerlukan lebih dari sekedar memenuhi keinginan pribadi mereka sendiri.⁵⁰

Kepemimpinan transformasional merupakan kemampuan untuk memotivasi dan menginspirasi orang lain, mendorong inovasi dan perubahan serta mengembangkan kompetensi kepemimpinan diantara pengikutnya. Gaya kepemimpinan ini juga fokus pada pengembangan potensi individu dan mendorong perubahan pada tingkat individu, tim dan organisasi. Pemimpin transformasional sering digambarkan sebagai karismatik dan memiliki visi dan misi yang jelas. Mereka tidak hanya menetapkan tujuan yang tinggi, namun mereka juga menunjukkan komitmen yang kuat untuk mencapai tujuan bersama.⁵¹

Menurut Bennis M. Bass (1985), mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai strategi seorang pemimpin

⁴⁹ Muhammad Said Ambiya, Ahmad Syukri, dan Kasful Anwar, *Manajemen Kepala Madrasah (Upaya Peningkatan Budaya Kerja Guru)*...hlm.83-84

⁵⁰ Triyono, Urip. 2019. *Kepemimpinan Transformatif dalam Pendidikan Formal, Non Formal dan Informal*. Yogyakarta: Deepublish (Grup Penerbitan CV Budi Utama), hlm.97.

⁵¹ Burhan, 2023. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Kalimantan Selatan: Ruang Karya Bersama.

dalam menggerakkan perubahan anggotanya dari tingkat kebutuhan yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi. Dalam situasi tersebut, kata “transformasi” mengacu pada perubahan yang signifikan dalam perspektif, nilai-nilai, motivasi dan kinerja pengikut.⁵² Kepemimpinan transformasional juga diartikan sebagai proses yang mempunyai dampak signifikan, menghasilkan perubahan ke arah visi dan misi pemimpin dan mencapai kinerja yang sesuai dengan harapan.

Ma'shum dan Hanif mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional berkontribusi pada penguatan aspek afektif serta peningkatan budaya kerja guru.⁵³ Dalam konteks inovasi kurikulum, kepemimpinan transformasional mampu mendorong integrasi antara sains dan nilai-nilai Islam dalam pengembangan kurikulum.⁵⁴

Kepemimpinan transformasional dalam konteks pendidikan Islam ditandai oleh orientasi pada visi, nilai dan perubahan yang berkelanjutan. Kepemimpinan transformasional menginspirasi dan memotivasi anggotanya untuk mencapai tujuan dan mengembangkan keterampilan mereka. Pemimpin menyampaikan visi yang jelas dan melalui kemampuan karismatik dan inspiratif, menciptakan sikap antusiasme dalam bekerja. Pemimpin transformasional meningkatkan kompetensi anggota, seiring dengan berkembangnya keterampilan, pengetahuan dan kepercayaan diri mereka.

Selain itu, nilai-nilai bersama dan tujuan bersama yang diciptakan oleh pemimpin transformasional menumbuhkan komitmen yang kuat, karena anggota merasa terhubung secara pribadi dengan

⁵² Burhan, 2023. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Kalimantan Selatan: Ruang Karya Bersama.

⁵³ M. L. Ma'shum dan Muh Hanif, “Pengembangan Ranah Afektif untuk Meningkatkan Pemahaman Konsep Pendidikan Agama Islam di SMA YA BAKII 1 Kesugihan,” *Journal Of Islamic Education Management* 2, no. 1 (2021): 57–72, <https://doi.org/10.47476/manageria.v4i3.5599>.

⁵⁴ Suparjo, Muh Hanif, dan S. Dimas Indianto, “Developing Islamic Science Based Integrated Teaching Materials for Islamic Education in Islamic High School,” *Pegem Journal of Education and Instruction* 11, no. 4 (2021): 282–89, <https://doi.org/10.47750/pegegog.11.04.27>.

tujuan organisasi.⁵⁵ Salah satu kunci dari kepemimpinan transformasional yaitu kemampuan mendengarkan dan mengenali kebutuhan dan keinginan pengikut. Pemimpin transformasional akan memperkenalkan dan berusaha untuk memenuhi kebutuhan mereka, baik profesional maupun pribadi. Hal ini memungkinkan mereka untuk menciptakan suasana kerja yang mendukung, sehingga anggotanya merasa dihargai dan mendorong mereka untuk berkembang.

Secara keseluruhan, kepemimpinan transformasional berarti menciptakan visi yang menarik dan menyampaikan dengan cara yang menginspirasi dan memotivasi anggota untuk mengubah organisasi dan diri mereka sendiri. Hal ini membutuhkan pemimpin yang tidak hanya memiliki pandangan yang tajam tentang masa depan tetapi juga dapat berhubungan dengan anggota untuk mencapai tujuan bersama.

2. Karakteristik dan Prinsip Kepemimpinan Transformasional

Menurut Bass (1985) dalam bukunya yang berjudul “*Transformasional Leadership*”, mengemukakan bahwa pemimpin transformasional dicirikan oleh sifat karismatikanya, dimana pengikutnya bercita-cita untuk meniru pemimpin mereka. Pemimpin transformasional memberikan inspirasi dan motivasi, merangsang keterlibatan intelektual, mendorong pengembangan kemampuan dan memperhatikan individual pengikut dengan menawarkan dukungan, bimbingan dan pelatihan kepada anggotanya. Adapun karakteristik kepemimpinan transformasional, dideskripsikan sebagai berikut:⁵⁶

a. *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal)

Pengaruh ideal merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mewujudkan visi dan misi, menumbuhkan rasa bangga dan

⁵⁵ Lelyana, Nora. 2023. *Kepemimpinan Situasional dan Manajemen Strategis: Mengelola Perubahan dengan Fleksibilitas dan Keberanian*. Bandung: Indonesia Emas Group.

⁵⁶ Bernard M. Bass dan Ronald E. Riggio, 2006, *Transformational leadership: Second edition, Transformational Leadership: Second Edition*, <https://doi.org/10.4324/9781410617095>.

menarik kepercayaan anggotanya.⁵⁷ Pemimpin membuat anggotanya merasa dekat dengan mereka, sehingga pengikutnya ingin meniru pemimpinnya. Adapun komponen yang membentuk pengaruh ideal, yaitu perilaku pemimpin, serta aspek yang diberikan oleh anggota kepada pemimpin. Pemimpin yang memiliki pengaruh besar idealnya bersedia mengambil risiko dan menunjukkan konsistensi dalam tindakan, dapat diandalkan dan mampu menunjukkan standar tinggi dalam etika dan moralitas.

b. *Inspirational Motivation* (Motivasi inspiratif)

Motivasi Inspirasi (*Inspirational Motivation*) merupakan sebuah strategi kepemimpinan yang terfokus pada kemampuan pemimpin untuk menginspirasi dan memotivasi anggotanya melalui visi yang menarik serta semangat untuk mencapai tujuan bersama. Pemimpin transformasional berperan dalam memberikan makna dan tantangan pada tugas-tugas pengikut, yang membangkitkan semangat tim serta menunjukkan sikap positif dan optimis. Pemimpin transformasional melibatkan pengikutnya dalam mempersiapkan masa depan, menetapkan harapan yang jelas dan menunjukkan dedikasi terhadap tujuan serta visi kolektif.

c. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi intelektual)

Pemimpin mendorong anggota untuk berinovasi dan berpikir kreatif. Pemimpin mengambil asumsi yang ada, mengubah cara pandang terhadap suatu masalah, serta mencari solusi baru untuk situasi tertentu, melibatkan anggota dalam menyelesaikan masalah, memahami masalah dari berbagai sudut pandang, dan mendorong anggota mengeksplorasi pendekatan baru. Pemimpin secara intelektual merangsang anggota untuk berkeaktifan dan menerima tantangan sebagai bagian pekerjaan. Indikator kunci

⁵⁷ Anwar Fauzi dan Muh. Hanif, "Upaya Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja dan Profesional Guru di Madrasah Aliyah Negeri Purbalingga," *Jurnal Ilmiah PGSD FKIP Universitas Mandiri* 10, no. 2 (2024): 1460.

keberhasilannya yaitu rasionalitas, kreativitas, *consensus decision-making*, *coaching*, dukungan, tantangan dan keterlibatan.⁵⁸

d. *Individualized consideration* (memperhatikan individu)

Pemimpin mengutamakan kebutuhan anggotanya dengan berpartisipasi sebagai pelatih atau pembimbing dan mendengarkan serta menerima masukan anggotanya. Pemimpin memberikan tugas kepada anggota untuk mengembangkan kompetensi mereka dan untuk mengamati dan menilai perkembangan mereka.⁵⁹

Dengan menggabungkan seluruh karakteristik, kepemimpinan transformasional memiliki ciri khas yang membedakan dengan pemimpin yang lain. Adapun beberapa prinsip kepemimpinan transformasional yang harus diterapkan, yaitu:

a. Komunikator yang baik

Pemimpin menyampaikan visi dan misi dengan jelas sehingga anggotanya memahami arah tujuan yang harus di capai.

b. Motivasi

Pemimpin transformasional memiliki kemampuan memotivasi, menciptakan sinergi dan berkomitmen terhadap visi bersama.

c. Inovasi

Pemimpin mampu menghadapi perubahan dan adaptasi yang cepat, serta mendorong inovasi di tengah perubahan.

d. Dukungan Individu

Pemimpin mengutamakan kebutuhan dan aspirasi anggota, memberi pelatihan dan bimbingan untuk perkembangan mereka.

e. Terbuka

Pemimpin berkomunikasi dengan transparan dan menciptakan lingkungan yang nyaman untuk berbagi ide.⁶⁰

⁵⁸ Yulianti, Maryanti. 2022. *Kepemimpinan Transformasional*, Malang: CV. Literasi Nusantara Abadi.

⁵⁹ Bass dan Riggio, *Transformational leadership: Second edition...* hlm 6-7

⁶⁰ Hanifah, 2022. *Implementasi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran*, Malanga: CV. Literasi Nusantara Abadi.

3. Peran Kepemimpinan Transformasional dalam Menginspirasi Perubahan

Menurut Bass, yang dikutip oleh Luthans (2009) bahwa kepemimpinan transformasional bergantung pada kualitas seorang pemimpin, kreadibilitasnya dan kebutuhan pengikutnya. Pemimpin dengan gaya transformasional memerlukan tingkat produktivitas yang tinggi dalam organisasi yang sering mengalami perubahan.⁶¹ Gaya kepemimpinan transformasional diperlukan untuk mewujudkan perubahan berkelanjutan, membuat dan menyampaikan visi dan misi, menginspirasi, memotivasi dan memberdayakan guru dan staf dalam meraih tujuan pendidikan. Kepala madrasah yang memberi kesempatan bagi guru untuk bebas menyampaikan ide dan aspirasi dapat meningkatkan partisipasi guru dalam mendorong perubahan.⁶²

4. Implementasi Kepemimpinan Transformasional dalam Pendidikan

Kepala madrasah dengan gaya transformasional efektif diterapkan di madrasah untuk menciptakan perubahan yang positif.⁶³ Adapun diterapkan dengan beberapa cara, meliputi:

a. Membangun Visi Bersama

Kepala madrasah membuat dan menyampaikan visi madrasah dengan jelas tentang masa depan pendidikan yang membangkitkan semangat dan komitmen guru dan staf.

b. Mendorong Pengajaran Inovatif

Kepala madrasah memberikan stimulasi intelektual untuk mendorong guru menggunakan metode pengajaran yang inovatif dalam rangka meningkatkan keefektifan pendidikan.

⁶¹ Syafrida Hafni Sahir et al., 2022. *Kepemimpinan & Budaya Kerja Guru*, Medan: Yayasan Kita Menulis.

⁶² Windasari, dkk. 2022, "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Terhadap Perubahan Organisasi Sekolah Dasar," *Jurnal Manajemen Pendidikan* Vol. 9, No. 1, Hlm. 108, <https://doi.org/10.24246/j.jk.2022.v9.i1.p99-110>.

⁶³ Musaddad, Ahmad. 2024. *Perilaku dan Budaya Organisasi*, Malang: PT. Literasi Nusantara Abadi Grup. Hlm. 60.

c. Pengembangan Profesional

Kepala madrasah menyediakan peluang pengembangan profesional guru untuk membantu mereka mengembangkan dan meningkatkan potensi mereka sebagai pendidik.

d. Menjadi Model Perilaku

Kepala madrasah menetapkan standar yang tinggi untuk integritas dan komitmen sebagai teladan bagi guru dan staf.

5. Kepemimpinan Transformasional dalam Meningkatkan Budaya Kerja Guru

Kepemimpinan transformasional berfungsi sebagai teladan, mentor dan pelatih yang mengintegrasikan anggota baru ke dalam budaya kerja guru yang sudah ada. Namun, mengubah budaya kerja guru yang sudah ada merupakan proses kompleks bagi pemimpin untuk terlebih dahulu memahami budaya yang ada sebelum menyelaraskan dengan visi dan tujuan yang baru. Menurut Edgar H. Schein, dalam buku yang berjudul *Organizational Culture and Leadership*, menjelaskan tiga strategi utama untuk meningkatkan budaya kerja yaitu sebagai berikut:

a. Filosofi Organisasi

Pemimpin transformasional bekerja sama dengan pihak lain untuk mendefinisikan sebuah filosofi yang menekankan nilai-nilai dan prinsip-prinsip anggota organisasi.

b. Kebijakan dan Program

Pemimpin bekerja sama dengan anggota untuk menetapkan keputusan dan mengembangkan program untuk mewujudkan tujuan organisasi menjadi nyata.

c. Praktik-Praktik Kepemimpinan

Pemimpin transformasional menunjukkan nilai dan prinsip melalui tindakan dan mempraktikkannya secara teratur.⁶⁴

⁶⁴ Marshall, Sashkin dan Molly G. Sashkin, 2011. *Prinsip-Prinsip Kepemimpinan*, Penerbit Erlangga, Hlm. 126-130.

C. Kepemimpinan Situasional

1. Definisi dan Konsep Dasar Kepemimpinan Situasional

Kepemimpinan situasional (*Situational leadership*) merupakan gaya kepemimpinan yang menekankan perlunya pemimpin untuk menyesuaikan pendekatan mereka berdasarkan situasi spesifik dan tingkat perkembangan anggotanya. Kepemimpinan situasional menekankan pentingnya fleksibilitas dalam menyesuaikan strategi dengan tingkat kesiapan guru dan dinamika sosial warga madrasah.

Hanif dan Zakiyyah menegaskan bahwa efektivitas kepemimpinan terletak pada kemampuannya merespons kondisi yang berubah-ubah.⁶⁵ Kepala madrasah menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan pendekatan situasional. Manfaat dari kepemimpinan situasional adalah menumbuhkan budaya kerja guru yang inklusif dan kolaboratif. Dengan menganalisis kebutuhan dan kemampuan anggota, pemimpin bisa memastikan setiap anggota mendapatkan dukungan dan pengembangan yang dibutuhkan. Namun, gaya kepemimpinan situasional juga memiliki keterbatasan, yaitu waktu dan upaya yang dibutuhkan pemimpin untuk menilai setiap situasi untuk menyesuaikan gaya kepemimpinan.⁶⁶

Menurut Hersey dan Blanchard, model kepemimpinan situasional didasarkan oleh saling berhubungannya hal-hal berikut ini:

- a. Bimbingan dan arahan yang diberikan pemimpin (perilaku tugas)
- b. Dukungan sosial dan emosional yang diberikan oleh pemimpin (perilaku hubungan)
- c. Tingkat kesiapan yang dipahami anggota dalam menjalankan tugas dan fungsinya untuk mencapai tujuan yang ditentukan.⁶⁷

⁶⁵ Muh. Hanif, Suherlan, dan Hizbul Khootimah Azzaakiyyah, "The Role of Civic Education in Enhancing Community Welfare Through Social Participation," *Technopreneurship and Educational Development Review (TENDER)* 1, no. 3 (2024): 125–32.

⁶⁶ Lelyana, Nora. 2023. *Kepemimpinan Situasional dan Manajemen Strategis: Mengelola Perubahan dengan Fleksibilitas dan Keberanian...* hlm. 24-29.

⁶⁷ Veithzal Rivai, 2007. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, Hlm. 24.

2. Tingkat Kesiapan Guru dan Gaya Kepemimpinan Situasional

Dalam teori situasional, yang dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard, terdapat empat tingkat kesiapan guru, yaitu sebagai berikut:

a. Tingkat kesiapan anggota rendah

Kemampuan guru menyelesaikan tugas sangat rendah, disebabkan oleh tugas yang diberikan tidak sesuai kemampuan yang dimiliki, sehingga guru tidak yakin bisa menyelesaikan tugas.

b. Tingkat kesiapan anggota rendah ke sedang

Guru tidak mampu menyelesaikan tugasnya tetapi bertanggung jawab. Meskipun memiliki kemampuan yang rendah tetapi mau bertanggung jawab dan berupaya untuk menyelesaikan tugasnya.

c. Tingkat kesiapan anggota sedang ke tinggi

Guru mampu menyelesaikan tugas tetapi tidak bertanggung jawab, mereka mampu melaksanakan tugas tetapi ragu-ragu sehingga tugas tersebut tidak dilaksanakan.

d. Tingkat kesiapan anggota tinggi

Guru mampu menyelesaikan tugas dan mau bertanggung jawab, mereka mendapatkan kepuasan atas prestasi yang dimiliki dan yakin akan berhasil menyelesaikan tugas.⁶⁸

Berdasarkan tingkat kesiapan guru dalam melaksanakan tugasnya, menurut Hersey dan Blanchard terdapat empat gaya kepemimpinan situasional yang dapat digunakan oleh pemimpin berdasarkan situasi dan kondisi tersebut, yaitu sebagai berikut:

a. *Directing* (Mengarahkan)

Gaya ini dapat diterapkan bagi guru yang memiliki tingkat kesiapan rendah. Guru tidak mampu dan tidak bertanggung jawab menyelesaikan tugasnya. Dengan demikian, intruksi yang jelas sangat efektif diterapkan oleh pemimpin kepada guru.

⁶⁸ Mulyadi, 2010. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu*, Malang: UIN-Maliki Press.

b. *Coaching* (Membina)

Pemimpin memberikan bimbingan dan mendorong anggota untuk menyumbangkan ide dan sarannya yang bertujuan untuk meningkatkan profesionalisme dan memungkinkan anggota untuk mengambil lebih banyak tanggung jawab. Pemimpin bertindak sebagai mentor yaitu dengan memberikan umpan balik dan mengembangkan keterampilan dan kepercayaan diri anggota.

c. *Supporting* (Mendukung)

Dalam gaya ini, pemimpin memberdayakan anggota tim dengan menawarkan dukungan dan dorongan. Pemimpin yang menggunakan pendekatan ini secara aktif mendengarkan, memberikan panduan dan mendelegasikan wewenang pengambilan keputusan kepada anggota tim. Gaya mendukung sangat efektif ketika anggota tim kompeten dan berpengalaman.

d. *Delegating* (Mendelegasi)

Gaya delegasi ini bisa diterapkan oleh pemimpin kepada anggota yang mampu dan mau menyelesaikan tugasnya. Dengan gaya delegasi ini, pemimpin memberikan sedikit pengarahan dan dukungan kepada anggota agar efektif. Pemimpin memperkenalkan anggota menyelesaikan tugas dan mengambil keputusan sendiri.⁶⁹

Setiap gaya kepemimpinan memiliki karakteristik unik dan bermanfaat dalam keadaan yang berbeda. Pemimpin yang efektif harus memiliki kemampuan untuk menilai tingkat perkembangan dan kebutuhan anggota tim dan menyesuaikan gaya kepemimpinannya.

3. Penyesuaian Gaya Kepemimpinan Berdasarkan Kebutuhan Guru

Menurut Hersey dan Ken Blanchard, kepemimpinan situasional menekankan pentingnya penyesuaian gaya kepemimpinan dengan tingkat kesiapan atau kebutuhan guru. Kepala madrasah dengan gaya

⁶⁹ Sanjung Koniswara dan Tri Suris Lestari, 2019, "Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada PT Garuda Indonesi (PERSERO) TBK Cabang Kupang," *Jurnal Ilmu Manajemen dan Akuntansi*, Vol. 7, No. 1, Hlm 6.

kepemimpinan situasional dapat menyesuaikan gaya kepemimpinan berdasarkan kebutuhan guru, yaitu sebagai berikut:

a. Mengarahkan Guru Baru

Kepala madrasah dengan gaya kepemimpinan situasional memberikan banyak arahan dan dukungan untuk guru yang baru mengajar atau baru bergabung agar bisa menyesuaikan dengan budaya kerja guru di madrasah.

b. Melatih Guru yang Sedang Berkembang

Kepala madrasah melakukan kerja sama dengan guru yang memiliki pengalaman tetapi masih membutuhkan bimbingan untuk mengembangkan potensi yang dimilikinya.

c. Mendukung Guru yang Berpengalaman

Kepala madrasah memfasilitasi dan mendukung guru yang sudah berpengalaman dan berkompeten.

d. Mendelegasi ke Guru Senior

Kepala madrasah memberikan otonomi kepada guru yang sangat berpengalaman dan kompeten, memungkinkan mereka mengambil inisiatif dan memimpin proyek lain.

4. Kepemimpinan Situasional dalam Pengembangan Budaya Kerja Guru di Madrasah

Dalam upaya pengembangan budaya kerja guru terdapat tiga dimensi pengendalian situasional, didefinisikan sebagai berikut:

a. Hubungan antar pemimpin dengan anggota

Hubungan pemimpin dengan anggota mencerminkan pemimpin dalam memberi dukungan, kesetiaan dan kepercayaan. Hal tersebut menunjukkan bahwa pemimpin bergantung dengan anggota dan memastikan bahwa anggota dapat mencapai tujuan.

b. Struktur Tugas

Struktur tugas berfungsi sebagai pedoman bagi anggota, sehingga pemimpin harus memiliki kendali situasional yang lebih besar untuk mempengaruhi anggotanya.

c. Kekuasaan posisi

Pemimpin memiliki otoritas formal untuk memberikan penghargaan, menghukum, dan mendapat kepatuhan dari anggota.⁷⁰

D. Teori Budaya Organisasi

1. Definisi dan Elemen Budaya Organisasi

Kata “budaya” berasal dari bahasa Sanskerta, dari bentuk jamak dari kata “*buddhaya*” yang berarti budi dan akal. Artinya adalah hal-hal yang berhubungan dengan budi dan akal manusia. Dalam bahasa latin, “*Colere*” berarti “mengolah” atau “mengerjakan”. Dalam bahasa inggris disebut “*culture*” dan dari bahasa indonesia disebut “kultur”.

Budaya organisasi menurut Edgar H. Schein (1989), merupakan kumpulan asumsi dasar yang dikembangkan sebagai alat pengajaran untuk mengatasi masalah adaptasi dan integrasi dengan lingkungan eksternal. Budaya organisasi madrasah terbentuk melalui perpaduan nilai, norma, simbol, serta praktik keseharian yang terus direproduksi dalam lingkungan institusi.⁷¹ Budaya organisasi membentuk cara anggota berinteraksi dan bekerja sama dalam mencapai tujuan bersama. Budaya merupakan identitas suatu organisasi mulai dari pengambilan keputusan, cara berkomunikasi, dan cara merespon tantangan internal dan eksternal. Budaya yang kuat dapat memotivasi, mendorong inovasi dan meningkatkan komitmen anggota terhadap tujuan organisasi. Budaya yang negatif dapat menghambat kinerja dan menyebabkan konflik internal. Budaya organisasi dapat dilihat melalui enam indikator, yaitu sebagai berikut:

⁷⁰ Robert Kreitner dan Angelo Kinicki, 2005. *Perilaku Organisasi Organizational Behavior*, Jakarta: Penerbit Salemba Empat, Hlm. 315-316.

⁷¹ Septi Naningsih dan Muh. Hanif, “Komunikasi Pesan Religius untuk Penanaman Nilai-Nilai Islam Pada Anak Usia Dini di BA Aisyiyah Gumiwang,” *NUSRA: Jurnal Penelitian dan Ilmu Pendidikan* 5, no. 3 (2024): 1086-1094.

- a. *Observed behavior regulaties* merupakan budaya organisasi di madrasah yang ditunjukkan oleh standar perilaku yang dapat diamati seluruh anggota madrasah.
- b. *Norms* yaitu norma-norma yang mencakup standar perilaku yang ditetapkan untuk guru dan peserta didik.
- c. *Dominant values* adalah nilai-nilai yang dianut oleh seluruh anggota organisasi, seperti pendidikan yang berkualitas.
- d. *Philosophy* adalah kebijakan yang mengacu pada keyakinan organisasi madrasah dalam berperilaku kepada warga madrasah.
- e. *Rules* merupakan pedoman yang kuat, yaitu berhubungan dengan perkembangan organisasi madrasah.
- f. *Organization Climate* yaitu gambaran umum keadaan gedung, dan cara anggota madrasah saling berinteraksi dan berperilaku.⁷²

Budaya organisasi dibagi menjadi dua elemen, yaitu idealistik dan behavioral. Kedua elemen budaya ini memberikan perspektif yang berbeda tentang organisasi dan individu dalam berinteraksi.

a. Elemen Idealistik

Elemen idealistik dalam organisasi berkaitan dengan nilai-nilai, visi, misi dan tujuan yang dianut. Elemen ini mencerminkan aspirasi dan prinsip-prinsip dasar yang ingin diwujudkan oleh organisasi dalam semua tindakan dan keputusannya. Dalam konteks budaya organisasi, elemen idealistik mencakup:

1) Visi dan Misi Organisasi

Visi dan misi organisasi merupakan pernyataan yang menggambarkan tujuan jangka panjang untuk mengarahkan dan menginspirasi anggota organisasi dalam mencapai tujuan.

2) Nilai-Nilai Inti

Prinsip dasar yang menjadi panduan perilaku dan pengambilan keputusan dalam organisasi. Nilai-nilai ini

⁷² Julina Aisyafarda dan Alit Sarino, 2019. "Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah dan Budaya Organisasi Sebagai Determinan Kinerja Guru," *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran* Vol. 4, No. 2, Hlm. 231, <https://doi.org/10.17509/jpm.v4i2.18018>.

membentuk fondasi budaya organisasi dan membantu memelihara identitas dan integritasnya.

3) Standar Etika

Standar etika merupakan kode etik dan standar integritas yang diharapkan dari semua anggota, mencerminkan komitmen organisasi terhadap praktik yang adil dan bertanggung jawab.

b. Elemen Behavioral

Elemen behavioral berkaitan dengan perilaku dan interaksi yang terjadi dalam organisasi, mencakup strategi individu dan kelompok bekerja sama, berkomunikasi dan menyelesaikan konflik. Dalam budaya organisasi, elemen behavioral mencakup:

1) Pola Komunikasi

Pola komunikasi merupakan proses komunikasi antar individu atau kelompok, mencakup cara-cara informasi disampaikan dan diterima dalam organisasi, termasuk tingkat keterbukaan dan transparansi dalam komunikasi.

2) Gaya kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan kemampuan yang harus dimiliki seorang pemimpin untuk mengarahkan, memotivasi dan membimbing anggota untuk mencapai tujuan organisasi.

3) Dinamika Tim

Dinamika tim merupakan cara interaksi yang terjadi dalam organisasi yang mempengaruhi kenyamanan anggota, mencakup cara tim berkomunikasi, berkolaborasi dan berorganisasi untuk mencapai tujuan bersama.

4) Mekanisme Penyelesaian Konflik

Mekanisme penyelesaian konflik merupakan cara untuk mengatasi perbedaan pendapat antar dua pihak atau lebih.⁷³

⁷³ Musaddad, Ahmad. *Perilaku dan Budaya Organisasi*...Hlm. 75-77.

2. Model Budaya Organisasi

Edgar H. Schein, mendefinisikan budaya sebagai suatu asumsi yang dibuat, ditemukan dan dikembangkan oleh organisasi sebagai alat pengajaran untuk mengatasi masalah integrasi internal dan adaptasi eksternal. Hal ini mengajarkan anggota baru untuk memahami, berpikir, dan merasakan masalah. Edgar H. Schein juga mendefinisikan budaya organisasi dalam tiga tingkatan, yaitu:

a. Artefak

Artefak mencakup fenomena yang dapat dilihat, didengar dan dirasakan saat berinteraksi dengan berbagai kelompok budaya. Contohnya termasuk bahasa yang digunakan dalam organisasi, teknologi dan alat yang digunakan, ritual dan upacara, cerita dan mitos yang dibagi, serta tata letak fisik dan desain ruang kerja. Artefak mencakup simbol-simbol seperti logo madrasah, seragam dan material pemasaran.

b. Nilai-nilai yang Dianut

Nilai yang dianut merupakan prinsip yang dipatuhi oleh anggota organisasi yang memandu perilaku mereka, dikembangkan melalui interaksi sehari-hari dan memberikan informasi tentang apa yang penting dan diprioritaskan dalam organisasi.

c. Asumsi Dasar

Asumsi dasar merupakan dasar keyakinan yang tidak disadari oleh anggota tetapi sangat mempengaruhi bagaimana cara mereka berperilaku, merasakan dan bertindak. Asumsi dasar mencakup keyakinan tentang sifat manusia, hubungan antar individu, cara membuat keputusan dan cara organisasi berinteraksi. Asumsi dasar dari budaya organisasi sangat sulit di ubah karena sering tidak disadari dan dianggap sebagai kebenaran yang diterima organisasi.⁷⁴

⁷⁴ Musaddad, Ahmad. *Perilaku dan Budaya Organisasi...Hlm.* 73-74.

3. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja dan Perilaku Guru

Budaya organisasi merupakan sistem nilai yang semua anggotanya percaya, belajar, menerapkan dan mengembangkan dan dapat digunakan sebagai acuan untuk berperilaku dalam sebuah organisasi. Implementasi kepemimpinan kepala madrasah berpengaruh terhadap kinerja guru dan perilaku guru. Sebelum memberikan tugas kepada guru, seorang kepala madrasah menilai kekuatan dan kelemahan guru. Oleh karena itu, ketika guru menerima tugas dari pimpinan, mereka memiliki keyakinan untuk melakukannya. Kondisi seperti ini akan membuat guru merasa nyaman ketika berada di lingkungan madrasah dan juga akan membantu mereka mengembangkan kedisiplinan dan menjalankan tugas dengan baik.⁷⁵

Sejalan dengan Kilman & Serpa (1986), bahwa budaya dapat memiliki dampak pada kinerja dan perilaku organisasi. Tiga aspek dari dampaknya budaya terhadap organisasi, yaitu meliputi:

- a. Pengaruh mengarahkan, dalam artian budaya akan mendorong organisasi mengikuti arah atau tujuan tertentu. Budaya akan memiliki dampak pada pencapaian tujuan organisasi.
- b. Pengaruh merambat, yang berarti budaya sudah menjadi panduan dan sumber pengetahuan bagi semua anggota organisasi
- c. Pengaruh menguatkan, budaya sudah cukup populer di kalangan anggota organisasi. Budaya dilakukan tanpa paksaan.⁷⁶

Budaya organisasi yang positif dapat memotivasi anggota dan menumbuhkan komitmen terhadap tujuan organisasi. Sebaliknya, budaya organisasi yang negatif dapat menghambat kinerja sehingga menyebabkan konflik internal.

