

**KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM MENUMBUHKAN
BUDAYA KERJA PRODUKTIF DI MTs KHADIJAH MALANG**

Tesis

Oleh:

Dewi Nur Musthofiyah

NIM. 200106210026



PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

PASCASARJANA

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM

MALANG

2023

**KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM MENUMBUHKAN
BUDAYA KERJA PRODUKTIF DI MTs KHADIJAH MALANG**

Tesis

Diajukan kepada

Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang untuk
memenuhi salah satu persyaratan dalam menyelesaikan Program Magister
Manajemen Pendidikan Islam

Oleh:

Dewi Nur Musthofiyah
NIM. 200106210026



Dosen Pembimbing:

1. **Dr. H. Moh. Padil, M.Pd.I**
NIP. 19651205994031003
2. **Dr. H. Marno, M.Ag**
NIP. 197208222002121001

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2023**

KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum. Wr.Wb

Alhamdulillahillobbil ‘alamin, segala puji dan syukur atas rahmat Allah SWT kita panjatkan atas kehadiran-Nya yang telah memberikan segala nikmat, taufik, rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulisan tesis dapat diselesaikan dengan baik yang berjudul “Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Menumbuhkan Budaya Kerja Produktif di MTs Khadijah Malang”.

Shalawat serta salam kita panjatkan kepada Nabi Besar Rasullullah Muhammad SAW, beserta keluarga, sahabat, dan para pengikut yang setia. penulisan tesis ini disusun guna memenuhi sebagian persyaratan memperoleh gelar Magister di Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam di Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

Penyusunan proposal penelitian ini tidak terlepas dari bantuan dan dukungan dari berbagai pihak. Maka dari itu, penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr. H. M Zainuddin, MA., selaku rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang beserta jajarannya.
2. Bapak Prof. Dr. H. Wahidmurni, M.Pd., selaku Direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Bapak Dr. M. Fahim Tharaba, M.Pd., selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Bapak Dr. H. Moh. Padil, M.Pd.I., selaku Dosen Pembimbing I Tugas Akhir Tesis yang dengan sabar meluangkan waktu, membimbing dan mengarahkan penyusunan Tesis.

5. Bapak Dr. H. Marno, M.Ag., selaku Dosen Pembimbing II Tugas Akhir Tesis yang dengan sabar meluangkan waktu, membimbing dan mengarahkan penyusunan Tesis.
6. Bapak dan Ibu Dosen Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang yang telah memberikan ilmu dan pengalaman bermanfaat selama dibangku kuliah.
7. Serta kepada semua yang telah membantu dalam menyelesaikan Penelitian Tesis ini. Penyusun hanya bisa mendoakan semoga amal kebbaikannya selama mendapat balasan dari Allah SWT.

Tiada kata yang bisa saya sampaikan selain terima kasih banyak. Penelitian ini masih jauh dari kata sempurna. Untuk itu, dengan segala kerendahan hati saya mohon maaf dan juga saya mengharapkan adanya kritik maupun saran yang bersifat membangun dari pembaca penelitian Tesis ini. Semoga penyusunan penelitian Tesis ini dapat bermanfaat bagi semua orang. Aamin.

Wassalamu'alaikum Wr.Wb.

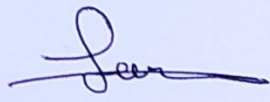
Penulis

LEMBAR PERSETUJUAN

Tesis dengan judul “Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Menumbuhkan Budaya Kerja Produktif di MTs Khadijah Malang” ini telah diuji dan dipertahankan di depan dewan penguji pada tanggal 9 Januari 2023.

Penguji Utama

Dr. M. Fahim Tharaba, M.Pd
NIP. 198010012008011016

: 

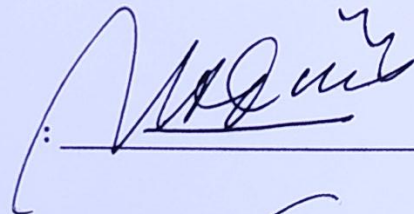
Ketua Penguji

Dr. H. Muhammad Amin Nur, MA.
NIP. 197501232003121003

: 

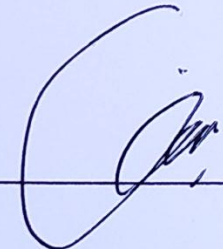
Pembimbing I

Dr. H. Moh. Padil, M.Pd.I
NIP. 196512051994031003

: 

Pembimbing II

Dr. H. Marno, M.Ag
NIP. 197208222002121001

: 

Mengetahui,
Direktur Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang



Prof. Dr. H. Wahidmurni, M.Pd
NIP. 196903032000031002

SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Dewi Nur Musthofiyah

NIM : 200106210026

Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam

Judul Tesis : Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Menumbuhkan
Budaya Kerja Produktif di MTs Khadijah Malang

Menyatakan bahwa Tesis ini benar-benar karya saya sendiri, bukan plagiasi dari karya tulis orang lain baik Sebagian atau keseluruhan. Pendapat atau temuan penelitian orang lain yang terdapat dalam tesis ini dikutip atau dirujuk sesuai kode etik penulisan karya ilmiah. Apabila di kemudian hari ternyata dalam tesis ini terbukti ada unsur-unsur plagiasi, maka saya bersedia untuk diproses sesuai peraturan yang berlaku

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Batu, 27 November 2022

Hormat saya,

Dewi Nur Musthofiyah

NIM. 200106210026

MOTTO

هَلْ جَزَاءُ الْإِحْسَانِ إِلَّا الْإِحْسَانُ

Tidak ada balasan untuk kebaikan selain kebaikan (pula)

(QS. Ar-Rahman:60)

HALAMAN PERSEMBAHAN



Assalamu 'alaikum. Wr.Wb

Atas kehendak dan pertolongan Allah SWT yang selalu memberikan segala nikmat, taufiq, rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulisan tesis dapat diselesaikan dengan baik. Saya persembahkan tesis ini kepada:

1. Sang Insprator, Ayah Nuriyadi. Terima kasih atas kasih sayang yang berlimpah hingga saat ini, nasihat-nasiha yang bermanfaat, selalu memberikan semangat, tidak lelah berjuang, serta selalu bekerja setiap hari demi anaknya agar bisa memiliki pendidikan yang lebih tinggi darinya. Mama Alfiyah, seorang ibu yang selalu mendoakan demi kesuksesan dan keselamatan anaknya di dunia maupun di akhirat serta mampu mendidik anak bungsunya dengan sabar. Terima kasih ayah dan mama yang tidak pernah lelah memberi semangat baik secara materil maupun moril sehingga saya dapat menyelesaikan penulisan Tesis ini.
2. Saudara Beruangku, Mas, Kakak, dan keluarga besarku terima kasih telah memberikan semangat dan do'a.
3. Guru-guruku, terima kasih telah mendidik, membimbing, dan memberikan ilmu serta nasehat dalam setiap langkahku dalam menuntut ilmu.
4. Teman-teman seperjuanganku, khususnya teman seangkatan Magister MPI Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. Terima kasih telah menemani dan mewarnai setiap hariku dan berbagi suka duka selama ini, semoga kesuksesan menjemput kita di masa yang akan datang. *Aamiin*
5. Untuk Suami dan Anak-anakku kelak, tulisan ini bukti dari sebuah perjuangan saat ini dan kupersembahkan untuk kalian semua.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
KATA PENGANTAR.....	ii
LEMBAR PERSETUJUAN	iv
SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS KARYA ILMIAH.....	v
MOTTO	vi
HALAMAN PERSEMBAHAN	vii
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR ISI TABEL	x
DAFTAR ISI LAMPIRAN.....	xi
DAFTAR ISI GAMBAR.....	xii
PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB – LATIN	xiii
ABSTRAK	xiv
BAB I.....	1
PENDAHULUAN.....	1
A. Konteks Penelitian	1
B. Fokus Penelitian.....	6
C. Tujuan Penelitian	6
D. Manfaat Penelitian	6
E. Orisinalitas Penelitian	7
F. Definisi Istilah	12
BAB II	14
KAJIAN PUSTAKA	14
A. Landasan Teori	14
1. Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah	14
2. Budaya Kerja Produktif	46
B. Kerangka Penelitian.....	65
BAB III.....	66
METODE PENELITIAN	66
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian	66
B. Kehadiran Peneliti	67

C. Lokasi Penelitian	68
D. Data dan Sumber Data	68
E. Teknik Pengumpulan Data	69
F. Analisis Data.....	71
G. Pengecekan Keabsahan Data	73
H. Prosedur Penelitian	74
BAB IV	76
PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN	76
A. Paparan Data	76
1. Gambaran Umum Objek Penelitian	76
2. Budaya Kerja Produktif di MTs Khadijah Malang.....	82
3. Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Menumbuhkan Budaya Kerja Produktif di MTs Khadijah Malang	88
4. Implikasi Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Menumbuhkan Budaya Kerja Produktif di MTs Khadijah Malang.....	100
BAB V.....	110
PEMBAHASAN	110
A. Budaya Kerja Produktif di MTs Khadijah Malang.....	110
B. Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Menumbuhkan Budaya Kerja Produktif di MTs Khadijah Malang.....	116
C. Implikasi Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Menumbuhkan Budaya Kerja Produktif di MTs Khadijah Malang.....	128
BAB VI.....	133
PENUTUP.....	133
A. Kesimpulan	133
B. Implikasi	134
C. Saran	135
DAFTAR PUSTAKA	137
LAMPIRAN-LAMPIRAN	141

DAFTAR ISI TABEL

1.1 Orisinalitas Penelitian.....	10
4.1 Target Madrasah.....	79

DAFTAR ISI LAMPIRAN

Lampiran 1. Surat Izin Penelitian.....	141
Lampiran 2. Surat Keterangan Selesai Penelitian.....	142
Lampiran 3. Struktur Organisasi Lembaga.....	143
Lampiran 4. Datar Nama Guru dan Tendik.....	144
Lampiran 5. Daftar Hadir dan Notulensi Rapat.....	145
Lampiran 6. Pakta Integritas.....	149
Lampiran 7. Jadwal Mengajar Tapel 2022/2023 Ganjil.....	150
Lampiran 8. Jadwal Piket.....	151
Lampiran 9. Jadwal Piket di Masjid.....	152
Lampiran 10. Daftar Siswa Berprestasi.....	153
Lampiran 11. Dokumentasi.....	154
Lampiran 12. Biodata Penulis.....	156

DAFTAR ISI GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Penelitian.....	65
Gambar 1.....	154
Gambar 2.....	154
Gambar 3.....	155
Gambar 4.....	155

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB – LATIN

Penulisan transliterasi Arab-Latin dalam skripsi ini menggunakan pedoman transliterasi berdasarkan keputusan bersama menteri Agama RI dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI No. 158 tahun 1987 dan No. 0543b/U/1987 yang secara garis besar dapat diuraikan sebagai berikut :

A. Huruf

ا = a	ز = z	ق = q
ب = b	س = s	ك = k
ت = t	ش = sy	ل = l
ث = ts	ص = sh	م = m
ج = j	ض = dl	ن = n
ح = h	ط = th	و = w
خ = kh	ظ = zh	ه = h
د = d	ع = ‘	ء = ,
ذ = dz	غ = gh	ي = y
ر = r	ف = f	

B. Vokal Panjang

Vokal (a) panjang = â

Vokal (i) panjang = î

Vokal (u) panjang = û

C. Vokal Diftong

وَأ = aw

يَإ = ay

وَأ = û

يَإ = î

ABSTRAK

Musthofiyah, Dewi Nur. 2023. *Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Menumbuhkan Budaya Kerja Produktif di MTs Khadijah Malang*. Tesis, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, Pembimbing : (I) Dr. Moh Padil, M.Pd.I. (II) Dr. H. Marno, M.Ag.

Kata Kunci: Kepemimpinan, Budaya Kerja Produktif

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi, membimbing, mengontrol pikiran, perasaan dan tingkah laku orang lain atau kelompok dalam bertindak secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan sebuah organisasi. Keberhasilan dalam mencapai tujuan lembaga pendidikan, tidak terlepas dari kepemimpinan seorang kepala madrasah yang mampu menumbuhkan budaya kerja yang produktif.