⁷⁵ Yanti Afrida dan Hayati Fitri, 2022. "Implementasi Kepemimpinan Kepala Sekolah dengan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru," *Journal of Educational Management Research*, Vol. 1, No. 2, Hlm. 110, <https://doi.org/10.61987/jemr.v1i2.43>.

⁷⁶ Erni R. Ernawan, 2011. *Organizational Culture Budaya Organisasi dalam perspektif Ekonomi dan Bisnis*. Bandung: Penerbit Alfabeta.

4. Strategi Pengembangan Budaya Kerja melalui Budaya Organisasi

Pengembangan budaya kerja melalui budaya organisasi merupakan proses yang melibatkan kepemimpinan, nilai-nilai, praktik manajemen dan pengalaman bersama anggota. Menurut Edgar H. Schein, budaya organisasi terbentuk melalui unsur-unsur berikut:

a. Pengaruh Pendiri

Pendiri organisasi memiliki pengaruh dalam menentukan arah awal dan nilai-nilai inti organisasi. Dengan ide, visi, nilai dan asumsi mereka menetapkan dasar bagi budaya organisasi.

b. Adaptasi Eksternal dan Integrasi Internal

Budaya organisasi terbentuk sebagai respons terhadap bagaimana kelompok menyelesaikan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Pendiri memainkan peran kunci dalam menentukan pendekatan untuk mengatasi masalah tersebut.

c. Asumsi dan Keyakinan

Pendiri membawa asumsi dan keyakinan yang mencakup pandangan tentang dunia, sifat manusia, hubungan, kebenaran dan pengelolaan waktu dan ruang. Asumsi ini menjadi dasar bagi norma, nilai dan praktik yang dikembangkan oleh organisasi.

d. Pembelajaran dan Pengalaman Bersama

Anggota belajar dari pengalaman, mengembangkan asumsi tentang dirinya, lingkungan dan cara melakukan hal-hal untuk bertahan hidup. Ini melibatkan pembelajaran dari kesuksesan dan kegagalan secara bertahap membentuk budaya organisasi.

e. Integrasi Anggota Baru

Pemimpin dan anggota baru membawa nilai dan asumsi baru ke dalam organisasi. Integrasi pandangan ini ke dalam organisasi yang ada memperkaya budaya organisasi yang sudah ada.

f. Peran Kepemimpinan Berkelanjutan

Kepemimpinan memiliki peran berkelanjutan dalam membangun, menanamkan dan mengembangkan budaya organisasi melalui tindakan, keputusan dan model perilaku.⁷⁷

5. Relevansi Budaya Organisasi terhadap Konteks Pendidikan

Budaya organisasi memiliki relevansi yang signifikan dalam pendidikan, mempengaruhi berbagai aspek dari lingkungan belajar hingga pengelolaan lembaga pendidikan. Adapun beberapa relevansi budaya organisasi terhadap konteks pendidikan, yaitu:

a. Mendefinisikan Identitas Madrasah

Budaya organisasi berperan mendefinisikan identitas madrasah untuk membedakan madrasah yang satu dengan yang lainnya.

b. Mempengaruhi Perilaku Guru

Budaya organisasi berperan membentuk perilaku guru, menumbuhkan etos kerja guru, yang berdampak pada kualitas pembelajaran yang diterima peserta didik.

c. Pendorong Kinerja Guru

Budaya organisasi menjadi kunci utama dalam peningkatan kinerja guru. Budaya organisasi yang positif dan mendukung serta melibatkan semua unsur dalam lingkungan pendidikan, kualitas pengajaran dapat ditingkatkan secara signifikan.

E. Integrasi Kepemimpinan dan Budaya Kerja Guru

Gaya kepemimpinan yang inovatif terbukti mendorong terciptanya budaya kerja yang kolaboratif dan mandiri.⁷⁸ Kepala madrasah dipandang sebagai agen perubahan sosial. Penguatan karakter dan visi kewirausahaan yang dibangun oleh pemimpin madrasah berkontribusi signifikan terhadap perubahan perilaku kerja yang lebih dinamis dan berorientasi pada mutu.⁷⁹

⁷⁷ Musaddad, Ahmad. *Perilaku dan Budaya Organisasi*...hlm. 78-79

⁷⁸ Widiastuti dan Hanif, "Kepemimpinan Transformasional Inovatif Berkelanjutan Melalui Madrasah Sociopreneurship Untuk Menyongsong Tantangan Pendidikan Modern Di Man 3 Banyumas."

⁷⁹ Tuti Alawiyah Azzahra dan Muh. Hanif, "Peran Kepala Sekolah sebagai Edupreneurship untuk Transformasi Sekolah yang Unggul di MTs Negeri 1 Cilacap," *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar* 09, no. 02 (2024): 1034–51.

1. Hubungan Kepemimpinan Transformasional dengan Budaya Kerja Guru

Kepemimpinan transformasional diakui sebagai pendekatan kepemimpinan yang efektif mengembangkan budaya organisasi yang dinamis dan inovatif. Selain memotivasi dan menginspirasi dan memotivasi anggota, pemimpin transformasional juga dapat membantu menciptakan lingkungan yang mendorong inovasi, berbagi ide-ide baru dan kegagalan yang terjadi sebagai hasil dari proses pembelajaran. Dengan cara ini, kepemimpinan transformasional dapat membantu menciptakan budaya organisasi yang berfokus pada kinerja dan pencapaian, yang fleksibel dan responsif terhadap perubahan di lingkungan eksternal. Namun, perlu diperhatikan bahwa peran pemimpin dalam pengembangan budaya organisasi bukanlah tanpa kontroversi. Untuk menghadapi kritik, pemimpin harus memperhatikan implikasi dari setiap tindakan atau keputusan yang diambilnya, dan membangun keterlibatan dan dukungan dari anggota terhadap perubahan yang sedang dibahas.⁸⁰

2. Hubungan Kepemimpinan Situasional dengan Budaya Kerja Guru

Kepemimpinan situasional merupakan kemampuan kepala madrasah untuk menggabungkan perilaku tugas dengan hubungan dalam menghadapi guru dengan tingkat kesiapan yang berbeda. Kepemimpinan situasional sangat berpengaruh pada pengembangan budaya kerja guru, peran kepala madrasah dalam membangun budaya kerja yang mengandung peraturan dan kebiasaan yang baik untuk meningkatkan kinerja guru.⁸¹ Adapun budaya organisasi dipengaruhi oleh tiga hal, yaitu sebagai berikut;

⁸⁰ Amos Lukas Rudi Alhempri, Alex Zmii, Djoko Goenawan, Muhammad Yusuf, *Budaya Organisasi* (Padang, Sumatera Barat: Takaza Innovatix Labs, 2024).

⁸¹ Bradley Setiyadi et al., 2022. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional", Vol. 7, No. 2, Hlm. 237–241.

- a. Strategi organisasi yang mencakup tujuan jangka panjang dan jangka pendek yang dilaksanakan oleh organisasi.
- b. Komunikasi, pemahaman tujuan organisasi dan cara pelaksanaannya, meliputi: perilaku, kemampuan, dan hasil yang diperoleh individu.
- c. Situasi dan kondisi seperti keadaan keuangan dan budaya yang mempengaruhi kinerja guru. Kebijakan pemerintah juga mempengaruhi kondisi dan situasi di lembaga pendidikan.

3. Sinergi antara Nilai Kepemimpinan dan Budaya Organisasi dalam Pendidikan

Strategi baru dalam memimpin organisasi di madrasah yang sangat dinamis adalah kepemimpinan kepala madrasah dan budaya organisasi. Strategi ini memanfaatkan budaya dalam memberi arahan bagi organisasi untuk menciptakan budaya yang kuat dalam mencapai tujuan. Kepemimpinan yang efektif dipengaruhi oleh nilai-nilai, prinsip dan perilaku pemimpin yang terbukti dalam kehidupan organisasi dan menjunjung tinggi semua komponen penyusunnya.⁸² Dengan demikian, madrasah memiliki peluang memperkenalkan dan mengajarkan nilai-nilai budaya yang positif secara langsung maupun tidak langsung dan juga dapat menanamkan sikap pemimpin dalam diri peserta didiknya.⁸³

F. Kajian Pustaka

Penelitian mengenai kepemimpinan kepala madrasah dalam pengembangan budaya kerja guru memerlukan pijakan teoretis yang kuat dan kontekstual. Dalam hal ini, sejumlah literatur memberikan kontribusi penting bagi analisis.

Pertama, Chaerul Rofik, dalam penelitiannya yang berjudul “Kepemimpinan Transformasional dalam Lembaga Pendidikan

⁸² Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu...* hlm. 149-150

⁸³ Priarti Megawanti, 2012. “Permasalahan Pendidikan Dasar Di Indonesia,” *Jurnal Ilmiah Pendidikan MIPA* Vol. 2, No. 3, Hlm. 232.

Madrasah”. Hasil penelitian berisikan tentang kepemimpinan transformasional yang otentik dan karakteristiknya, bermutu, mampu meningkatkan kinerja organisasi dan mengimplementasikannya dalam lembaga pendidikan madrasah. Persamaannya terletak pada pembahasan tentang kepemimpinan transformasional di madrasah. Sedangkan perbedaannya adalah penelitian terkini membahas tentang gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam pengembangan budaya kerja di MTs Al Ikhsan Beji Kedungbanteng. Penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kepala madrasah berpengaruh positif terhadap budaya kerja guru. Oleh karena itu, diperlukan pemahaman yang lebih mendalam terkait hubungan antara gaya kepemimpinan kepala madrasah dan pengembangan budaya kerja guru.

Kedua, penelitian oleh Bradley Setiyadi dan Inirwana yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Guru”. Peneliti membahas tentang pengaruh gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah dan budaya kerja guru terhadap kinerja guru di SMK Negeri 3 Kota Jambi. Persamaannya terletak pada pembahasan tentang kepemimpinan situasional kepala madrasah dan budaya kerja guru. Letak perbedaannya adalah meskipun yang menjadi objek penelitiannya sama namun lokasi tempat penelitiannya berbeda. Dengan demikian, meskipun objek penelitian serupa, perbedaan dalam konteks lokasi memberikan nuansa yang unik dalam setiap penelitian, yang dapat mempengaruhi hasil penelitian.

Ketiga, penelitian oleh Dina Takbiriyyah dalam skripsinya yang berjudul, “Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pengembangan Budaya Religius di SMA Diponegoro 1 Purwokerto”. Penelitian tersebut berfokus tentang kepala sekolah dalam mengembangkan budaya religius, perubahan siswa setelah penerapan budaya religius dan kendala yang dihadapi kepala sekolah dalam pengembangan budaya religius. Dalam penelitian ini metode yang digunakan yaitu metode deksriptif kualitatif. Hasil penelitian menyatakan bahwa pengembangan budaya religius diterapkan dengan

pembacaan asmaul husna, sholat dzuhur berjamaah, istighosah dan doa bersama, memperingati hari besar islam, ziaroh dan kegiatan ekstrakurikuler hadroh dan BTQ (Baca Tulis Al-Qur'an), terjadi perubahan yang dirasakan oleh siswa setelah penerapan budaya religius, kendala yang dihadapi oleh kepala sekolah berkaitan dengan ketidakdisiplinan siswa dalam mematuhi peraturan dan kurangnya kesadaran pada diri siswa dalam menerapkan budaya religius. Pada penelitian sebelumnya terfokus terhadap budaya keagamaan. Meskipun demikian, kedua jenis penelitian ini memiliki kesamaan dalam membahas pengembangan budaya dan kepemimpinan kepala madrasah. Sedangkan, penelitian terkini fokus terkait budaya kerja guru dalam menciptakan lingkungan belajar yang kondusif dan kepala madrasah berperan membentuk dan memelihara budaya kerja yang baik.

Keempat, penelitian oleh Ryan Renaldi dalam skripsi yang berjudul, "Strategi Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Budaya Kerja Guru di Madrasah Aliyah Negeri Palopo." Penelitian ini membahas strategi kepala madrasah dalam mengembangkan budaya kerja. Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deksriptif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi kepala madrasah untuk mengembangkan budaya kerja guru yaitu dengan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, melakukan pengawasan kepada guru saat jam kerja, melakukan evaluasi secara rutin dan melakukan pembinaan pendidik. Persamaannya terletak pada pembahasan yang sama yaitu mengkaji pengembangan budaya kerja guru. Letak perbedaannya yaitu penelitian sebelumnya terfokus pada strategi kepala madrasah, sedangkan penelitian terkini terfokus pada gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan situasional dalam mengembangkan budaya kerja guru.

Kelima, penelitian skripsi oleh M. Rafiquddin NST dengan judul "Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Budaya Religius di Madrasah Aliyah Negeri 3 Medan". Penelitian ini membahas terkait kepemimpinan kepala madrasah, budaya religius di madrasah dan

peran kepala madrasah. Metode penelitian yang digunakan yaitu metode kualitatif deksriptif. Hasil penelitian menyatakan bahwa kepemimpinan kepala madrasah memiliki daya tarik yang tinggi, memberi dukungan, disiplin menjalankan tugas administratif dan bekerja sama dengan guru, staff dan peserta didik, sehingga budaya religius diterapkan dengan baik. Persamaannyabterletak pada pembahasan tentang kepemimpinan kepala madrasah dan pengembangan budaya di madrasah. Letak perbedaannya yaitu peneliti sebelumnya terfokus pada budaya religius di madrasah, sedangkan peneliti terkini terfokus pada budaya kerja guru.

Keenam, penelitian oleh Abraham Wilda, Nur Ahyani dan Andi Rahman, yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Budaya Kerja Terhadap Disiplin Guru”, penelitian membahas tentang pengaruh gaya kepemimpinan kepala madrasah dan budaya kepala madrasah terhadap kinerja guru. Metode penelitian yang digunakan adalah dekriptif kuantitatif, data diperoleh melalui kuisioner dan dokumentasi. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa 1) terdapat pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan kepala madrasah terhadap disiplin kerja guru di MTs di Kabupaten Pangkalan Lampam 2) terdapat pengaruh yang signifikan budaya kerja terhadap disiplin kerja guru di MTs di Kabupaten Pangkalan Lampam 3) terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan kepala madrasah dan budaya kerja terhadap disiplin kerja guru MTs di Kabupaten Pangkalan Lampam. Persamaannya terletak pada pembahasan tentang gaya kepemimpinan kepala madrasah dan pengembangan budaya kerja guru. Letak perbedaannya yaitu meskipun yang menjadi objek penelitiannya sama namun lokasi tempat penelitiannya berbeda. Hal ini dapat memberikan perspektif yang berbeda dalam hasil penelitian, karena setiap lokasi memiliki karakteristik masing-masing.

Dengan landasan teoritis tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara mendalam bagaimana kepemimpinan kepala madrasah di MTs Al Ikhsan Beji Kedungbanteng dalam membentuk dan mengembangkan budaya kerja guru yang produktif dan bernilai religius.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif untuk memahami secara mendalam peran kepemimpinan kepala madrasah dalam membentuk budaya kerja guru. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi langsung dan wawancara mendalam, guna menangkap realitas empiris di lapangan secara holistik. Untuk memperkaya temuan, data kualitatif juga dikombinasikan secara terbatas dengan data kuantitatif pendukung dari instrumen terstruktur, sebagai bahan evaluasi terhadap efektivitas praktik kepemimpinan yang diterapkan.⁸⁴

Metode penelitian yang digunakan yaitu penelitian kualitatif dengan pendekatan etnografi yang bertujuan untuk mempelajari bentuk dan fungsi bahasa yang tersedia dalam berbagai budaya dan digunakan oleh individu yang menggunakannya, serta untuk melihat bagaimana bentuk dan fungsi bahasa menjadi bagian dari kehidupan masyarakat.⁸⁵ Peneliti melakukan wawancara yang bersifat partisipatif, mengamati fenomena yang terjadi dan mencatat temuan-temuan di lapangan dalam buku observasi. Selain itu, hal ini memungkinkan peneliti untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik tentang keadaan dan kondisi tempat penelitian.

B. Lokasi dan Waktu Penelitian

Lokasi penelitian berada di MTs Al Ikhsan Beji Kedungbanteng yang beralamat di Dusun II, RT 04/ RW 02, Desa Beji, Kecamatan Kedungbanteng, Kabupaten Banyumas, Provinsi Jawa Tengah. Penelitian dilakukan di lokasi tersebut dengan pertimbangan:

1. Visi dan misi madrasah yaitu melakukan komunikasi dan koordinasi antar madrasah, orang tua atau wali murid, masyarakat dan organisasi

⁸⁴ Astuti dan Hanif, "Analisis Dampak Pelatihan dan Pengembangan Guru terhadap Kepuasan Kerja di SMP Islam Andalusia 1 Kebasen."

⁸⁵ Endang Solihin, *Pendekatan Kualitatif Dalam Penelitian Pendidikan*, Pustaka Ellios (Tasikmalaya: Pustaka Ellios, 2021), <http://digilib.uinsgd.ac.id/id/eprint/39936>.

atau instansi lain yang terkait secara periodik dan berkesinambungan serta menerapkan manajemen partisipatif dengan melibatkan seluruh warga dan komponen sekolah (stake holder), menyelenggarakan atau mengikutsertakan peserta workshop, pelatihan dan kegiatan MGMP untuk meningkatkan kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan.

2. Kepala madrasah menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan situasional, melakukan koordinasi dengan guru dan staf dan bertanggung jawab untuk mewujudkan 9K (kebersihan, keamanan, keteraturan, kedisiplinan, kemandirian, kreativitas, komunikasi, kerja sama, dan kualitas), memiliki budaya organisasi yang khas sehingga peneliti ingin melakukan penelitian lebih lanjut.
3. Tenaga pendidik dan kependidikan memiliki kualifikasi yang diperlukan, yaitu lulusan yang sesuai dengan bidangnya.
4. Berdasarkan pernyataan beberapa guru dan staf, bahwa tidak semua madrasah memiliki budaya yang khas dan unik seperti menerapkan nilai-nilai budaya religius, profesionalisme dan kekeluargaan untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif.

Waktu Penelitian dilakukan sejak 12 Desember 2024 – 19 Maret 2025.

C. Subjek dan Objek Penelitian

Menurut Meleong (2012), subjek penelitian merupakan orang yang menjadi sumber informasi tentang kondisi dan situasi lokasi penelitian. Teknik *purposive sampling* digunakan untuk menentukan subjek penelitian. Metode ini memungkinkan penentuan sampel yang tepat untuk kebutuhan penelitian.⁸⁶ Peneliti memilih subjek penelitian karena mereka dianggap mampu, ahli dan lebih memahami topik penelitian. Adapun yang menjadi subjek dalam penelitian ini, yaitu:

1. Kepala MTs Al Ikhsan Beji Kedungbanteng

Subjek utama penelitian ini yaitu kepala madrasah, bernama Bapak Muhammad Wahid Hasan, S. Pd. I. Kepala madrasah

⁸⁶ Ilham Raka Guntara, "Strategi Komunikasi Dinas Pengendalian Penduduk Keluarga Berencana Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Kampar menuju Kota Layak Anak Tingkat Utama," *AT-TAWASSUTH: Jurnal Ekonomi Islam* 4, no. 1 (2023): 7.

merupakan motor penggerak berjalannya kegiatan pembelajaran. Dari peran kepala madrasah sebagai subjek penelitian diperoleh data mengenai gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam pengembangan budaya kerja guru di madrasah.

2. Guru dan Staf di MTs Al-Ikhsan Beji Kedungbanteng

Guru dan staf merupakan komponen penting dalam pendidikan karena berkaitan dengan peserta didik selama proses belajar mengajar di madrasah dan memberikan data mengenai berbagai program dalam peningkatan kemajuan madrasah. Dari peran guru dan staf sebagai subjek penelitian diperoleh data mengenai upaya kepala madrasah dalam pengembangan budaya kerja guru di madrasah.

3. Peserta Didik

Peserta didik menjadi penting dalam penelitian ini karena mendukung informasi yang diperoleh peneliti dalam keterkaitan walimurid dan peserta didik dengan pihak madrasah tentang perkembangan program yang dilaksanakan madrasah.

Menurut sugiyono (2021), objek penelitian merupakan sasaran ilmiah untuk mendapatkan data tentang suatu hal objektif, valid dan reliabel.⁸⁷ Dalam penelitian ini yang menjadi objek penelitian yaitu kepemimpinan kepala madrasah dan pengembangan budaya kerja guru di MTs Al-Ikhsan Beji Kedungbanteng.

D. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data merupakan tata cara mengumpulkan dan menganalisa informasi yang akurat di tempat penelitian.⁸⁸ Tujuan pengumpulan data adalah untuk memastikan bahwa data yang dikumpulkan dapat diandalkan dan mengandung banyak informasi. Menurut Catherine Marshall dan Gretchen B. Rossman (2005), menyatakan bahwa metode pengumpulan data yang sering digunakan dalam penelitian kualitatif adalah metode wawancara, observasi dan

⁸⁷ Guntara.

⁸⁸ Andrew Fernando Pakpahan et al., 2021. *Metodologi Penelitian Ilmiah*, Penerbit Yayasan Kita Menulis.

dokumentasi.⁸⁹ Maka dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode pengumpulan data melalui metode wawancara, observasi dan dokumentasi untuk mengumpulkan data yang berkaitan dengan kepemimpinan kepala madrasah dalam pengembangan budaya kerja guru di MTs Al Ikhsan Beji Kedungbanteng.

1. Wawancara

Wawancara merupakan proses komunikasi atau interaksi antara peneliti (pewawancara) dan informan (narasumber) yang bertujuan untuk memperoleh informasi yang relevan. Dalam penelitian kualitatif, wawancara digunakan untuk mengeksplorasi perspektif, pengalaman dan makna subjektif seseorang terhadap peristiwa tertentu.⁹⁰ Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan wawancara semi berstruktur yaitu peneliti menggunakan pedoman wawancara yang berisikan pertanyaan untuk setiap partisipan. Dengan mengikuti pedoman wawancara ini, peneliti dapat mengumpulkan jenis data yang sama dari peserta.

Wawancara dalam penelitian ini dilakukan dengan memberikan pertanyaan kepada kepala madrasah, beberapa guru dan staf, serta beberapa peserta didik untuk mengumpulkan seluruh informasi yang berkaitan dengan kepemimpinan kepala madrasah dalam pengembangan budaya kerja guru. Wawancara ini bertujuan untuk mengembangkan dan melestarikan budaya kerja guru di madrasah.

2. Observasi

Observasi merupakan metode untuk mengumpulkan data di mana peneliti melakukan observasi secara langsung terhadap peserta dan konteks yang terlibat dalam fenomena penelitian. Hal tersebut dapat terjadi dalam lingkungan yang dirancang khusus untuk penelitian. Peneliti memiliki kesempatan untuk melihat interaksi sosial, perilaku

⁸⁹ Nur Hikmatul Auliya Hardani, Helmina Andriani, Jumari Ustiawaty, Evi Fatmi Utami, Ria Rahmatul Istiqomah, Roushandy Asri Fardani, Dhika Juliana Sukmana, *Buku Metode Penelitian Kualitatif, Revista Brasileira de Linguística Aplicada*, vol. 5, 2020.

⁹⁰ Imami Nur Rachmawati, "Data Collection in Qualitative Research: Interviews," *Indonesian Journal of Nursing* 11, no. 1 (2021): 36.

dan konteks yang terkait dengan fenomena yang diteliti melalui observasi.⁹¹ Peneliti menggunakan pendekatan observasi non-partisipasi dalam artian peneliti hanya memahami tanpa terlibat secara langsung. Observasi dilakukan dengan memahami situasi dan kondisi tempat penelitian melalui wawancara, observasi dan dokumentasi.

3. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan metode penelitian dengan melakukan pengumpulan informasi yang melibatkan pencarian bukti yang tepat yang relevan dengan subjek dan objek penelitian. Dokumentasi dapat berupa dokumen kebijakan, biografi, buku harian, surat kabar, majalah atau makalah dan juga dilengkapi dengan rekaman, foto, gambar dan lukisan.⁹² Dalam hal ini, dokumentasi didefinisikan sebagai pengumpulan data dari dokumen atau catatan yang dimiliki madrasah. Dengan menggunakan metode penelitian ini, peneliti menganalisis dokumen yang berkaitan dengan kebijakan madrasah dan pengembangan budaya kerja guru. Mereka juga menambahkan data yang diperoleh melalui wawancara dan observasi seperti surat-surat, gambar dan informasi lainnya yang berkaitan dengan madrasah.

E. Instrumen Penelitian

Menurut Sukarnyaya (2003), instrumen penelitian merupakan metode untuk memperoleh data dan informasi dalam memecahkan masalah penelitian. Pada penelitian ini, peneliti menggunakan instrumen penelitian dengan metode wawancara, observasi, dan dokumentasi. Wawancara yang dilakukan yaitu wawancara tidak terstruktur dalam artian pertanyaan sangat terbuka dan fleksibel. Observasi dilakukan dengan mengamati beberapa aspek perilaku atau fenomena yang berkaitan dengan objek penelitian. Dokumentasi dikumpulkan dan dianalisis untuk

⁹¹ Ardiansyah, Risnita, dan M. Syahrani Jailani, 2023. "Teknik Pengumpulan Data Dan Instrumen Penelitian Ilmiah Pendidikan Pada Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif," *Jurnal IHSAN : Jurnal Pendidikan Islam*, Vol. 1, No. 2, Hlm. 4, <https://doi.org/10.61104/ihsan.v1i2.57>.

⁹² Marinu Waruwu, 2023. "Pendekatan Penelitian Pendidikan: Metode Penelitian Kualitatif, Penelitian Kuantitatif dan Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Method)," *Jurnal Pendidikan Tambusai*, Vol. 7, No. 1, Hlm. 2901, <https://doi.org/10.36706/jbti.v9i2.18333>.

menghasilkan data yang akurat dan relevan. Peneliti merancang instrumen yang tepat untuk memastikan data yang dikumpulkan akurat dan relevan dengan penelitian.

F. Metode Analisis Data

Menurut Patton metode analisis data merupakan proses mengatur urutan data, mengorganisasikannya ke dalam pola, kategori dan satuan uraian dasar. Ia membedakannya dengan penafsiran, yaitu memberikan arti yang signifikan terhadap hasil analisis, menjelaskan pola uraian, dan menemukan hubungan di antara dimensi uraian. Selama pengumpulan data, menurut Milles dan Huberman, analisis data memungkinkan peneliti untuk mendapatkan informasi dan mengembangkan strategi untuk mengumpulkan yang baru.⁹³ Teknik ini dilakukan dengan cara menyusun data ke dalam pola, memilih hal yang penting dan yang harus dipelajari dan membuat kesimpulan agar mudah dipahami. Adapun tiga teknik analisis data kualitatif, yaitu sebagai berikut:

1. Reduksi data

Reduksi data adalah proses yang difokuskan pada pemilihan, pengabstrakkan dan transformasi data kasar yang bersumber dari catatan tertulis di lapangan. Dalam proses analisis data ini, peneliti mereduksi data dengan meringkas data dan fokus pada hal-hal yang penting, mengkategorikan, mencari tema dan polanya, dengan tujuan untuk memastikan data sesuai dengan masalah yang akan diteliti, sehingga data yang telah direduksi memberikan gambaran yang lebih jelas dan mempermudah penelitian melakukan pengumpulan data.

2. Penyajian Data

Penyajian data merupakan proses ketika sejumlah informasi dikumpulkan dan memungkinkan penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Penyajian data dapat berupa teks naratif, maupun matrik, grafik dan bagan. Tujuan dari penyajian data adalah

⁹³ Sofwatillah et al., "Teknik Analisis Data Kuantitatif dan Kualitatif dalam Penelitian Ilmiah," *Journal Genta Mulia* 15, no. 2 (2024): 88.

untuk mengatur kumpulan data dengan cara yang sistematis dan mudah dipahami sehingga dapat ditarik kesimpulan darinya. Informasi yang disajikan harus sederhana, jelas dan mudah dibaca. Dalam penelitian ini, peneliti melakukan penyajian data dengan berupa teks naratif. Yang bertujuan agar orang lain dengan mudah memahami apa yang disajikan peneliti untuk analisis atau perbandingan selanjutnya.

3. Penarikan Kesimpulan

Penarikan kesimpulan dilakukan untuk menentukan makna data yang dikumpulkan dengan menemukan hubungan, persamaan dan perbedaan. Penarikan kesimpulan dilakukan dengan membandingkan pernyataan subjek dengan makna yang terkandung dalam penelitian dengan konsep dasar. Upaya ini dilakukan peneliti secara terus menerus selama berada di lapangan.⁹⁴

Maka dari itu, metode analisis data yang digunakan peneliti saat berada di lapangan adalah mengumpulkan semua data yang diperoleh, menganalisis secara sistematis, hati-hati dan akurat. Data berasal dari hasil wawancara, observasi dan dokumentasi yang ada di madrasah.

G. Uji Keabsahan Data

Uji keabsahan data adalah proses menguji kebenaran data atau informasi yang telah dikumpulkan. Tujuan uji keabsahan data adalah untuk melakukan pemeriksaan sehingga tingkat kepercayaan data atau informasi dapat dicapai dan memberikan hasil penemuan dengan bukti yang dapat diandalkan. Teknik uji keabsahan data yang digunakan oleh peneliti yaitu Triangulasi. Menurut Djam'an Satori dan Komariah (2011), triangulasi diartikan sebagai usaha pengecekan data dari beragam cara dan waktu.⁹⁵ Triangulasi juga digunakan untuk mematangkan konsistensi metode silang, seperti wawancara dengan beberapa informan dan observasi. Triangulasi dibagi menjadi tiga cara, yaitu triangulasi sumber, teknik dan waktu.

⁹⁴ Sofwatillah et al.

⁹⁵ Andarusni Alfansyur dan Mariyani, "Seni Mengelola Data : Penerapan Triangulasi Teknik , Sumber Dan Waktu pada Penelitian Pendidikan Sosial," *Historis* 5, no. 2 (2020): 149–50.

1. Triangulasi Sumber

Triangulasi sumber melibatkan pengumpulan data dari berbagai sumber untuk menguji keabsahan informasi yang didapatkan. Peneliti mengumpulkan informasi terkait kepemimpinan kepala madrasah dalam pengembangan budaya kerja guru dengan mewawancarai kepala madrasah, guru dan staf, serta peserta didik. Peneliti membandingkan data dari berbagai sumber untuk menganalisis kesamaan dan perbedaan yang menghasilkan wawasan yang mendalam.

2. Triangulasi Teknik/Metode

Triangulasi Teknik dilakukan dengan metode pengumpulan data yang berbeda untuk menguji informasi dari sumber yang sama. Misalnya, peneliti melakukan wawancara, observasi dan dokumentasi untuk mendapatkan data yang saling melengkapi sehingga peneliti dapat memastikan bahwa data yang diperoleh lebih akurat dan valid.

3. Triangulasi Waktu

Makna dari triangulasi waktu adalah data yang diperoleh dipengaruhi oleh waktu pengumpulan data. Maka dalam hal pengujian data dapat dilakukan dengan melakukan pengecekan melalui wawancara, observasi dan dokumentasi dalam waktu atau situasi yang berbeda untuk menemukan kepastian data. Dalam penelitian ini, peneliti melakukan wawancara, observasi dan dokumentasi di waktu yang berbeda untuk mengumpulkan data yang lebih mendalam.

Dengan menerapkan ketiga triangulasi tersebut, peneliti dapat meningkatkan keakuratan data dalam penelitian kualitatif. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam dan komprehensif tentang subjek dan objek yang diteliti.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti dengan menggunakan teknik observasi, wawancara dan dokumentasi yang dilaksanakan sejak bulan Desember 2024 sampai bulan Februari 2025, peneliti menggunakan subjek penelitian kepala madrasah, beberapa guru dan staf serta beberapa peserta didik MTs Al Ikhsan Beji Kedungbanteng.

1. Penerapan Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah

Penerapan gaya kepemimpinan yang mendasar oleh kepala madrasah di MTs Al Ikhsan Beji Kedungbanteng, yaitu kepemimpinan demokratis, kepemimpinan otoriter dan kepemimpinan *laissezfaire* (bebas). Berdasarkan hasil penelitian, peneliti akan menyajikan data terkait penerapan kepemimpinan yang mendasar, yaitu sebagai berikut:

a. Kepemimpinan Demokratis

Kepala madrasah mengedepankan partisipasi aktif guru dan staf dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan kegiatan madrasah, melakukan komunikasi yang terbuka dengan guru dan staf, memberikan wewenang kepada guru, pengawasan dilakukan secara wajar dan kritik maupun pujian diberikan secara seimbang. Sebagaimana hasil wawancara bersama guru Ibu Agin Norma Triasih selaku guru sekaligus staf kesiswaan, yang dalam wawancaranya beliau menyatakan bahwa:

“Kepala madrasah sering mengadakan rapat bersama guru dan staf ketika akan mengambil keputusan baru. Biasanya untuk membahas terkait pembelajaran di madrasah.”⁹⁶

Selanjutnya, pernyataan dari Ibu Aqimi Dinana Agit Qory Aena selaku guru, dalam wawancaranya beliau mengatakan:

⁹⁶ Hasil Wawancara dengan Ibu Agin Norma Triasih selaku Guru di MTs Al Ikhsan Beji Kedungbanteng, Pada tanggal 12 Desember 2024

“Kepala madrasah selalu memantau siapa saja guru yang tidak hadir. Apabila ternyata ada guru yang tidak hadir karena sakit, beliau langsung menjenguk ke rumah guru tersebut.”⁹⁷

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, terbukti kepala madrasah menerapkan gaya kepemimpinan demokratis dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai pemimpin di madrasah.

b. Kepemimpinan Otoriter

Kepala madrasah melakukan kontrol dan pengawasan yang ketat, serta memberikan teguran untuk menegakkan nilai disiplin. Sebagaimana dalam wawancara dengan Bapak Wahid Hasan selaku kepala madrasah, yang dalam wawancaranya beliau mengatakan:

“Ketika kegiatan belajar mengajar berlangsung, saya melakukan pengawasan terhadap kinerja guru dan staf untuk bisa mengetahui tingkat kesiapan dan kebutuhan guru.”⁹⁸

Dengan gaya kepemimpinan otoriter, kepala madrasah membuat aturan tata tertib yang harus dipatuhi oleh guru dan staf, apabila ada yang melanggar aturan tata tertib maka akan dilakukan pemanggilan secara personal oleh kepala madrasah terhadap guru terkait.

Selain itu, kepala madrasah juga memberikan intruksi secara jelas dan spesifik yang disampaikan melalui rapat bersama guru dan staf, sebagaimana yang dinyatakan oleh Ibu Aqimi Dinana Agit Qory Aena selaku guru, dalam wawancara beliau menyatakan:

“Kepala madrasah memberikan arahan kepada setiap guru dan staf yang sesuai dengan bidangnya masing-masing, karena setiap guru dan staf memiliki kemampuan yang berbeda”⁹⁹

⁹⁷ Hasil Wawancara dengan Ibu Aqimi Dinana Agit Qory Aena selaku Guru di MTs Al Ikhsan Beji Kedungbanteng, pada tanggal 18 Februari 2025.

⁹⁸ Hasil Wawancara dengan Bapak Muhammad Wahid Hasan selaku Kepala Madrasah di MTs Al Ikhsan Beji Kedungbanteng, pada tanggal 19 Desember 2024

⁹⁹ Hasil Wawancara dengan Ibu Aqimi Dinana Agit Qory Aena selaku Guru di MTs Al Ikhsan Beji Kedungbanteng, pada tanggal 18 Februari 2025

Berdasarkan hasil penelitian, kepala madrasah juga menerapkan gaya kepemimpinan otoriter dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai pemimpin untuk membangun nilai kedisiplinan.

c. Kepemimpinan Laissez Faire (bebas)

Kepala madrasah memberikan kebebasan penuh kepada guru dan staf dalam menjalankan tugas dan menyampaikan aspirasi dalam forum rapat atau sosialisasi, menghindari pengambilan keputusan sendiri, dan mendelegasikan tugas kepada guru dan staf sesuai tingkat kesiapan dan pengalaman mereka. Sebagaimana pernyataan dari Bapak Ma'mun selaku kepala tata usaha, dalam wawancara beliau menyatakan bahwa:

“Kepala madrasah memberikan kebebasan kepada guru dan staf untuk beraspirasi, menyampaikan ide dan keluhan kesah selama menjalankan tugasnya.”¹⁰⁰

Kepala madrasah menghindari terjadinya kesalahpahaman dalam organisasi, maka pengambilan keputusan atau kebijakan baru dilakukan bersama-sama antara kepala madrasah, guru dan staf. Sebagaimana yang dinyatakan oleh Ibu Agin Norma Triasih, yang dalam wawancaranya beliau menyatakan bahwa:

“Kepala madrasah sering melakukan rapat ketika akan mengambil keputusan, tergantung keputusannya, jika berkaitan dengan madrasah biasanya melibatkan guru.”¹⁰¹

Berdasarkan hasil penelitian, kepala madrasah menerapkan gaya kepemimpinan laissez faire dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai pemimpin untuk memberikan kenyamanan anggota organisasinya. Namun, kepala madrasah bukan menerapkan gaya kepemimpinan laissez faire yang membiarkan guru dan staf melakukan tugas dan tanggung jawabnya sendiri.

¹⁰⁰ Hasil Wawancara dengan Bapak Ma'mun, selaku Kepala Tata Usaha di MTs Al Ikhsan Beji Kedungbanteng, pada tanggal 17 Januari 2025.

¹⁰¹ Hasil Wawancara dengan Ibu Agin Norma Triasih, selaku Guru di MTs Al Ikhsan Beji Kedungbanteng pada tanggal 18 Desember 2024.

Kepala madrasah tetap memberikan bimbingan dan arahan, serta komunikasi secara aktif dan selalu ikut serta dalam kegiatan yang ada di madrasah.¹⁰²

2. Penerapan Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah

Penerapan kepemimpinan transformasional oleh kepala madrasah di MTs Al Ikhsan Beji Kedungbanteng tercermin dalam keberanian mengambil langkah inovatif serta mendorong perubahan baik secara struktural maupun kultural. Berdasarkan hasil penelitian, peneliti akan menyajikan data terkait penerapan kepemimpinan transformasional kepala madrasah, yang dapat dideksripsikan sebagai berikut:

a. Visi dan Inspirasi

Kepala madrasah sebagai pemimpin transformasional memiliki visi yang jelas dan mampu menyampaikannya dengan cara-cara yang menginspirasi guru-guru.¹⁰³ Kepala madrasah melakukan sosialisasi atau rapat bersama guru dan staf yang dilaksanakan setiap satu bulan satu kali, tepatnya di akhir bulan. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan dari Bapak M. Wahid Hasan selaku kepala madrasah, dalam wawancaranya beliau menyatakan bahwa:

“Dalam menyampaikan visi madrasah, saya terlebih dahulu melakukan sosialisasi dan rapat bersama guru dan staf untuk menyamakan persepsi. Sosialisasi atau rapat tersebut dilakukan setiap satu bulan satu kali, sebagai forum bagi kepala madrasah untuk memberikan bimbingan dan arahan kepada guru dan staf, mengevaluasi kinerja guru dan staf, dan mengambil keputusan bersama apabila akan membuat kebijakan baru.”¹⁰⁴

¹⁰² Hasil Observasi di MTs Al Ikhsan Beji Kedungbanteng, pada tanggal 18 Desember 2024

¹⁰³ Hasil Observasi di MTs Al Ikhsan Beji Kedungbanteng, pada tanggal 18 Desember 2024

¹⁰⁴ Hasil Wawancara dengan Bapak Muhammad Wahid Hasan selaku Kepala Madrasah di MTs Al Ikhsan Beji Kedungbanteng, pada tanggal 19 Desember 2024.



Gambar 4. 1 Rapat Kepala Madrasah dan Guru

Kepala madrasah dalam menjalankan tugas mempunyai tim yang membantu dalam menyelesaikan tugas yaitu wakil kepala bidang kurikulum, wakil kepala bidang kesiswaan dan komite. Sebelum menyampaikan suatu hal kepada guru dan staf, kepala madrasah terlebih dahulu melakukan kesepakatan dengan wakil kepala dan komite. Setelah mendapatkan kesepakatan, kepala madrasah akan menyampaikan kepada guru dan staf melalui rapat. Dalam forum rapat tersebut kepala madrasah sangat terbuka, dalam artian menerima saran dan masukan dari guru dan staf. Namun, tergantung permasalahan yang dibahas, apabila hal tersebut merupakan sesuatu yang ringan, maka pengambilan keputusan hanya melibatkan kepala madrasah dengan guru terkait saja.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, kepala madrasah menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dengan baik yaitu mengikutsertakan guru dalam pengambilan keputusan dan menerima aspirasi guru. Tidak hanya itu, kepala madrasah juga mampu menjadi teladan untuk menginspirasi guru. Sebagaimana dalam wawancaranya, beliau menyampaikan:

“Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan bagi kepala madrasah untuk bisa memimpin lembaga khususnya di madrasah, mulai dari mengelola guru dan kegiatan belajar mengajar (KBM), agar bisa terlaksana dengan baik. Pemimpin sebagai kepala atau leadership maka tugasnya yaitu mengelola, mengatur dan mengevaluasi jalannya suatu organisasi di madrasah agar madrasah mengalami kemajuan, dan kepala madrasah bisa menyatukan dan menguatkan

komitmen setiap elemen yang ada di madrasah seperti guru dan staf.”¹⁰⁵

Tugas kepala madrasah yaitu melakukan pemantauan ke ruang guru dan ruang tata usaha untuk memastikan semua guru dan staf sudah hadir di madrasah dan melakukan pemantauan kinerja mereka dalam bekerja. Kepala madrasah juga ikut serta mengelola kegiatan belajar mengajar di madrasah agar pembelajaran terlaksana dengan baik. Hal tersebut disetujui oleh Ibu Agin Norma Triasih, yang dalam wawancaranya beliau menyatakan:

“Menurut saya, bapak kepala madrasah menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dengan baik karena sering memantau kinerja guru dan staf, meninjau permasalahan yang terjadi di madrasah, dan seringkali ikut serta membantu guru dalam mengkondisikan kegiatan belajar mengajar atau kegiatan madrasah yang lainnya”¹⁰⁶



Gambar 4. 2 Kegiatan Belajar Mengajar di Kelas

Dari hasil penelitian, diketahui bahwa kepala madrasah dalam kepemimpinannya mampu menyampaikan visi dengan jelas dan mampu menyampaikannya dengan cara-cara yang menginspirasi guru dan staf sehingga berdampak pada peningkatan kinerja mereka.

b. Motivasi Guru

Kepala madrasah memiliki program kerja sebagai motivator (pemberi motivasi) yang mendorong guru untuk meningkatkan

¹⁰⁵ Hasil Wawancara dengan Bapak Muhammad Wahid Hasan selaku Kepala Madrasah di MTs Al Ikhsan Beji Kedungbanteng, pada tanggal 19 Desember 2024

¹⁰⁶ Hasil Wawancara dengan Ibu Agin Norma Triasih, selaku Guru di MTs Al Ikhsan Beji Kedungbanteng pada tanggal 18 Desember 2024

kinerja dan profesionalisme. Adapun program kerja kepala madrasah sebagai motivator tahun pelajaran 2024/2025 adalah sebagai berikut:

- 1) Kemampuan mengatur lingkungan kerja
 - a) Mengatur ruang kepala madrasah, guru, dan tata usaha yang kondusif
 - b) Mengatur ruang kelas yang kondusif
 - c) Mengatur ruang laboratorium dan keterampilan
- 2) Kemampuan mengatur suasana kerja
 - a) Menciptakan hubungan kerja yang harmonis sesama guru
 - b) Menciptakan hubungan kerja yang harmonis sesama karyawan
 - c) Menciptakan hubungan kerja yang harmonis sesama guru dan karyawan
- 3) Kemampuan menerapkan prinsip penghargaan dan hukuman
 - a) Menerapkan prinsip penghargaan, yaitu memberikan hadiah kepada siswa dan guru berprestasi atau terbaik.
 - b) Menerapkan prinsip hukuman, yaitu memberi peringatan atau hukuman kepada siswa dan guru yang melanggar disiplin
 - c) Menerapkan atau mengembangkan motivasi internal dan eksternal bagi warga madrasah, yaitu dengan mengadakan kunjungan persahabatan dengan madrasah lain, saling mengunjungi madrasah.¹⁰⁷

Dari hasil penelitian, kepala madrasah memberikan kesempatan kepada guru untuk berpartisipasi aktif dalam berbagai kegiatan di madrasah dan memberikan penghargaan atas kinerja guru dalam menyelesaikan tugasnya. Pemberian penghargaan oleh kepala madrasah kepada guru yang berprestasi dilakukan di setiap akhir

¹⁰⁷ Hasil Dokumentasi MTs Al Ikhsan Beji Kedungbanteng pada tanggal 18 Februari 2025

semester. Guru yang berprestasi merupakan guru yang disiplin dengan aturan tata tertib dan disiplin dalam proses mengajar. Guru yang berprestasi akan mendapatkan penghargaan berupa sertifikat, piagam dan uang tunai. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan Bapak M. Wahid Hasan selaku kepala madrasah, yang dalam wawancaranya beliau menyatakan bahwa:

“Bentuk apresiasi kami terhadap kinerja guru dan staf yaitu dengan memberikan penghargaan kepada guru yang berprestasi, yaitu kedisiplinan guru terhadap aturan tata tertib yang berlaku, kelengkapan administrasi dan peningkatan kinerja dalam mengajar. Pemberian penghargaan tersebut kami adakan setiap akhir semester, setiap guru yang berprestasi akan mendapatkan hadiah berupa sertifikat penghargaan, piagam, dan uang”¹⁰⁸

Pernyataan tersebut disetujui oleh Ibu Aqimi Dinana Agit Qory Aena selaku guru, dalam wawancara beliau menyatakan bahwa:

“Dengan adanya pemberian penghargaan dari kepala madrasah ternyata sangat berpengaruh bagi saya untuk meningkatkan kinerja, karena saya merasa dihargai dan diakui. Manfaat lain dari penghargaan tersebut juga memudahkan pembagian tugas karena sudah terlihat siapa guru yang memiliki kinerja yang lebih baik”¹⁰⁹

Penilaian kinerja guru dan staf oleh kepala madrasah berdasarkan hasil pemantauan kinerja guru dan staf selama pembelajaran dan dari hasil data absensi guru dan staf sebagai bukti kedisiplinan. Apabila terdapat guru dan staf yang masih melanggar aturan, maka kepala madrasah melakukan pemanggilan secara personal kepada guru atau staf yang bersangkutan untuk diberikan bimbingan dan arahan. Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa kepala madrasah memiliki strategi dalam memotivasi guru dan mampu menerapkannya sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja guru dan staf.

¹⁰⁸ Hasil Wawancara dengan Bapak Muhammad Wahid Hasan selaku Kepala MTs Al Ikhsan Beji Kedungbanteng, pada tanggal 19 Desember 2024

¹⁰⁹ Hasil Wawancara dengan Ibu Aqimi Dinana Agit Qory Aena selaku Guru di MTs Al Ikhsan Beji Kedungbanteng, pada 18 Februari 2025



Gambar 4. 3 Pemberian Penghargaan kepada Guru Berprestasi

c. Perubahan Budaya Kerja

Budaya kerja menjadi sangat penting dalam sebuah lembaga pendidikan sebagai salah satu hal yang dapat mempengaruhi kinerja anggota organisasi. Upaya yang dilakukan kepala madrasah dalam mendorong perubahan budaya kerja adalah dengan mensejahterakan guru dan staf yang dalam artian memenuhi kebutuhan guru dan staf dalam menjalankan tugasnya dan memberikan arahan dan bimbingan apabila mereka memiliki hambatan dan tantangan. Hal tersebut sesuai dengan penjelasan oleh kepala madrasah, yang dalam wawancaranya, beliau menyatakan bahwa:

“Dalam mendorong perubahan budaya kerja yang lebih positif, upaya yang kami lakukan adalah mensejahterakan guru dan staf dengan memenuhi kebutuhan mereka dalam mengajar karena hal tersebut akan mempengaruhi motivasi dan meningkatkan kinerja yang lebih baik, kami juga memberikan arahan agar mereka bersedia untuk berkomitmen dalam mencapai tujuan bersama. Dan tentunya, terdapat banyak hambatan yang terjadi dalam proses perubahan tersebut, kami selalu melakukan pemantauan dan mengevaluasi apa yang menjadi permasalahan.”¹¹⁰

Pernyataan dari kepala madrasah disetujui oleh Ibu Wini Ernawati selaku guru, dalam wawancara beliau menyatakan bahwa:

“Perubahan yang ada selama saya mengajar di madrasah ini, kepala madrasah selalu melakukan pengadaan fasilitas, seperti ada tiga ruang kelas baru, masing-masing angkatan satu

¹¹⁰ Hasil Wawancara dengan Bapak Muhammad Wahid Hasan selaku Kepala MTs Al Ikhsan Beji Kedungbanteng, pada tanggal 19 Desember 2024

kelas, saat ini jumlah ruang kelas terdapat delapan belas, jadi setiap angkatan memiliki enam ruang kelas. Madrasah saat ini telah memiliki fasilitas yang memadai untuk menunjang pelaksanaan kegiatan belajar mengajar bagi guru dan peserta didik.”¹¹¹

Kesejahteraan guru tidak hanya mencakup fasilitas yang memadai, tetapi juga lingkungan kerja yang mendukung. Adapun upaya kepala madrasah dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung yaitu dengan menciptakan komunikasi yang baik dan harmonis. Selain mensejahterakan guru dan staf, kepala madrasah juga mensejahterakan peserta didik dengan memenuhi kebutuhan fasilitas mereka untuk menunjang kegiatan belajar. Hal tersebut disetujui oleh Fani Afnan Jannati selaku siswi kelas sembilan, dalam wawancaranya beliau menyatakan bahwa:

“Selama belajar di madrasah ini, perubahan yang terjadi itu adanya kegiatan-kegiatan baru di madrasah misalnya seperti kegiatan ekstrakurikuler yang bertambah, jadi peserta didik di madrasah ini bisa mengikuti kegiatan ekstrakurikuler sesuai dengan bakat dan minatnya. Dengan mengikuti kegiatan ekstrakurikuler tersebut juga bisa menjadi wadah latihan bagi kami untuk bisa mengikuti perlombaan dan alhamdulillah kami sering mendapatkan kejuaraan.”¹¹²

Berdasarkan hasil penelitian, dinyatakan bahwa kepala madrasah telah menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dengan baik. Penerapan kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam perubahan budaya kerja yaitu dengan mensejahterakan guru dan staf.

3. Penyesuaian Gaya Kepemimpinan dengan Tingkat Kesiapan Guru (Situasional)

Kepemimpinan situasional kepala madrasah adalah gaya kepemimpinan yang menyesuaikan perilaku dan pendekatan kepala

¹¹¹ Hasil Wawancara dengan Ibu Wini Ernawati, selaku Guru di MTs Al Ikhsan Beji Kedungbanteng, pada tanggal 18 Desember 2024

¹¹² Hasil Wawancara dengan Fani Afnan Jannati, selaku Siswi di MTs Al Ikhsan Beji Kedungbanteng, Pada tanggal 12 Desember 2024.

madrasah berdasarkan tingkat kesiapan dan kebutuhan guru dan staf. Kepala madrasah menerapkan gaya kepemimpinan situasional dengan melakukan pengamatan terhadap tingkat kesiapan guru dan staf untuk menyesuaikan gaya kepemimpinan berdasarkan kebutuhan guru dan staf, kepala madrasah juga menerapkan kepemimpinan situasional dalam pengembangan budaya kerja guru di madrasah.

a. Penyesuaian Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan situasional menekankan pentingnya penyesuaian gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam menghadapi tingkat kesiapan dan kematangan guru dan staf yang berbeda-beda. Dengan ini, kepala madrasah dapat menentukan gaya kepemimpinan yang tepat untuk diterapkan dalam organisasinya. Sebagaimana program kerja kepala madrasah, yaitu sebagai berikut:

1) Membimbing Guru

- a) Menyusun program pembelajaran dan memberi contoh perangkat pembelajaran yang benar
- b) Melaksanakan program pembelajaran atau menyiapkan kebutuhan format
- c) Analisis hasil belajar dengan langkah pelaksanaan memeriksa hasil analisis hasil belajar
- d) Pelaksanakan program tindak lanjut yaitu memeriksa lembar perbaikan dan pengayaan

2) Membimbing Karyawan (Tata Usaha)

- a) Menyusun program kerja, yaitu kepala madrasah memeriksa program kerja karyawan tata usaha
- b) Pelaksanaan tugas sehari-hari karyawan tata usaha, kepala madrasah memeriksa data pekerjaan sesuai dengan tugasnya.

3) Mengembangkan Staf

- a) Mengikutsertakan guru dan staf dalam kegiatan DIKLAT

- b) Mengikuti seminar dan pelatihan
- c) Menyediakan bahan bacaan atau buku
- d) Memperhatikan bahan pangkat
- e) Mengajukan guru berprestasi
- 4) Mengikuti perkembangan IPTEK
 - a) Mengikuti pelatihan
 - b) Mengikuti pertemuan KKKM
 - c) Membaca buku IPTEK
 - d) Mengikuti perkembangan IPTEK melalui elektronik
- 5) Memberi contoh pembelajaran yang baik
 - a) Membiasakan guru mengajar sesuai jadwal
 - b) Menyusun administrasi pembelajaran
 - c) Memberi alternatif strategi pembelajaran bervariasi.¹¹³

Dari hasil penelitian, kepala madrasah menyesuaikan pendekatan terhadap guru dan staf yang memiliki tingkat kesiapan dan pengalaman yang berbeda. Pendekatan tersebut dilakukan untuk meninjau kinerja guru dan staf serta untuk menganalisis kebutuhan guru dan staf dalam menjalankan tugasnya. Melalui analisis kebutuhan, memudahkan kepala madrasah untuk dapat mengetahui kompetensi setiap guru dan staf, yang bertujuan untuk menyesuaikan pelatihan yang diperlukan mereka dan fasilitas madrasah yang harus segera dipenuhi. Sebagaimana dalam wawancaranya, beliau menyatakan bahwa:

“Setiap KBM berlangsung, kami melakukan peninjauan terhadap kinerja guru dan staf di madrasah, dengan tujuan agar kami bisa mengetahui bagaimana tingkat kesiapan guru dan staf dalam menjalankan tugasnya dan fasilitas apa saja yang mereka butuhkan dan yang harus kami penuhi.”¹¹⁴

¹¹³ Hasil Dokumentasi, Program Kepala Madrasah sebagai Pendidik Tahun Pelajaran 2024/2025 MTs Al Ikhsan Beji Kedungbanteng, pada tanggal 18 Februari 2025.

¹¹⁴ Hasil Wawancara dengan Bapak Muhammad Wahid Hasan selaku Kepala MTs Al Ikhsan Beji Kedungbanteng, pada tanggal 16 Januari 2025

Hal tersebut disetujui oleh Ibu Aqimi Dinana Agit Qory Aena selaku guru, dalam wawancaranya beliau menyatakan bahwa:

“Kepala madrasah sangat peka terhadap kebutuhan kami, awalnya madrasah memiliki dua proyektor, yang satu dalam kondisi kurang baik. Keadaannya saat itu banyak guru yang ingin mengajar menggunakan proyektor, namun yang dalam kondisi baik hanya satu. Melihat dan menimbang permasalahan tersebut, kepala madrasah langsung berinisiatif untuk membeli proyektor baru agar semua guru bisa bebas menggunakan proyektor saat mengajar.”¹¹⁵

b. Komunikasi dan Dukungan

Salah satu kunci dari kepemimpinan situasional yaitu kemampuan mendengarkan dan mengenali kebutuhan anggotanya. Kepala madrasah melakukan komunikasi secara teratur dan memberikan dukungan, baik dalam rapat formal maupun interaksi informal.¹¹⁶ Melalui komunikasi dan dukungan oleh kepala madrasah, dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan meningkatkan kesiapan guru dan staf.

Sebagaimana dalam wawancara dengan Bapak M. Wahid Hasan selaku kepala madrasah, beliau menyatakan bahwa:

“Setiap guru mempunyai tingkat kesiapan dan pengalaman yang berbeda, maka sebagai kepala madrasah saya harus mampu menyesuaikan gaya kepemimpinan sesuai situasi dan kondisi yang ada di madrasah. Untuk menghadapi hal tersebut saya selalu melakukan pembinaan untuk memberikan arahan, memotivasi, menginspirasi dan mendelegasi tugas sesuai kemampuan guru.”¹¹⁷

Dengan memahami tingkat kesiapan guru yang berbeda-beda, kepala madrasah menjadi lebih mudah melakukan evaluasi dan mendelegasikan tugas yaitu dengan menyesuaikan tingkat kesiapan dan pengalaman guru dan staf. Namun, tidak bisa dipungkiri

¹¹⁵ Hasil Wawancara dengan Ibu Aqimi Dinana Agit Qory Aena, selaku Guru di MTs Al Ikhsan Beji Kedungbanteng, pada 18 Februari 2025

¹¹⁶ Hasil Observasi di MTs Al Ikhsan Beji Kedungbanteng pada tanggal 18 Desember 2024

¹¹⁷ Hasil Wawancara dengan Bapak Muhammad Wahid Hasan selaku Kepala MTs Al Ikhsan Beji Kedungbanteng, pada tanggal 16 Januari 2025

bahwa setiap guru pasti memiliki tantangan dan hambatan dalam menjalankan tugasnya. Maka, kepala madrasah harus melakukan komunikasi yang baik dengan guru yang terkait, agar kepala madrasah mengetahui sebab dan akibat guru tersebut bermasalah. Sebagaimana pernyataan oleh kepala madrasah, yang dalam wawancaranya beliau menyatakan bahwa:

“Guru yang bermasalah dalam melaksanakan tugasnya akan kami berikan pembinaan secara personal agar kami mengetahui masalah apa yang sedang mereka hadapi, kemudian kami memberikan arahan dan bimbingan agar mereka mampu menjalankan tugasnya kembali dengan baik, pembinaan kami lakukan secara bertahap, sampai guru terbiasa dan mampu melaksanakan tugasnya dengan maksimal.”¹¹⁸

Dukungan yang diberikan oleh kepala madrasah adalah peningkatan kompetensi guru dan staf, kepala madrasah memberikan pelatihan dan pendampingan sesuai dengan kebutuhan.

"Untuk meningkatkan kompetensi guru dan staf, kami memberikan pelatihan dengan mengadakan workshop atau seminar, biasanya kami mengundang orang yang ahli dari luar, kadang juga langsung dari kami yaitu kepala madrasah atau wakil kepala madrasah. Selain itu, kami juga mengikutsertakan guru dalam kegiatan MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran) yang diadakan oleh Kementerian Agama.”¹¹⁹



Gambar 4. 4 Pelatihan Guru dan Staf

¹¹⁸ Hasil Wawancara dengan Bapak Muhammad Wahid Hasan selaku Kepala MTs Al Ikhsan Beji Kedungbanteng, pada tanggal 16 Januari 2025

¹¹⁹ Hasil Wawancara dengan Bapak Muhammad Wahid Hasan selaku Kepala MTs Al Ikhsan Beji Kedungbanteng, pada tanggal 16 Januari 2025

Berdasarkan hasil penelitian, dapat dipahami bahwa kepala madrasah dalam kepemimpinannya sudah melakukan penyesuaian gaya kepemimpinan kepala madrasah sesuai dengan teori situasional. Kepala madrasah melakukan analisis tingkat kesiapan dan kebutuhan dengan memberikan arahan kepada guru baru, memberikan pelatihan yang sesuai untuk pengembangan kompetensi guru dan staf, dan mendelegasikan tugas sesuai dengan kemampuan guru dan staf.

4. Signifikansi Nilai, Asumsi Dasar dan Artefak Budaya Organisasi

Budaya organisasi di madrasah berperan penting dalam membentuk budaya kerja guru dengan menanamkan nilai dan norma yang mendukung profesionalisme dan tanggung jawab guru, dan meningkatkan kepuasan guru. Kepuasan kerja guru sangat dipengaruhi oleh lingkungan kerja yang positif di madrasah, guru-guru yang merasa terikat secara emosional dengan madrasah, merasa bahwa mereka bagian dari organisasi yang saling mendukung.¹²⁰

Hal tersebut berkontribusi pada peningkatan kinerja dan mendorong inovasi, kerja sama dan komitmen guru dalam melaksanakan tugas. Budaya organisasi mempengaruhi cara berpikir, sikap dan perilaku kerja guru sehingga tercipta budaya kerja guru yang produktif dan profesional. Oleh karena itu, pengembangan budaya organisasi yang positif sangat penting untuk menciptakan budaya kerja guru yang efektif dan berkualitas.

a. Nilai dan Asumsi Dasar

Budaya organisasi mencakup nilai-nilai, norma dan praktik yang dianut oleh suatu lembaga pendidikan. MTs Al Ikhsan Beji Kedungbanteng merupakan lembaga pendidikan dibawah naungan Yayasan Pondok Pesantren Al Ikhsan Beji, dengan itu kepala madrasah memiliki nilai-nilai utama yang ditekankan dalam pengembangan budaya kerja di madrasah ini, yaitu nilai integritas,

¹²⁰ Isnaini Nurul Hidayati dan Muh Hanif, "Loyalitas Tenaga Pendidik : Faktor Penentu dan Implikasinya pada Sekolah di SMPN 4 Satu Atap Karangjambu" 10, no. 1 (2025): 800.

nilai profesionalisme dan nilai religius. Sebagaimana dalam wawancaranya, beliau menyatakan bahwa:

“Nilai utama yang kami terapkan dalam budaya kerja di madrasah ini yaitu integritas, profesionalisme dan religius. Nilai integritas, kami tanamkan dengan membiasakan guru dan staf untuk saling tolong menolong dan saling mengingatkan satu sama lain. Nilai profesionalisme kami tanamkan dengan membiasakan ketepatan waktu guru berangkat ke madrasah, kami melakukan pemantauan dan kami melakukan pemanggilan kepada guru yang melanggar tata tertib. Sedangkan nilai religius yang kami tanamkan adalah membiasakan rutinan kegiatan keislaman.”¹²¹

Kepala madrasah sangat mengedepankan lingkungan kerja yang harmonis dengan menciptakan suasana kerja yang mendukung kinerja guru dan staf, melakukan pemantauan dan pembinaan dengan seimbang. Hal tersebut membuktikan bahwa peran kepala madrasah sangat penting dalam pengembangan budaya kerja guru. Adapun upaya lain yang dilakukan kepala madrasah dalam pengembangan budaya kerja guru, sebagaimana dalam wawancaranya beliau menyatakan bahwa:

“Dalam mengembangkan budaya kerja guru, kami memberikan pelatihan sesuai kebutuhan guru dan staf dan mengikutsertakan guru dalam kegiatan MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran) dengan tujuan agar guru mampu meningkatkan kinerja menjadi lebih baik.”