Penelitian ini bertujuan untuk mengungkapkan kepemimpinan kepala madrasah dalam menumbuhkan budaya kerja produktif di MTs Khadijah Malang, dengan 3 sub fokus diantaranya yaitu: (1) Budaya kerja produktif di MTs Khadijah Malang, (2) Strategi kepemimpinan kepala madrasah, (3) Implikasi strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam menumbuhkan budaya kerja produktif di MTs Khadijah Malang.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif jenis studi kasus. Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan teknik observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Teknik analisis data meliputi pengumpulan data, kondensasi data, penyajian data, dan verifikasi / penarikan kesimpulan. Pengecekan keabsahan data dilakukan melalui teknik triangulasi teknik, sumber, dan waktu penelitian.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala MTs Khadijah Malang mempunyai gaya kepemimpinan transformasional. Hal tersebut diperoleh dari pemaparan data terkait temuan penelitian diantaranya yaitu: (1) Budaya kerja yang terdapat di MTs Khadijah Malang antara lain; tanggungjawab, disiplin waktu, pelayanan prima, dan bekerja sama (2) Strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam menumbuhkan budaya kerja produktif yang dilakukan oleh kepala MTs Khadijah Malang dilakukan dengan cara; a) Menyusun struktur organisasi b) Merumuskan langkah strategis dalam rapat, d) Pembuatan Pakta Integritas, e) Melakukan Pengawasan / Monitoring, f) Peningkatan Sarana dan Prasarana, g) Memberikan Kesejahteraan. (3) Implikasi strategi kepemimpinan diantaranya yaitu penanaman sifat positif terhadap guru dan tenaga kependidikan dalam memberikan pelayanan kepada siswa dan kepuasan *stakeholder* sehingga mampu membangun *branding image* bagi madrasah.

ABSTRACT

Musthofiyah, Dewi Nur. 2023. Leadership of the Head of Madrasah in Fostering a Product Work Culture in MTs Khadijah Malang. Thesis, Study program Islamic Education Management Postgraduate State Islamic University Maulana Malik Ibrahim of Malang, Supervisor : (I) Dr. Moh Padil, M.Pd.I. (II) Dr. H. Marno, M.Ag.

Kata Kunci: Kepemimpinan, Budaya Kerja Produktif

Leadership is the ability to influence, guide, control the thoughts, feelings and behavior of other people or groups in acting effectively and efficiently to achieve the goals of an organization. Success in achieving the goals of educational institutions is inseparable from the leadership of a madrasa head who is able to foster a productive work culture.

This research aims to reveal the leadership of the madrasa head in cultivating a productive work culture at MTs Khadijah Malang, with 3 sub focuses including namely: (1), Productive work culture in MTs Khadijah Malang (2) Principal leadership strategy, (3) Implications of the principal's leadership strategy in fostering a productive work culture at MTs Khadijah Malang.

This study uses a qualitative approach to the type of case study. Collecting data in this study using observation techniques, in-depth interviews, and documentation. Data analysis techniques include data collection, data condensation, data presentation, and verification/conclusion. Checking the validity of the data was carried out through triangulation techniques, sources, and research time.

The results of this study indicate that the leadership of the head of MTs Khadijah Malang has a transformational leadership style. This was obtained from the presentation of data related to research findings including: 1) The work culture found at MTs Khadijah Malang includes; responsibility, time discipline, excellent service, and cooperation, (2) The leadership strategy of the head of the madrasa in cultivating a productive work culture carried out by the head of MTs Khadijah Malang is carried out by means of; a) Planning b) Updating Decrees, c) Implementation of Service Meetings, d) Making Integrity Pacts, e) Carrying out Supervision / Monitoring, f) Improvement of Facilities and Infrastructure, g) Providing Welfare, (3) The implications of the leadership strategy include cultivating positive attitudes towards teachers and education staff in providing services to students and stakeholder satisfaction so as to be able to build a branding image for madrasah.

نبذة مختصرة

مصطفيه ، ديوي نور. ٢٠٢٣. القيادة الرئيسية للمدرسة في تعزيز ثقافة العمل المنتج في مدرسة تسناوية خديجة مالانج. أطروحة ، برنامج الدراسات العليا لإدارة التربية الإسلامية ، جامعة مولانا الإسلامية الحكومية ، مالك إبراهيم مالانج ، المشرف: (١) دكتور. محمد باديل ، ماجستير في التربية الإسلامية. (٢) دكتور. الحج. مارنو ، سيد الدين

الكلمات المفتاحية: القيادة ، ثقافة العمل المنتج

القيادة هي القدرة على التأثير والتوجيه والتحكم في أفكار ومشاعر وسلوك الأشخاص أو المجموعات الأخرى في العمل بفعالية وكفاءة لتحقيق أهداف المنظمة. النجاح في تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية لا ينفصل عن قيادة رئيس المدرسة القادر على تعزيز ثقافة العمل المنتج

يهدف هذا البحث إلى الكشف عن قيادة رئيس المدرسة في غرس ثقافة العمل المنتج في المدارس المتوسطة خديجة مالانج ، مع ثلاثة محاور فرعية تشمل: (١) ثقافة العمل المنتج في مدرسة التسناوية خديجة مالانج ، (٢) استراتيجية القيادة الرئيسية للمدرسة ، (٣) تداعيات استراتيجية القيادة لمدير المدرسة في تعزيز ثقافة العمل المنتج في المدارس المتوسطة خديجة مالانج

تستخدم هذه الدراسة مقارنة نوعية لنوع دراسة الحالة. جمع البيانات في هذه الدراسة باستخدام تقنيات المراقبة والمقابلات المتعمقة والتوثيق. تشمل تقنيات تحليل البيانات جمع البيانات ، وتكثيف البيانات ، وعرض البيانات ، والتحقق / الاستنتاج. تم التحقق من صحة البيانات من خلال تقنيات التثليث والمصادر ووقت البحث

تشير نتائج هذه الدراسة إلى ما يلي: (١) تشمل ثقافة العمل الموجودة في مدرسة خديجة الإعدادية في مالانج ؛ المسؤولية والانضباط الزمني والخدمة الممتازة والتعاون ، (٢) يتم تنفيذ الإستراتيجية القيادية لمدير المدرسة في تعزيز ثقافة العمل المنتج من قبل مدير مدرسة خديجة عن طريق: أ) التخطيط ب) تحديث المراسيم ، ج) تنفيذ اجتماعات الخدمة ، د) عقد اتفاقيات النزاهة ، هـ) إجراء الإشراف / المراقبة ، و) تحسين المرافق والبنية التحتية ، ز) توفير الرفاهية (٣) تتضمن الآثار المترتبة على استراتيجية القيادة تنمية المواقف الإيجابية تجاه المعلمين وموظفي التعليم في تقديم الخدمات للطلاب ورضا أصحاب المصلحة حتى يكونوا قادرين على بناء صورة العلامة التجارية للمدارس الدينية

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Budaya organisasi merupakan hal penting yang berkaitan dengan peningkatan kinerja anggota didalamnya, karena kebiasaan-kebiasaan dalam sebuah organisasi menjadi akar dalam melaksanakan pekerjaan. Salah satu budaya dalam sebuah organisasi yaitu budaya kerja produktif. Munculnya budaya kerja karena adanya ketidakpuasan terhadap kinerja atau tujuan yang telah dicapai. Hal tersebut dipicu oleh cara bekerja dalam organisasi yang identik dengan birokrasi yang berbelik-belik, kurang terbuka dengan orang lain, lamban dalam bekerja, kaku serta kurang percaya pada kemampuan setiap individu. Semua ini mengakibatkan organisasi tidak mampu mencapai tujuan yang direncanakan, mengecewakan pelanggan, dan tidak mampu memenuhi tuntutan kebutuhan masa depan.¹

Pencapaian tujuan di lembaga pendidikan, khususnya madrasah juga perlu diperhatikan. Adanya dua kompetensi sekaligus; yakni Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (IPTEK) dan nilai-nilai spiritualitas keagamaan (IMTAQ) menjadikan tanggungjawab madrasah lebih besar karena harus menyeimbangkannya. Jika terjadi kelemahan di salah satu kompetensi tersebut akan berpengaruh terhadap perkembangan anak menjadi tidak seimbang, yang pada akhirnya akan

¹ Dezonda R. Pattipawe, *Penerapan Nilai-Nilai Dasar Budaya Kerja dan Prinsip-prinsip Organisasi Budaya Kerja Pemerintah dengan Baik dan Benar*, Jurnal Sasi Vol. 17 No. 3 Bulan Juli – September 2011, hlm. 31

menciptakan pribadi yang pincang (*split personality*), dan dianggap tujuan madrasah tidak tercapai.

Ketidakpuasan dan pencapaian tujuan madrasah, ditentukan oleh aktivitas-aktivitas yang dilakukan dalam proses pencapaiannya. Hal ini menunjukkan adanya budaya kerja yang perlu diperbaiki untuk mencapai kepuasan dan tujuan madrasah. Membentuk dan membiasakan budaya kerja membutuhkan waktu untuk menentukan keberhasilan suatu organisasi, apapun bentuk dan tujuannya. Dalam hal ini perlu adanya budaya kerja yang efektif dan efisien. Efektivitas adalah melakukan pekerjaan yang benar (*doing the right things*). Sedangkan efisiensi adalah melakukan pekerjaan dengan benar (*doing things right*). Melakukan pekerjaan yang benar berarti setiap anggota menjalankan tugas sesuai dengan yang diberikan serta didukung dengan melakukan pekerjaan dengan benar berarti dalam proses menjalankan tugas sesuai dengan aturan-aturan yang ada dalam proses pelaksanaannya. Hal tersebut dapat didukung dengan kebiasaan-kebiasaan yang positif agar tujuan organisasi bisa tercapai. Namun dalam kenyataannya, masih banyak anggota organisasi melakukan tugas atau pekerjaannya guna untuk menggugurkan tugasnya namun tidak memperhatikan kesesuaian dengan aturan pelaksanaannya. Sehingga banyak *stakeholder* yang tidak puas dengan *output* dan *outcome* yang dihasilkan.

Upaya membangun budaya kerja di madrasah, terdapat beberapa hal yang dapat dilakukan yaitu dengan mekanisme utama dan mekanisme sekunder. Mekanisme utama yaitu adanya perhatian, reaksi terhadap krisis, pembuat model peran, alokasi penghargaan, dan kriteria untuk seleksi dan pemberhentian.

Sedangkan mekanisme sekunder bisa dilakukan oleh seorang pemimpin dengan cara merancang sistem dan prosedur, merancang struktur organisasi, merancang fasilitas, membangun cerita tentang peristiwa dan orang penting dalam organisasi, serta pernyataan formal dari pemimpin mengenai budaya kerja dalam organisasi tersebut.²

Kepala madrasah dituntut untuk mempunyai kemampuan manajemen dan kepemimpinan agar mampu mengambil inisiatif dan prakarsa untuk meningkatkan kinerja dan mutu pendidikan di madrasah. Dalam hal ini kepemimpinan kepala madrasah dianggap penting dalam memperbaiki kualitas kerja secara terus menerus yang ditujukan kepada guru dan tenaga kependidikan agar lembaga pendidikan yang dipimpinnya dapat berjalan dengan baik.