Gambar 4. 5 Kegiatan Rapat MGMP

¹²¹ Hasil Wawancara dengan Bapak Muhammad Wahid Hasan selaku Kepala MTs Al Ikhsan Beji Kedungbanteng, pada tanggal 19 Februari 2025

Dalam pengembangan budaya kerja guru, kepala madrasah memiliki aturan tata tertib yang harus dipatuhi oleh guru dan staf untuk mengembangkan dan mempertahankan nilai-nilai budaya yang ada di madrasah. Guru atau staf yang disiplin pada aturan akan mendapatkan penghargaan dari kepala madrasah, sedangkan guru atau staf yang melanggar aturan tata tertib akan mendapatkan pemanggilan oleh kepala madrasah. Sebagaimana dalam wawancara, beliau menyatakan bahwa:

“Untuk mempertahankan dan mengembangkan budaya kerja di madrasah, terutama untuk melatih profesionalisme guru dan staf, maka kami memiliki aturan tata tertib yang berlaku.”¹²²

Upaya kepala madrasah dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung adalah membuat aturan tata tertib yang harus ditaati oleh guru dan staf untuk membiasakan nilai kedisiplinan bagi guru dan staf. Adapun tata tertib guru dan tenaga kependidikan di MTs Al Ikhsan Beji Kedungbanteng adalah sebagai berikut:

2) Tata Tertib Guru

a) Disiplin kehadiran

- 1) Guru hadir sepuluh menit sebelum jam KBM dimulai
- 2) Apabila terlambat akan dikenakan pemotongan honor jam mengajar
- 3) Guru melaksanakan greeting secara bergantian sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan
- 4) Guru yang izin harus memberikan informasi kepada petugas piket dan memberi tugas pelajaran untuk siswa.
- 5) Guru memberikan pelayanan yang prima, tidak menuai konflik dengan orang tua siswa.

¹²² Hasil Wawancara dengan Bapak Muhammad Wahid Hasan selaku Kepala MTs Al Ikhsan Beji Kedungbanteng, pada tanggal 19 Februari 2025

- 6) Guru memberikan contoh keteladanan yang baik dalam kehadiran dan penggunaan *Handphone* tidak boleh digunakan di ruang kelas, kecuali dalam hal tertentu.
 - 7) Guru turut aktif dalam memperhatikan sampah baik di ruang kelas ataupun di luar kelas
 - 8) Guru dan wali kelas bekerja sama mengamankan dan mengarsipkan buku jurnal, absensi kelas disimpan di tempat yang telah disediakan untuk bahan akhir penilaian
 - 9) Guru mengisi buku administrasi pengajaran dan dikumpulkan kepada wakil kepala madrasah bidang kurikulum untuk ditandatangani kepala madrasah
 - 10) Guru menjaga nama baik madrasah, menjunjung tinggi identitas dan memelihara moral antara siswa dan guru.
- b) Proses pembelajaran
- (1) Guru tidak diperkenankan makan dan minum
 - (2) Guru tidak diperkenankan duduk diatas meja siswa
 - (3) Guru mengisi, mengontrol dan menandatangani jurnal kelas dan absensi kehadiran siswa
 - (4) Guru mengontrol siswa agar tidak keluar ruang kelas
 - (5) Setiap pembelajaran dimulai guru mempersiapkan RPP
 - (6) Perangkat pembelajaran dikumpulkan ke bagian kurikulum setiap tiga bulan sekali dan ditandatangani oleh kepala madrasah
 - (7) Apabila guru berhalangan hadir, lapor ke guru piket dan menyerahkan bahan ajar untuk diberikan kepada siswa

(8) Guru piket berhak menegur guru yang mengakhiri pelajaran sebelum waktunya, apabila terjadi tiga kali berturut-turut, maka kepala madrasah akan menegurnya.

(9) Penyelenggaraan supervisi bagi guru dilaksanakan satu kali dalam satu semester.

3) Tata Tertib Tenaga Kependidikan

a) Disiplin kehadiran petugas tata usaha

(1) Membuka dan mengunci pintu kantor tata usaha

(2) Hadir di madrasah sepuluh menit sebelum KBM dimulai

(3) Mengikuti kegiatan greeting sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan

(4) Dalam pelayanan terhadap orang tua siswa memiliki penampilan santun, ramah dan prima.

(5) Mengisi daftar kehadiran pada setiap hari kerja

(6) Menyimpan dan mengamankan buku kehadiran jurnal

b) Disiplin kehadiran petugas piket guru

(1) Mengontrol dan mencatat siswa yang terlambat

(2) Menerima dan memberikan tugas pelajaran dari guru yang berhalangan hadir

(3) Memberikan izin kepada guru dan siswa apabila ada yang tidak bisa mengikuti pelajaran saat KBM berlangsung

(4) Mengontrol kehadiran guru setiap hari kerja

(5) Membuat prosentase kehadiran guru setiap jam kerja untuk bahan evaluasi akhir semester atau akhir tahun ajaran.

(6) Menandatangani buku jurnal piket

(7) Mengamankan dan menyimpan buku jurnal kehadiran piket ke bagian tata usaha.¹²³

Dari hasil penelitian, menyatakan bahwa dengan adanya tata tertib dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung. Sebagaimana dalam wawancara dengan Ibu Agin Norma Triasih selaku guru dan staf kesiswaan, beliau menyatakan bahwa:

“Menurut saya, perubahan budaya kerja di madrasah yaitu kedisiplinan guru yang menjadi lebih baik dari sebelumnya, dimana ketika kepala madrasah menjelaskan keluhannya dalam forum rapat terhadap guru yang tidak disiplin, sehingga guru menyadari kesalahan dan memperbaiki kedisiplinannya menjadi lebih baik”¹²⁴

Selanjutnya, kepala madrasah melakukan pemanggilan secara personal kepada guru yang tidak disiplin terhadap tata tertib. Kepala madrasah menanyakan alasan yang menjadi penyebab guru tersebut tidak disiplin. Kemudian, kepala madrasah memberi arahan dan bimbingan kepada guru agar tidak mengulangi kesalahan mereka.

Kepala madrasah tidak hanya membuat aturan tata tertib bagi guru dan staf, tetapi beliau juga mencontohkan hal yang sama yaitu menerapkan kedisiplinan untuk menjadi teladan bagi guru dan staf, agar mereka memahami nilai-nilai budaya tersebut. Sebagaimana dalam wawancaranya, beliau menyatakan bahwa:

“Sebagai pemimpin kami tidak hanya memberikan aturan tapi juga menjadi contoh yang baik bagi guru-guru, agar mereka bisa ikut disiplin dalam menjalankan tugasnya. Kami selalu memantau dan memberikan motivasi dan support agar guru terbiasa untuk menerapkan budaya kerja yang lebih positif.”¹²⁵

¹²³ Hasil Dokumentasi, Tata Tertib Guru dan Tenaga Kependidikan MTs Al Ikhsan Beji Kedungbanteng Tahun Ajaran 2024/2025, pada tanggal 18 Februari 2025

¹²⁴ Hasil Wawancara dengan Ibu Agin Norma Triasih, selaku Guru di MTs Al Ikhsan Beji Kedungbanteng pada tanggal 18 Desember 2024

¹²⁵ Hasil Wawancara dengan Bapak Muhammad Wahid Hasan selaku Kepala MTs Al Ikhsan Beji Kedungbanteng, pada tanggal 19 Desember 2024

Hal tersebut disetujui oleh Ibu Agin Norma Triasih selaku guru dan staf kesiswaan, dalam wawancara beliau menyatakan bahwa:

“Kepala madrasah biasanya setiap pagi melakukan pengawasan dan pemantauan ke ruang kelas untuk memastikan guru melaksanakan kegiatan belajar mengajar di kelas sesuai jadwalnya. Ketika siang hari beliau memantau dari ruang kepala madrasah, sesekali ke ruang guru untuk menilai kinerja guru.”¹²⁶

Berdasarkan hasil penelitian, kepala madrasah menekankan beberapa nilai dan asumsi dasar dalam pengembangan budaya kerja di madrasah, yaitu nilai integritas, nilai profesionalisme dan nilai religius. Dalam mengembangkan nilai integritas, kepala madrasah menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dengan hubungan kekeluargaan dan kekompakkan antar guru dengan membiasakan tolong menolong dan saling mengingatkan satu sama lain.

Dalam menanamkan nilai profesionalisme, kepala madrasah membiasakan guru dan staf untuk membiasakan kedisiplinan sesuai aturan tata tertib yang berlaku, mengikutsertakan guru dan staf dalam pelatihan, seminar dan rapat MGMP untuk meningkatkan kompetensi profesionalisme mereka. Selanjutnya, dalam menanamkan nilai religius, kepala madrasah mengadakan kegiatan rutinan keislaman.

b. Artefak Budaya

Artefak budaya adalah kebiasaan dan tradisi yang mencerminkan budaya kerja suatu organisasi. Kebiasaan dan tradisi yang diterapkan di MTs Al Ikhsan Beji Kedungbanteng mengandung nilai-nilai integritas, profesionalisme dan religius. Letak madrasah yang berada dilingkungan Pondok Pesantren Al Ikhsan Beji, sehingga nilai budaya religius sangat mencerminkan kebiasaan dan tradisi yang selalu diterapkan di MTs Al Ikhsan Beji

¹²⁶ Hasil Wawancara dengan Ibu Agin Norma Triasih, selaku Guru di MTs Al Ikhsan Beji Kedungbanteng pada tanggal 18 Desember 2024

Kedungbanteng. Sebagaimana hasil wawancara dengan Bapak M. Wahid Hasan, beliau menyatakan bahwa:

“Kebiasaan dan tradisi yang ada di madrasah adalah setiap pagi kami melakukan rutinan membaca asmaul husna dan baca doa bersama, tadarus al-qur'an, sholat dhuha dan sholat dzuhur berjamaah, istighosah dan tahlil, dan memperingati hari besar islam dengan mengadakan pengajian dan ziaroh makam”¹²⁷

Sebagaimana hasil wawancara dengan Ibu Aqimi Dinana Agit Qory Aena selaku guru, beliau menyatakan bahwa:

“Kepala madrasah selalu menancapkan kerohanian kepada guru seperti ikhlas beramal, mengajar dengan penuh pengabdian, beliau sampaikan dengan bahasa-bahasa ceramah. Beliau selalu mengaitkan semua hal yang sudah ada sejak dulu seperti sesuatu yang diharuskan atau bahkan yang dilarang itu masih diterapkan di masa sekarang, apabila terjadi peristiwa yang sama di saat ini, yang menjadi patokannya adalah peristiwa yang sudah berlalu.”¹²⁸

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, bahwa kepala madrasah tidak pernah melepaskan jiwa religiusnya dan selalu memelihara serta mempertahankan kebiasaan atau tradisi yang sudah ada sejak dulu sampai sekarang. Hal tersebut membuktikan bahwa keberhasilan kepala madrasah bergantung pada dijalankan atau tidaknya fungsi dan tugas kepala madrasah sebagai pemimpin.

c. Hubungan Antar Guru

Hubungan sosial yang harmonis berpengaruh terhadap kinerja guru. Kepala madrasah menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kerja sama yaitu dengan membangun komunikasi yang efektif, mengadakan kegiatan bersama guru dan staf, pemberian penghargaan, pelatihan pengembangan profesional, dan memahami kebutuhan guru dan staf. Sebagaimana pernyataan Ibu Aqimi Dinana Aghit Qory Aena selaku guru, beliau menyatakan bahwa:

¹²⁷ Hasil Wawancara dengan Bapak Muhammad Wahid Hasan, selaku Kepala Madrasah di MTs Al Ikhsan Beji Kedungbanteng, pada tanggal 19 Februari 2025.

¹²⁸ Hasil Wawancara dengan Ibu Aqimi Dinana Agit Qory Aena, selaku Guru di MTs Al Ikhsan Beji Kedungbanteng, pada 18 Februari 2025

“Dalam kepemimpinannya, bagi saya kepala madrasah sangat komunikatif, beliau memiliki komunikasi yang partisipatif, jika ada sesuatu langsung disampaikan kepada wakil kepala, guru dan tenaga pendidik lainnya, agar sinkron semuanya dan tidak terjadi kesalahpahaman diantara kepala madrasah dan guru.”¹²⁹

Namun, dalam suatu organisasi tentu terdapat konflik antar hubungan kerja guru, kepala madrasah harus memiliki strategi untuk menghadapinya, Sebagaimana dalam wawancaranya beliau menyatakan bahwa:

“Kami menyelesaikannya dengan melakukan pendekatan khusus, yaitu dengan anjongsana ke rumah guru tersebut, atau memanggil guru ke ruang kepala madrasah secara personal”¹³⁰

Konflik antar guru dalam lembaga pendidikan merupakan suatu hal yang wajar terjadi, karena sifatnya manusiawi. Upaya kepala madrasah dalam menghadapi konflik antar guru adalah dengan melakukan pendekatan khusus yaitu dengan datang ke rumah guru yang bersangkutan atau langsung melakukan pemanggilan secara personal, kemudian kepala madrasah mempertemukan keduanya, agar konflik tersebut segera diselesaikan dengan baik, dan mencegah adanya kesalahpahaman dalam konflik tersebut.

Kepala madrasah sesekali mengadakan rapat di luar madrasah, untuk menjaga hubungan antar guru dengan suasana yang berbeda dan agar tidak membosankan, biasanya kegiatan tersebut dilakukan setelah penilaian akreditasi, kepala madrasah mengajak guru dan staf untuk liburan atau *refreshing*. Sebagaimana dalam wawancaranya, beliau menyatakan bahwa:

“Kami ciptakan rasa kekeluargaan antar guru dengan mengadakan kegiatan silaturahmi ke setiap rumah guru dan

¹²⁹ Hasil Wawancara dengan IbuAqimi Dinana Agit Qory Aena, selaku Guru di MTs Al Ikhsan Beji Kedungbanteng, pada 18 Februari 2025

¹³⁰ Hasil Wawancara dengan Bapak Muhammad Wahid Hasan selaku Kepala MTs Al Ikhsan Beji Kedungbanteng, pada tanggal 19 Desember 2024

mengadakan kegiatan rapat dinas di luar madrasah, agar ada nuansa baru dalam membangun kekeluargaan antar guru”¹³¹

Berdasarkan hasil penelitian, kepala madrasah menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kerja sama antar guru dengan menciptakan rasa kekeluargaan, kekompakkan dan kebersamaan melalui interaksi yang baik. Dalam menghadapi konflik yang terjadi antar guru, kepala madrasah melakukan pemanggilan secara personal untuk memberikan bimbingan dan arahan agar guru atau staf tidak mengulangi kesalahan yang sama

B. Pembahasan

Hasil penelitian yang dilakukan peneliti di MTs Al Ikhsan Beji Kedungbanteng dengan menggunakan metode wawancara, observasi dan dokumentasi akan digunakan sebagai dasar untuk analisis data terkait.

1. Analisis Penerapan Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah

Menurut Ngalim Purwanto (2017) dalam bukunya yang berjudul *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, mengemukakan bahwa terdapat tiga gaya kepemimpinan yang pokok yaitu gaya kepemimpinan demokratis, otoriter dan laissez faire.¹³² Kepala madrasah di MTs Al Ikhsan Beji Kedungbanteng menerapkan tiga gaya kepemimpinan yaitu demokratis, otoriter dan laissez faire, dapat dianalisis sebagai berikut:

a. Kepemimpinan Demokratis

Menurut Purwanto, pemimpin dengan gaya demokratis berusaha menstimulasi anggotanya agar tetap bekerja secara kooperatif untuk mencapai tujuan bersama, ia mau menerima pendapat dari anggota organisasinya. Pemimpin demokratis menaruh kepercayaan kepada anggota bahwa mereka mampu menjalankan tugas yang diberikan.

¹³¹ Hasil Wawancara dengan Bapak Muhammad Wahid Hasan selaku Kepala MTs Al Ikhsan Beji Kedungbanteng, pada tanggal 19 Desember 2024

¹³² Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: PT REMAJA ROSDAKARYA, 2017).

Adapun kepala madrasah di MTs Al Ikhsan Beji Kedungbanteng menerapkan gaya kepemimpinan demokratis yang sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Purwanto. Kepala madrasah memstimulasi anggotanya melalui rapat yang dilakukan setiap satu bulan sekali, dalam forum rapat kepala madrasah menerima masukan dan aspirasi, atau bahkan keluhan dari guru dan staf dalam menjalankan tugas, kepala madrasah memberikan wewenang kepada guru dan staf sesuai dengan bidangnya masing-masing.

b. Kepemimpinan Otoriter

Menurut Purwanto, pemimpin dengan gaya otoriter bertindak sebagai diktraktor terhadap anggotanya. Pemimpin yang otoriter tidak menghendaki rapat atau musyawarah, anggota hanya diwajibkan untuk mengikuti dan menjalankan tugas dan tidak diperbolehkan untuk membantah ataupun mengajukan pendapat.

Adapun kepala madrasah di MTs Al Ikhsan Beji Kedungbanteng juga menerapkan gaya kepemimpinan otoriter dalam menjalankan tugas sebagai pemimpin. Namun, tidak sama persis seperti yang dikemukakan Purwanto, melainkan kepala madrasah menerapkan gaya otoriter untuk membangun nilai kedisiplinan oleh guru dan staf, sehingga kepala madrasah membuat aturan tata tertib yang wajib dipatuhi oleh guru dan staf, apabila terdapat guru dan staf yang melanggar aturan maka kepala madrasah akan melakukan pemanggilan secara personal.

c. Kepemimpinan Laissez Faire

Menurut Purwanto, pemimpin dengan gaya kepemimpinan laissez faire membiarkan anggotanya berbuat sekehendaknya. Pemimpin tidak memberikan kontrol dan koreksi terhadap kinerja anggotanya. Pemimpin otoriter biasanya struktur organisasinya tidak jelas dan semua kegiatan dilakukan tanpa rencana yang terarah dan tanpa pengawasan dari pimpinan.

Adapun kepala madrasah di MTs Al Ikhsan Beji kedungbanteng tidak menerapkan gaya kepemimpinan *laissez faire*, sebab kepala madrasah tidak sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Purwanto. Kepala madrasah tidak membiarkan anggotanya berbuat sekehendaknya, sebab seluruh tugas sudah diberikan sesuai kemampuan masing-masing. Kepala madrasah selalu memberikan kontrol dan koreksi terhadap kinerja anggota, yang dilakukan setiap jam kegiatan belajar mengajar dimulai. Namun, kepala madrasah dalam beberapa hal memberikan kesempatan kepada guru yang berpengalaman untuk bertugas ketika dilaksanakan supervisi.

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa dalam praktik kepemimpinan di madrasah, gaya otoriter memang lebih dominan dibandingkan dengan gaya demokratis maupun *laissez faire*. Hal ini terjadi karena kepala madrasah sering merasa memiliki tanggung jawab besar terhadap kemajuan lembaga, sehingga cenderung mengontrol penuh dalam berbagai aspek manajerial.

2. Analisis Penerapan Kepemimpinan Transformasional

Menurut Bass dan Riggio (1985) dalam bukunya yang berjudul "*Transformational Leadership*", bahwa pemimpin transformasional dicirikan oleh sifat karismatikanya, dimana anggotanya bercita-cita untuk meniru pemimpinnya. Pemimpin transformasional memberikan inspirasi dan motivasi, merangsang keterlibatan intelektual, mendorong anggota untuk mengembangkan kemampuan profesional dan memperhatikan kebutuhan individual dengan menawarkan dukungan berupa bimbingan dan pelatihan.¹³³

Kepala madrasah di MTs Al Ikhsan Beji Kedungbanteng menerapkan gaya kepemimpinan transformasional yang sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Bass dan Avolio, dapat dianalisis melalui empat dimensi utama, yaitu sebagai berikut:

¹³³ Bass dan Riggio, *Transformational leadership: Second edition*.

a. *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal)

Kepala madrasah mencontohkan integritas tinggi dalam bekerja dengan menjalankan tugas dan fungsi sebagai pemimpin dengan efektif sehingga mampu menjadi teladan yang positif untuk menginspirasi guru dan staf dalam menyelesaikan tugasnya. Hal tersebut memiliki pengaruh yang ideal dalam meningkatkan motivasi guru, kinerja guru dan kualitas pendidikan di madrasah.

b. *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspiratif)

Kepala madrasah tidak hanya bertindak sebagai pengelola, tetapi juga sebagai inspirator yang memberikan motivasi dan memberdayakan guru atau staf dalam mencapai tujuan bersama. Kepala madrasah menyampaikan visi dengan cara yang tidak hanya formal tetapi juga mendalam, sehingga mendorong guru untuk bekerja sama mewujudkan visi madrasah. Visi yang jelas dapat memberikan arah yang jelas tentang tujuan pendidikan yang ingin dicapai. Visi juga memudahkan kepala madrasah mengatur sumber daya (manusia, keuangan, dan fasilitas) secara efektif dan efisien.

c. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual)

Kepala madrasah memberi guru kesempatan untuk berpartisipasi aktif dalam kegiatan madrasah dan memberikan penghargaan atas kinerja guru dalam menyelesaikan tugasnya. Dengan adanya pemberian penghargaan ini, berhasil membuat guru merasa diakui dan dihargai atas kinerja yang mereka lakukan. Hal tersebut berpengaruh dalam memotivasi guru dan staf sehingga berdampak pada peningkatan kinerja, baik bagi guru yang mendapatkan penghargaan maupun yang lainnya, karena tentunya guru dan staf yang lain akan merasa termotivasi meningkatkan kinerja mereka agar mendapatkan penghargaan yang sama.

d. *Individualized Consideration* (Perhatian terhadap Individu)

Kepala madrasah memberi motivasi dengan memberdayakan guru dan staf. Dengan gaya kepemimpinan transformasional kepala madrasah membawa keadaan menuju kinerja yang tinggi dan budaya kerja yang positif yang memungkinkan mereka mampu menghadapi tuntutan pembaharuan dan perubahan.¹³⁴

Kepala madrasah mampu menghadirkan visi yang kuat dan melibatkan partisipasi aktif guru dalam membangun budaya kerja yang progresif.¹³⁵ Kepemimpinan yang ditunjukkan bersifat visioner, dengan fokus pada transformasi budaya kerja dan peningkatan profesionalisme guru. Kepala madrasah tidak hanya bertanggung jawab dalam mengelola pendidikan tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang mendukung.

Tabel 4. 1 Analisis Penerapan Kepemimpinan Transformasional

Dimensi Kepemimpinan	Penerapan pada Guru	Dampak terhadap Sikap dan Semangat Guru
<i>Idealize Influence</i> (Pengaruh Ideal)	Kepala madrasah menjadi teladan, mencontohkan integritas tinggi dalam bekerja	Guru merasa bangga, hormat dan termotivasi untuk meneladani sikap profesional kepala madrasah
<i>Inspirational Motivation</i> (Motivasi Inspiratif)	Kepala madrasah memiliki visi yang jelas dan mampu menyampaikannya dengan cara yang menginspirasi guru	Guru bersemangat dan merasa termotivasi untuk bekerja sama mewujudkan visi tersebut.
<i>Intellectual Stimulation</i> (Stimulasi Intelektual)	Kepala madrasah mendorong inovasi, pemecahan masalah secara kreatif	Guru menjadi lebih kreatif, inovatif dan kritis dalam menghadapi perubahan dan pembaharuan

¹³⁴ Sahir et al., *Kepemimpinan & Budaya Kerja Guru*.

¹³⁵ Sarofatul Hidayah dan Muh. Hanif, "Manajemen Strategik Sekolah Rintisan Semi Boarding Schooldalam Peningkatan Mutu Pendidikan di SMK Negeri 1 Kalibagor," *Jurnal Kependidikan* 12, no. 2 (2022): 247–64, file:///C:/Users/ASUS/Downloads/1097-Article Text-3401-1-10-20230117.pdf.

<i>Individualized Consideration</i> (Perhatian terhadap Individu)	Kepala madrasah memperhatikan kesiapan dan kebutuhan guru dan memberikan bimbingan dan pelatihan	Guru merasa dihargai, puas, dan berkomitmen tinggi dalam mencapai tujuan pendidikan madrasah.
--	--	---

3. Analisis Gaya Kepemimpinan Situasional

Hersey dan Blanchard mengembangkan teori kepemimpinan situasional yang menekankan gaya kepemimpinan harus sesuai dengan situasi dan tingkat kematangan bawahan agar efektif dalam mencapai tujuan organisasi pendidikan madrasah.¹³⁶ Kepala madrasah dengan gaya situasional memiliki wawasan yang luas tentang visi, misi dan strategi madrasah serta kondisi nyata tenaga kependidikan dan lingkungan kerja. Keberhasilan kepala madrasah ditentukan oleh gaya kepemimpinan yang sejalan dengan situasi yang mereka hadapi.

Menurut teori situasional, guru dan staf memiliki tingkat kesiapan yang berbeda, maka kepala madrasah harus memberi arahan yang jelas, membimbing guru baru atau yang belum berpengalaman, memberi dukungan untuk memberdayakan guru yang berpengalaman, dan mendelagasikan tugas sesuai kemampuan mereka.¹³⁷ Kepala madrasah dapat memberikan dukungan berupa pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan kemampuan guru dan meningkatkan kinerja mereka.¹³⁸

Kepemimpinan situasional menekankan pentingnya penyesuaian gaya kepemimpinan dalam menghadapi tingkat kesiapan dan kebutuhan guru dan staf yang berbeda. Dengan cara ini kepala madrasah dapat menentukan gaya kepemimpinan yang tepat untuk diterapkan di madrasahnyanya. Berdasarkan hasil penelitian di MTs Al

¹³⁶ Lelyana, *Kepemimpinan Situasional dan Manajemen Strategis: Mengelola Perubahan dengan Fleksibilitas dan Keberanian*.

¹³⁷ Koniswara dan Lestari, "Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada PT Garuda Indonesi (PERSERO) TBK Cabang Kupang."

¹³⁸ Astuti dan Hanif, "Analisis Dampak Pelatihan dan Pengembangan Guru terhadap Kepuasan Kerja di SMP Islam Andalusia 1 Kebasen."

Ikhsan Beji Kedungbanteng, menunjukkan bahwa penyesuaian gaya kepemimpinan oleh kepala madrasah mampu meningkatkan profesionalisme guru dan kualitas pendidikan secara keseluruhan.

Tabel 4. 2 Analisis Kepemimpinan Situasional Kepala Madrasah

Tingkat Kesiapan Guru	Karakteristik Guru	Gaya Kepemimpinan	Strategi Adaptasi di Madrasah
R1 (Tidak mampu dan tidak mau)	Kurangnya kompetensi dan motivasi	<i>Directing</i> (Mengarahkan)	Memberikan arahan melalui rapat dan sosialisasi
R2 (Tidak mampu tapi mau)	Bermotivasi tapi kurang keterampilan	<i>Coaching</i> (Bimbingan)	Memberikan bimbingan dan pelatihan: Workshop in House Training
R3 (Mampu tapi ragu-ragu)	Kompeten tapi kurang percaya diri	<i>Supporting</i> (Mendukung)	Melibatkan guru dalam pengambilan keputusan dan menerima masukan
R4 (Mampu dan mau)	Mandiri dan berkomitmen	<i>Delegating</i> (mendelegasikan)	Mendelegasikan guru berprestasi dan guru yang berpengalaman

4. Analisis Budaya Organisasi dalam Pembentukan Budaya Kerja

Edgar H. Schein, budaya mendefinisikan budaya sebagai suatu asumsi yang dibuat, ditemukan atau dikembangkan oleh suatu organisasi sebagai alat pengajaran untuk mengatasi masalah integrasi internal dan adaptasi eksternal yang dilakukan dengan baik.¹³⁹ Hal ini mengajarkan guru baru untuk memahami nilai-nilai budaya yang dimiliki madrasah. Budaya organisasi terdiri dari tiga tingkat, yaitu:

a. Artefak

Kepala madrasah tidak pernah melepaskan jiwa religiusnya dan selalu memelihara serta mempertahankan kebiasaan atau tradisi yang sudah ada sejak dulu sampai sekarang. Letak madrasah yang

¹³⁹ Musaddad, *Perilaku dan Budaya Organisasi*.

berada dilingkungan Pondok Pesantren Al Ikhsan Beji, mencerminkan nilai religius menjadi tradisi dan kebiasaan yang diterapkan di MTs Al Ikhsan Beji Kedungbanteng.

b. Nilai-nilai yang dianut

Kepala madrasah menanamkan nilai integritas, profesionalisme dan religius. Nilai integritas dikembangkan dengan menjalin hubungan kekeluargaan dan kekompakkan antar guru dengan membiasakan sikap tolong menolong dan saling mengingatkan satu sama lain. Nilai profesionalisme dikembangkan oleh kepala madrasah dengan membiasakan guru dan staf disiplin sesuai aturan tata tertib yang dibuat, mengikutsertakan guru dan staf dalam pelatihan, seminar dan rapat MGMP untuk meningkatkan kompetensi profesionalisme mereka. Nilai religius dikembangkan oleh kepala madrasah dengan kegiatan rutinan keislaman.

c. Asumsi dasar

Kepala madrasah tidak hanya membuat aturan tata tertib bagi guru dan staf, tetapi juga ikut serta menerapkan kedisiplinan untuk menjadi teladan bagi guru dan staf.

Berdasarkan hasil penelitian, budaya organisasi memiliki peran signifikan dalam membentuk konsistensi dan etos kerja guru. Sinergi antara budaya kerja yang sudah ada dan kepemimpinan kepala madrasah sangat penting untuk mengoptimalkan etos kerja guru. Kepala madrasah berperan dalam membangun dan memelihara budaya organisasi melalui keteladanan, komunikasi yang efektif, pemberdayaan guru dan lingkungan kerja yang mendukung.