Peningkatan budaya kerja produktif yang efektif dan efisien serta pencapaian mutu pendidikan diperlukan tekad yang kuat, upaya yang tepat dan evaluasi secara terus menerus. Tri Noor Aziza mengatakan setiap kebijakan harus terencana, terstruktur, komprehensif dan berkelanjutan serta membutuhkan komitmen dan kedisiplinan, sumber daya yang besar, dan waktu yang panjang.³

Penelitian yang dilakukan oleh William menemukan bahwa sekolah/madrasah yang berhasil dalam meningkatkan mutu dihasilkan dari sekolah/madrasah yang dipimpin oleh kepala madrasah yang memiliki

² Gary Yukl, *Kepemimpinan Dalam Organisasi* (Jakarta:Gramedia, 2009), hlm. 336-337

³ Tri Noor Aziza, *Transformasi Budaya Kerja Di Lingkungan Pemerintah Penajam Paser Utara Melalui Pendekatan Six Thinking Hats*, Jurnal Borneo Administrasi, Volume 11 No. 1 Tahun 2015

kepemimpinan yang kuat. Kepala sekolah/madrasah merupakan faktor yang efektif dalam meningkatkan prestasi akademik.⁴

Sementara Akmal Mundiri mengatakan bahwa konsep budaya kerja sekolah/madrasah mengintegrasikan pada nilai-nilai baru yang baik menjadi sikap serta perilaku manajemen dalam menghadapi tantangan baru. Selanjutnya, kepemimpinan kepala sekolah/madrasah berdampak pada komitmen afektif, komitmen normatif, dan kepuasan kerja serta adanya keterlibatan kerja secara fisik, emosional, dan kognitif.⁵

Berdasarkan penelitian diatas dapat disimpulkan bahwa dalam pengembangan budaya kerja adalah menumbuhkembangkan nilai-nilai moral budaya kerja produktif. Oleh karena itu, kepemimpinan kepala sekolah/madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk menumbuhkan budaya kerja produktif, memberikan kesempatan kepada pendidik untuk berkembang, sebagai motivator dan terlibat di seluruh kegiatan yang menunjang terhadap pengembangan guru maupun tenaga kependidikan.

MTs Khadijah Malang merupakan salah satu madrasah swasta yang berada di tengah kota Malang tepatnya di Jalan Arjuno No 19 A Klojen Malang. Madrasah ini mengalami perkembangan pesat dalam pengembangan budaya kerja dengan adanya kepuasan yang disampaikan oleh masyarakat sekitar, wali siswa dan alumni MTs Khadijah Malang. Pergantian kepala madrasah menjadi pembanding

⁴ William, *Principle As Efective Leaders* (Brimigham; NASSP Bulletin, 2004), hlm. 48

⁵ Akmal Mundiri, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Membangun Budaya Kerja Berbasis Pesantren*, Tesis, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, 2016

stakeholder bahwa MTs Khadijah Malang mengalami perubahan yang signifikan mulai dari sistem, pelayanan, sarana prasarana dan lulusan yang dihasilkan.

Kepala MTs Khadijah Malang menjadikan kinerja guru lebih profesional dengan menyediakan berbagai kebutuhan-kebutuhan, ketersediaan sarana dan prasarana serta sumber lain yang mendukung terhadap produktivitas guru maupun tenaga kependidikan. Era digital menjadi tuntutan terhadap ketersediaan media elektronik menjadi salah satu pendukung dalam mewujudkan kinerja profesional. Namun, tidak dapat dihindari bahwa masih terdapat tenaga pendidik di MTs Khadijah Malang rendah akan pengetahuan teknologi. Kelengkapan kebutuhan yang ada belum mampu digunakan secara maksimal oleh beberapa tenaga pendidik. Memberikan dukungan yang progresif dan menciptakan hubungan yang erat dengan guru sehingga stabilitas birokrasi tetap berjalan secara optimal. Sebagai madrasah swasta percontohan, menjadi bukti bahwa madrasah ini mempunyai potensi berkembang dalam berbagai aspek secara berkala.

Guru dan tenaga kependidikan di MTs Khadijah harus berkontribusi penuh terhadap kepentingan madrasah sebagai wujud komitmen yang dituliskan dalam pakta integritas di setiap awal tahun pelajaran. Siswa mendapatkan pengawasan dan pelayanan penuh baik didalam maupun diluar madrasah. Karena hal tersebut merupakan bukti pelayanan prima yang diwujudkan oleh madrasah terhadap siswa maupun wali siswa.

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, peneliti tertarik terhadap kepemimpinan kepala madrasah di MTs Khadijah dalam menumbuhkan budaya

kerja produktif. Oleh karena itu, dalam penelitian ini peneliti mengangkat pembahasan terkait dengan **“Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Menumbuhkan Budaya Kerja Produktif di MTs Khadijah Malang”**.

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan dari latar belakang masalah di atas dapat dirumuskan beberapa rumusan masalah, yaitu:

1. Apa budaya kerja produktif di MTs Khadijah Malang?
2. Bagaimana strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam menumbuhkan budaya kerja produktif di MTs Khadijah Malang?
3. Bagaimana implikasi kepemimpinan kepala madrasah dalam menumbuhkan budaya kerja produktif di MTs Khadijah Malang?

C. Tujuan Penelitian

1. Mengidentifikasi budaya kerja produktif di MTs Khadijah Malang.
2. Menganalisis strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam menumbuhkan budaya kerja produktif di MTs Khadijah Malang.
3. Menganalisis implikasi kepemimpinan kepala madrasah dalam menumbuhkan budaya kerja produktif di MTs Khadijah Malang.

D. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagaimana berikut:

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian dapat memberikan kontribusi yang bermanfaat dengan bertambahnya khazanah ilmu pengetahuan tentang manajemen pendidikan

Islam khususnya Kepemimpinan Manajemen Pendidikan Islam.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, penelitian ini dapat dijadikan sebagai salah satu sumber kajian penting bagi perpustakaan Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
- b. Bagi Peneliti selanjutnya, hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya informasi mengenai kepemimpinan kepala madrasah dalam menumbuhkan budaya kerja produktif di madrasah yang dapat dipakai sebagai bahan pembandingan atau rujukan sekaligus dapat menyempurnakan penelitian ini.
- c. Bagi MTs Khadijah Malang, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi mengenai pengembangan budaya kerja produktif di madrasah seiring berjalannya waktu dan perubahan zaman
- d. Bagi Peneliti, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi salah satu masukan dan bahan untuk mengembangkan diri sebagai pendidik dan tenaga kependidikan profesional dengan mengetahui hal-hal penting yang berkaitan dengan kepemimpinan kepala madrasah di lembaga pendidikan.

E. Orisinalitas Penelitian

Penelitian ini lebih difokuskan pada Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam membangun Budaya Kerja Produktif. Setelah pengecekan terhadap karya-karya ilmiah terdahulu, terdapat kedudukan diantara hasil-hasil penelitian dan

tulisan-tulisan yang relevan.

Hasil penelitian terdahulu yang memiliki relevansi dengan penelitian ini antara lain:

Pertama, penelitian yang dilakukan oleh Mu'tasim Billah dalam Tesisnya dengan judul Strategi Kepala Madrasah dalam Membangun Budaya Kerja Produktif Guru di Madrasah Aliyah Swasta (Studi Multisitus di Madrasah Aliyah An Nusyur dan Madrasah Aliyah Darul Ihsan Pragaan Sumenep). Hasil penelitian ini menyatakan terdapat beberapa konsep budaya kerja guru yang dikembangkan dari nilai-nilai sikap dan mental guru. Langkah strategis yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam membangun budaya kerja produktif yaitu dengan memberikan motivasi atau stimulus. Namun, masih terdapat beberapa kesulitan dalam membangun budaya kerja yang dihadapi oleh kepala madrasah yakni terkait dengan sarana prasarana.⁶

Kedua, penelitian yang dilakukan oleh Ach Muhtadi dalam Tesisnya yang berjudul Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru (Studi Kasus di Madrasah Ibtidaiyah Sabilul Muttaqen Pademawu Pamekasan). Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis deskriptif. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam perubahan kinerja guru dengan strategi membangun disiplin kerja, sikap dan mental positif, serta memberikan tunjangan gaji dan kesehatan guru di Madrasah Ibtidaiyah Sabilul Muttaqien Pademawu Pamekasan sudah cukup baik. Namun,

⁶ Mu'tasim billah, *Strategi Kepala Madrasah dalam Membangun Budaya Kerja Produktif Guru di Madrasah Aliyah Swasta (Studi Multisitus di Madrasah Aliyah An Nusyur dan Madrasah Aliyah Darul Ihsan Pragaan Sumenep)*, Tesis, Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, 2018

masih terdapat beberapa problematika dalam pelaksanaan strategi tersebut. Penelitian ini juga dapat menunjukkan implikasi kepemimpinan kepala sekolah dalam perubahan kinerja guru di madrasah.⁷

Ketiga, penelitian yang dilakukan oleh Qudsiyah dalam Tesisnya yang berjudul *Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Penerapan Budaya Religius (di MTs 1 An-Nuqayah Putri Guluk-Guluk Sumenep Madura)*. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif deskriptif. Hasil penelitian ini menemukan bahwa terdapat kebijakan yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam penerapan budaya religius. Penerapan budaya religius di MTs 1 Putri An Nuqayah Guluk-guluk melalui bimbingan yang berbentuk ajakan, arahan, dan nasehat yang dilakukan oleh kepala madrasah. Disamping itu, kepala madrasah juga melakukan bimbingan dalam penerapan budaya religius dan menjadi sosok teladan di MTs 1 Putri An-Nuqayah Guluk-Guluk dalam penerapan budaya religius.⁸

Keempat, penelitian yang dilakukan oleh Eka Wulandari dalam Tesisnya yang berjudul *Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Pengembangan Budaya Religius di Madrasah Tsanawiyah Salafiyah Syafi'iyah Tebuireng Jombang*. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif dengan jenis pendekatan studi kasus deskriptif. Adapun hasil dari penelitian ini menunjukkan landasan pengembangan budaya religius di MTs Salafiyah Syafi'iyah Tebuireng

⁷ Ach. Muhtadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru*, Tesis, Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, 2021

⁸ Qudsiyah, *Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Penerapan Budaya Religius (Di MTs 1 An-Nuqayah Putri Guluk-Guluk Sumenep Madura)*, Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, 2017

Jombang yaitu; dukungan lingkungan, guru yang kompeten, dan berlandaskan pada prinsip MTs Salafiyah Syafi'iyah. Implikasi kepala madrasah terhadap pengembangan budaya religius adalah siswa mengalami perubahan sikap dan perilaku dalam keseharian, dan kepala madrasah menjadi tauladan guru dan peserta didik dan terbuka untuk mendengarkan ide dari guru di MTs Salafiyah Syafi'iyah.⁹

Kelima, penelitian yang dilakukan oleh Mukhtasor dalam Tesis yang berjudul *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Penanaman Budaya Organisasi Berbasis Islam (Studi Multi Situs di SMK Negeri 1 dan MA-NU Kraksaan Kabupaten Probolinggo*. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan rancangan multikasus. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan yang digunakan oleh kepala sekolah sangat efektif dalam mengembangkan sekolah menjadi sekolah yang berprestasi, melalui upaya yang dilakukan kepala sekolah seperti mengembangkan visi dan misi sekolah.¹⁰

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 1.1 berikut ini:

NO	Nama Peneliti, Judul dan Tahun penelitian	Persamaan	Perbedaan	Orisinalitas penelitian
1	Mu'tasim billah, Strategi Kepala Madrasah dalam Membangun Budaya Kerja Produktif Guru di Madrasah Aliyah Swasta (Studi	Budaya Kerja Produktif	Menekankan kepada strategi kepala madrasah	Penelitian ini fokus pada kepemimpinan kepala madrasah dalam meunmbuhkan budaya kerja

⁹ Eka Wulandari, *Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Pengembangan Budaya Religius di Madrasah Tsanawiyah Salafiyah Syafi'iyah Tebuireng Jombang*, Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. 2022

¹⁰ Makhtashor, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Penanaman Budaya Organisasi Berbasis Islam (Studi Multi Kasus di SMK Negeri I Kraksaan dan MA-NU Kraksaan Kabupaten Probolinggo*, Tesis, Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. 2016

	Multisitus di Madrasah Aliyah An Nussyur dan Madrasah Aliyah Darul Ihsan Pragaan Sumenep), Tesis, Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, 2018			produktif melalui strategi kepemimpinan dan implikasinya
2	Ach. Muhtadi, Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru, Tesis, Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. 2021	Kepemimpinan Kepala Sekolah	Fokus terhadap peningkatan kinerja guru	
3	Qudsiyah, Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Penerapan Budaya Religius (Di MTs 1 An-Nuqayah Putri Guluk-Guluk Sumenep Madura, Pascasarjana UIN Maulanan Malik Ibrahim Malang. 2017	Kepemimpinan Kepala Madrasah	Fokus dalam penerapan budaya religius	
4	Eka Wulandari, Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Pengembangan Budaya Religius di Madrasah Tsanawiyah Salafiyah Syafi'iyah Tebuireng Jombang, Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. 2022	Kepemimpinan Kepala Madrasah	Fokus dalam pengembangan budaya religius	

5	Makhtashor, Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Penanaman Budaya Organisasi Berbasis Islam (Studi Multi Kasus di SMK Negeri I Kraksaan dan MA-NU Kraksaan Kabupaten Probolinggo, Tesis, Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. 2016	Kepemimpinan Kepala Sekolah	Fokus dalam penanaman budaya organisasi berbasis Islam	
---	---	-----------------------------------	--	--

Berdasarkan paparan penelitian terdahulu diatas, penelitian ini memiliki perbedaan dan persamaan terkait metode, lokasi dan fokus penelitian dari penelitian sebelumnya. Posisi yang membedakan dari penelitian ini adalah budaya kerja yang tumbuh melalui strategi kepemimpinan kepala madrasah di MTs Khadijah Malang yang dikaji melalui kepala madrasah, wakil kepala madrasah, siswa, dan wali siswa. Adapun budaya kerja yang akan diteliti yaitu budaya kerja produktif.

F. Definisi Istilah

Definisi istilah berguna untuk menghindari kemungkinan-kemungkinan timbulnya interpretasi dalam judul tesis, maka dirasa perlu memberikan pengertian tentang istilah- istilah yang perlu untuk dijelaskan antara lain:

1. Kepemimpinan Kepala Madrasah

Kepemimpinan bermakna suatu proses mempengaruhi, membimbing, menjadi teladan, memotivasi oleh atasan kepada bawahan untuk mewujudkan tujuan organisasi. Kepemimpinan kepala madrasah

merupakan suatu proses yang dilakukan oleh kepala madrasah dengan cara mempengaruhi, membimbing, memotivasi sekaligus menjadi teladan bawahannya untuk mencapai tujuan lembaga pendidikan Islam.

2. Strategi Kepemimpinan

Strategi kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin dalam menentukan rencana atau langkah untuk mempengaruhi anggotanya guna mencapai tujuan yang sudah ditetapkan.

3. Budaya Kerja Produktif

Budaya adalah pola perilaku, kesenian, kepercayaan, kelembagaan, dan semua produk lain dari karya dan pemikiran manusia yang mencirikan kondisi suatu masyarakat atau penduduk yang ditransmisikan bersama. Budaya yang dimaksud dalam penelitian ini adalah pola perilaku atau kebiasaan yang dilakukan seluruh warga madrasah yang menjadi ciri khas lembaga tersebut.

Budaya kerja produktif merupakan sekumpulan nilai-nilai yang melandasi perilaku kerja, tradisi, kebiasaan dan simbol-simbol yang dipraktekkan oleh pendidik dan tenaga kependidikan di MTs Khadijah Malang untuk melaksanakan tugas dengan baik dan kinerja yang maksimal sehingga menumbuhkan kepuasan kepada *stake holders*.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah

a. Pengertian Strategi

Kata “*Strategy*” berasal dari kata kerja bahasa Yunani, yakni “*Stratego*” yang berarti “merencanakan pemusnahan musuh lewat penggunaan sumber-sumber yang efektif”.¹¹ Sedangkan menurut Crown yang dikutip Dirgantoro mengemukakan bahwa strategi berasal dari bahasa Yunani yang berarti “kepemimpinan dalam ketentaraan”.¹² Strategi menurut kamus bahasa Indonesia adalah cara/siasat perang.¹³ Sedangkan strategi menurut Hasan Shadily berarti siasat/rencana.¹⁴ Sementara itu dalam kamus bahasa Indonesia pula terdapat kemiripan arti antara strategi dan taktik, dikarenakan taktik mengandung makna siasat, upaya, akal.

Sedangkan Pearce dan Robin mengartikan strategi adalah rencana beskala besar, dengan orientasi masa depan, guna berinteraksi dengan kondisi persaingan untuk mencapai tujuan perusahaan/organisasi.¹⁵ Dirgantoro dalam bukunya mendefinisikan, bahwa strategi adalah hal menetapkan arah kepada manajemen dalam arti orang tentang sumber daya di dalam bisnis dan tentang

¹¹ Azhar Arsyad, *Pokok Manajemen: Pengetahuan Praktis Bagi Pimpinan dan Eksekutif*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2002), hlm. 26

¹² Dirgantoro, *Manajemen Strategik, Konsep, Kasus dan Implementasi* (Jakarta: Grasindo, 2001), hlm. 5

¹³ Sigit Daryanto, *Kamus Lengkap Bahasa Indonesia* (Surabaya: Apollo, 1998), hlm. 527

¹⁴ Hassan Shadily, *Kamus Inggris Indonesia* (Jakarta: Gramedia Pustaka, 2003), hlm. 560

¹⁵ John A. Pearce II dan Richard B. Robinson, Jr., *Manajemen Strategis-Formulasi, Implementasi dan Pengendalian* (Jakarta: Salemba Empat, 2008), hlm. 6

bagaimana mengidentifikasi kondisi yang memberikan keuntungan terbaik untuk membantu memenangkan persaingan di dalam pasar. Dengan kata lain, definisi strategi mengandung dua komponen yaitu: future intentions atau tujuan jangka panjang dan competitive advantage atau keunggulan.¹⁶

Drucker dalam Nisjar, mengartikan bahwa taktik adalah mengerjakan sesuatu yang benar (*doing the thing right*).¹⁷ Dengan seperti itu bisa juga kita maknai bahwa taktik adalah seni dalam sebuah pertempuran perang. Dalam dunia bisnis, taktik merupakan sekumpulan program yang dibentuk untuk melengkapi strategi bisnis. Taktik juga merupakan penjabaran operasional jangka pendek dari sebuah strategi agar sebuah strategi dapat diimplementasikan.

b. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan suatu wacana yang sangat menarik untuk dikaji secara ilmiah terlebih dikalangan akademisi, dan berbagai hasil penelitian telah banyak melahirkan teori-teori baru dan secara teoritik menjadi acuan ilmiah yang dapat diterapkan dan diaplikasikan ke dalam berbagai wadah organisasi, baik organisasi politik, sosial, keagamaan dan organisasi pendidikan. Secara konseptual ilmuwan bervariasi dalam mengartikan kepemimpinan. Dan diantara definisi di bawah ini setidaknya mewakili atau menjawab arti dari kata kepemimpinan, sebagaimana

¹⁶ Dirgantoro, *Manajemen Strategik, Konsep, Kasus dan Implementasi* (Jakarta: Grasindo, 2001), hlm. 5

¹⁷ Karhi Nisjar, Winardi, *Manajemen Strategik* (Bandung: Mandar Maju, 1996), hlm. 16

disampaikan oleh para ahli sebagai berikut:

- 1) Menurut Mulyadi kepemimpinan adalah proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya.¹⁸
- 2) Menurut Robin seperti yang dikutip oleh Sudarmawan Danim dan Suparno, kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi kelompok ke arah pencapaian tujuan.¹⁹
- 3) J. Salusu dalam Abd. Wahab dan Umiarso mendefinisikan kepemimpinan sebagai kekuatan mempengaruhi orang lain agar ikut serta dalam mencapai tujuan umum.²⁰
- 4) Demikian juga disampaikan oleh George R Terry dalam bukunya “Prinsip-Prinsip Manajemen”, kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan mengarahkan pengikut-pengikutnya untuk bekerjasama dengan kepercayaan serta tekun mengerjakan tugas-tugas yang diberikan oleh pemimpin mereka.²¹
- 5) Menurut Suprayogo. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktifitas individu atau kelompok untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu dalam situasi yang telah ditetapkan.²²

¹⁸ Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Memebangun Budaya Mutu* (Malang: UIN Maliki Press, 2010), hlm. 1

¹⁹ Abd. Wahab dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan dan Kecerdasan Spriritual* (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2011), hlm. 89

²⁰ Abd. Wahab dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan, ...*, hlm. 89

²¹ George R Terry, *Prinsip-prinsip Manajemen* (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), hlm. 152

²² Imam Suprayogo, *Reformasi Visi dan Misi Pendidikan Islam* (Malang: STAIN Press, 1999), hlm. 160

6) Prabowo menyatakan bahwa kepemimpinan semuanya mengarah pada adanya suatu proses untuk memberi pengaruh secara sosial kepada orang lain, sehingga orang lain tersebut menjalankan sesuatu sebagaimana yang diinginkan oleh pemimpin.²³

Dari teori kepemimpinan yang dikemukakan oleh para ahli di atas dapat dianalisis bahwa kepemimpinan bermakna suatu proses mempengaruhi, membimbing, menjadi teladan, memotivasi oleh atasan kepada bawahan untuk mewujudkan tujuan organisasi. Kata “proses” mengandung makna terjadinya “rangkaian tindakan, perbuatan atau pengolahan yang menghasilkan produk” dan terjadi secara rutin dan terus menerus. Dengan demikian proses mempengaruhi, membimbing, menjadi teladan oleh kepala madrasah kepada bawahan tidak akan berhenti sebelum tujuan yang ditetapkan menjadi kenyataan, dan produk dimaksud adalah tujuan organisasi.

c. Gaya Kepemimpinan

Thoha memaparkan tentang gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam manajemen, yaitu *managerial grid* yang merupakan hasil penelitian Robert R. Blake dan Jane S. Mounton. Pendekatan *managerial grid* berhubungan dengan dua aspek, yaitu aspek produksi di satu pihak, dan orang-orang pihak lain. Blake dan Mounton membedakan fokus pemimpin

²³ Sugeng Listyo Prabowo, *Manajemen Pengembangan Mutu Madrasah/Madrasah* (Malang:UIN Malang Press, 2008), hlm. 11

dalam bekerja antara fokus terhadap produksi atau fokus terhadap hubungan kerja dengan bawahannya.

Pemimpin yang berorientasi produksi didefinisikan sebagai suatu sikap bagi seorang pemimpin untuk mengetahui luas dan ragam produksi maka perilaku yang ditunjukkan adalah: a) mengetahui kualitas keputusan dan kebijakan yang diambil; b) menjamin proses dan prosedur kerja terlaksana dengan baik; c) melakukan upaya penelitian dan kreatifitas untuk pengembangan; d) memahami kualitas pelayanan staf yang diberikan kepada konsumen; e) melakukan efisiensi dalam bekerja; dan f) meningkatkan kinerja/hasil yang dicapai.

Pemimpin berorientasi hubungan dengan bawahan akan menunjukkan perilaku-perilaku sebagai berikut: 1) Berusaha menjaga komitmen diri sendiri untuk mencapai tujuan organisasi; 2) Berusaha menjaga rasa harga diri bawahan dalam hubungan kerja; 3) Berusaha menumbuhkan tanggungjawab bawahan dengan memberikan kepercayaan; 4) Berusaha menciptakan lingkungan kerja yang nyaman bagi bawahan; 5) Berusaha membangun kedekatan/kepuasan hubungan interpersonal dengan bawahan.

Gaya kepemimpinan *managerial grid* memiliki empat gaya, diantaranya yaitu:

- 1) Grid 1.1 adalah manajer yang sedikit sekali memikirkan produksi yang dicapai, juga perhatian terhadap orang-orang (*followers*) di dalam

organisasinya. Dalam grid ini manajer hanya berfungsi sebagai perantara menyampaikan informasi dari atasan kepada bawahannya.