Tabel 4. 3 Analisis Budaya Organisasi dalam Pembentukan Budaya Kerja

Tingkat Budaya Organisasi	Deksripsi	Contoh di Madrasah	Dampak terhadap Budaya Kerja Guru
Artefak (Permukaan)	Elemen yang tampak secara fisik dan perilaku yang mudah diamati	Tata tertib guru dan staf, kegiatan rutin, struktur organisasi	Menjadi manifestasi nyata budaya kerja, membentuk kebiasaan dan rutinitas guru
Nilai-nilai yang dianut	Prinsip dan keyakinan yang dianut bersama dan menjadi pedoman perilaku	Komitmen terhadap pendidikan, integritas, kerja sama antar guru	Mendorong konsistensi perilaku dan meningkatkan motivasi kerja
Asumsi Dasar	Keyakinan mendalam yang tidak disadari menjadi fondasi budaya	Pendidikan sebagai agen perubahan sosial	Membentuk dasar filosofi kerja dan mempengaruhi sikap serta keputusan guru secara mendalam

5. Keterkaitan Antar Komponen

Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi merupakan dua elemen kunci yang saling berkaitan dan berkontribusi signifikan terhadap kinerja anggota dalam sebuah organisasi. Menurut Bass dan Avolio (1994), kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kinerja anggota dengan menginspirasi mereka untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi.¹⁴⁰ Menurut Hersey dan Blanchard, kepemimpinan situasional menyatakan bahwa pemimpin harus menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan menganalisis tingkat kesiapan dan kebutuhan guru.¹⁴¹ Dalam sebuah madrasah, pemimpin yang

¹⁴⁰ Nesa Awalya dan Choirunissa Hamidah, "Pengaruh Budaya Organisasi , Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Bagian Hubungan Masyarakat pada Kementerian Pertahanan Republik Indonesia" 6, no. 3 (2025): 1384.

¹⁴¹ Adi Lukman Hakim, Erna Nur Faizah, dan Ninik Mas'adah, "Analysis of Leadership Style By Using the Model of Hersey and Blanchard," *Journal of Leadership in Organizations* 3, no. 2 (2021): 139, <https://doi.org/10.22146/jlo.64390>.

menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan situasional mampu menciptakan suasana kerja yang mendukung kinerja, motivasi, inovasi dan kompetensi guru dan staf. Menurut Schein (2010), budaya organisasi memiliki tiga tingkatan, yaitu artefak, nilai yang dianut dan asumsi dasar.¹⁴² Budaya organisasi mencerminkan nilai-nilai, norma dan kebiasaan yang berlaku di lingkungan kerja, serta mendukung keterbukaan, kolaborasi dan inovasi bagi guru dan staf. Integrasi antara gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berdampak menyeluruh pada terbentuknya budaya kerja yang produktif, kolaboratif dan religius.

a. Produktif

Kepemimpinan kepala madrasah yang konsisten dengan nilai budaya organisasi memperkuat semangat kerja dan komitmen guru. Kepala madrasah mengembangkan budaya kerja guru dengan memberikan penghargaan yang dipadukan dengan pengakuan untuk meningkatkan motivasi dan produktivitas guru secara signifikan.

b. Kolaboratif

Gaya kepemimpinan kepala madrasah mendorong partisipasi, komunikasi terbuka dan keterlibatan guru sehingga membangun budaya organisasi yang inklusif dan kolaboratif. Hal tersebut menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, memperkuat kerja sama, inovasi dan komitmen guru terhadap madrasah.

c. Religius

Kepemimpinan kepala madrasah mengedepankan nilai-nilai keagamaan dalam setiap kegiatan, sehingga mampu memotivasi dan menginspirasi guru untuk membangun visi dan budaya organisasi yang sesuai dengan prinsip keagamaan.

¹⁴² Awalya dan Hamidah, "Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Bagian Hubungan Masyarakat pada Kementerian Pertahanan Republik Indonesia."

Tabel 4. 4 Keterkaitan Antar Komponen

Komponen	Keterkaitan	Dampak budaya kerja
Gaya Kepemimpinan dan Budaya Kerja Produktif	Gaya kepemimpinan mendorong budaya kerja produktif melalui inspirasi dan pengakuan oleh kepala madrasah atas kinerja guru	Meningkatkan produktivitas dan pencapaian tujuan madrasah melalui semangat kerja dan komitmen yang tinggi
Gaya Kepemimpinan dan Budaya Kerja Kolaboratif	Gaya kepemimpinan kepala madrasah mendorong komunikasi terbuka dan partisipasi memperkuat budaya kerja kolaboratif	Membentuk iklim kerja yang saling mendukung dan memperkuat kerja sama kepala madrasah, guru dan staf
Gaya Kepemimpinan dan Budaya Kerja Religius	Gaya kepemimpinan mengintegrasikan nilai-nilai keagamaan membentuk budaya kerja guru yang religius	Meningkatkan kepuasan kerja dan integritas guru dan staf, serta membangun visi madrasah yang selaras dengan nilai-nilai keagamaan.

6. Perbandingan dengan Penelitian Sebelumnya

Penelitian tentang kepemimpinan kepala madrasah dalam pengembangan budaya kerja guru bukanlah hal baru. Terdapat sejumlah penelitian sebelumnya yang telah diselesaikan dan akan di urai oleh peneliti untuk membandingkan hasil temuan. Adapun penelitian sebelumnya merupakan penelitian oleh LM. Herman tentang “Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru di MTs Baubau”. Perbandingan penelitian sebelumnya dengan penelitian terkini, yaitu:

Tabel 4. 5 Perbandingan dengan Penelitian Sebelumnya

Aspek	Penelitian Terkini	Penelitian Sebelumnya	Kesamaan/ Perbedaan
Fokus Penelitian	Kepemimpinan kepala madrasah dan budaya kerja guru di madrasah	Kepemimpinan kepala madrasah dan budaya organisasi terhadap kinerja guru	Pembahasan yang sama tentang kepemimpinan kepala madrasah dan budaya organisasi
Metode	Kualitatif dengan teknik wawancara, observasi dan dokumentasi	Kuantitatif melalui angket dan dokumentasi	Perbedaan metode antara kualitatif dan kuantitatif
Temuan Utama	Gaya kepemimpinan transformasional dan situasional kepala madrasah yang efektif dalam mengembangkan budaya kerja guru secara signifikan	Pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan kepala madrasah terhadap kinerja guru	Sama-sama memiliki pengaruh yang positif dan signifikan
Gaya Kepemimpinan	Pengaruh ideal, motivasi inspirasi, mendelegasi, mendukung, perhatian terhadap individu, memberikan pelatihan dan bimbingan	Berorientasi ke masa depan, membimbing dan mengarahkan, perilaku hubungan dan kemampuan	Perbedaan gaya kepemimpinan dan pendekatan kepala madrasah
Dampak Budaya Organisasi	Meningkatkan kinerja guru, mengembangkan profesionalisme guru, terbentuknya budaya kerja yang produktif, kolaboratif dan religius	Meningkatkan kinerja guru	Sama-sama meningkatkan kinerja guru

Penelitian terkini memperkuat temuan penelitian sebelumnya, bahwa kepemimpinan kepala madrasah memiliki peran membentuk dan mengembangkan budaya kerja guru yang produktif, kolaboratif dan religius dalam konteks pendidikan Islam. Baik penelitian kualitatif

maupun kuantitatif menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kepala madrasah mampu mengembangkan budaya organisasi yang berdampak pada peningkatan kinerja guru.

7. Implikasi Temuan

a. Implikasi Teoritis terhadap Pengembangan Studi Kepemimpinan Pendidikan

Berdasarkan hasil penelitian, kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan situasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap budaya organisasi dan kinerja guru di madrasah. Hal tersebut memperkaya teori kepemimpinan pendidikan dengan menekankan pentingnya penyesuaian gaya kepemimpinan sesuai situasi dan kondisi yang ada di madrasah untuk meningkatkan kinerja guru. Penelitian ini juga menegaskan bahwa integrasi antara kepemimpinan dan budaya organisasi dapat meningkatkan motivasi, inspirasi, inovasi dan kompetensi guru yang memberikan kontribusi pada pengembangan teori kepemimpinan dalam pendidikan.

b. Implikasi Praktis bagi Kepala Madrasah dan Lembaga Pendidikan Islam

Kepala madrasah dan lembaga pendidikan islam harus menerapkan gaya kepemimpinan yang adaptif dan situasional, yang mampu menyesuaikan dengan tingkat kesiapan dan kebutuhan guru untuk meningkatkan kinerja dan produktifitas secara berkelanjutan. Kepala madrasah mengembangkan budaya organisasi untuk mengembangkan nilai kedisiplinan dan integritas guru yang berdampak positif pada terbentuknya budaya kerja yang produktif, kolaboratif dan religius.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai kepemimpinan kepala madrasah dalam pengembangan budaya kerja guru di MTs Al Ikhsan Beji Kedungbanteng menunjukkan bahwa kepala madrasah dalam mengembangkan budaya kerja guru menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan situasional.

Dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab sebagai pemimpin, kepala madrasah lebih dominan menerapkan gaya kepemimpinan otoriter daripada kepemimpinan demokratis dan laissez faire. Hal ini terjadi karena kepala madrasah sering merasa memiliki tanggung jawab besar terhadap kemajuan lembaga, sehingga cenderung mengontrol penuh dalam berbagai aspek manajerial di madrasah.

Dalam pengembangan budaya kerja guru, kepala madrasah menerapkan prinsip-prinsip transformasional melalui penyampaian visi dan misi madrasah untuk menyamakan persepsi guru, kepala madrasah berperan sebagai fasilitator yang mendorong partisipasi aktif guru dalam perubahan budaya kerja dengan memberi dukungan pelatihan profesionalisme dan mendorong motivasi guru dengan memberikan penghargaan atas kinerja mereka. Pendekatan ini menciptakan lingkungan kerja yang adaptif dan responsif terhadap perubahan, sehingga budaya kerja guru terus berkembang menuju peningkatan kualitas pendidikan.

Kepala madrasah juga menerapkan gaya kepemimpinan situasional dengan menyesuaikan pendekatan kepemimpinan sesuai dengan tingkat kesiapan dan kebutuhan guru yang berbeda dengan melakukan penilaian tingkat kesiapan guru. Pada guru yang belum mampu, kepala madrasah memberikan arahan secara rinci untuk memastikan pemahaman tugas yang jelas. Untuk guru yang kurang mampu tapi memiliki motivasi, kepala madrasah memberikan motivasi dengan komunikasi dua arah. Untuk guru yang sudah mampu namun kurang termotivasi, kepala madrasah

melibatkan guru dalam pengambilan keputusan dan memberikan dukungan agar lebih berkomitmen. Sedangkan untuk guru yang sudah mampu dan sudah termotivasi, kepala madrasah mendelegasikan dengan memberikan kebebasan dalam menjalankan tugasnya.

Nilai-nilai yang dikembangkan dalam budaya organisasi menjadi fondasi utama yang membentuk sikap, motivasi dan perilaku kerja guru. Adapun nilai budaya kerja yang diterapkan yaitu nilai integritas, profesionalisme dan religius. Kepala madrasah menciptakan lingkungan kerja yang memiliki rasa kekeluargaan, kekompakkan dan kebersamaan, menjadi teladan bagi guru untuk membiasakan kedisiplinan terhadap aturan tata tertib yang berlaku, membiasakan rutinan kegiatan keislaman untuk mempertahankan dan mengembangkan nilai-nilai budaya kerja yang sudah ada sejak lama. Budaya organisasi tercermin dari nilai, asumsi dasar dan artefak, terbukti meningkatkan motivasi, profesionalisme, dan kinerja guru, sehingga berkontribusi pada pencapaian tujuan pendidikan madrasah.

B. Keterbatasan Penelitian

Dalam melaksanakan penelitian ini terdapat beberapa keterbatasan yang harus dipahami. Adapun keterbatasan penelitian meliputi:

1. Jumlah partisipan yang terbatas sehingga peneliti hanya bisa melakukan wawancara kepada empat guru dan staf serta dua peserta didik. Hal ini membuat temuan penelitian lebih mencerminkan pengalaman individu tertentu dan belum tentu mewakili pandangan yang lebih luas. Pada penelitian selanjutnya, sebaiknya partisipan lebih banyak untuk mendapatkan hasil penelitian dari pandangan yang luas.
2. Kendala dalam metode pengumpulan data, hal tersebut dikarenakan peneliti tidak dapat ikut serta dalam semua kegiatan di madrasah, sehingga hasil penelitian kurang maksimal dan peneliti hanya mengandalkan hasil wawancara dan dokumentasi berupa dokumen arsip dan foto yang masih dimiliki madrasah. Sebaiknya peneliti

mencari informasi kapan pelaksanaan kegiatan di madrasah yang bisa diikuti untuk memperoleh hasil penelitian yang lebih akurat.

3. Keterbatasan dalam sumber tambahan, seperti tidak adanya dokumentasi kegiatan yang ada di madrasah, hal tersebut dikarenakan beberapa dokumentasi milik madrasah ada yang hilang, sehingga peneliti tidak bisa melampirkan hasil dokumentasi kegiatan yang ada di madrasah dengan lengkap. Sebaiknya madrasah lebih berhati-hati dalam menjaga dokumentasi yang terkait dengan kegiatan di madrasah karena dokumentasi merupakan suatu hal yang penting dalam penelitian.

C. Saran

Setelah menyelesaikan penelitian di MTs Al Ikhsan Beji Kedungbanteng, peneliti akan memberi saran mengenai Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Pengembangan Budaya Kerja Guru, meliputi:

1. Untuk kepala madrasah: Terapkan program pelatihan kepemimpinan berbasis budaya kerja kolaboratif.
2. Untuk guru dan staf: Ikut serta mempertahankan dan mengembangkan budaya kerja guru yang diterapkan oleh kepala madrasah.
3. Untuk peneliti selanjutnya: Gunakan metode penelitian yang lebih luas dengan melibatkan lebih banyak madrasah sebagai objek penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- Adiyono, dan Nurul Rohimah. "Peran Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Agama Islam di MTs Negeri 1 Paser." *Minat Siswa Sd Negeri Jatipuro Terhadap Olahraga Futsal* 1, no. 5 (2021): 869.
- Afrida, Yanti, dan Hayati Fitri. "Implementasi Kepemimpinan Kepala Sekolah dengan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru." *Journal of Educational Management Research* 1, no. 2 (2022): 110. <https://doi.org/10.61987/jemr.v1i2.43>.
- Aisyafarda, Julina, dan Alit Sarino. "Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah dan Budaya Organisasi Sebagai Determinan Kinerja Guru." *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran* 4, no. 2 (2019): 231. <https://doi.org/10.17509/jpm.v4i2.18018>.
- Aji Pratiwi, Yovi, dan Novan Ardy Wiyani. "Kepemimpinan Visioner Dalam Implementasi Program Full Day School Di Mi Modern Al Azhary Ajibarang." *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 5, no. 2 (2020): 98–111. <http://ejournal.uin-malang.ac.id/index.php/jmpi/index>.
- Alfansyur, Andarusni, dan Mariyani. "Seni Mengelola Data: Penerapan Triangulasi Teknik, Sumber Dan Waktu pada Penelitian Pendidikan Sosial." *Historis* 5, no. 2 (2020): 149–50.
- Amin, Muhammad, dan Nur Khozim. "Peran Budaya Organisasi dalam Membangun Kualitas Pendidikan" 6, no. 3 (2024): 358.
- Ardiansyah, Risnita, dan M. Syahrani Jailani. "Teknik Pengumpulan Data Dan Instrumen Penelitian Ilmiah Pendidikan Pada Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif." *Jurnal IHSAN: Jurnal Pendidikan Islam* 1, no. 2 (2023): 4. <https://doi.org/10.61104/ihsan.v1i2.57>.
- Astuti, Dewi, dan Muh. Hanif. "Analisis Dampak Pelatihan dan Pengembangan Guru terhadap Kepuasan Kerja di SMP Islam Andalusia 1 Kebasen." *Jurnal Inovasi Penelitian Pendidikan dan Pembelajaran* 4, no. 4 (2024): 1164.
- Asyari, Saiful. "Supervisi Kepala Madrasah Berbasis Penilaian Kinerja sebagai Upaya Peningkatan Profesionalitas Guru." *JIEMAN: Journal of Islamic Educational Management* 2, no. 1 (2020): 28. <https://doi.org/10.35719/jieman.v2i1.14>.
- Awalya, Nesa, dan Choirunissa Hamidah. "Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Bagian Hubungan Masyarakat pada Kementerian Pertahanan Republik Indonesia" 6, no. 3 (2025): 1384.
- Azzahra, Tuti Alawiyah, dan Muh. Hanif. "Peran Kepala Sekolah sebagai

- Edupreneurship untuk Transformasi Sekolah yang Unggul di MTs Negeri 1 Cilacap.” *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar* 09, no. 02 (2024): 1034–51.
- Bass, Bernard M., dan Ronald E. Riggio. *Transformational leadership: Second edition. Transformational Leadership: Second Edition*, 2006. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>.
- Burhan. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Kalimantan Selatan: Ruang Karya Bersama, 2023.
- Dahlan, Muhammad, Yasir Arafat, dan Syaiful Eddy. “Pengaruh Budaya Sekolah dan Diklat terhadap Kinerja Guru.” *Journal of Education Research* 1, no. 3 (2020): 219–20. <https://doi.org/10.37985/jer.v1i3.25>.
- Damanik, Mariana. “Artikel Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Remunerasi Terhadap Budaya Kerja Dan Peningkatan Kinerja Pegawai Di Lingkungandirektorat Jenderal Pajak Kpp Pratama Pematang Siantar.” *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial* 2, no. 1 (2021): 194. <https://doi.org/10.38035/jmpis.v2i1.441>.
- Dr. Muhammad Said Ambiya, LC., M.A., M.Ag. Prof. Dr. H. Ahmad Syukri, SS., dan M. Pd. Dr. H. Kasful Anwar US. *Manajemen Kepala Madrasah (Upaya Peningkatan Budaya Kerja Guru)*. Yogyakarta: Penerbit K-Media, 2021.
- Erawan, Wawan. “Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru pada MAN 1 Sumedang” 2, no. 4 (2022): 388.
- Ernawan, Erni R. *Organizational Culture Budaya Organisasi dalam perspektif Ekonomi dan Bisnis*. Bandung: Penerbit Alfabeta, 2011.
- Faqihudin, Ahmad Muzajjad, dan ; Muhammad Hanif. “Relevansi Nilai-Nilai Pancasila dalam Pendidikan Islam di Pondok Darussalam Purwokerto.” *Jurnal Ilmiah Multidisiplin* 1, no. 1 (2024): 61–70.
- Farwitawati, Reni, Souvya Fithire, dan Masirun. “Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru.” *Ideguru: Jurnal Karya Ilmiah Guru* 8, no. 3 (2022): 333. <https://doi.org/10.51169/ideguru.v8i2.537>.
- Fauzi, Anwar, dan Muh. Hanif. “Upaya Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja dan Profesional Guru di Madrasah Aliyah Negeri Purbalingga.” *Jurnal Ilmiah PGSD FKIP Universitas Mandiri* 10, no. 2 (2024): 1460.
- Ghonim, Faiqoh, dan M Imamul Muttaqin. “Implementasi Kepemimpinan Berbasis Nilai Budaya Islam dan Budaya Lokal Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang , Indonesia menciptakan pemimpin yang efektif , tetapi juga untuk menjaga dan memperkuat kohesi banyak peluang

dalam menciptakan p.” *Jurnal Pendidikan dan Ilmu Bahasa* 2, no. 4 (2024): 105.

Guntara, Ilham Raka. “Strategi Komunikasi Dinas Pengendalian Penduduk Keluarga Berencana Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Kampar menuju Kota Layak Anak Tingkat Utama.” *AT-TAWASSUTH: Jurnal Ekonomi Islam* 4, no. 1 (2023): 7.

Hakim, Adi Lukman, Erna Nur Faizah, dan Ninik Mas’adah. “Analysis of Leadership Style By Using the Model of Hersey and Blanchard.” *Journal of Leadership in Organizations* 3, no. 2 (2021): 139. <https://doi.org/10.22146/jlo.64390>.

Hamzah, Muchammad Ismail, dan Endi Sarwoko. “Jurnal Ekonomi Modernisasi.” *Jurnal Ekonomi Modernisasi* 16, no. 1 (2020): 43. <https://core.ac.uk/download/pdf/328154615.pdf> <https://ejournal.unikama.ac.id/index.php/JEKO/article/view/5872>.

Hanif, Muh., Suherlan, dan Hizbul Khootimah Azzaakiyyah. “The Role of Civic Education in Enhancing Community Welfare Through Social Participation.” *Technopreneurship and Educational Development Review (TENDER)* 1, no. 3 (2024): 125–32.

Hanifah, M.Pd. *Implementasi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran*. Malanga: CV. Literasi Nusantara Abadi, 2022.

Hardani, Helmina Andriani, Jumari Ustiauwaty, Evi Fatmi Utami, Ria Rahmatul Istiqomah, Roushandy Asri Fardani, Dhika Juliana Sukmana, Nur Hikmatul Auliya. *Buku Metode Penelitian Kualitatif. Revista Brasileira de Linguística Aplicada*. Vol. 5, 2020.

Hidayah, Sarofatul, dan Muh. Hanif. “Manajemen Strategik Sekolah Rintisan Semi Boarding Schooldalam Peningkatan Mutu Pendidikan di SMK Negeri 1 Kalibagor.” *Jurnal Kependidikan* 12, no. 2 (2022): 247–64. [file:///C:/Users/ASUS/Downloads/1097-Article Text-3401-1-10-20230117.pdf](file:///C:/Users/ASUS/Downloads/1097-Article%20Text-3401-1-10-20230117.pdf).

Hidayati, Isnaini Nurul, dan Muh Hanif. “Loyalitas Tenaga Pendidik : Faktor Penentu dan Implikasinya pada Sekolah di SMPN 4 Satu Atap Karangjambu” 10, no. 1 (2025): 800.

Imam Al Bukhari. *Shahih Bukhari. Da’wah rights*, 2010. <http://telkom-hadits9imam.com>.

Junaris, Imam. *Kepemimpinan Kepala Madrasah (Sebuah Paradigma). Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952. Vol. 3, 2023.

<https://repository.penerbiteurka.com/id/publications/560697/kepemimpinan-kepala-madrasah-sebuah-paradigma>.

Kadarsih, Inge, Sufyarma Marsidin, Ahmad Sabandi, dan Eka Asih Febriani. "Peran dan Tugas Kepemimpinan Kepala Sekolah di Sekolah Dasar." *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan* 2, no. 2 (2020): 199–200. <https://doi.org/10.31004/edukatif.v2i2.138>.

Kompri. *Standardisasi Kompetensi Kepala Sekolah (Pendekatan Teori untuk Praktik Profesional)*. Jakarta: Kharisma Putra Utama, 2017.

Koniswara, Sanjung, dan Tri Suris Lestari. "Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada PT Garuda Indonesi (PERSERO) TBK Cabang Kupang." *Jurnal Ilmu Manajemen dan Akuntansi* 7, no. 1 (2019): 6.

Kreitner, Robert, dan Angelo Kinicki. *Perilaku Organisasi Organizational Behavior*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat, 2005.

Lelyana, Nora. *Kepemimpinan Situasional dan Manajemen Strategis: Mengelola Perubahan dengan Fleksibilitas dan Keberanian*. Bandung: Indonesia Emas Group, 2023.

M. L. Ma'shum, dan Muh Hanif. "Pengembangan Ranah Afektif untuk Meningkatkan Pemahaman Konsep Pendidikan Agama Islam di SMA YA BAKII 1 Kesugihan." *Journal Of Islamic Education Management* 2, no. 1 (2021): 57–72. <https://doi.org/10.47476/manageria.v4i3.5599>.

Maesaroh, Siti, Hamdan Adib, dan Novan Ardy Wiyani. "Implementasi Model Kepemimpinan Transformasional di Pesantren Khozinatul 'Ulum Blora." *JIE (Journal of Islamic Education)* 7, no. 1 (2022): 42. <https://doi.org/10.52615/jie.v7i1.230>.

Megawanti, Priarti. "Permasalahan Pendidikan Dasar Di Indonesia." *Jurnal Ilmiah Pendidikan MIPA* 2, no. 3 (2012): 232.

Mulyadi. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu*. Malang: UIN-Maliki Press, 2010.

Musaddad, Ahmad. *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Malang: PT. Literasi Nusantara Abadi Grup, 2024.

NST, M. Rafiquddin. *Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mengembangkan Budaya Religius Di Madrasah Aliyah Negeri 1 Banyuwangi Tahun Studi Manajemen Pendidikan Islam*. Medan, 2018. [http://repository.library-iaida.ac.id/id/eprint/534/1/artikel mahrus ali 18.pdf](http://repository.library-iaida.ac.id/id/eprint/534/1/artikel%20mahrus%20ali%2018.pdf).

Nur, Herlin Bogi. *Kepemimpin Kepala Madrasah dalam Pengembangan Budaya*

Madrasah di MA NU 04 AL MA'ARIF BOJA. Semarang, 2020.

Pakpahan, Andrew Fernando, Adhi Prasetyo, Edi Surya Negara, Kasta Gurning, Risanti Febrine Ropita Situmorang, Tasnim Tasnim, Parlin Dony Sipayung, et al. *Metodologi Penelitian Ilmiah*. Penerbit Yayasan Kita Menulis, 2021.

Peny, Theresia Lounggina L. "Pengaruh Kepemimpinan Demokratis dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Dinas Pariwisata Kabupaten Alor (Studi Kasus Pada Masa Pandemi Covid-19 Tahun 2020-2021)." *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan* 9, no. 8 (2023): 795.

Pratiwi, Regina Mega, Suryadi, Nani Hrtini, dan Diding Nurdin. "Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Budaya Kerja Guru di Sekolah." *Jurnal Kependidikan* 13, no. 4 (2024): 5408. <https://journal.an-nur.ac.id/index.php/unisanjournal>.

Priyambodo, Pebriana. "Strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam pengembangan profesionalisme guru." *Jurnal Program Studi Manajemen Pendidikan Islam* 2, no. 1 (2023): 35.

Prof. Dr. H.E. Mulyasa, M. Pd. *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: PT Bumi Aksara, 2011.

Purwanto, Ngalm. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: PT REMAJA ROSDAKARYA, 2017.

Rachmadhani, Suci, dan Leonard Adrie Manafe. "Analisis Gaya Kepemimpinan Demokratis." *Digital Economic, Management and Accounting Knowledge Development* 5, no. 1 (2023): 82–98. <https://ejournal.stiepgri.ac.id/index.php/demand/article/view/313>.

Rachmawati, Imami Nur. "Data Collection in Qualitative Research: Interviews." *Indonesian Journal of Nursing* 11, no. 1 (2021): 36.

Rahayu, Sari, Ike Kurniati, Iis Suryani, Didin Wahidin, dan Hendi Suhendraya Muchtar. "Hakikat Kepemimpinan dan Tipe-Tipe Kepemimpinan Pendidikan." *Eduprof: Islamic Education Journal* 4, no. 2 (2022): 187–98. <https://iaibbc.e-journal.id/xx/article/view/141>.

Renaldi, Ryan. *Strategi Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Budaya Kerja Guru di Madrasah Aliyah Negeri Palopo*. Palopo, 2023.

Rifa'i, Asep Ahmad. "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Budaya Kerja Terhadap Peningkatan Kinerja Guru." *Indonesian Journal off Education Management & Adminstration Review* 4, no. `1 (2020): 163.

Rivai, Veithzal. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Raja

Grafindo Persada, 2007.

Rizky Ananda. *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Guru di MTs Nurul Iman Tanjung Morawa*. Medan, 2024. http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1091/RED2017-Eng-8ene.pdf?sequence=12&isAllowed=y%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2008.06.005%0Ahttps://www.researchgate.net/publication/305320484_SISTEM_PEMBETUNGAN_TERPUSAT_STRATEGI_MELESTARI.

Rofiq, Chaerul. “Kepemimpinan Transformasional Dalam Lembaga Pendidikan Madrasah.” *Jurnal Penelitian Agama* 20, no. 2 (2019): 222. <https://doi.org/10.24090/jpa.v20i2.2019.pp203-226>.

Rosid, Moh. Harun Al, dan Mukhfidatul Mukarromah. “Korelasi Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dengan Motivasi Kerja Guru.” *Jurnal Tarbiyatuna* 1, no. 2 (2021): 17–30. <https://doi.org/10.33369/penapaud.v2i2.18547>.

Rudi Alhempy, Alex Zmii, Djoko Goenawan, Muhammad Yusuf, Amos Lukas. *Budaya Organisasi*. Padang, Sumatera Barat: Takaza Innovatix Labs, 2024.

Sahir, Syafrida Hafni, Unang Toto Handiman, Wa Ode Nur Ainun, Bonaraja Purba, Marto Silalahi, Mochamad Sugiarto, Marthinus Ismail, A. Nurrochman Hidayatulloh, Sukarman Purba, dan Eko Sudarmanto. *Kepemimpinan & Budaya Kerja Guru*. Medan: Yayasan Kita Menulis, 2022.

Saleh, Ismail. *Manajemen Pendidik dan Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah terhadap Kepuasan Kerja Guru*. Malang: CV. Literasi Nusantara Abadi, 2022.

Sangiang, Novientry Dauhan. “Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Guru” 3, no. 3 (2020): 2303. <https://jurnal.uns.ac.id/shes>.

Sashkin, Marshall, dan Molly G. Sashkin. *Prinsip-Prinsip Kepemimpinan*. Penerbit Erlangga, 2011.

Septi Naningsih, dan Muh. Hanif. “Komunikasi Pesan Religius untuk Penanaman Nilai-Nilai Islam Pada Anak Usia Dini di BA Aisyiyah Gumiwang.” *NUSRA: Jurnal Penelitian dan Ilmu Pendidikan* 5, no. 3 (2024): 1086–94.

Setiyadi, Bradley, Universitas Jambi, Budaya Kerja, dan Kinerja Guru. “PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL” 7, no. 2 (2022): 237–41.

Sofwatillah, Risnita, M. Syahrani Jailani, dan Deassy Arestya Saksitha. “Teknik Analisis Data Kuantitatif dan Kualitatif dalam Penelitian Ilmiah.” *Journal Genta Mulia* 15, no. 2 (2024): 88.