- 2) Grid 9.9 adalah manajer mempunyai perhatian yang tinggi terhadap produksi yang akan dicapai juga terhadap orang-orang yang bekerja dengannya. Manajer seperti ini dapat dikatakan sebagai “manajer tim” yang riil (*The Real Team Manajer*) karena ia mampu menyatukan antara kebutuhan-kebutuhan produksi dan kebutuhan orang-orang secara individu.
- 3) Grid 1.9 adalah manajer memiliki rasa tanggungjawab yang tinggi terhadap orang-orang dalam organisasi, tetapi perhatian terhadap produksi adalah rendah. Manajer seperti ini disebut sebagai “pemimpin club”. Gaya seperti ini lebih mengutamakan cara menyenangkan hati bawahannya agar bawahannya dapat bekerja rileks, santai, bersahabat, tetapi tidak ada seorang pun yang berusaha untuk mencapai produktivitas.
- 4) Grid 9.1 adalah manajer yang menggunakan gaya kepemimpinan yang otokratis (*autocratic task managers*), karena manajer lebih menekankan produksi yang dicapai organisasinya, baik melalui efisiensi atau efektivitas pelaksanaan kerja, tetapi tidak mempunyai atau sedikit mempunyai perhatian terhadap bawahan.
- 5) Grid 5.5 adalah gaya yang berada ditengah-tengah. Pemimpin mempunyai pemikiran yang medium baik pada produksi maupun kepada bawahan. Gaya ini berusaha menyeimbangkan produksi yang

akan dicapai dengan perhatian terhadap orang-orang dalam arti tidak terlalu mencolok.²⁴

Konsep seorang pemimpin pendidikan tentang kepemimpinan dan kekuasaan yang memproyeksikan diri dalam bentuk sikap, tingkah laku dan sifat. Kegiatan kepemimpinan yang dikembangkan dalam lembaga pendidikan atau unit administrasi pendidikan yang dipimpinnya akan mempengaruhi situasi kerja, mempengaruhi kerja anggota staf, sifat, hubungan-hubungan kemanusiaan diantara sesama, dan akan mempengaruhi kualitas hasil kerja yang mungkin dapat dicapai oleh lembaga atau unit administrasi pendidikan tersebut.²⁵

Kegagalan atau keberhasilan yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas perkerjaannya menunjukkan kegagalan atau keberhasilan pemimpin itu sendiri. Raph White dan Ronald Lippitt menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu gaya yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi bawahan. Ada beberapa gaya atau Style kepemimpinan yang banyak mempengaruhi keberhasilan seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku pengikut-pengikutnya, diantaranya:²⁶

²⁴ Thoha, *Perilaku Organisasi: Konsep dan Aplikasinya* (Jakarta: PT Raja Grafindo, 2004), hlm. 306

²⁵ Dirawat Dkk, *Pemimpin Pendidikan Dalam Rangka Pertumbuhan Djabatan Guru-Guru* (Malang: Terbitan ke-IV, 1971), hlm. 49

²⁶ Winardi, *Kepemimpinan Dalam Manajemen* (Jakarta: Rineka Cipta, 2000), hlm. 79

1) Tipe Otokrasi/ Otoriter

Otokrasi berasal dari kata oto yang berarti sendiri dan kratos berarti pemerintah. Jadi otokrasi adalah mempunyai pemerintah dan menentukan sendiri.²⁷ Otokrasi merupakan pemerintahan atau kekuasaan yang dipegang oleh seseorang yang berkuasa secara penuh dan tidak terbatas masanya. Sedangkan yang memegang kekuasaan disebut otokrat yang biasanya dijabat oleh pemimpin yang berstatus sebagai raja atau yang menggunakan sistem kerajaan.²⁸

Sedangkan di lingkungan sekolah bukan raja yang menjadi pemimpin akan tetapi kepala sekolah yang memiliki gaya seperti raja yang berkuasa mutlak dan sentral dalam menentukan kebijaksanaan sekolah. Adapun Secara sederhana, gaya kepemimpinan kepala sekolah yang bertipe otokrasi mempunyai ciri-ciri sebagai berikut:

- a) Pemimpin (kepala sekolah) mempunyai wewenang penuh terhadap kebijakan dan penetapan peraturan sekolah
- b) Teknik dan langkah-langkah aktivitas ditentukan oleh pemimpin sehingga membatasi kreativitas.
- c) Pemimpin biasanya mendikte tugas pekerjaan khusus dan teman sekerja setiap anggota.

²⁷ M.Moh. Rifa'I, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: Jemmar, 1986), hlm.

²⁸ Puis.A.Partanto Dan Dahlan Al Barry, *Kamus Ilmiah* (Surabaya: Arkola, 1994), hlm .

d) Pemimpin cenderung bersikap pribadi atau tidak mau menerima kritikan dari bawahannya.²⁹

Jadi gaya otoriter, semua kebijakan ditetapkan pemimpin, sedangkan bawahan tinggal melaksanakan tugas. Semua perintah, pemberian dan pembagian tugas dilakukan tanpa ada konsultasi dan musyawarah dengan orang-orang yang dipimpin. Pemimpin juga membatasi hubungan dengan stafnya dalam situasi formal dan tidak menginginkan hubungannya yang penuh keakraban, keintiman serta ramah tamah. Kepemimpinan otokrasi ini mendasarkan diri pada kekuasaan dan paksaan yang selalu harus dipatuhi. Pemimpin selalu mau berperan sebagai pemain tunggal pada “*one an show*”.³⁰ Pemimpin otokrasi, dalam membawa pengikutnya ketujuan dan cita-cita bersama, memegang kekuasaan yang ada pada gaya secara mutlak. Dalam gaya ini pemimpin sebagai penguasa dan yang dipimpin sebagai yang dikuasai. Termasuk dalam gaya ini adalah pemimpin yang mengatakan segala sesuatu harus dikerjakan oleh pengikutnya. Pemimpin model ini, hanyalah memberi perintah, aturan, dan larangan. Para pengikutnya harus tunduk, taat dan melaksanakan tanpa banyak pertanyaan. Dalam gaya ini, mereka yang dipimpin dibiasakan setia kepada perintah dan dengan betul-betul

²⁹ Anggraini Naskawati.. *Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Kepala sekolah, Kemampuan Mengajar dan Disiplin kerja guru dengan Prestasi Belajar Siswa Lanjutan Tingkat Pertama Negeri Dikota Mataram NTB*, Tesis, Universitas Negeri Malang, 2003, hlm. 94

³⁰ Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan* (Jakarta: Rajawali Press, 1998), hlm. 38

kritis, dimana kesempatan mereka yang dipimpin dibawah kekuasaan orang yang memimpin.³¹

Seseorang dengan gaya kepemimpinan seperti ini umumnya merasa menang sendiri karena mempunyai keyakinan ia tahu apa yang harus dilakukannya dan merasa jalan pikirannya paling benar. Dalam situasi kerja sama, ia berusaha mengambil peran sebagai pengambil keputusan dan mengharapkan orang lain mendukung ide dan gagasannya, Ia tidak ingin dibantu apalagi dalam menentukan apa yang seharusnya ia lakukan.³²

2) Tipe *Laissez-Faire*

Dalam tipe kepemimpinan ini sebenarnya pemimpin tidak memberikan kepemimpinannya, dia membiarkan bawahannya berbuat sekehendaknya. Pemimpin sama sekali tidak member control dan koreksi terhadap pekerjaan bawahannya. Pembagian tugas dan kerjasama diserahkan sepenuhnya kepada bawahannya tanpa petunjuk dan saran-saran dari pemimpin.³³

Kepala sekolah sebagai pemimpin bertipe *laissez faire* menghendaki semua komponen pelaku pendidikan menjalankan tugasnya dengan bebas. Oleh karena itu tipe kepemimpinan bebas merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk

³¹ Imam Suprayogo, *Revormulasi Visi Pendidikan Islam* (Malang: UIN Maliki Press, 2020) hlm. 166

³² Panji Anoraga Dkk, *Psikologi Industri dan Sosial* (Jakarta: Pustaka Jaya, 1995) hlm.113

³³ Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan* (Jakarta: Rajawali Press, 1998), hlm. 271

mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan diserahkan pada bawahan. Karena arti *laissez* sendiri secara harfiah adalah mengizinkan dan *faire* adalah bebas. Jadi pengertian *laissez-faire* adalah memberikan kepada orang lain dengan indikator kebebasan, termasuk bawahan untuk melaksanakan tugasnya dengan bebas sesuai dengan kehendak bawahan dan tipe ini dapat dilaksanakan di sekolah yang memang benar-benar mempunyai sumber daya manusia maupun alamnya dengan baik dan mampu merancang semua kebutuhan sekolah dengan mandiri.³⁴

Pemimpin *laissez-faire* merupakan kebalikan dari kepemimpinan otokratis, dan sering disebut liberal, karena ia memberikan banyak kebebasan kepada para tenaga pendidikan untuk mengambil langkah-langkah sendiri dalam menghadapi sesuatu.³⁵ Jika pemimpin otokratis mendominasi, maka tipe pemimpin *laissez-faire* ini menyerahkan persoalan sepenuhnya pada anggota.

Kepala sekolah yang memiliki *laissez-faire* biasanya memposisikan diri sebagai penonton, meskipun ia berada ditengah-tengah para tenaga pendidikan dalam rapat sekolah, karena ia menganggap

³⁴ Tim Dosen Universitas Pendidikan Indonesia, *Manajemen Pendidikan* (Bandung: Alfa Beta, 2011) hlm.127

³⁵ E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), hlm. 271

pemimpin jangan terlalu banyak mengemukakan pendapat, agar tidak mengurangi hak dan kebebasan anggota.³⁶

Dalam suasana kerja yang dihasilkan oleh kepemimpinan pendidikan semacam itu, tidak dapat dihindarkan timbulnya berbagai masalah, misalnya berupa konflik-konflik kesimpang siuran kerja dan kesewenang-wenangan oleh karena masing-masing individu mempunyai kehendak yang berbeda-beda menuntut untuk dilaksanakan sehingga akibatnya masing-masing adu argumentasi, adu kekuasaan dan adu kekuatan serta persaingan yang kurang sehat diantara anggota disamping itu karena pemimpin sama sekali tidak berperan menyatukan, mengarahkan, mengkoordinir serta menggerakkan anggotanya.³⁷

Adapun ciri-ciri khusus gaya kepemimpinan *laissez faire* yaitu:

- a) Pemimpin memberikan kebebasan penuh dalam mengambil keputusan baik secara kelompok atau individual dengan minimum partisipasi pemimpin bahkan terkesan acuh tak acuh.
- b) Pemimpin memberikan kebebasan mutlak kepada stafnya dalam menentukan segala sesuatu yang berguna bagi kemajuan organisasinya tanpa bimbingan darinya
- c) Pemimpin tidak berpartisipasi sama sekali dalam organisasi yang dipimpinnya.