- Solihin, Endang. *Pendekatan Kualitatif Dalam Penelitian Pendidikan*. Pustaka Ellios. Tasikmalaya: Pustaka Ellios, 2021. <http://digilib.uinsgd.ac.id/id/eprint/39936>.
- Suparjo, Muh Hanif, dan S. Dimas Indianto. "Developing Islamic Science Based Integrated Teaching Materials for Islamic Education in Islamic High School." *Pegem Journal of Education and Instruction* 11, no. 4 (2021): 282–89. <https://doi.org/10.47750/pegegog.11.04.27>.
- Suparyo, Suparyo, Muh Hanif, dan Suratno Suratno. "Peran Kepemimpinan Visioner dalam Pengembangan Kualitas Pendidikan: Studi Kasus MTs Raudlatul Huda Cilacap." *Juwara Jurnal Wawasan dan Aksara* 4, no. 1 (2024): 53–62. <https://doi.org/10.58740/juwara.v4i1.85>.
- Taulabi, Imam. "Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Budaya Kerja Guru." *Jurnal Tribakti* 27, no. 2 (2016): 297–98.
- Triyono, Urip. *Kepemimpinan Transformasional dalam Pendidikan Formal, Non Formal dan Informal*. Yogyakarta: Deepublish (Grup Penerbitan CV Budi Utama), 2019.
- Utu, Nur Maulida dan Beny Sintari. "Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Di Mts Miftahul Ulum Cermenan Jombang." *Jurnal Studi Kemahasiswaan* 1, no. 1 (2021): 25–42.
- Wahyuni, Sri, Sukatin Sukatin, Inda Nur Fadilah, dan Winda Astri. "Gaya Kepemimpinan Otoriter (Otokratis) Dalam Manajemen Pendidikan." *Educational Leadership: Jurnal Manajemen Pendidikan* 1, no. 2 (2022): 123–30. <https://doi.org/10.24252/edu.v1i2.26148>.
- Waruwu, Marinu. "Pendekatan Penelitian Pendidikan: Metode Penelitian Kualitatif, Penelitian Kuantitatif dan Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Method)." *Jurnal Pendidikan Tambusai* 7, no. 1 (2023): 2901. <https://doi.org/10.36706/jbti.v9i2.18333>.
- Widagdo, Suwigno, Muhammad Archi Maulyda, dan Kholifah R. *Penilaian Kinerja, Budaya Kerja & Kepemimpinan Optimalisasi Peningkatan Kinerja Guru*. Mandala Press. Jember, 2020.
- Widiastuti, Heni, dan Muh. Hanif. "Kepemimpinan Transformasional Inovatif Berkelanjutan Melalui Madrasah Sociopreneurship Untuk Menyongsong Tantangan Pendidikan Modern Di Man 3 Banyumas." *CENDEKIA: Jurnal Ilmu Pengetahuan* 4, no. 2 (2024): 178. <https://doi.org/10.51878/cendekia.v4i2.2954>.
- Windasari, Windasari, Erny Roesminingsih, dan Syunu Trihantoyo. "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Terhadap Perubahan

Organisasi Sekolah Dasar.” *Kelola: Jurnal Manajemen Pendidikan* 9, no. 1 (2022): 108. <https://doi.org/10.24246/j.jk.2022.v9.i1.p99-110>.

Yanti, Faridah. “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Sekolah Terhadap Kompetensi Guru.” *Journal of Islamic Education Management* 6, no. 1 (2021): 9–24. <https://ejournal.iainpalopo.ac.id/index.php/kelola>.

Yulianti, Martina. *Kepemimpinan Transformasional*. Malang: CV. Literasi Nusantara Abadi, 2022.

Yulianti, Yuni, Sri Harmonika, dan Fizian Yahya. “Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di Mi Nw 02 Kembang Kerang Kecamatan Aikmel Lombok Timur.” *Jurnal Manajemen dan Budaya* 1, no. 1 (2021): 43–54. <https://doi.org/10.51700/manajemen.v1i1.110>.



LAMPIRAN-LAMPIRAN



Lampiran 1. Pedoman dan Hasil Wawancara

A. Pedoman dan Hasil Wawancara dengan Kepala Madrasah di MTs Al Ikhsan Beji Kedungbanteng

Narasumber : Muhamad Wahid Hasan, S.Pd.

Hari/Tanggal : Kamis, 19 Desember 2024

Waktu : Pukul 10.30 WIB - Selesai

Tempat : Ruang Kepala Madrasah

1. Kepemimpinan Transformasional

- a. Apa visi kepala madrasah dalam mengembangkan budaya kerja guru?

Jawab: Sesuai motto dari kemenag yaitu ikhlas beramal, maka saya mengembangkan budaya kerja yang religius, harmonis dan disiplin.

- b. Bagaimana anda menyampaikan visi tersebut?

Jawab: Visi tersebut kami sampaikan melalui sosialisasi dalam rapat bersama guru, tenaga pendidik dan komite madrasah. Dan tentunya untuk menciptakan budaya kerja yang positif kami mempunyai aturan tata tertib untuk guru dan tenaga pendidik.

- c. Apa strategi anda dalam memotivasi guru untuk meningkatkan kinerja mereka?

Jawab: Strategi yang saya lakukan yaitu mengadakan rapat bersama guru dan staf, saya memberikan arahan secara menyeluruh, menyamakan persepsi kami terkait visi dan misi madrasah.

- d. Apakah anda memberikan penghargaan atau pengakuan kepada guru? jika ya, bagaimana bentuknya?

Jawab: Dalam memotivasi guru dan staf, tentunya saya memberikan *reward* (penghargaan) terutama bagi guru atau staf yang berprestasi baik kinerja, kedisiplinan maupun loyalitasnya dalam bekerja. Penghargaan dilakukan setiap akhir semester berupa uang, sertifikat dan hadiah.

- e. Upaya dalam mendorong perubahan budaya kerja yang lebih positif?

Jawab: Untuk mendorong perubahan budaya kerja yang lebih positif, upaya yang kami lakukan adalah melakukan komunikasi yang efektif, melibatkan guru dalam pengambilan keputusan, memberikan pelatihan sesuai kebutuhan guru dalam mengajar dan memberikan penghargaan.

- f. Bagaimana anda mengatasi hambatan dalam proses perubahan tersebut?

Jawab: Tentunya ada banyak hambatan dalam proses perubahan, maka dari situlah pentingnya dilakukan pengamatan kinerja untuk mengevaluasi dan menyesuaikan kebutuhan madrasah.

2. Kepemimpinan Situasional

- a. Bagaimana kepala madrasah menilai kebutuhan dan tingkat kesiapan guru yang berbeda-beda dalam bekerja?

Jawab: Ketika kegiatan belajar mengajar (KBM) berlangsung saya sebagai kepala madrasah selalu melakukan peninjauan terhadap kinerja guru dan staf di madrasah, tentu dengan tujuan untuk bisa mengetahui bagaimana tingkat kesiapan guru dan staf dalam bekerja dan kebutuhan apa saja yang harus kami penuhi.

- b. Apakah anda menyesuaikan pendekatan kepemimpinan anda terhadap guru yang memiliki tingkat kesiapan atau pengalaman yang berbeda?

Jawab: Guru dan staf mempunyai tingkat kesiapan dan pengalaman yang berbeda, maka sebagai kepala madrasah saya harus mampu menyesuaikan gaya kepemimpinan sesuai situasi dan kondisi yang ada di madrasah. Untuk menghadapi hal tersebut saya selalu membimbing, memotivasi, dan menginspirasi guru.

- c. Bagaimana cara anda berkomunikasi dengan guru yang memiliki masalah dalam melaksanakan tugasnya?

Jawab: Guru yang bermasalah dalam melaksanakan tugasnya akan kami berikan pembinaan secara personal agar kami mengetahui masalah apa yang sedang mereka hadapi,

kemudian kami memberikan nasihat dan bimbingan agar mereka mampu menjalankan tugasnya dengan baik, pembinaan dilakukan secara bertahap, sampai guru terbiasa dan mampu melaksanakan tugasnya dengan maksimal.

- d. Apakah anda memberikan pelatihan atau pendampingan untuk meningkatkan kompetensi guru?

Jawab: Kami mengadakan pelatihan seperti workshop atau seminar dan pendampingan bagi guru dan staf untuk meningkatkan kompetensinya. Kami juga mengikutsertakan guru dalam kegiatan MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran) tingkat kabupaten yang diadakan oleh kementerian agama.

3. Budaya Organisasi

- a. Nilai-nilai utama yang ditekankan dalam budaya kerja di madrasah ini?

Jawab: Nilai-nilai utama yang kami tekankan dalam budaya kerja di madrasah ini yaitu religius, kekeluargaan dan kedisiplinan.

1) Budaya Religius

Budaya religius yang kami tekankan di madrasah ini adalah pembiasaan membaca tawasul sebelum melaksanakan rapat, pembacaan asmaul husna dan doa bersama sebelum KBM dimulai, pelaksanaan sholat dhuha dan sholat berjamaah.

2) Budaya Integritas

Budaya kekeluargaan sangat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif, yaitu dengan saling tolong menolong dan mengingatkan satu sama lain.

3) Budaya Profesionalisme

Dalam mewujudkan budaya kerja yang positif, kedisiplinan menjadi hal yang sangat penting. Untuk itu kami selalu melakukan pemantauan terhadap kedisiplinan guru di madrasah, apabila ada guru yang melanggar maka

kami akan memberikan peringatan dengan melakukan pemanggilan secara personal.

- b. Bagaimana nilai-nilai tersebut dipahami dan diterapkan oleh guru?

Jawab: Kami sudah mensosialisasikan nilai-nilai tersebut kepada guru dan tenaga pendidik lainnya, kami selalu membiasakan guru untuk menerapkan budaya tersebut. Khususnya budaya religius, ada beberapa guru yang dari background sekolah umum (belum pesantren) mereka butuh waktu yang lama untuk terbiasa dengan budaya tersebut.

- c. Kebiasaan atau tradisi yang mencerminkan budaya kerja di madrasah?

Jawab: Kebiasaan dan tradisi yang mencerminkan budaya kerja di madrasah ini yaitu kekeluargaan, kedisiplinan dan religius. Madrasah kami berada dibawah yayasan pondok al-ikhshan beji, jadi sangat erat budaya kekeluargaan dan religiusnya.

- d. Bagaimana anda memelihara atau mengembangkan tradisi tersebut?

Jawab: Memelihara dan mengembangkannya dengan selalu menerapkan dan mengingatkan guru dan tenaga pendidik lainnya untuk selalu menerapkan budaya tersebut dan kami sudah membuat aturan tata tertib yang harus dipatuhi oleh guru dan tenaga pendidik.

- e. Bagaimana anda menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kerja sama antar guru?

Jawab: Lingkungan kerja yang mendukung kerja sama antar guru itu bisa diciptakan dengan saling tolong menolong, saling mengingatkan satu sama lain. Apapun masalah yang terjadi harus disampaikan agar tidak terjadi kesalahpahaman dan bisa menjadi bahan evaluasi kinerja kami.

- f. Apa langkah yang diambil jika terjadi konflik dalam hubungan kerja

Jawab: Apabila terjadi konflik, kami akan melakukan pemanggilan secara personal kepada guru-guru yang terkait. Kami cari

tahu dulu apa yang menjadi sebab akibat konflik tersebut.

Lalu kami memberikan nasihat dan bimbingan sebagai solusi.

4. Evaluasi dan Pengembangan

- a. Bagaimana anda mengevaluasi keberhasilan budaya kerja di madrasah?

Jawab: Kami mengevaluasi keberhasilan budaya kerja di madrasah dengan melakukan pengamatan terhadap kehadiran dan keaktifan guru.

- b. Apa langkah anda ke depan untuk terus mengembangkan budaya kerja di madrasah ini?

Jawab: Sudah menjadi prinsip kami untuk terus mengembangkan kinerja guru dan tenaga pendidik lainnya yaitu dengan meningkatkan kesejahteraan, kita hargai kedisiplinannya, kami berikan penghargaan bagi guru yang mengalami peningkatan dalam kinerjanya.

- c. Bagaimana anda melibatkan guru dalam pengembangan tersebut?

Jawab: Dengan menciptakan budaya komunikasi yang terbuka antar guru dan tenaga pendidik, agar guru merasa dihargai, memberikan bimbingan untuk membantu menyelesaikan masalah dan memberikan penghargaan atas kinerja yang mereka lakukan. Dengan itu guru akan menerapkan budaya yang ada di madrasah dengan baik.

B. Pedoman dan Hasil Wawancara dengan Guru di MTs Al Ikhsan Beji Kedungbanteng

Narasumber : Aqimi Dinana Aghit Qory Aena

Hari/Tanggal : Selasa, 18 Februari 2025

Waktu : Pukul 08.45 WIB - Selesai

Tempat : Ruang Tata Usaha

1. Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah

- a. Bagaimana anda menggambarkan peran kepala madrasah dalam memotivasi guru untuk mencapai hasil kerja yang lebih baik?

Jawab: Kepala madrasah selalu menancapkan kerohanian seperti ikhlas beramal, mengajar dengan penuh pengabdian, beliau sampaikan dengan bahasa-bahasa ceramah bisa dikatakan seperti siraman rohani, sebelum rapat dimulai dengan tawasul dan doa untuk para masyayikh, karena beliau sangat erat dengan para masyayikh, beliau selalu mengaitkan semua hal yang dulu diharuskan atau bahkan dilarang itu diterapkan di masa sekarang, mengingatkan budaya-budaya yang sudah ada sejak dulu, apabila terjadi peristiwa yang sama, yang menjadi patokannya adalah peristiwa yang sudah berlalu. Beliau sangat religius, tanpa melepaskan jiwa kereligiannya.

- b. Apakah kepala madrasah sering memberikan inspirasi atau visi untuk pengembangan madrasah? Berikan contohnya

Jawab: Pemimpin memiliki gaya kepemimpinan transformasional, karena beliau selalu memberikan inspirasi dan pembaharuan di madrasah. Apabila madrasah sedang penilaian, beliau langsung melakukan evaluasi. Misal, PPDB siswa baru semakin banyak, beliau langsung menambahkan lokasi untuk mendirikan ruangan kelas baru agar menampung semuanya.

- c. Bagaimana kepala madrasah menunjukkan perhatian pada kebutuhan atau aspirasi individu guru?

Jawab: Beliau sangat perhatian, karena selalu memantau siapa saja yang tidak hadir. Apabila ada yang tidak hadir karena sakit, beliau langsung menjenguk ke rumah orang tersebut, bahkan apabila ada saudara kerabat dari guru ada yang sakit atau meninggal pun beliau juga ikut menjenguk langsung ke rumah. Beliau menciptakan kekeluargaan antar guru dengan erat. Beliau selalu memantau guru yang berada di ruangan, untuk menjaga silaturahmi antar guru atau bahkan sekedar untuk bertanya apakah saya memiliki kesulitan dalam mengajar.

- d. Dalam pandangan anda, bagaimana kepala madrasah dalam memengaruhi perubahan budaya kerja di madrasah ini?

Jawab: Setiap bulan mengadakan rapat untuk mengevaluasi kinerja guru, ada beberapa prosedur peneguran bagi guru yang tidak hadir atau tidak disiplin untuk mengetahui sebab akibat guru melakukan hal tersebut. Tapi menurut saya, beliau sangat mempertahankan budaya disiplin, ketika dalam beberapa hari terakhir guru sering telat maka beliau langsung memberikan tugas kepada staf TU untuk membuatkan absen guru, supaya selanjutnya guru lebih disiplin berangkat. Setiap satu semester ada penghargaan berprestasi bagi guru yang disiplin dan memiliki kinerja yang baik dalam mengajar. Jadi, beliau sendiri yang melakukan penilaian terhadap kinerja guru.

2. Kepemimpinan Situasional Kepala Madrasah

- a. Apakah kepala madrasah memberikan arahan yang berbeda sesuai dengan tingkat pengalaman atau kompetensi guru? berikan contoh

Jawab: Kepala madrasah memberikan arahan yang sesuai dengan bidangnya masing-masing, karena setiap guru dan staf mempunyai kemampuan yang berbeda, maka hal tersebut berpengaruh pada pendelegasian tugas kepala madrasah kepada guru dan staf. Misal, kemarin di madrasah ada penilaian dari kemenag secara mendadak dan kami belum melakukan persiapan, namun beliau langsung mendelegasikan guru yang berprestasi untuk maju menghadap pengawas dari kemenag. Jadi manfaat dari adanya penghargaan guru berprestasi akan sangat bermanfaat dan memudahkan pendelegasian tugas karena sudah terlihat siapa guru yang memiliki tingkat kemampuan dan pengalaman yang lebih baik.

- b. Apakah anda merasa kepala madrasah peka terhadap tantangan atau hambatan yang anda hadapi dalam tugas mengajar?

Jawab: Sangat peka, dulu waktu saya awal mengajar madrasah hanya memiliki 2 proyektor tapi yang 1 agak rusak, jadi hanya ada 1 yang dalam kondisi baik. Saya mengajar selalu menggunakan proyektor dan guru lain juga ada yang menggunakan proyektor, jadi kadang bentrok, kemudian melihat dan menimbang permasalahan tersebut kepala madrasah langsung berinisiatif untuk membeli proyektor baru agar semua guru bisa bebas menggunakan proyektor dalam mengajar. Menurut saya, itu termasuk bagian dari peka nya beliau terhadap kebutuhan guru.

3. Budaya Kerja di Madrasah

- a. Menurut anda, apa nilai-nilai utama yang ditekankan dalam budaya kerja di madrasah ini?

Jawab: Nilai-nilai utama yang ditekankan dalam budaya kerja di madrasah ini yaitu kekeluargaan, keharmonisan, iman dan taqwa dalam artian ikhlas beramal, sebagaimana motto kemenag, dan beliau juga menyampaikan bahwa barokah dari mengajar itu sudah sangat besar, maka jangan sampai kita merusak barokah itu hanya dengan mengharapkan dunia. Beliau menekankan agar guru tidak berorientasi pada uang, karena hal tersebut akan menjadi beban dalam mengajar, padahal pahala menjadi guru itu sudah sangat besar apabila kita ikhlas dalam menjalankan.

- b. Bagaimana suasana kerja di madrasah ini? Apakah anda merasa lingkungan kerja mendukung atau tidak?

Jawab: Menurut saya, untuk menghadapi lingkungan kerja saya yakin semua tempat kerja akan mengalami hal yang sama, ada yang toxic dan ada yang humble, tapi itu semua tergantung bagaimana cara kita dalam menghadapinya. Di madrasah ini, saya merasa lingkungan kerja mendukung karena erat rasa

kekeluargaannya sehingga saya mudah beradaptasi dengan guru lain, dan disini saya merasa dihargai dan diakui.

- c. Apakah ada perubahan yang signifikan dalam budaya kerja sejak kepala madrasah menjabat? Bagaimana perubahannya

Jawab: Saya rasa terjadi perubahan yang signifikan dalam pembangunan madrasah, karena dahulu disekitar madrasah ada tanah kosong yang sekarang sudah menjadi milik madrasah, tanah tersebut dibeli menggunakan uang bantuan hasil juara siswa berprestasi. Dari situ bisa kita lihat bahwa kepala madrasah mampu mengelola madrasah dengan baik, tidak hanya fokus pada penambahan fasilitas tetapi juga menciptakan siswa yang berprestasi dengan memenuhi kebutuhan siswa dan guru.

- d. Bagaimana peran kepala madrasah dalam menciptakan kolaborasi antar guru?

Jawab: Peran beliau sangat dirasakan oleh guru dan siswa, karena sesibuk apapun beliau akan mengusahakan untuk ikut serta hadir di setiap kegiatan yang diadakan madrasah. Misal, ada kegiatan pramuka (perkemahan) di madrasah itu yang membuka acara nya beliau, karena menurut beliau itu sebagai bentuk apresiasi kepada siswa, karena tentunya siswa akan lebih senang jika kepala madrasah ikut serta dalam kegiatan.

- e. Apakah ada aspek tertentu dari kepemimpinan kepala madrasah yang perlu ditingkatkan?

Jawab: Karena beliau sangat sibuk, maka guru agak kesulitan jika memiliki kebutuhan dengan kepala madrasah, mungkin sebaiknya dibuatkan jadwal yang bisa dipajang agar setiap guru mengetahui jadwal kepala madrasah.

- f. Apakah guru sudah menjalankan tugas dengan baik?

Jawab: Dalam hal kedisiplinan, guru sudah disiplin tapi tetap ada beberapa guru yang tidak disiplin karena beberapa alasan.

C. Pedoman dan Hasil Wawancara dengan Guru MTs Al Ikhsan Beji Kedungbanteng

Nama : Agin Norma Triasih
 Hari/ Tanggal : Senin, 13 Januari 2025
 Waktu : Pukul 09.15 WIB – Selesai.
 Tempat : Ruang Tata Usaha

1. Menurut ibu, apakah kepala madrasah sudah menjalankan tugasnya sebagai pemimpin dengan baik?

Jawab: Sudah mba, karena beliau sering melihat kinerja bapak ibu guru, meninjau permasalahan KBM, ikut serta mengkondisikan KBM juga. Menurut saya sudah termasuk ke dalam kategori pemimpin yang baik.

2. Apakah kepala madrasah melibatkan guru dalam pengambilan keputusan?

Jawab: Biasanya iya, malah lebih sering dilakukan rapat ketika akan pengambilan keputusan, tergantung keputusan tersebut, jika berkaitan dengan sekolah biasanya melibatkan guru. menurut saya kalo tiba-tiba kepala madrasah melakukan kebijakan baru tanpa pengambilan keputusan bersama itu tidak sesuai, tapi hal kaya gitu jarang terjadi.

3. Apakah ibu merasa dihargai atas kinerja yang dilakukan di madrasah?

Jawab: Lumayan di hargai, karena sebagai guru memang harus bekerja dengan baik.

4. Apakah kepala madrasah sudah memenuhi kebutuhan guru misal seperti sarana dan prasarana atau pelatihan profesionalisme guru?

Jawab: Untuk kebutuhan sarana dan prasarana tetap dikondisikan oleh kepala madrasah, namun untuk pelatihan biasanya malah dikondisikan oleh waka kurikulum bukan dari kepala madrasah langsung.

5. Apakah kepala madrasah melakukan pengawasan kepada guru?

Jawab: Iya, kepala madrasah biasanya setiap pagi melakukan pengawasan atau pemantauan ke ruang kelas untuk memastikan guru

melaksanakan KBM di kelas sesuai jadwal nya. Kalau siang biasanya kepala madrasah memantau dari ruang kepala madrasah atau juga ke kantor guru yang menurut saya itu beliau sedang mengawasi dan menilai guru

6. Bagaimana budaya kerja guru di MTs

Jawab: Menurut saya kurang, karena dulu ketika saya mengajar di sekolah negeri biasanya guru datang tepat waktu dan pulang tepat waktu, namun disini kadang ada beberapa guru yang tidak berangkat pagi karena tidak ada jadwal mengajar di jam pertama, sehingga berangkat ke madrasah agak telat. Begitu juga dengan jadwal kepulangan, karena ini bukan sekolah negeri jadi ketika anak murid sudah pulang, tidak lama kemudian guru juga ikut pulang. Itu saja, insyaallah budaya yang lain bisa mengikuti.

7. Perubahan yang terjadi selama kepemimpinan kepala madrasah saat ini?

Jawab: Dari saya masuk mengajar di madrasah ini, saya belum melihat perubahan yang signifikan, namun lebih ke kedisiplinan guru yang lebih baik dari sebelumnya, dimana kepala madrasah menjelaskan keluhannya di forum sehingga guru mulai sadar dan memperbaiki kinerja nya menjadi lebih baik lagi dari sebelumnya.

8. Apakah gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam memberikan arahan sudah baik? atau malah terkesan memaksa guru?

Jawab: Menurut saya, bapak kepala madrasah terlalu baik bahkan ketika ada masalah beliau kurang tegas dalam menasehati guru, sehingga guru yang melakukan kesalahan malah merasa biasa saja, karena beliau yang terlalu eman.

9. Saran untuk kepala madrasah agar lebih efektif

Jawab: Menurut saya, kepala madrasah harusnya lebih tegas kepada guru agar mereka lebih menghargai, karena sifat beliau yang terlalu eman dan legowo jadi kurang disegani oleh guru.

D. Pedoman dan Hasil Wawancara dengan Guru di MTs Al Ikhsan Beji Kedungbanteng

Nama : Wini Ernawati, S. Pd.

Hari/ Tanggal : Senin, 18 Desember 2024

Waktu : Pukul 09.45 WIB – Selesai.

Tempat : Ruang Tata Usaha

1. Apakah kepala madrasah menjalankan tugasnya sebagai pemimpin dengan baik?

Jawab: Menurut saya sudah sangat baik, karena beliau seorang pemimpin yang disiplin dan selalu melakukan pemantauan guru ketika mengajar

2. Keunggulan yang dimiliki oleh kepala madrasah sebagai pemimpin?

Jawab: Kepala madrasah itu orangnya bijaksana dalam pengambilan keputusan dan kebijakan baru.

3. Apakah guru dilibatkan dalam pengambilan keputusan?

Jawab: Iya, kepala madrasah selalu melibatkan guru dalam pengambilan keputusan. Biasanya diadakan rapat bersama guru untuk membahas suatu hal, misalnya terkait program pembelajaran.

4. Apakah ibu merasa dihargai atas kinerja yang dilakukan untuk madrasah?

Jawab: Saya merasa sangat dihargai oleh kepala madrasah, karena saya pernah mendapatkan penghargaan di Hari Guru berupa baju seragam.

5. Apakah kepala madrasah ketika memberi tugas terkesan memaksa?

Jawab: Tidak mba, beliau sangat baik dan sopan dalam memberikan tugas kepada guru atau staf yang lain.

6. Apakah kepala madrasah menjalin hubungan yang baik dengan guru?

Jawab: Kepala madrasah menjalin hubungan yang baik dengan guru, biasanya beliau selalu memberikan motivasi dan mendukung guru.

7. Apakah kepala madrasah sudah memenuhi kebutuhan guru?

Jawab: Sudah mba, beliau memberikan kami kesempatan untuk mengikuti pelatihan, misalnya rapat MGMP, dan mengadakan pelatihan di madrasah dengan mengundang narasumber dari luar atau langsung dari kepala madrasah atau wakil kepala madrasah.

8. Apakah kepala madrasah melakukan pengawasan kepada guru?

Jawab: Jelas mba, di madrasah ada supervisi yang dilakukan satu kali setiap semesternya, terkait tiga hal yaitu perencanaan, pelaksanaan dan penilaian. Jadi dalam satu tahun ajaran dilakukan dua kali supervisi.

9. Bagaimana hubungan antar guru di madrasah?

Jawab: Hubungan antar guru cukup baik, saya merasa sudah seperti keluarga sendiri, biasanya kalau ada guru yang sakit kami menjenguk kerumahnya. Dan menurut saya, belum tentu sekolah yang lain akan melakukan hal yang sama.

10. Apa saja perubahan yang terjadi selama kepala madrasah menjabat?

Jawab: Menurut saya yang paling terlihat dalam perubahan di madrasah adalah sarana dan prasarana, khususnya ruang kelas yang dulu masih sedikit, sekarang sudah banyak.

E. Pedoman dan Hasil Wawancara dengan Kepala Tata Usaha di MTs Al Ikhsan Beji Kedungbanteng

Nama : Ma'Mun, S. Sos.

Hari/ Tanggal : Senin, 17 Januari 2025

Waktu : Pukul 08.00 WIB – Selesai.

Tempat : Ruang Tata Usaha

1. Bagaimana kepala madrasah dalam kepemimpinannya?

Jawab: Ya menurut saya sudah cukup baik, beliau sering berkoordinasi dengan guru dan staf, memonitoring, memantau seluruh kegiatan di madrasah

2. Keunggulan yang dimiliki oleh kepala madrasah?

Jawab: Karena madrasah ini latar belakang pondok pesantren sehingga cenderung budaya reeligius yang tinggi, banyak kegiatan yang didasarkan kegiatan islami.

3. Apakah kepala madrasah melibatkan staf dalam pengambilan keputusan?

Jawab: Ya, biasanya saat pengambilan keputusan kepala madrasah mengadakan rapat bersama guru, staf dan waka. Apabila terjadi situasi yang mendesak, biasanya kepala madrasah membuat keputusan sendiri karena tidak cukup jika harus menunggu rapat terlebih dahulu.

4. Apakah kepala madrasah memberikan penghargaan atas kinerja yang dilakukan oleh guru dan staf?

Jawab: Ya, saya pernah mendapatkan reward. Ini tidak hanya untuk staf tapi juga untuk guru.

5. Apakah kepala madrasah mengadakan pelatihan untuk pengembangan kompetensi guru dan staf?

Jawab: Ada beberapa pelatihan yang pernah dilakukan, tapi menurut saya masih jarang, karena belum terlalu terbuka dengan dunia luar.

F. Pedoman dan Hasil Wawancara dengan Siswa/i Kelas Delapan di MTs Al Ikhsan Beji Kedungbanteng

Nama : Fani Afnan Jannati dan Mukti Nizam Samudra

Tanggal : 12 Desember 2024

Waktu : Pukul 08.00 WIB – Selesai.

Tempat : Ruang Tata Usaha

1. Menurut kamu, bagaimana kepemimpinan kepala madrasah?

Jawab: Menurut saya beliau sangat baik dan sabar. Apabila ada peserta didik yang melakukan kesalahan beliau menegur dengan halus, tidak marah tapi tetap tegas.

2. Apa perubahan yang dirasakan selama kepala madrasah menjabat?

Jawab: Perubahan yang dirasakan adalah bertambahnya ekstrakurikuler yang disediakan madrasah, sehingga kami bisa memilih sesuai bakat dan minat kita.

3. Selama pembelajaran di madrasah apakah kamu merasa di dukung oleh kepala madrasah?

Jawab: Dengan ekstrakurikuler yang ada kami merasa itu sebuah dukungan dari kepala madrasah, kami sering melakukan latihan untuk ikut serta dalam perlombaan. Jadi tidak hanya madrasah yang mengalami kemajuan tetapi peserta didiknya juga.

4. Apakah kepala madrasah benar-benar melakukan pengawasan ke setiap kelas ketika dimulai KBM?

Jawab: Iya, kepala madrasah setiap pagi selalu keliling kelas untuk memastikan guru sudah berada di kelas sesuai jadwal.



Lampiran 2. Pedoman Observasi dan Dokumentasi

PEDOMAN OBSERVASI

A. Tujuan Observasi

1. Mengidentifikasi implementasi kepemimpinan transformasional oleh kepala madrasah
2. Menganalisis penyesuaian gaya kepemimpinan kepala madrasah sesuai teori situasional
3. Memahami pengaruh nilai, asumsi dasar dan artefak budaya organisasi terhadap budaya kerja guru.

B. Aspek yang Diamati

1. Implementasi Kepemimpinan Transformasional
 - a. Visi dan Misi
 - b. Motivasi guru
 - c. Inovasi (Perubahan budaya kerja)
2. Penyesuaian Gaya Kepemimpinan (Teori Situasional)
 - a. Penyesuaian gaya kepemimpinan
 - b. Komunikasi dan dukungan
3. Budaya Organisasi dan Budaya Kerja Guru
 - a. Nilai dan asumsi dasar
 - b. Artefak
 - c. Interaksi sosial (Hubungan antar guru)

PEDOMAN DOKUMENTASI

1. Profil lengkap madrasah
2. Keadaan guru dan staf
3. Program kerja kepala madrasah
4. Absensi kehadiran guru dan tenaga pendidik
5. Laporan hasil rapat guru dan evaluasi kinerja
6. Dokumentasi pelatihan, workshop, seminar dan rapat MGMP
7. Tata tertib guru dan staf tahun 2025
8. Bukti penghargaan oleh kepala madrasah kepada guru berprestasi.

Lampiran 3 Hasil Observasi

Observasi Ke-1

Hari, tanggal : Rabu, 18 Desember 2024

Waktu : Pukul 08.45 WIB - Selesai

Tempat : MTs Al Ikhsan Beji Kedungbanteng

Deksripsi :

Pada hari Rabu, 18 Desember 2024, setelah melakukan wawancara dengan peserta didik, peneliti meminta izin kepada guru petugas piket untuk melakukan observasi lapangan. Secara geografis, MTs Al Ikhsan Beji Kedungbanteng terletak di Komplek Pondok Pesantren Al Ikhsan Beji, Kecamatan Kedungbanteng, Kabupaten Banyumas. Lokasi madrasah yang berada di lingkungan pondok pesantren, menandakan lokasi yang strategis untuk menjangkau komunitas pesantren dan masyarakat sekitar yang mencari pendidikan agama. Namun, dari sudut pandang aksesibilitas umum dan kemudahan transportasi, MTs Al Ikhsan Beji belum termasuk wilayah yang strategis secara luas.

Peneliti berkeliling untuk mengamati situasi dan kondisi madrasah. Madrasah memiliki sarana dan prasarana yang cukup memadai untuk menunjang proses kegiatan belajar mengajar. Dengan luas bangunan 939 M, madrasah ini memiliki delapan belas ruang kelas, satu ruang perpustakaan, satu ruang tata usaha, satu ruang kepala madrasah, satu ruang guru, satu ruang laboratorium IPA, satu ruang laboratorium komputer, satu ruang unit kesehatan, satu dapur sekaligus gudang dan empat WC dengan kondisi yang masih cukup baik. Untuk memastikan keamanan fasilitas madrasah, madrasah ini memiliki beberapa program kegiatan sarana prasarana yaitu menyusun program pengadaan, mengkoordinasikan penggunaan, pengelolaan pembiayaan alat-alat pengajaran, mengelola perawatan dan perbaikan, bertanggung jawab terhadap kelengkapan data madrasah secara keseluruhan, melaksanakan pembukuan secara rutin dan menyusun laporan secara berkala.

Observasi Ke-2

Hari, tanggal : Kamis, 19 Desember 2025

Waktu : Pukul 10.30 WIB - Selesai

Tempat : MTs Al Ikhsan Beji Kedungbanteng

Deksripsi :

Pada hari Kamis, 19 Desember 2024, setelah melakukan wawancara dengan bapak kepala madrasah, peneliti meminta izin untuk melanjutkan observasi situasi dan kondisi lingkungan madrasah. Dalam penelitian ini peneliti mencoba mengamati kepemimpinan kepala madrasah dalam pengembangan budaya organisasi. Kepala madrasah menunjukkan kepemimpinan yang aktif dan berperan sentral, beliau memimpin dengan pendekatan yang suportif dan partisipatif, mendorong keterlibatan guru dan staf dalam berbagai program kegiatan di madrasah, sehingga membuat guru dan staf merasa diakui dan dihargai.

Dalam pengembangan budaya organisasi, kepala madrasah menekankan pentingnya sinergi antara guru dan staf untuk mewujudkan visi dan misi madrasah, beliau juga melakukan pengawasan yang berkelanjutan untuk meningkatkan kinerja guru dan staf. kepemimpinan terlihat aktif dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Secara keseluruhan, kepemimpinan kepala madrasah memberikan kontribusi dalam membangun budaya organisasi yang kuat dan berlandaskan nilai-nilai keagamaan serta profesionalisme pendidikan.

Observasi Ke-3

Hari, tanggal : Jum'at, 17 Januari 2025

Waktu : Pukul 08.00 WIB - Selesai

Tempat : MTs Al Ikhsan Beji Kedungbanteng

Deksripsi :

Pada hari Jum'at, 17 Januari 2025 peneliti kembali melakukan kegiatan observasi di MTs Al Ikhsan Beji Kedungbanteng. Setelah melakukan wawancara singkat dengan guru dan kepala TU, peneliti mengamati lebih lanjut situasi dan kondisi lingkungan madrasah. Dalam penelitian ini peneliti mencoba mengamati guru dan staf dalam menjalankan tugasnya masing-masing. Guru menunjukkan budaya kerja yang aktif dalam mendukung program pendidikan, khususnya dalam pengembangan program kegiatan madrasah. selain itu, guru juga berperan dalam memfasilitasi kegiatan keagamaan harian seperti shalat dzuhur berjamaah dan membaca asmaul husna sebelum memulai pelajaran yang menunjukkan komitmen guru dalam menanamkan nilai-nilai religius secara konsisten. Keterlibatan guru dalam berbagai kegiatan menunjukkan motivasi kerja yang tinggi dalam menjalankan peran mereka sebagai tenaga pendidik, yang berdampak positif pada perkembangan peserta didik baik dari bidang akademik maupun keagamaan.

Lampiran 4. Dokumentasi Penelitian



Wawancara dengan Kepala Madrasah



Wawancara dengan Guru



Wawancara dengan Guru



Wawancara dengan Kepala TU



Wawancara dengan Siswi kelas 9



Wawancara dengan Siswa kelas 8



Wawancara dengan Kepala TU



Kegiatan Belajar Mengajar



Pemberian Penghargaan



Rapat Sosialisasi Visi dan Misi



Workshop In House Training



Kegiatan Ekstrakurikuler



Kegiatan Ekstrakurikuler



Kegiatan Pramuka



Kegiatan Pramuka



Rapat MGMP



Rapat Akhir Tahun



Kegiatan Belajar Mengajar



PROFIL MADRASAH

MTS AL-IKHSAN BEJI

Tahun Pelajaran 2024/2025



YAYASAN AL-IKHSAN BEJI

MADRASAH TSANAWIYAH AL-IKHSAN BEJI

KECAMATAN KEDUNGBANTENG KABUPATEN BANYUMAS

TERAKREDITASI "A"

Alamat: Komplek Ponpes Al-Ikhsan Beji Kec. Kedungbanteng Kab. Banyumas (0281) 6840758 Email: mts_alikhsan@yahoo.co.id

PROFIL MTS AL-IKHSAN BEJI

a. Identitas

Nama Madrasah : MTs Al Ikhsan Beji
 Alamat : Komplek Ponpes Al Ikhsan desa Beji RT 04/02, Kecamatan Kedungbanteng, Kabupaten Banyumas
 Nomor Telepon : (0281)6840758
 Nama Kepala Madrasah : M. Wahid Hasan, S.Pd.I.
 Status Madrasah : Madrasah Swasta
 NSM : 121233020042
 NPSN : 20363423
 Status Akreditasi/Nomor : A (Unggul)/489/BAN-SM/2019
 Tahun didirikan/ Beroperasi : 21 Mei 1994
 Nomor Surat Izin Pendirian : 1. Wk/5.c/PP.00.6/1065/1995
 2. Kd.11.02/4/PP.00/3469/2012
 Pengelola : Yayasan Al Ikhsan Beji
 Kepemilikan tanah/Bangunan : Milik Yayasan
 a. Luas Tanah/Status : 2.913 m²/wakaf
 b. Luas Bangunan : 1.750 m²

b. Data Keadaan Tenaga, Pendidik Kependidikan dan Peserta didik

1) Keadaan Pendidik

Jumlah Guru Seluruhnya 31 orang dengan keadaan latar belakang pendidikan sebagai berikut :

Tabel 1 : Tenaga Pendidik MTs Al Ikhsan

NO	Keadaan	SLTA	D2/3	S1	S2	Jml
1.	Guru Tetap Yayasan	1	0	26	2	29
2.	Guru Tidak Tetap	0	0	0	0	0
3.	Guru PNS	0	0	2	0	2
Jumlah		1	0	28	2	31

Dari seluruh guru tersebut yang sudah bersertifikat Guru Profesional berjumlah 8 orang.

2) Keadaan Tenaga Kependidikan

Jumlah Tenaga Kependidikan seluruhnya 5 orang dengan keadaan latar belakang pendidikan sebagai berikut :

Tabel 2 : Tenaga Pendidik MTs Al Ikhsan

NO	Keadaan	SLTA	D2/3	S1	S2	Jml
1.	Pegawai Tetap Yayasan	1	2	1	1	5
2.	Pegawai Tidak Tetap	0	0	0	0	0
3.	Pegawai PNS	0	0	0	0	0
Jumlah		1	2	1	1	5

3) Data Keadaan Peserta Didik dalam 3 (tiga) tahun terakhir :

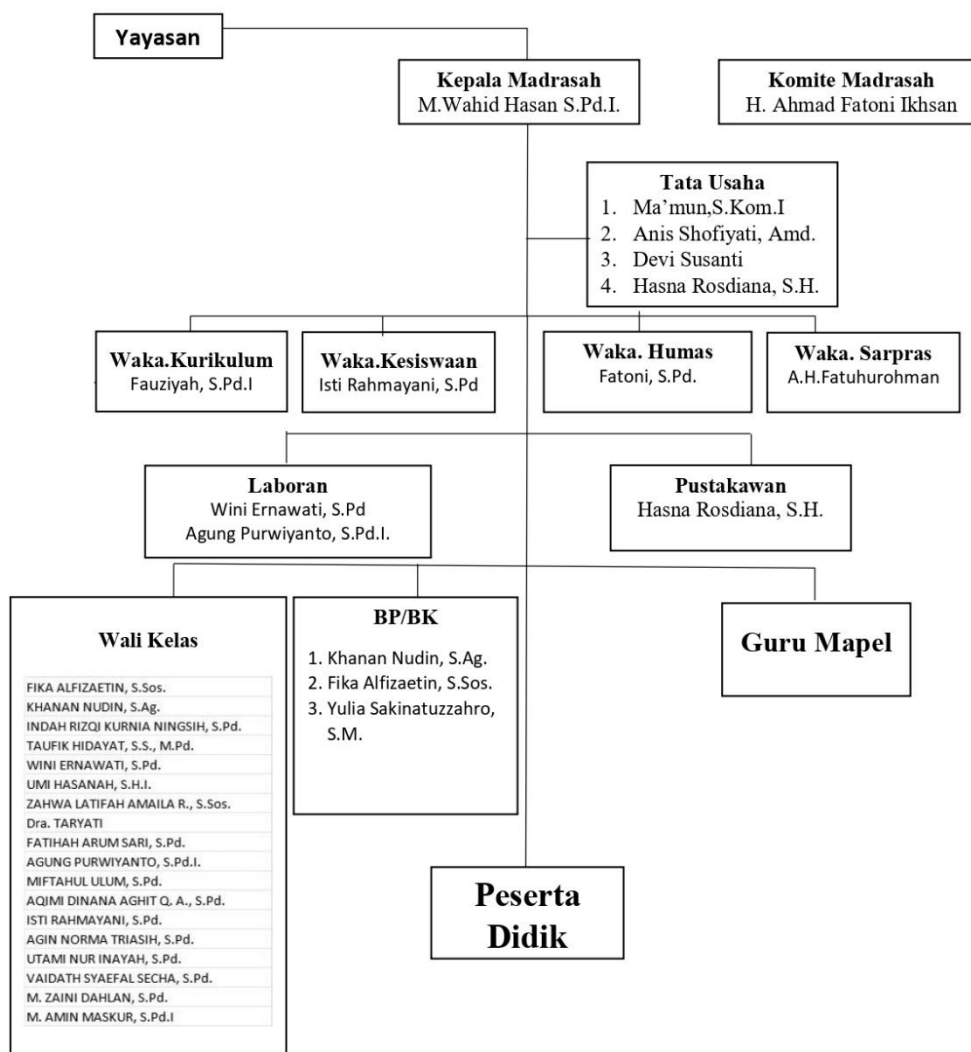
Tabel 3 : Keadaan Peserta Didik 3 tahun terakhir

Tahun Pelajaran	Kelas VII		Kelas VIII		Kelas IX		Total	
	Jumlah		Jumlah		Jumlah			
	Pesdik	Rombel	Pesdik	Rombel	Pesdik	Rombel	Pesdik	Rombel
2022/2023	207	6	167	6	165	5	539	17
2023/2024	192	6	197	6	159	6	539	18
2024/2025	197	6	190	6	194	6	581	18

KELEMBAGAAN

MTs Al-Ikhsan adalah organisasi berbentuk Lembaga Pendidikan yang berdiri di bawah naungan Yayasan Al-Ikhsan Beji dan bekerja di bawah pengawasan Kementerian Agama. Untuk menjalankan organisasi/lembaganya, MTs Al-Ikhsan Beji memiliki struktur organisasi yang terdiri dari kepala madrasah, wakil kepala madrasah, tata usaha, wali kelas, guru mata pelajaran hingga peserta didik.

Adapaun struktur organisasi/Lembaga MTs Al-Ikhsan Beji adalah sebagai berikut:



KURIKULUM

Memperhatikan Peraturan Menteri Pendidikan Dan Kebudayaan Nomor 58 Tahun 2014 Tentang Kurikulum 2013 Sekolah Menengah Pertama/Madrasah Tsanawiyah. Yang dirubah dengan Peraturan Menteri Pendidikan dan kebudayaan Nomor 35 Tahun 2018 Tentang Perubahan Atas bahwa Kurikulum 2013 Sekolah Menengah Pertama/Madrasah Tsanawiyah terdiri atas: Kerangka Dasar Kurikulum; Struktur Kurikulum; Silabus; dan Pedoman Mata Pelajaran.

Kerangka Dasar Kurikulum berisi landasan filosofis, sosiologis, psikopedagogis, dan yuridis sesuai dengan Standar Nasional Pendidikan sebagaimana telah dijabarkan dalam Bab I pada sub Landasan Pengembangan kurikulum.

Madrasah merupakan lembaga pendidikan Islam yang kebijakannya diatur oleh Kementerian Agama Republik Indonesia, sehingga struktur kurikulumnya sudah diatur secara khusus berdasarkan Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 184 Tahun 2019 Tentang Pedoman Implementasi Kurikulum Pada Madrasah; dan Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Islam Nomor 6981 Tahun 2019 Tentang Petunjuk Teknis Penyusunan Dan Pengembangan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan Madrasah Tsanawiyah.

Atas dasar kebijakan tersebut MTs Al Ikhsan dalam implementasi struktur kurikulumnya juga mengacu pada KMA Nomor 184 tahun 2019 tersebut disamping memperhatikan peraturan Menteri Pendidikan Dan Kebudayaan Nomor 58 Tahun 2014 Tentang Kurikulum 2013 Sekolah Menengah Pertama/Madrasah Tsanawiyah. Yang dirubah dengan Peraturan Menteri Pendidikan dan kebudayaan Nomor 35 Tahun 2018.

Struktur kurikulum merupakan pola dan susunan mata pelajaran yang harus ditempuh oleh peserta didik dalam kegiatan pembelajaran. Kedalaman muatan kurikulum pada setiap mata pelajaran pada kurikulum MTs Al-Ikhsan Beji Kedungbanteng ini dituangkan dalam kompetensi yang harus dikuasai peserta didik sesuai dengan beban belajar yang tertuang dalam struktur kurikulum yang merujuk pada peraturan Pemerintah.

Kompetensi yang dimaksud terdiri atas Kompetensi Inti (KI) dan Kompetensi Dasar (KD) yang dikembangkan berdasarkan standar kompetensi lulusan (SKL) sebagaimana termuat dalam Permendikbud No 24 tahun 2016 tentang standar KI dan KD mata pelajaran kurikulum 2013 dan KMA Nomor 183 tahun 2019 untuk Kurikulum 2013 untuk mata pelajaran Pendidikan Agama Islam dan bahasa Arab.



SARPRAS

Beberapa program kegiatan Sarana dan Prasarana MTs Al-Ikhsan beji antara lain:

1. Menyusun program pengadaan sarana dan prasarana
2. Mengkoordinasikan penggunaan sarana prasarana
3. Pengelolaan pembiayaan alat-alat pengajaran
4. Mengelola perawatan dan perbaikan sarana prasarana
5. Bertanggung jawab terhadap kelengkapan data madrasah secara keseluruhan
6. Melaksanakan pembukuan sarana dan prasarana secara rutin
7. Menyusun laporan secara berkala

Kondisi Sarana Prasarana MTs Al-Ikhsan Beji

1. Status dan Luas Tanah
 - a. Status : Milik Sendiri
 - b. Surat Kepemilikan : Akte Notaris No. 33/27/3/1986
 - c. Luas Tanah : 1.036 M²
2. Status Bangunan : Milik Sendiri
3. Luas Bangunan : 939 M²
4. Data Fasilitas Madrasah
 - a. Ruangan

No	Jenis Ruangan	Jml. Ruang	Kondisi		
			Baik	RR	RB
1	Ruang Kelas	18	7	9	2
2	R. Perpustakaan	1	1	-	-
3	R. Tata Usaha	1	1	-	-
4	R. Kepala Madrasah	1	1	-	-
5	Ruang Guru	1	1	-	-
6	R. Laborat IPA	1	1	-	-
7	R. Laborat Komputer	1	-	1	-
8	R. Keterampilan	-	-	-	-
9	UKS	1	1	-	-
10	Dapur / Gudang	1	-	1	-
11	WC	4	4	-	-
11	Lain-lain	-	-	-	-

- b. Infra Struktur

No	Infrastruktur	Jumlah	Kondisi		
			Baik	RR	RB
1	Pagar Depan	2	2	-	-
2	Pagar Samping	-	-	-	-
3	Pagar Belakang	-	-	-	-
4	Tiang Bendera	1	1	-	-
5	Menara Air	-	-	-	-
6	Bak Sampah	2	2	-	-
7	Saluran Primer	1	1	-	-
8	Lain-lain	-	-	-	-

- c. Sanitasi

No	Fasilitas	Jumlah	Kondisi		
			Baik	RR	RB
1	WC / KM Siswa	4	4	-	-
2	WC / KM Siswi	2	2	-	-
3	WC / KM Guru	1	1	-	-

d. Alat Mesin Kantor

No	Jenis Alat Peraga	Jml	Pemanfaatan Alat			Kondisi		
			Dipakai	Tidak	Jarang	Baik	RR	RB
1	Mesin Ketik	2		2	-	-	1	1
2	Filing Kabinet	15	15	-	-	15	-	-
3	Komputer	10	4	2	4	8	-	2
4	Laptop	7	5	-	2	5	-	2
5	LCD Proyektor	4	3	1	-	3	-	1



Kepala Madrasah

L. Wahid Hasan, S.Pd.I

NIP. ---



KESISWAAN

Beberapa program kegiatan bidang Kesiswaan MTs Al-Ikhsan Beji antara lain:

1. Menyusun program pembinaan kesiswaan (OSIS), meliputi: Kepramukaan, PMR, KIR, UKS, PKS, Paskibraka, pesantren kilat
2. Melaksanakan bimbingan, pengarahan dan pengendalian kegiatan kesiswaan/OSIS dalam rangka
3. menegakkan disiplin dan tata tertib madrasah serta pemilihan pengurus OSIS
4. Membina pengurus OSIS dalam berorganisasi
5. Menyusun jadwal dan pembinaan serta secara berkala dan insidental
6. Membina dan melaksanakan koordinasi 9 K
7. Melaksanakan pemilihan calon siswa berprestasi dan penerima beasiswa
8. Mengadakan pemilihan siswa untuk mewakili madrasah dalam kegiatan di luar madrasah
9. Mengatur mutasi siswa
10. Menyusun dan membuat kepanitiaan Penerimaan Siswa Baru dan pelaksanaan MOS
11. Menyusun dan membuat jadwal kegiatan akhir tahun madrasah
12. Menyenggarakan cerdas cermat dan olah raga prestasi
13. Membuat laporan kegiatan kesiswaan secara berkala

BIMBINGAN DAN KONSELING

Beberapa program kegiatan bidang Bimbingan dan Konseling MTs Al-Ikhsan Beji antara lain:

1. Penyusunan dan pelaksanaan program bimbingan dan konseling
2. Koordinasi dengan wali kelas dalam rangka mengatasi masalah-masalah yang dihadapi anak didik tentang kesulitan belajar
3. Memberikan layanan dan bimbingan kepada anak didik agar lebih berprestasi dalam kegiatan belajar
4. Memberikan saran dan pertimbangan kepada anak didik dalam memperoleh gambaran tentang lanjutan pendidikan dan lapangan pekerjaan yang sesuai
5. Mengadakan penilaian pelaksanaan bimbingan dan konseling
6. Menyusun statistik hasil penilaian bimbingan dan konseling
7. Melaksanakan kegiatan analisis hasil evaluasi belajar
8. Menyusun dan melaksanakan program tindak lanjut bimbingan dan konseling
9. Menyusun laporan pelaksanaan kegiatan bimbingan dan konseling

HUBUNGAN MASYARAKAT

Beberapa program kegiatan Hubungan Masyarakat MTs Al-Ikhsan Beji antara lain:

1. Mengatur dan menyelenggarakan hubungan madrasah dengan dewan madrasah
2. Membina hubungan antara madrasah dengan wali murid
3. Membina pengembangan antar madrasah dengan lembaga pemerintah, dunia usaha, dan lembaga sosial lainnya
4. Membuat dan menyusun program semua kebutuhan madrasah
5. Koordinasi dengan semua staf untuk kelancaran kegiatan madrasah
6. Menciptakan hubungan yang kondusif diantara warga madrasah
7. Melakukan koordinasi dengan semua staf dan bertanggung jawab untuk mewujudkan 9 K
8. Menyusun program kegiatan bakti sosial, karya wisata, dan pameran hasil pendidikan (gebyar pendidikan)
9. Mewakili Kepala Madrasah apabila berhalangan untuk menghadiri rapat masalah-masalah yang bersifat umum
10. Menyusun laporan secara berkala

PROGRAM KERJA KEPALA MADRASAH



MTs. AL-IKHSAN BEJI
TAHUN PELAJARAN : 2024 / 2025



A. PROGRAM KEPALA MADRASAH SEBAGAI PENDIDIK (EDUKATOR)
TAHUN PELAJARAN 2024/2025

[illegible]

NO	ASPEK	INDIKATOR	LANGKAH/TAHAP PELAKSANAAN	BULAN PELAKSANAAN												Bukti Fisik	Peninggung Jawab	Evaluasi	Hasil Peningkatan	
				7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6					
5	Mengembangkan Staf	a. Mengajukan guru, Kary dan Pelatihan dan Pendidikan	Mengikuti DIKLAT	s	e	w	a	k	t	u	w	a	k	t	u	STPL				
	c. Mengikuti Seminar dll	Mengikuti Seminar		b	i	l	a	p	e	r	l	u				Sertifikat				
	d. Menyediakan bahan Bacaan	Memberi Bahan Bacaan														Daftar di Perpustakaan				
	e. Menyerahkan Bahan Pengkrit	Menggunakan Kemahan Pengkrit														DUPAK				
	f. Mengusulkan Kemahan Jabatan melalui seleksi Calon KS	Mengajukan guru berprestasi, Calon		s	e	s	u	a	i	j	a	d	w	a	l	Berkas Usulan				
6	Mengikuti Perkembangan IPTEK	a. Mengikuti Pelatihan	Mengikuti Pelatihan		s	e	s	u	a	i	j	a	d	w	a	l	STPL			
		b. Mengikuti Pertemuan KKKM	Mengikuti Pertemuan KKKM		s	e	s	u	a	i	j	a	d	w	a	l	Daftar Hadir			
	d. Memberi Buku IPTEK	Mengunjungi Perpustakaan		s	e	w	a	k	t	u	w	a	k	t	u	Daftar Perpust.				
	e. Mengikuti Perkendaraan IPTEK melalui Elektronik	mengunjungi Acara Televisi		s	e	w	a	k	t	u	w	a	k	t	u	Jurnal Kelas	KAMAD			
7	Memberi Contoh Pembelajaran yang baik	a. Mengajar Sesuai Model	Melaksanakan pembelajaran													Perangkat Pembelajaran				
		b. Menyusun Administrasi Pembelajaran	Menyusun Perangkat Pembelajaran																	
		c. member Alternatif Strategi Pembelajaran Efektif	Melaksanakan pembelajaran dengan Metode bervariasi														Daftar Metode Pembelajaran			

Kedungsanteng, 1 Juli 2024

YAYASAN AL-ITQAN
MTs
Kedungsanteng
A. KHAN BSA
AHID HASAN, S.Pd.I



RENCANA KERJA TAHUNAN MADRASAH

TAHUN 2024/2025

NAMA MADRASAH : MTs Al-Ikhsan Beji
 NSM : 121233020042
 NPSN : 20363423
 STATUS AKREDITASI : A
 ALAMAT : Komplek Ponpes Al-Ikhsan Beji,
 Kedungbanteng, Banyumas, 53152



YAYASAN AL-IKHSAN BEJI
MADRASAH TSANAWIYAH AL-IKHSAN BEJI
KECAMATAN KEDUNGBANTENG KABUPATEN BANYUMAS
 Alamat: Komplek Ponpes Al-Ikhsan Beji Kec. Kedungbanteng Kab. Banyumas
 Telp. 0281 6840758 Email: mts_alikhsan@yahoo.co.id

**PROGRAM KERJA TAHUN MADRASAH (RKTM)
MTS AL-IKHSAN BEJI KEC. KEDUNGBANTENG, KAB. BANYUMAS
TAHUN PELAJARAN 2024/2025**

A. PROGRAM/KEGIATAN STRATEGIS

No.	SASARAN	No.	PROGRAM	No.	INDIKATOR	N o.	KEGIATAN
1.	Kurikulum dan Pembelajaran						
a.	Guru paham tentang KTSP	a.	Pengaturan waktu dan perencanaan anggaran	a.	Seluruh guru memahami KTSP	a.	Pelatihan pembuatan KTSP
b.	Tersedianya dokumen KTSP seluruh mata pelajaran	b.	Raker pembuatan KTSP, Silabus dan RPP	b.	Tersedianya dokumen KTSP secara lengkap	b.	Pelaksanaan pembuatan KTSP
c.	Guru mampu membuat silabus Madrasah sesuai standar isi	c.	Workshop peningkatan kompetensi guru dan PTK	c.	Guru mampu membuat dokumen KTSP, terutama silabus dan RPP	c.	Mengadakan MGMP internal dan eksternal
d.	Guru paham dan mampu membuat PTK	d.	Pengadaan buku literatur	d.	Tersedianya literatur tambahan	d.	Mengadakan workshop internal kompetensi guru
e.	Meningkatnya minat baca dan pengetahuan guru	e.	Penambahan buku-buku yang menarik	e.	Tersedianya buku-buku yang menarik	e.	Pengadaan literatur tambahan
f.	Meningkatnya minat baca siswa	f.	Pengusan studi literatur di perpustakaan	f.	Adanya guru yang berprestasi	f.	Mengikutsertakan guru dalam lomba-lomba
g.	Pembelian buku sebagai literatur tambahan	g.	Workshop peningkatan pemahaman guru mengenai kecakapan hidup	g.	Guru mampu melaksanakan PTK	g.	Pelatihan PTK
h.	Perpustakaan yang representatif			h.	Jam mengajar guru maksimal 24 jam	h.	Pengadaan buku-buku tambahan
i.	Guru paham tentang kecakapan hidup			i.	Jam kerja guru 37,5 jam	i.	Pengusan studi literatur di perpustakaan

			j.	Tersedianya ruang perpustakaan yang luas dan representatif	j.	Mengikutsertakan guru dan atau mengadakan kegiatan pelatihan kecakapan hidup
			k.	Tersedianya buku-buku menarik		
			l.	Jumlah kunjungan siswa ke perpustakaan meningkat		
			m.	Guru memahami kecakapan hidup		
2.	Administrasi dan Manajemen Madrasah					
a.	Administrasi guru lengkap	a.		Semua guru memiliki administrasi yang baik	a.	Rapat koordinasi guru dan karyawan
b.	Administrasi TU lengkap	b.		Sosialisasi pentingnya administrasi guru dan TU berjalan baik	b.	Pengadaan administrasi Guru
		c.		Latihan dan pembinaan pembuatan administrasi yang baik	c.	Pengadaan administrasi TU/Madrasah
					d.	Pelatihan pembuatan administrasi
3.	Organisasi dan kelenbagaan					
a.	Peningkatan disiplin kerja karyawan (kepsek, guru, TU) dan disiplin siswa	a.		Sosialisasi pentingnya disiplin kerja	a.	Sosialisasi dan Pembinaan pentingnya disiplin kerja
b.	Peraturan Madrasah tersedia dan terlaksana dengan baik	b.		Penetapan sanksi yang mendidik	b.	Raker pembuatan peraturan Madrasah
c.	Terjalimnya kerjasama dengan stakeholder	c.		Pembuatan peraturan Madrasah	c.	Penerapan peraturan Madrasah

		d.	Penerapan peraturan Madrasah		d.	Seluruh guru berperan dalam penegakan peraturan Madrasah		d.	Meningkatkan intensitas komunikasi dengan stakeholder Peningkatan kerjasama dengan stakeholder
		e.	Peningkatan kerjasama dengan stakeholder		e.	Terjalinya kerja sama dengan lembaga lain		e.	Menjajagi kerja sama dengan lembaga lain
					f.	Perhatian stakeholder terhadap Madrasah meningkat			
4.	Sarana dan Prasarana								
a.	Tersedianya ruang wakasek	a.	Pengadaan ruang wakasek kurikulum dan kesiswaan	a.	Tersedianya ruang wakasek kurikulum dan kesiswaan		a.	Pengerjaan penyediaan ruang wakasek kurikulum dan kesiswaan	
b.	Tersedianya ruang multimedia	b.	Pembaharuan piranti ruang multimedia	b.	Fasilitas multimedia dapat memenuhi kebutuhan belajar siswa		b.	Pengerjaan kelengkapan ruang multimedia	
c.	Tersedianya fasilitas ruang yang baik dan lengkap	c.	Pengadaan perabot pengganti	c.	Penggantian dan perbaikan perabot rusak		c.	Penggantian/perbaikan perabot rusak	
d.	Fasilitas penunjang perpustakaan lengkap	d.	Perbaikan perabot rusak/rehab	d.	Fasilitas penunjang perpustakaan dilengkapi		d.	Pendataan kebutuhan, pembuatan dan pengajuan proposal, melengkapi fasilitas penunjang perpustakaan	
e.	Sarana dan prasarana laboratorium IPA dan komputer yang lengkap	e.	Pendataan, pembuatan, pengajuan proposal dan pengadaan fasilitas penunjang perpustakaan	e.	Sarana dan prasarana laboratorium IPA dilengkapi		e.	Pendataan kebutuhan, pembuatan dan pengajuan proposal, melengkapi sarana dan prasarana lab IPA dan Bahasa	
f.	Jaringan listrik dalam keadaan baik	f.	Pendataan, pembuatan, pengajuan proposal dan pengadaan sarana dan prasarana laboratorium Bahasa	f.	Guru mampu menggunakan lab bahasa		f.	Pengadaan kelengkapan lab komputer	