³⁶ Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan* (Jakarta: Rajawali Press, 1998), hlm. 38

³⁷ Ngalm Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 1991), hlm. 51

- d) Pemimpin memberikan komentar spontan atas aktivitas-aktivitas anggota dan ia tidak berusaha sama sekali untuk menilai atau tidak melakukan evaluasi terhadap kinerja guru.³⁸

Beberapa sebab timbulnya “*laissez faire*” dalam kepemimpinan pendidikan Indonesia antara lain:

- a) Karena kurangnya semangat dan kegairahan kerja pemimpin sebagai penanggung jawab utama dari pada sukses tidaknya kegiatan kerja suatu lembaga
- b) Karena kurangnya kemampuan dan kecakapan pemimpin itu sendiri. Apalagi jika ada bawahan yang lebih cakap, lebih berbakat memimpin dari pada dirinya, sehingga si pemimpin cenderung memilih alternatif yang paling aman bagi dirinya dan prestise jabatan menurut anggapannya, yaitu dengan memberikan kebebasan seluas-luasnya kepada setiap anggota staf, kepada kelompok sebagai satu kesatuan, untuk menetapkan policy dan program serta cara-cara kerja menurut konsepsi masing-masing yang dianggap baik dan tepat oleh mereka sendiri.
- c) Masalah sulitnya komunikasi, misalnya karena letak sekolah yang terpencil jauh dari kantor P dan K tersebut terpaksa mencari jalan sendiri-sendiri, sehingga sistem pendidikan atau tata cara kerjanya,

³⁸ 25Anggraini Naskawati, *Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Kepala sekolah, Kemampuan Mengajar dan Disiplin kerja guru dengan Prestasi Belajar Siswa Lanjutan Tingkat Pertama Negeri Dikota Mataram NTB*. Tesis. Universitas Negeri Malang , 2003, hlm. 94

mungkin sangat menyimpang atau sangat terbelakang jika dibandingkan dengan sekolah-sekolah yang banyak mendapat bimbingan dari petugas-petugas teknis kantor departemen P dan K.³⁹

Dari gaya kepemimpinan *laissez faire* diatas dalam kontek pendidikan indonesia sangat sulit untuk dilaksanakan karena keadaan pendidikan kita masih mengalami beberapa kendala mulai dari masalah pendanaan, sumber daya manusia, kemandirian, dan lain sebagainya. Dalam tipe kepemimpinan ini setiap kelompok bergerak sendiri-sendiri sehingga semua aspek kepemimpinan tidak dapat diwujudkan dan dikembangkan. Menurut Imam Suprayogo, Tipe kepemimpinan ini sangat cocok sekali untuk orang yang betul-betul dewasa dan benar-benar tau apa tujuan dan cita-cita bersama yang harus dicapai.²⁷ Sehingga kepemimpinan seperti disebutkan diatas pada dasarnya kurang tepat jika dilaksanakan secara murni dilingkungan lembaga pendidikan. Dalam kepemimpinan ini setiap anggota kelompok bergerak sendiri-sendiri sehingga semua aspek manajemen administratif tidak dapat diwujudkan dan dikembangkan.

3) Tipe Demokratis

Kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan berdasarkan demokrasi yang pelaksanaannya disebut pemimpin partisipasi (*partisipative leadership*). Kepemimpinan partisipasi adalah suatu cara

³⁹ Dirawat Dkk, *Pemimpin Pendidikan Dalam Rangka Pertumbuhan Djabatan Guru-Guru* (Malang: Terbitan ke-IV, 1971), hlm. 55

pemimpin yang kekuatannya terletak pada partisipasi aktif dari setiap warga kelompok.⁴⁰

Bentuk kepemimpinan ini menempatkan manusia sebagai faktor utama dan terpenting. Setiap orang akan dihargai dan dihormati sebagai manusia yang memiliki kemampuan, kemauan, pikiran, minat, perhatian dan pendapat yang berbeda antarsatu dengan yang lainnya. Oleh karena itu setiap orang harus dimanfaatkan dengan mengikutsertakannya dalam semua kegiatan organisasi. Keikutsertaan itu disesuaikan dengan posisinya yang masing-masing memiliki wewenang dan tanggung jawab bagi tercapainya tujuan bersama.

Kepala sekolah yang demokratis menyadari bahwa dirinya merupakan bagian dari kelompok, memiliki sifat terbuka, dan memberikan kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk ikut berperan aktif dalam membuat perencanaan, keputusan, serta menilai kinerjanya.

Kepala sekolah yang demokratis memerankan diri sebagai pembimbing, pengarah pemberi petunjuk, serta bantuan kepada para tenaga pendidikan. Oleh karena itu dalam rapat sekolah, kepala sekolah ikut melibatkan diri secara langsung dan membuka interaksi dengan tenaga pendidikan, serta mengikuti berbagai kegiatan rapat sekolah.

Dalam suasana kerja kepemimpinan yang demokratis sebagian besar atau hampir seluruh kebijakan dan keputusan-keputusan penting

⁴⁰ Kartini Kartono, *op.cit.*, hlm. 73

berasal dan disesuaikan dengan tuntutan-tuntutan situasi kelompok, dimana pemimpin bersama-sama dengan anggota kelompok ambil bagian secara aktif di dalam perumusan kebijakan umum, keputusan-keputusan penting dan program lembaga kerja itu.⁴¹

Kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya hendaknya atas dasar musyawarah, unsur-unsur demokrasinya harus nampak dalam seluruh tata kehidupan di sekolah, ciri-ciri dari gaya kepemimpinan demokratis adalah sebagai berikut:

- a) Pemimpin bersama-sama guru berperan aktif dalam perumusan dan penetapan peraturan secara umum dan keputusan-keputusan penting dalam sekolah.
- b) Pemimpin selalu berupaya menghargai potensi setiap individu.
- c) Para anggota bebas untuk bekerja dengan siapa yang mereka kehendaki tanpa membatasi kreativitas yang dilakukan oleh bawahannya
- d) Pemimpin bersifat obyektif dalam pujian dan kritiknya.⁴²

Selanjutnya dalam kepemimpinan yang demokrasi pemimpin dalam memberikan penilaian, kritik atau pujian, ia berusaha memberikannya atas dasar kenyataan yang seobyektif mungkin. ia berpedoman pada kriteria-kriteria yang didasarkan pada standar hasil yang

⁴¹ Dirawat Dkk, *Pemimpin Pendidikan Dalam Rangka Pertumbuhan Djabatan Guru-Guru* (Malang: Terbitan ke-IV, 1971), hlm. 58

⁴² Anggraini Naskawati, *Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Kepala sekolah, Kemampuan Mengajar dan Disiplin kerja guru dengan Prestasi Belajar Siswa Lanjutan Tingkat Pertama Negeri Dikota Mataram NTB*, Tesis, Universitas Negeri Malang. 2003, hlm.94

semestinya dapat dicapai menurut ketentuan target program umum sekolah yang telah ditetapkan mereka bersama.⁴³

4) Gaya Transformasional

Konsepsi kepemimpinan transformasional pertama kali dikemukakan oleh James McGregor Burns. Dalam kaitannya dengan kepemimpinan transformasional, Bernard Bass mengatakan sebagai *Transformational leaders transform the personal values of followers to support the vision and goals of the organization by fostering an environment where relationships can be formed and by establishing a climate of trust in which visions can be shared*. Selanjutnya, secara operasional Bernard Bass memaknai kepemimpinan transformasional sebagai *Leadership and performance beyond expectations*. Sedangkan Tracy and Hinkin memaknai kepemimpinan transformasional sebagai *The process of influencing major changes in the attitudes and assumptions of organization members and building commitment for the organization's mission or objectives*.⁴⁴

Gaya kepemimpinan transformasional adalah tipe pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa. Kepemimpinan transformasional menginspirasi pengikut mereka tidak

⁴³ *Ibid.*,

⁴⁴ Shalahuddin, *Karakteristik Kepemimpinan Transformasional*, Al-Fikrah: Jurnal Kependidikan Islam IAIN Sulthan Thaha Saifuddin, 2015. hlm, 49

hanya untuk mempercayai dirinya sendiri secara pribadi, tetapi juga mempercayai potensi mereka sendiri untuk mebayangkan dan menciptakan masa depan organisasi yang lebih baik. Pemimpin transformasional menciptakan perubahan besar, baik dalam diri maupun organisasi mereka.⁴⁵

Karakteristik Gaya Kepemimpinan Transformasional mempunyai empat ciri yang dimiliki oleh seorang pemimpin sehingga memiliki kualitas transformasional, antara lain:

- a) Pengaruh Ideal (*Idealized influence*) yaitu perilaku yang membangkitkan emosi dan identifikasi yang kuat dari para pengikut terhadap pemimpin.
- b) Pertimbangan Individual (*Individualized consideration*) meliputi pemberian dukungan, dorongan, dan pelatihan bagi para pengikut.
- c) Motivasi Inspirasional (*Inspirational motivation*) meliputi penyampaian visi yang menarik, dengan menggunakan simbol untuk memfokuskan upaya bawahan.
- d) Stimulasi Intelektual (*Intellectual stimulation*) yaitu perilaku yang meningkatkan kesadaran pengikut akan permasalahan dan mempengaruhi para pengikut untuk memandang masalah dari perspektif yang baru.

⁴⁵ Emron Edison, dkk, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Alfabeta: Bandung, 2016), hlm.

Ada beberapa karakteristik pemimpin transformasional yaitu:⁴⁶

- a) Memiliki strategi yang jelas. Pemimpin melakukan dan memiliki rencana perubahan besar dan terarah terhadap visi, misi dan strategi organisasi serta dikomunikasi dengan baik kepada anggotanya.
- b) Kepedulian. Pemimpin memiliki kepedulian terhadap setiap permasalahan yang dihadapi oleh para anggota dan memotivasi serta peduli.
- c) Merangsang anggota. Pemimpin merangsang dan membantu anggota untuk tujuan-tujuan positif dan menghindari hal-hal yang tidak produktif.
- d) Menjaga kekompakan tim. Pemimpin selalu menjaga kekompakan tim dan tidak ingin terjebak dalam pemikiran anggota.
- e) Menghargai perbedaan dan keyakinan. Pemimpin menghargai setiap perbedaan pendapat untuk tujuan ke arah yang lebih baik, dan mengajak seluruh anggotanya untuk menghormati perbedaan dan keyakinan.

Ada beberapa indikator gaya kepemimpinan transformasional:⁴⁷

- a) Kharisma

Karisma dianggap sebagai kombinasi dari pesona dan daya tarik pribadi yang berkontribusi terhadap kemampuan luar biasa untuk

⁴⁶ *Ibid.*, hlm. 99

⁴⁷ Indra Kharis, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan Bank Jatim Cabang Malang, Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)| Vol. 3 No. 1 Maret 2015*

membuat orang lain mendukung visi dan juga mempromosikannya dengan bersemangat.

b) Motivasi Inspiratif

Motivasi inspiratif menggambarkan pemimpin bergairah dalam mengkomunikasikan masa depan organisasi yang idealis. Pemimpin menggunakan komunikasi verbal atau penggunaan simbol-simbol yang ditujukan untuk memacu semangat bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan akan arti penting visi dan misi organisasi sehingga seluruh bawahannya terdorong untuk memiliki visi yang sama. Kesamaan visi ini memacu bawahan untuk bekerja sama mencapai tujuan jangka panjang dengan optimis. Sehingga pemimpin tidak saja membangkitkan semangat individu tapi juga semangat tim.

c) Stimulasi Intelektual

Stimulasi intelektual menggambarkan pemimpin mampu mendorong karyawan untuk memecahkan masalah lama dengan cara yang baru. Pemimpin berupaya mendorong perhatian dan kesadaran bawahan akan permasalahan yang dihadapi. Pemimpinan kemudian berusaha mengembangkan kemampuan bawahan untuk menyelesaikan permasalahan dengan pendekatan-pendekatan atau perspektif baru.

d) Perhatian yang Individual

Perhatian yang individual menggambarkan bahwa pimpinan selalu memperhatikan karyawannya, memperlakukan karyawan secara individual, melatih dan menasehati. Pemimpin mengajak karyawan

untuk jeli melihat kemampuan orang lain. Pemimpin memfokuskan karyawan untuk mengembangkan kelebihan pribadi.

d. Prinsip Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang membuat orang lain bersedia mengikutinya. Organisasi manapun membutuhkan pemimpin disetiap tingkatan. Pemimpin bisa jadi karena hasil pemilihan atau penunjukan, yang jelas pemimpin yang berkualitas akan dapat ditemukan dan dipelihara apabila kriteria yang dikehendaki benar-benar mendapatkan perhatian, yaitu memenuhi prinsip-prinsip kepemimpinan.

Untuk membantu seorang pemimpin mengetahui dan melakukan tindakan kepemimpinan yang baik, Sudarwan Danim mengemukakan prinsip kepemimpinan sebagai berikut:⁴⁸

- 1) Mengetahui diri sendiri dan mencintai diri sendiri.
- 2) Mahir secara teknis. Seseorang harus mengetahui pekerjaan sendiri dan memiliki keakraban yang solid dengan bawahan.
- 3) Mengambil tanggungjawab/tindakan sebagai pemimpin. Seorang pemimpin harus mencari cara untuk membimbing organisasi agar sampai pencapaian baru yang lebih tinggi. Ketika terjadi masalah seorang pemimpin menganalisis situasi, mengambil tindakan korektif dan beralih pada tantangan berikutnya.
- 4) Membuat keputusan tepat waktu. Pemimpin harus melakukan

⁴⁸ Hendiyat Sutopo, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 1984), hlm. 24

perencanaan, pemecahan masalah dan membuat keputusan secara baik.