g.	Kebutuhan komputer dan pinter terpenuhi	g.	Pengajian tenaga perpustakaan dan TIK (teknisi)	g.	Laboran terampil menggunakan lab bahasa	g.	Memaksimalkan penggunaan jaringan internet untuk pembelajaran
h.	Tertaksananya rehabilitasi ruang kelas, TU, dan Mushola	h.	Pemberdayaan penggunaan jaringan internet untuk pembelajaran	h.	Jaringan internet dan penggunaannya yang sesuai kebutuhan Madrasah	h.	Pengajian dan pemasangan komputer dan printer serta perawatannya
i.	Sarana kesenian lengkap	i.	Pengajian dan pelaksanaan perbaikan jaringan listrik	i.	Jaringan listrik tidak mengalami gangguan	i.	Pembentukan panitia rehab, pembuatan proposal, pencarian dana dan pelaksanaan
		j.	Pendataan, pengajuan, pemasangan, dan perawatan printer dan komputer	j.	Lengkapny sarana listrik di kelas	j.	Pendataan, pembuatan proposal, pencarian dana dan penentuan kebutuhan sarana kesenian dan olahraga
		k.	Pembentukan panitia, pembuatan proposal, pencarian dana dan pelaksanaan rehabilitasi gedung.	k.	Komputer dan printer terseda sesuai kebutuhan		
		l.	Pendataan, pembuatan proposal, pencarian dana dan penentuan sarana Apresiasi dan Kreasi Seni	l.	Tersedianya ruang agama Katolik/Kristen yang memadai		
				m.	Terkumpulnya dana dan terpenuhinya kebutuhan sarana kesenian		
5.	Ketelagaan						
a.	Semua guru mengikuti sertifikasi dan lolos sertifikasi	a.	Pelatihan peningkatan kompetensi guru	a.	Kompetensi guru meningkat	a.	Pelatihan komputer
b.	Terpenuhinya kebutuhan tenaga pendukung	b.	Identifikasi kebutuhan tenaga pendukung	b.	Terpenuhinya kebutuhan tenaga pendukung	b.	Pengajian tambahan tenaga pendukung

c.	Guru mampu mengoperasikan komputer dengan baik	c.	Pelatihan TIK bagi guru	c.	Guru mampu menguasai ICT atau TIK	c.	Pencarian informasi pelatihan dan mengikutsertakan guru dalam pelatihan dan peningkatan mutu.
d.	Semua guru mengikuti pelatihan peningkatan materi pengetahuan	d.	Pencarian informasi pelatihan dan peningkatan mutu guru.	d.	Semua guru mengikuti pelatihan	d.	Pelatihan materi bagi guru
e.	Semua guru pernah mengikuti pelatihan sehingga kualitasnya meningkat	e.	Mengikutsertakan guru dan karyawan dalam pelatihan peningkatan kompetensi	e.	Kesejahteraan guru dan karyawan lainnya meningkat	e.	Mengikutsertakan guru dalam pelatihan kompetensi guru
f.	Kesejahteraan guru dan karyawan lainnya meningkat	f.	Peningkatan kesejahteraan guru dan karyawan lainnya			f.	Mengupayakan peningkatan kesejahteraan guru
6.	Pembiayaan dan pendanaan						
a.	Peningkatan pembiayaan Madrasah untuk meningkatkan kualitas pelayanan Madrasah	a.	Peningkatan pembiayaan Madrasah untuk meningkatkan kualitas pelayanan Madrasah	a.	Tersusunnya RKAS tepat waktu	a.	Peningkatan pembiayaan Madrasah untuk meningkatkan kualitas pelayanan Madrasah
b.	Peningkatan partisipasi masyarakat dalam pembiayaan dan pendanaan Madrasah	b.	Sosialisasi program Madrasah dan peningkatan partisipasi masyarakat dalam pembiayaan dan pendanaan program Madrasah tersebut	b.		b.	Sosialisasi program Madrasah dan peningkatan partisipasi masyarakat dalam pembiayaan dan pendanaan program Madrasah tersebut
c.	Tersusunnya RKAS tepat waktu	c.	Penyusunan RKAS			c.	Penyusunan RKAS
7.	Peserta Didik						
a.	Meningkatnya prestasi siswa dan Madrasah	a.	Peningkatan prestasi siswa dan Madrasah	a.	Jumlah siswa baru terpenuhi 4 rombongan/32 siswa	a.	Menyiapkan perangkat tes seleksi masuk yang berbobot
b.	Siswa baru yang berprestasi dan lebih berkualitas	b.	Sistem penjurangan siswa berprestasi	b.	Prestasi siswa dan Madrasah meningkat	b.	Seleksi masuk bagi siswa baru
c.	Pembimbingan khusus bagi siswa bermasalah dapat dilakukan dengan lebih baik	c.	Peningkatan sistem seleksi	c.	Banyak siswa baru yang memiliki prestasi	c.	Meningkatkan kualitas bimbingan dan penyuluhan

		d.	Peningkatan kualitas bimbingan dan penyuluhan	d.	Siswa dan orang tua merasa puas dengan pembimbingan Madrasah	d.	Peningkatan prestasi akademik
				e.	Terjaringnya siswa baru yang berkualitas	e.	Peningkatan prestasi non akademik
8.	Peran serta Masyarakat						
a.	Tersedianya program kehumasan	a.	Pembuatan program kehumasan	a.	Terbuatnya program kehumasan	a.	Penyusunan program kehumasan
b.	Keterlibatan komite Madrasah kembali aktif sesuai dengan fungsinya	b.	Mem bentuk atau mengoptimal komite Madrasah	b.	Terbentuknya komite yang sinergis dengan Madrasah dan memiliki kemauan dan perhatian yang lebih untuk kemajuan Madrasah	b.	Mengundang semua orang tua siswa
c.	Hubungan Madrasah dengan komite Madrasah lebih baik	c.	Sosialisasi program Madrasah dan peran komite	c.	Komite memahami tugas dan perannya	c.	Mem bentuk atau mengukuhkan pengurus komite Madrasah
d.	Terjalinya kerja sama dengan lembaga masyarakat	d.	Menciptakan hubungan yang harmonis dengan komite	d.	Hubungan komite dan Madrasah berjalan secara sinergi	d.	Sosialisasi program Madrasah
		e.	Mengikutsertakan komite dalam menjalankan program Madrasah	e.	Komite selalu terlibat dalam program-program yang dijalankan Madrasah	e.	Menciptakan hubungan yang harmonis antara komite dan Madrasah
		f.	Pertemuan dengan komite Madrasah	f.	Adanya pertemuan rutin dengan komite	f.	Melibatkan komite dalam program-program Madrasah
		g.	Kerjasama dengan lembaga masyarakat	g.	Lembaga masyarakat terlibat kerjasama dengan Madrasah	g.	Pertemuan dengan komite
						h.	Mengjalin kerjasama dengan lembaga masyarakat

9.	Lingkungan dan Budaya Madrasah				
a.	Penagaran Madrasah	a.	Pembuatan gapura Madrasah dan akses jalan masuk	a.	Terselasaikannya pembuatan gapura Madrasah dan akses jalan masuk
				a.	Selasaunya pembuatan gapura dan akses jalan masuk Madrasah
b.	Pembuatan taman Madrasah	b.	Pembuatan taman Madrasah	b.	Terselasiakannya pembuatan taman Madrasah
				b.	Selasaunya Pembuatan taman Madrasah
c.	Menanamkan kesadaran perlunya partisipasi masyarakat dan stakeholder Madrasah untuk terciptanya lingkungan yang aman	c.	Menanamkan kesadaran perlunya keterlibatan masyarakat dan warga Madrasah untuk terciptanya lingkungan yang bersih.	c.	Tertanamnya kesadaran perlunya keterlibatan masyarakat dan warga Madrasah untuk terciptanya lingkungan yang aman.
				c.	Tertanamkan kesadaran perlunya keterlibatan masyarakat dan warga Madrasah untuk terciptanya lingkungan yang aman.

**JADWAL KEGIATAN RENCANA KERJA TAHUNAN MADRASAH
TAHUN PELAJARAN 2024/2025**

No.	Program	Bulan											
		7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6
1	Pembuatan KTSP	v											
2	Peningkatan kompetensi guru	v						v					
3	Peningkatan kompetensi guru		v						v				
4	Pengadaan buku literatur		v						v				
5	Peningkatan kompetensi guru			v					v				
6	Penugasan studi literatur di perpustakaan	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v
7	Pemahaman guru mengenai kecakapan hidup meningkat				v								
8	Pengadaan Administrasi		v										
9	Pembinaan Penyusunan Administrasi		v										
10	Pengadaan TU		v						v				
11	Peningkatan disiplin kerja	v											
12	Pembuatan peraturan madrasah yang lebih baik	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v
13	Penerapan peraturan Madrasah	v						v					
14	Pembinaan	v											
15	Pengawasan Internet	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v
16	Perawatan komputer			v					v				
17	Pencarian dana fasilitas madrasah	v						v					
18	Pencarian dana sarana seni dan OR	v											
19	Pelatihan Workshp		v					v					
20	Pembuatan program kehumasan		v										
21	Sosialisasi pola kerjasama	v						v					
22	Peningkatan pelayanan Madrasah	v						v					
23	Peningkatan prestasi siswa dan Madrasah	v							v				
24	Membuat program Madrasah yang memiliki daya tarik	v						v					
25	Menjalin kerjasama dengan stakeholder		v										
26	Komunikasi yang intensif dengan stakeholder			v									
27	Penyusunan RKABS	v											
28	Pencarian informasi pelatihan dan peningkatan mutu guru.	v											
29	Mengikutsertakan guru dalam pelatihan dan peningkatan mutu.		v										
30	Publikasi Madrasah	v											
31	Peningkatan kompetensi guru	v						v					
32	Sistem penjarangan siswa berprestasi		v										
33	Pelatihan mengemas program		v										
34	Perencanaan program	v						v					
35	Pelaksanaan program	v							v				

36	Peningkatan kualitas bimbingan dan penyuluhan				v														
37	Peningkatan kualitas bimbingan dan penyuluhan												v						
38	Peningkatan kesejahteraan guru				v										v				
39	Meningkatkan sistem seleksi	v																	
40	Pelatihan kompetensi guru	v																	
41	Membentuk komite Madrasah yang baru	v																	
42	Sosialisasi program Madrasah dan peran komite									v									v
43	Menciptakan hubungan yang harmonis	v																	
44	Mengikutserta-kan komite dalam menjalankan program Madrasah	v																	
45	Pembentukan Komite Madrasah		v																
46	Pertemuan dengan komite Madrasah	v																	v
47	Kerjasama dengan lembaga masyarakat									v									
48	Peningkatan partisipasi masyarakat dan stekholder Madrasah untuk terciptanya lingkungan yang aman	v													v				



KEGIATAN WORKSHOP/PELATIHAN/IN HOUSE TRAINING
MTs AL IKHSAN BEJU, KEDUNGBANTENG
TAHUN 2020-2024

NO	NAMA KEGIATAN	TEMPAT	NARASUMBER	PESERTA	TAHUN
1	Workshop Review dan Revisi Dokumen KTSP Tahun Pelajaran 2020-2021	Aula MTs Al Ikhsan Beji Kedungbanteng	Charis Munandar, S.Ag., M.Pd.I. (Pengawas Madrasah Kemenag)	Seluruh Dewan Guru dan Staf MTs Al Ikhsan Beji	2020
2	Workshop Penyusunan Evaluasi Diri Madrasah (EDM)	Aula MTs Al Ikhsan Beji Kedungbanteng	Charis Munandar, S.Ag., M.Pd.I. (Pengawas Madrasah Kemenag)	Seluruh Dewan Guru dan Staf MTs Al Ikhsan Beji	2021
3	Workshop Review dan Revisi Dokumen KTSP Tahun Pelajaran 2021-2022	Aula MTs Al Ikhsan Beji Kedungbanteng	Charis Munandar, S.Ag., M.Pd.I. (Pengawas Madrasah Kemenag)	Seluruh Dewan Guru dan Staf MTs Al Ikhsan Beji	2021
4	IHT Penggunaan Platform Canva dalam Pembelajaran	Aula MTs Al Ikhsan Beji Kedungbanteng	Tim Dosen IT AMIKOM Purwokerto	Seluruh Dewan Guru dan Staf MTs Al Ikhsan Beji	2021
5	IHT Penyusunan Perangkat Ajar Guru	Aula MTs Al Ikhsan Beji Kedungbanteng	Khanan Nudin, S.Ag. (Guru Senior MTs Al Ikhsan Beji)	Seluruh Dewan Guru MTs Al Ikhsan Beji	2022
6	Workshop Review dan Revisi Dokumen KTSP Tahun Pelajaran 2022-2023	Aula MTs Al Ikhsan Beji Kedungbanteng	Charis Munandar, S.Ag., M.Pd.I. (Pengawas Madrasah Kemenag)	Seluruh Dewan Guru dan Staf MTs Al Ikhsan Beji	2022
7	IHT Penyusunan Kisi dan Soal Penilaian Harian Bersama (semester Genap) Tahun Pelajaran 2023-2024	Aula MTs Al Ikhsan Beji Kedungbanteng	Khanan Nudin, S.Ag. (Guru Senior MTs Al Ikhsan Beji)	Seluruh Dewan Guru MTs Al Ikhsan Beji	2023
8	Workshop Review dan Revisi Dokumen KTSP Tahun Pelajaran 2023-2024	Aula MTs Al Ikhsan Beji Kedungbanteng	Charis Munandar, S.Ag., M.Pd.I. (Pengawas Madrasah Kemenag)	Seluruh Dewan Guru dan Staf MTs Al Ikhsan Beji	2023
9	IHT Review dan Revisi Dokumen Kurikulum Madrasah Tahun Pelajaran 2024-2025	Aula MTs Al Ikhsan Beji Kedungbanteng	Charis Munandar, S.Ag., M.Pd.I. (Pengawas Madrasah Kemenag)	Seluruh Dewan Guru dan Staf MTs Al Ikhsan Beji	2024

Lampiran 5. Surat Permohonan Izin Riset Individu



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
PROFESOR KIAI HAJI SAIFUDDIN ZUHRI PURWOKERTO
FAKULTAS TARBIYAH DAN ILMU KEGURUAN
 Jalan Jenderal A. Yani, No. 40A Purwokerto 53126
 Telepon (0281) 635624 Faksimili (0281) 636553
 www.ftik.uinsaizu.ac.id

Nomor : B.m.6974/Un.19/D.FTIK/PP.05.3/12/2024
 Lamp. : -
 Hal : **Permohonan Ijin Riset Individu**

06 Desember 2024

Kepada
 Yth. Kepala MTs Al Ikhsan Beji Kedungbanteng
 Kec. Kedungbanteng
 di Tempat

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Diberitahukan dengan hormat bahwa dalam rangka pengumpulan data guna penyusunan skripsi, memohon dengan hormat saudara berkenan memberikan ijin riset kepada mahasiswa kami dengan identitas sebagai berikut :

- | | |
|--------------------|---|
| 1. Nama | : Diah Ayu Anggraeni |
| 2. NIM | : 214110401026 |
| 3. Semester | : 7 (Tujuh) |
| 4. Jurusan / Prodi | : Manajemen Pendidikan Islam |
| 5. Alamat | : Jalan Abdullah Rt03 Rw07 Karang Mulya, Karang Tengah, Kota Tangerang |
| 6. Judul | : Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Pengembangan Budaya Kerja Guru di MTs Al Ikhsan Beji Kedungbanteng |

Adapun riset tersebut akan dilaksanakan dengan ketentuan sebagai berikut :

- | | |
|----------------------|--|
| 1. Objek | : Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Budaya Kerja Guru |
| 2. Tempat / Lokasi | : MTs Al Ikhsan Beji Kedungbanteng |
| 3. Tanggal Riset | : 07-12-2024 s/d 07-02-2025 |
| 4. Metode Penelitian | : Kualitatif |

Demikian atas perhatian dan ijin saudara, kami sampaikan terima kasih.
Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

An. Dekan
 Ketua Jurusan Pendidikan Islam



M. Misbah

Lampiran 6. Surat Keterangan Telah Riset Individu



YAYASAN AL-IKHSAN BEJI
MADRASAH TSANAWIYAH AL-IKHSAN BEJI
 KECAMATAN KEDUNGBANTENG KABUPATEN BANYUMAS
 NSM. 121233020042 | NPSN. 20363423 | TERAKREDITASI "A"

Alamat: Komplek Ponpes Al-Ikhsan Beji Kec. Kedungbanteng Kab. Banyumas. Telp. 081212346559 | E-mail: fumas.mtsalikhisan@gmail.com

SURAT KETERANGAN

Nomor: 030/ MTs.AI/S.Ket/I/2025

Berdasarkan surat Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Universitas Islam Negeri Profesor Kiai Haji Saifuddin Zuhri Purwokerto No. B.m.6976/Un.19/D.FTIK/PP.05.3/12/2024 tentang Permohonan Ijin Riset Individu atas nama Diah Ayu Anggraeni (214110401026), yang bertanda tangan di bawah ini, Kepala MTs Al-Ikhsan Beji menerangkan bahwa:

Nama : Diah Ayu Anggraeni
 NIM : 214110401026
 Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam/MPI
 Fakultas : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan
 Perguruan Tinggi : Universitas Islam Negeri Profesor Kiai Haji Saifuddin Zuhri Purwokerto

telah melaksanakan riset individu untuk penyusunan skripsi dengan judul "Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Pengembangan Budaya Kerja Guru di MTs Al Ikhsan Beji Kedungbanteng" di MTs Al-Ikhsan Beji pada tanggal 7 Desember 2024 s.d. 17 Januari 2025.

Demikian Surat Keterangan ini dibuat untuk dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Kedungbanteng, 17 Januari 2025
 Kepala Madrasah

 Wahid Hasan, S.Pd.I.
 NIP. -

Lampiran 7. Surat Keterangan Telah Seminar Proposal



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
PROFESOR KIAI HAJI SAIFUDDIN ZUHRI PURWOKERTO
FAKULTAS TARBIYAH DAN ILMU KEGURUAN**

Jalan Jenderal A. Yani, No. 40A Purwokerto 53126
Telepon (0281) 635624 Faksimili (0281) 636553
www.uinsaizu.ac.id

**SURAT KETERANGAN
SEMINAR PROPOSAL SKRIPSI**

No. No. B.3767.Un.17/FTIK.JMPI/PP.00.9/9/2024

Yang bertanda tangan di bawah ini, Kordinator Program Studi Manajemen Pendidikan Islam pada Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan (FTIK) UIN Profesor Kiai Haji Saifuddin Zuhri Purwokertomenerangkan bahwa proposal skripsi berjudul :

"Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTs Al-Ikhsan Beji Kedungbanteng"

Sebagaimana disusun oleh :

Nama : Diah Ayu Anggraeni
NIM : 214110401026
Semester : 7
Jurusan/Prodi : Manajemen Pendidikan Islam

Benar-benar telah diseminarkan pada tanggal : 24 September 2024

Demikian surat keterangan ini dibuat dan dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Purwokerto, 25 September 2024

Kordinator Prodi MPI



Signature
Santoro Purnomo, M.Pd.
NIP. 199201082019031015

Lampiran 8. Surat Keterangan Lulus Komprehensif



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
PROFESOR KIAI HAJI SAIFUDDIN ZUHRI PURWOKERTO
FAKULTAS TARBIYAH DAN ILMU KEGURUAN
 Jalan Jenderal A. Yani, No. 40A Purwokerto 53126
 Telepon (0281) 635624 Faksimili (0281) 636553 www.uinsaizu.ac.id

SURAT KETERANGAN

No. B-4638/Un.19/WD1.FTIK/PP.05.3/11/2024

Yang bertanda tangan di bawah ini Wakil Dekan Bidang Akademik, menerangkan bahwa :

N a m a : Diah Ayu Anggraeni
 NIM : 214110401026
 Prodi : MPI

Mahasiswa tersebut benar-benar telah melaksanakan ujian komprehensif dan dinyatakan ***LULUS*** pada :

Hari/Tanggal : Rabu, 13 November 2024
 Nilai : B+

Demikian surat keterangan ini kami buat untuk dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Purwokerto, 15 November 2024
 Wakil Dekan Bidang Akademik,

 D. Suparjo, M.A.
 NIP. 19730717 199903 1 001



Lampiran 9. Blangko Bimbingan Skripsi



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
PROFESOR KIAI HAJI SAIFUDDIN ZUHRI PURWOKERTO
FAKULTAS TARBIYAH DAN ILMU KEGURUAN
 Jalan Jenderal A. Yani, No. 40A Purwokerto 53126
 Telepon (0281) 635624 Faksimili (0281) 636553
 www.uinsaizu.ac.id

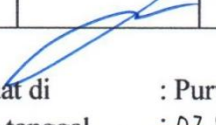
BLANGKO BIMBINGAN SKRIPSI

Nama : Diah Ayu Anggraeni
 NIM : 214110401026
 Jurusan/Prodi : Pendidikan Islam/MPI
 Pembimbing : Dr. Muh. Hanif, S.Ag., M.Ag., MA.
 Judul : Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Pengembangan Budaya Kerja Guru di MTs Al Ikhsan Beji Kedungbanteng

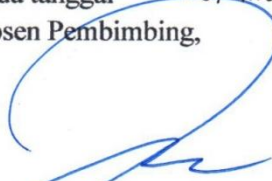
No.	Hari/ Tanggal	Materi Bimbingan	Tanda Tangan	
			Pembimbing	Mahasiswa
1	Kamis, 27-06-2024	Perbaikan sitasi		
2	Rabu, 28-08-2024	Perbaikan footnote dan latar belakang masalah		
3	Kamis, 29-08-2024	ACC Seminar Proposal		
4	Kamis, 21-11-2024	Bimbingan Bab 1-3		
5	Rabu, 11-12-2024	Perbaikan landasan teori		
6	Senin, 16-12-2024	Perbaikan landasan teori		
7	Selasa, 21-01-2025	Perbaikan instrumen penelitian		
8	Kamis, 13-03-2025	Perbaikan Bab 4-5		



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
PROFESOR KIAI HAJI SAIFUDDIN ZUHRI PURWOKERTO
FAKULTAS TARBIYAH DAN ILMU KEGURUAN
 Jalan Jenderal A. Yani, No. 40A Purwokerto 53126
 Telepon (0281) 635624 Faksimili (0281) 636553
 www.uinsaizu.ac.id

9	Senin, 24-03-2025	Perbaikan Bab 1-5		
10	Selasa, 22-04-2025	Perbaikan Bab 4		
11	Kamis, 24-04-2025	Perbaikan Sitasi		
12	Rabu, 07-05-2024	ACC SKRIPSI		

Dibuat di : Purwokerto
 Pada tanggal : 07 Mei 2025
 Dosen Pembimbing,


Dr. Muh. Hanif, S.Ag., M.Ag., MA.
 NIP. 19730605 200801 1 017

Lampiran 10. Sertifikat IQLA


MINISTRY OF RELIGIOUS AFFAIRS OF THE REPUBLIC OF INDONESIA
STATE ISLAMIC UNIVERSITY PROFESSOR KAI HAJI SAIFUDDIN ZUHRI PURWOKERTO
LANGUAGE DEVELOPMENT UNIT
 Jl. Jend. A. Yani No. 40A, Purwokerto, Jawa Tengah, Indonesia | www.uinsatzu.ac.id | www.bahasa.uinsatzu.ac.id | +62 (281) 635624

CERTIFICATE
 الشهادة

No.B-3816/Un.19/K.Ehs/PP.009/1/2022

This is to certify that
 Name : **DIAH AYU ANGGRAENI**
 Place and Date of Birth : **Tangerang, 26 April 2003**
 Has taken : **IQLA**
 with Computer Based Test,
 organized by Language Development Unit on : **10 Desember 2021**

Listening Comprehension: 49 Structure and Written Expression: 49
 فهم المسمع فهم العبارات والتراكيب
 Obtained Score : **477** المجموع الكلي :

The test was held in UIN Profesor Kai Haji Saifuddin Zuhri Purwokerto.
 تم إجراء الاختبار بجامعة الأستاذ كاي هاجي سيف الدين زهري الإسلامية الحكومية بيزوركو.



PERIA Purwokerto, 10 Januari 2022
The Head of Language Development Unit,
 رئيسة الوحدة اللغوية

Mulihah, S.S., M.Pd.
NIP.19720923 200003 2 001

IQLA
 Institute of Quranic and Arabic Studies

ECTS
 European Credit Transfer and Accumulation System

Lampiran 11. Sertifikat EPTUS

MINISTRY OF RELIGIOUS AFFAIRS OF THE REPUBLIC OF INDONESIA
STATE ISLAMIC UNIVERSITY PROFESOR KAI HAJI SAIFUDDIN ZUHRI PURWOKERTO
LANGUAGE DEVELOPMENT UNIT
 Jl. Jend. A. Yani No. 40A, Purwokerto, Jawa Tengah, Indonesia | www.uinsatzu.ac.id | www.bahasa.uinsatzu.ac.id | +62 (281) 635624

وزارة الشؤون الدينية الجمهورية إندونيسيا
 جامعة الأستاذ كيهي الحاج سيف الدين زهري الإسلامية الحكومية بوردوكتو
 الوحدة ل التنمية اللغوية

CERTIFICATE
 الشهادة

No.: B-883/Un.19/K.Bhs/PP.009/2/2022

This is to certify that

Name : DIAH AYU ANGGRAENI

Place and Date of Birth : Tangerang, 26 April 2003

Has taken : EPTUS

with Computer Based Test,

organized by Language Development Unit on : 02 Agustus 2021

with obtained result as follows :

Listening Comprehension: 53 Structure and Written Expression: 43 Reading Comprehension: 55

فهم السموع : 53 فهم البعارة والتراكيب : 43 فهم المقروء : 55

Obtained Score : 503 المجموع الكلي :

The test was held in UIN Profesor Kai Haji Saifuddin Zuhri Purwokerto.

تم إجراء الاختبار بجامعة الأستاذ كيهي الحاج سيف الدين زهري الإسلامية الحكومية بوردوكتو.

Purwokerto, 07 Februari 2022
 The Head of Language Development Unit,
 رئيسة الوحدة للتنمية اللغوية

EPTUS
 English Proficiency Test of UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri

IQIA
 Institut al-Qadiriyyah al-Islamiyah w/Aranyan

NIP.19720923.200003.2.001

Lampiran 12. Sertifikat BTA PPI



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI PROF. K.H. SAIFUDDIN ZUHRI
UPT MA'HAD AL-JAMI'AH

Jl. Jend. A. Yani No. 40A Purwokerto, Jawa Tengah 53126, Telp. 0281-635624, 628250 | www.uinsaizu.ac.id

SERTIFIKAT

Nomor: Un.17/UPT.MAJ/85/11/2022

Diberikan oleh UPT Ma'had Al-Jami'ah UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri kepada:

DIAH AYU ANGGRAENI

(NIM: 214110401026)

Sebagai tanda yang bersangkutan telah LULUS dalam Ujian Kompetensi Dasar Baca Tulis Al-Qur'an (BTA) dan Pengetahuan Pengamalan Ibadah (PPI) dengan nilai sebagai berikut:

Tulis	: 88
Tartil	: 80
Imla'	: 70
Praktek	: 95
Tahfidz	: 80



ValidationCode

Lampiran 13. Sertifikat PKL

 KEMENTERIAN AGAMA UIN PROF. K.H. SAIFUDDIN ZUHRI PURWOKERTO LABORATORIUM FAKULTAS TARBIYAH DAN ILMU KEGURUAN Alamat : Jl. Jend. A. Yani No. 40A Telp. (0281). 635624 Psw. 121 Purwokerto 53126	Sertifikat Nomor : B. 031 / Un.19/K. Lab. FTIK/ PP.009/ VI/ 2024 Diberikan Kepada : DIAH AYU ANGGRAENI 214110401026 Sebagai bukti yang bersangkutan telah melaksanakan kegiatan Praktik Kerja Lapangan (PKL) Tahun Akademik 2023/2024 pada tanggal 29 April sampai dengan 8 Juni 2024
Purwokerto, 28 Juni 2024 LABORATORIUM FTIK  <i>[Signature]</i> Drs. Yuslim, M. Pd NIP. 19680109 199403 1 001	

Lampiran 14. Sertifikat KKN





Sertifikat

Nomor Sertifikat : 1281/2588K.LPPM/KN.54/08/2024

Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat (LPPM)
Universitas Islam Negeri Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto menyatakan bahwa:

Nama Mahasiswa : **DIAH AYU ANGGRAENI**
NIM : **214110401026**

Telah mengikuti Kuliah Kerja Nyata (KKN) Angkatan ke-54 Tahun 2024,
dan dinyatakan **LULUS** dengan nilai **91 (A)**.





Certificate Validation

Lampiran 15. Surat Wakaf Perpustakaan



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
PROFESOR KIAI HAJI SAIFUDDIN ZUHRI PURWOKERTO
UPT PERPUSTAKAAN
NPP: 3302272F1000001**

Jalan Jenderal A. Yani No. 40A Purwokerto 53126
Telepon (0281) 635624 Faksimili (0281) 636553 Website: <http://lib.uinsaizu.ac.id>, Email: lib@uinsaizu.ac.id

SURAT KETERANGAN SUMBANGAN BUKU

Nomor : B-1146/Un.19/K.Pus/PP.08.1/3/2025

Yang bertandatangan dibawah ini menerangkan bahwa:

Nama : DIAH AYU ANGGRAENI
NIM : 214110401026
Program : SARJANA / S1
Fakultas/Prodi : Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan (FTIK) / Manajemen Pendidikan Islam

Telah menyumbangkan (menghibahkan) buku ke Perpustakaan UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto dengan Judul, Pengarang, Tahun dan Penerbit ditentukan dan atau disetujui oleh Kepala Perpustakaan.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dapat digunakan seperlunya.

Purwokerto, 21 Maret 2025



Kepala,
Indah Wijaya Antasari

Lampiran 15. Daftar Riwayat Hidup

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

A. Identitas Diri

1. Nama Lengkap : Diah Ayu Anggraeni
2. NIM : 214110401026
3. Tempat/Tanggal Lahir : Tangerang, 26 April 2003
4. Alamat Rumah : Jalan Abdullah, RT 03/RW 07, Kel. Karang Mulya, Kecamatan Karang Tengah, Kota Tangerang, Kode Pos 15157
5. Jenis Kelamin : Perempuan
6. Nama Ayah : Sugeng Irawadi
7. Nama Ibu : Siti Hawa

B. Riwayat Pendidikan

1. Pendidikan Formal
 - a. SDN Karang Tengah 11 : Lulusan 2015
 - b. MTs Ma'arif NU 1 Kemranjen : Lulusan 2018
 - c. SMA Ma'arif NU 1 Kemranjen : Lulusan 2021
 - d. UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto : Lulusan 2025
2. Pendidikan NonFormal
 - a. Pondok Pesantren Roudhotul Qur'an, Desa Sirau, Kecamatan Kemranjen, Kabupaten Banyumas
 - b. Pondok Pesantren Al-Qur'an Al-Amin Pabuwaran, Pabuwaran, Kecamatan Purwokerto Utara, Kabupaten Banyumas
3. Karya Ilmiah
 - a. Jurnal Internasional terindeks Copernicus dengan judul *"Development of Teacher Work Culture Through Transformational and Situational Leadership Styles of Madrasah Principals."*
4. Pengalaman Organisasi
 - a. Kominfo Al-Amin sebagai Sekretaris Tahun Jabatan 2023/2024
 - b. Bagi Info Baik sebagai Divisi Multi Media Tahun Jabatan 2023/2024

Demikian daftar riwayat hidup saya buat dengan sebenar-benarnya untuk keperluan penulis.

Purwokerto, 3 Juni 2025



Diah Ayu Anggraeni
NIM. 214110401026