- 5) Menetapkan contoh. Menjadikan diri sendiri sebagai teladan yang baik bagi karyawan. Pemimpin harus menjadi sumber perubahan seperti yang ingin kita lihat.
- 6) Mengenal semua karyawan serta melihat keluar, memikirkan kesejahteraan karyawan. Mengetahui sifat manusia dan pentingnya merawat bawahan.
- 7) Menjaga komunikasi dengan karyawan. Mengetahui bagaimana berkomunikasi yang baik terhadap bawahan juga dengan senior dan orang-orang penting lainnya.
- 8) Mengembangkan rasa tanggungjawab pada pekerjaan sebagai pemimpin.
- 9) Memastikan bahwa tugas-tugas yang diberikan kepada bawahan dapat dimengerti.
- 10) Menggunakan kemampuan penuh untuk mencapai tujuan organisasi.

Ada beberapa prinsip kepemimpinan dalam Islam adalah:

1) Amanah

Diartikan sebagai kejujuran, kepercayaan (hal yang dapat dipercaya).

Bahwa hanya manusia yang mampu mengemban amanah karena manusia diberi kemampuan itu oleh Allah, walaupun mereka ternyata berbuat dzalim terhadap dirinya sendiri maupun orang lain serta bertindak bodoh dengan mengkhianati amanah tersebut.

2) Adil

Allah mewajibkan umat manusia agar setiap memutuskan perkara dengan adil, tidak berat sebelah, baik perlakuan adil tersebut kepada musuh, agama, ras, teman akrab, dan kerabat keluarga. Pelaksanaan keadilan dalam kepemimpinan pendidikan diawali dengan *uswatun hasanah* oleh pemimpin dengan berbuat adil pada diri sendiri kerana pemimpin pendidikan menjadi suri tauladan terhadap pemimpin yang lain.

3) Musyawarah

- a. Saling berinteraksi antara yang di atas dan yang di bawah.
- b. Tidak selamanya pemimpin harus mendengarkan bawahannya, pemimpin harus bisa memilih situasi dan kondisi kapan dia harus mendengarkan bawahannya dan kapan pula dia harus memutuskan secara mandiri.
- c. Menerima asas musyawarah untuk mufakat.

4) *Amar Ma'ruf Nahi Munkar*

Diartikan sebagai suruhan untuk berbuat baik serta mencegah dari perbuatan jahat. *Ma'ruf* diartikan sebagai segala perbuatan yang mendekatkan diri kepada Allah sedangkan *munkar* adalah segala perbuatan yang menjauhkan diri dari pada-Nya.

e. Pendekatan Kepemimpinan

Pendekatan yang tepat sangat diperlukan oleh seorang pemimpin agar apa yang disampaikan kepada bawahan dapat tersosialisasi ke dalam setiap pribadinya masing-masing.

Moedjiono mengemukakan terdapat 3 pendekatan yaitu: (1) pendekatan sifat, (2) pendekatan perilaku, dan (3) pendekatan kontigensi.⁴⁹

1) Pendekatan Sifat (*Trait Approach*)

Pendekatan ini menekankan pada kualitas pemimpin. Keberhasilan pemimpin ditandai oleh daya kecakapan luar biasa yang dimiliki oleh pemimpin.⁵⁰ Pendekatan berdasarkan sifat mengkaji tentang perangai dan kemampuan yang menandai karakteristik pemimpin yang berhasil dan tidak berhasil.⁵¹ Teori-teori yang mencari ciri kepribadian, sosial, fisik, atau intelektual yang membedakan pemimpin dan bukan pemimpin. Dasar dari teori/pendekatan ini adalah asumsi bahwa beberapa orang merupakan pemimpin alamiah yang dianugerahi dengan beberapa ciri yang tidak dipunyai orang lain.⁵²

Menurut Mar'at dalam Moedjiono beberapa ahli teori dipengaruhi oleh hasil penelitian Galton (1879) tentang latar belakang keturunan dari orang-orang terkemuka, yang mencoba menerangkan kepemimpinan berdasarkan warisan. Selanjutnya mengutip Mar'at, Moedjiono

⁴⁹ Moedjiono, *Kepemimpinan dan Keorganisasian* (UII Press, 2022), hlm. 12

⁵⁰ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Madrasah, Tujuan Teoritik dan Permasalahannya* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2010), hlm. 22

⁵¹ Moedjiono, *Kepemimpinan dan Keorganisasian* (UII Press, 2022), hlm. 13

⁵² Robbins, *Perilaku Organisasi* (Prentice Hall, edisi kesepuluh: Sabardini, 2006), hlm. 433

menyatakan bahwa Woods tahun 1913 mempelajari empat belas bangsa dalam kurun waktu lima sampai sepuluh abad. Kaum kerabat para raja juga memiliki kecenderungan untuk menjadi orang yang berkuasa dan berpengaruh. Tahun 1931 Wiggams melanjutkannya dengan proposisi bahwa kelangsungan hidup buat yang terbaik, dan perkawinan campuran di antara mereka menghasilkan kelas aristokrat yang secara biologis berbeda dengan kelas yang lebih rendah. Jadi, pemimpin yang superior sangat bergantung pada keturunannya. Tahun 1935 Down mengemukakan bahwa individu-individu dalam masyarakat memiliki tingkat yang berbeda dalam intelegensi, energi dan kekuatan moral, dan apapun arah pengaruh yang ditimbulkan oleh massa, mereka selalu dipimpin oleh orang yang benar-benar superior.

Robbins menyatakan bahwa terdapat ciri-ciri unik yang akan berlaku secara universal pada semua pemimpin, yaitu: ambisi dan energi, hasrat untuk memimpin, kejujuran dan integritas (keutuhan), percaya diri, kecerdasan, dan pengetahuan yang relevan dengan pekerjaan.⁵³ Di samping itu, riset baru-baru ini memberikan bukti kuat bahwa orang-orang yang mempunyai sifat pemantauan diri yang tinggi artinya sangat luwes dalam menyesuaikan perilaku mereka dalam situasi yang berlainan jauh lebih besar kemungkinannya untuk muncul sebagai pemimpin dalam kelompok-kelompok ketimbang yang pemantau dirinya rendah.

Banyak studi yang menunjukkan bahwa faktor-faktor yang

⁵³ *Ibid.*,

membedakan antara pemimpin dan pengikut dalam satu studi tidak konsisten dan tidak didukung dengan hasil-hasil studi yang lain. Disamping itu, watak pribadi bukanlah faktor yang dominan dalam menentukan keberhasilan kinerja manajerial para pemimpin. Hingga tahun 1950-an, lebih dari 100 studi yang telah dilakukan untuk mengidentifikasi watak atau sifat personal yang dibutuhkan oleh pemimpin yang baik, dan dari studi-studi tersebut dinyatakan bahwa hubungan antara karakteristik watak dengan efektivitas kepemimpinan, walaupun positif, tetapi tingkat signifikasinya sangat rendah.⁵⁴ Bukti-bukti yang ada menyarankan bahwa “kepemimpinan adalah suatu hubungan yang muncul antara orang-orang dalam suatu situasi sosial, dan orang yang menjadi pemimpin dalam satu situasi belum tentu menjadi pemimpin dalam situasi yang lain”. Apabila kepemimpinan didasarkan pada faktor situasi, maka pengaruh watak yang dimiliki oleh para pemimpin mempunyai pengaruh yang tidak signifikan.

2) Pendekatan Perilaku (*Behavior Approach*)

Pendekatan berdasarkan perilaku memusatkan perhatian pada tindakan yang dilakukan pemimpin di dalam melaksanakan pekerjaan manajerial. Robbins menyatakan bahwa teori-teori yang mengemukakan bahwa perilaku spesifik membedakan pemimpin dan bukan pemimpin.⁵⁵ Pada tahun 1950-an ketika para peneliti menjadi kecewa dengan

⁵⁴ Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Alih Bahasa: Budi Supriyanto. (Indeks. 2001), hlm. 15

⁵⁵ Robbins, *Perilaku Organisasi* (Prentice Hall, edisi kesepuluh: Sabardini, 2006), hlm. 434

pendekatan sifat tersebut, mereka mulai mengamati perilaku (*behaviors*) yang khususnya ditampilkan para pemimpin. Perbedaan antara teori ciri dan teori perilaku dalam penerapan, terletak dalam pengandaian yang mendasari. Seandainya teori itu sah (valid), maka kepemimpinan secara dasar dibawa lahir dan pemimpin dapat ditunjuk dengan cara penyeleksian. Di pihak lain, seandainya ada perilaku spesifik yang menunjukkan pemimpin, maka kepemimpinan dapat diajarkan dapat dirancang program-program yang menanamkan pola perilaku ini ke dalam diri individu yang berhasrat untuk menjadi pemimpin yang efektif. Tentu ini merupakan suatu jalur yang lebih menggairahkan karena itu berarti suplai pemimpin dapat diperbesar. Jika pelatihan tersebut berhasil, maka dapat diperoleh tidak terhingga banyaknya suplai pemimpin yang efektif⁵⁶.

Dua studi mengenai teori perilaku (*behaviors*) terkenal yang berasal dari Kelompok Ohio State University dan Kelompok Michigan University diuraikan berikut:⁵⁷

a) Kelompok Ohio State University

Teori perilaku yang paling menyeluruh dan paling sering ditiru dihasilkan dari riset yang dimulai pada *Ohio State University* pada akhir dasawarsa 1940-an. Teori *path-goal* sendiri yang dikembangkan oleh Martin G. Evans dan Robert J. House menggunakan hasil studi

⁵⁶ *Ibid.*, hlm. 435

⁵⁷ Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Alih Bahasa: Budi Supriyanto. (Indeks. 2001), hlm. 62

Ohio sebagai landasan pengembangan teorinya. Para peneliti ini berusaha mengidentifikasi dimensi-dimensi independent dari perilaku pemimpin. Diawali dengan lebih dari 1.000 dimensi, akhirnya dipersempit menjadi dua (2) kategori yang secara hakiki menjelaskan kebanyakan perilaku kepemimpinan yang dicirikan oleh bawahan. Kedua dimensi ini disebut sebagai *Consideration* (perhatian, pertimbangan) dan *Initiating Structure* (struktur kelembagaan).

Consideration adalah tingkat sejauh mana seorang pemimpin bertindak dengan cara ramah dan mendukung, memperlihatkan perhatian terhadap bawahan, dan memperhatikan kesejahteraan mereka. Contohnya termasuk melakukan kebaikan kepada bawahan, mempunyai waktu untuk mendengarkan masalah para bawahan, mendukung atau berjuang untuk seorang bawahan, berkonsultasi dengan bawahan mengenai hal yang penting sebelum dilaksanakan, bersedia untuk menerima saran dari bawahan, dan memperlakukan bawahan sebagai sesamanya.

Initiating structure adalah tingkat sejauh mana seorang pemimpin menentukan dan menstruktur perannya sendiri dan peran dari para bawahan ke arah pencapaian tujuan-tujuan formal kelompok. Contohnya termasuk memberi kritik kepada pekerjaan yang jelek, menekankan pentingnya memenuhi batas waktu, menugaskan bawahan, mempertahankan standar-standar kinerja tertentu, meminta bawahan untuk mengikuti prosedur-prosedur standar, menawarkan

pendekatan baru terhadap masalah mengkoordinasi kegiatan-kegiatan bawahan, dan memastikan bahwa bawahan bekerja sesuai dengan batas kemampuannya.

Consideration dan *initiating structure* ditemukan sebagai kategori perilaku yang relatif berdiri sendiri. Ini berarti bahwa beberapa orang pemimpin mempunyai *consideration* yang tinggi *initiating structure* yang rendah; beberapa orang pemimpin mempunyai *consideration* yang rendah dan *initiating structure* yang tinggi; beberapa pemimpin lainnya mempunyai kedua-duanya yang tinggi dan pada beberapa pemimpin yang kedua-duanya rendah.

Sebuah riset mengatakan bahwa para pemimpin yang tinggi dalam *initiating structure* dan *consideration* cenderung lebih sering mencapai kinerja dan kepuasan bawahan yang tinggi daripada mereka yang rendah dalam hal *consideration*, *initiating structure*, atau keduanya. Tetapi gaya “tinggi-tinggi” tidak selalu menghasilkan konsekuensi yang positif. Misalnya perilaku pemimpin yang dicirikan sebagai tinggi pada *initiating structure* mendorong tingginya tingkat keluhan, kemangkiran, serta keluarnya karyawan dan tingkat kepuasan kerja yang lebih rendah pada pekerja yang mengerjakan tugas-tugas rutin.

b) Kelompok Michigan University

Sebuah program penelitian kedua mengenai perilaku kepemimpinan telah dilakukan oleh para peneliti pada Michigan

University pada kira-kira waktu yang sama dengan studi-studi kepemimpinan dari Ohio State University. Fokus penelitian Michigan University adalah identifikasi mengenai hubungan (*relationship*) diantara perilaku pemimpin, proses kelompok, dan ukuran-ukuran mengenai kinerja kelompok. Penelitian tersebut menemukan bahwa tiga jenis perilaku kepemimpinan saling berbeda diantara para manajer yang efektif dan tidak efektif.

a. Perilaku yang Berorientasi pada Tugas (*Task-oriented Behavior*).

Para manajer yang efektif tidak menggunakan waktu dan usaha-usahnya dengan melakukan pekerjaan yang sama seperti bawahannya. Sebaliknya, para manajer yang lebih efektif berkonsentrasi pada fungsi-fungsi yang berorientasi pada tugas seperti misalnya merencanakan dan mengatur pekerjaan, mengkoordinasi kegiatan para bawahan, dan menyediakan keperluan, peralatan, dan bantuan teknis yang dibutuhkan. Di samping itu, para manajer efektif memandu para bawahan dalam menetapkan tujuan-tujuan kinerja (*performance goals*) yang tinggi, namun realistis. Perilaku yang berorientasi pada tugas yang ternyata penting pada studi-studi Michigan kelihatannya sama pada *initiating structure*, seperti yang ditentukan oleh para peneliti dari Ohio State.

b. Perilaku yang Berorientasi pada Hubungan (*Relationship-oriented Behavior*)

Bagi para manajer yang efektif, perilaku yang berorientasi pada tugas tidak terjadi dengan mengorbankan perhatian terhadap hubungan antar manusia. Para manajer yang efektif lebih penuh perhatian (*considerate*), mendukung, dan membantu para bawahan. Jenis perilaku yang berorientasi pada hubungan ternyata berkorelasi dengan kepemimpinan yang efektif termasuk memperlihatkan kepercayaan dan rasa dipercaya, bertindak ramah tamah dan penuh perhatian, mencoba untuk mengerti masalah bawahan, membantu untuk mengembangkan para bawahan dan meningkatkan karir mereka, selalu memberi informasi kepada bawahan, memperlihatkan apresiasi terhadap ide-ide para bawahan, dan memberi pengakuan terhadap kontribusi dan keberhasilan bawahan. Di samping itu, para manajer yang efektif cenderung menggunakan pengontrolan secara umum daripada pengontrolan yang ketat. Artinya, para manajer menetapkan tujuan-tujuan dan pedoman umum bagi para bawahan, namun memberi kepada mereka beberapa otonomi dalam menentukan kecepatan kerja mereka. Likert (1961) menganjurkan agar seorang manajer harus memperlakukan tiap bawahan dengan cara yang sedemikian rupa sehingga orang tersebut akan melihat pengalaman tersebut sebagai yang mendukung dan hal tersebut akan membangun dan

mempertahankan rasa harga diri dan rasa dipentingkan. Perilaku-perilaku yang berorientasi pada hubungan yang dinilai penting pada studi-studi Michigan kelihatannya sama dengan *consideration*.

c. Kepemimpinan Partisipatif.

Likert menganjurkan agar para manajer menggunakan secara ekstensif supervisi kelompok daripada mengontrol tiap bawahan sendiri-sendiri. Pertemuan berkelompok memudahkan partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan, memperbaiki komunikasi, mendorong kerjasama, dan memudahkan pemecahan konflik. Peran dari para manajer dalam pertemuan kelompok pertama-tama harus memandu diskusi dan membuatnya mendukung, konstruktif, dan berorientasi kepada pemecahan masalah. Namun, penggunaan partisipasi bukan secara tidak langsung menghilangkan tanggung jawab, dan manajer tersebut tetap bertanggung jawab atas semua keputusan dan hasilnya. Penekanan pada perbaikan dari kelompok mencerminkan penemuan-penemuan dari beberapa eksperimen lapangan oleh para peneliti dari University of Michigan bahwa partisipasi dari para bawahan dalam pengambilan keputusan cenderung akan menghasilkan kepuasan dan kinerja yang lebih tinggi.

3) Pendekatan Situasional (*Situational Approach*)

Pendekatan kontingensi menekankan pada ciri-ciri pribadi pemimpin dan situasi, mengemukakan dan mencoba untuk mengukur

atau memperkirakan ciri-ciri pribadi ini dan membantu pimpinan dengan garis pedoman perilaku yang bermanfaat yang didasarkan kepada kombinasi dari kemungkinan yang bersifat kepribadian dan situasional. Menurut Moedjiono pendekatan kontingensi mengkaji kesesuaian antara perilaku pemimpin dengan karakteristik situasional terutama tingkat kematangan bawahan.⁵⁸

Pendekatan situasional mengasumsikan bahwa kondisi (*situation*) yang menentukan efektivitas pemimpin bervariasi menurut situasi, kematangan atau kedewasaan bawahan. Menurut Moedjiono, situasi yang mendesak perlunya kehadiran pemimpin bila (1) keadaan kacau (*chaos*) tidak menentu dan kelompok tidak mampu mengatasi konflik yang disebabkan oleh faktor internal dan eksternal organisasi, (2) anggota organisasi secara perorangan ataupun secara kelompok belum mampu mengambil keputusan penting untuk pencapaian tujuan organisasi, (3) perubahan lingkungan organisasi yang cepat sehingga kelompok tidak mampu mengendalikan keadaan terutama dalam menangkap pesan dari perubahan yang belum pernah terjadi sebelumnya, (4) munculnya kompetitor baru yang dapat menggeser peran kelompok.

2. Budaya Kerja Produktif

Adapun konsep budaya kerja produktif yang dapat ditumbuhkan melalui strategi kepemimpinan kepala madrasah melalui pemahaman tentang konsep budaya kerja produktif.

⁵⁸ Moedjiono, *Kepemimpinan dan Keorganisasian* (UII Press, 2022), hlm. 15

a. Pengertian Budaya Kerja Produktif

Kata budaya itu sendiri adalah sebagai suatu perkembangan dari bahasa sansekerta “*budhayah*” yaitu bentuk jamak dari buddhi atau akal, dan kata majemuk budi-daya, yang berarti daya dari budi, dengan kata lain “budaya adalah daya dari budi yang berupa cipta, karsa dan rasa. Sedangkan kebudayaan merupakan pengembangan dari budaya yaitu hasil dari cipta, karsadan rasa tersebut”.⁵⁹

Budaya adalah seluruh cara kehidupan masyarakat dan tidak hanya mengenai sebagian tata cara hidup saja yang dianggap lebih tinggi dan lebih diinginkan. Budaya menunjuk pada berbagai aspek kehidupan. Istilah ini meliputi cara-cara berlaku, kepercayaan-kepercayaan dan sikap-sikap, dan juga hasil dari kegiatan manusia yang khas untuk suatu masyarakat atau kelompok penduduk tertentu.⁶⁰

Budaya Kerja adalah kebiasaan yang dilakukan berulang-ulang oleh pegawai dalam suatu organisasi, pelanggaran terhadap kebiasaan ini memang tidak ada sangsi tegas, namun dari pelaku organisasi secara moral telah menyepakati bahwa kebiasaan tersebut merupakan kebiasaan yang harus ditaati dalam rangka pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan.⁶¹

Dari uraian di atas bahwa, budaya kerja merupakan perilaku yang dilakukan berulang-ulang oleh setiap individu dalam suatu organisasi dan

⁵⁹ Djoko Widagdo, *Ilmu Budaya Dasar* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, Cet. 9, 2004), hlm. 20

⁶⁰ Leonard Siregar, *Antropologi dan Konsep Kebudayaan Antrologi Papua* (ISSN: 1693 – 2099) Volume 1 Nomor 1, Agustus 2002

⁶¹ Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, Cetakan Kelima, 2003), hlm. 65

telah menjadi kebiasaan dalam pelaksanaan pekerjaan.

Budaya Kerja adalah suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan, dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi yang tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai kerja atau bekerja.⁶²

Budaya kerja, yaitu: “Budaya kerja merupakan sekelompok pikiran dasar atau program mental yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan efisiensi kerja dan kerjasama manusia yang dimiliki oleh suatu golongan masyarakat”.⁶³

Sedangkan Menurut Osborn dan Plastrik menerangkan bahwa: “Budaya kerja adalah seperangkat perilaku perasaan dan kerangka psikologis yang terinternalisasi sangat mendalam dan dimiliki bersama oleh anggota organisasi”.⁶⁴

Kekuatan yang paling kuat mempengaruhi budaya kerja adalah kepercayaan dan juga sikap para pegawai. Budaya kerja dapat positif, namun dapat juga negatif. Budaya kerja yang bersifat positif dapat meningkatkan produktifitas kerja, sebaliknya yang bersifat negatif akan merintangi perilaku, menghambat efektivitas perorangan maupun kelompok dalam organisasi.

Produktivitas dapat diartikan sebagai perbandingan antara *output*

⁶² Triguno Prasetya, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2001), hlm. 13

⁶³ Taliziduhu Ndraha, *Teori Budaya Organisasi* (Jakarta: PT. Rineka Cipta, Cetakan Kedua, 2003), hlm. 80

⁶⁴ Osborn dan Plastrik, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: BPFE, 2002), hlm 252

(keluaran) dengan *input* (masukan). Produktivitas berarti kemampuan menghasilkan sesuatu. Sedangkan kerja berarti kegiatan melakukan sesuatu yang dilakukan untuk mencari nafkah mata pencaharian.⁶⁵ Produktivitas kerja adalah kemampuan menghasilkan suatu kerja yang lebih banyak daripada ukuran biasa yang telah umum.⁶⁶

Secara teknis produktivitas adalah suatu perbandingan antara hasil yang dicapai (*output*) dengan keseluruhan sumber daya yang diperlukan (*input*). Produktivitas mengandung pengertian perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peran tenaga kerja persatuan waktu.⁶⁷

Produktivitas menyangkut masalah hasil akhir, yakni seberapa besar hasil akhir yang diperoleh di dalam proses produksi. Dalam hal ini tidak terlepas dengan efisiensi dan efektivitas. Berbicara tentang produktivitas tidak dapat terlepas dari kedua hal tersebut. Efisiensi diukur dengan output dan input. Atau dengan kata lain mengukur efisiensi memerlukan identifikasi dari hasil kinerja.⁶⁸

Disamping adanya pengertian produktivitas diatas, dari dalam negeri juga telah merumuskan pengertian produktivitas tersebut, seperti yang telah dirumuskan Dewan Produktivitas Nasional Republik Indonesia Tahun 1983 yaitu:

Produksi dan produktivitas merupakan dua pengertian yang berbeda.

⁶⁵ Poerwadarminta, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta: Balai Pustaka, 1989), hlm 70

⁶⁶ The Liang Gie, *Ensiklopedia Administrasi* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1987), hlm. 3

⁶⁷ Riyanto, *Produktivitas dan Tenaga Kerja* (Jakarta: SIUP, 1989), hlm. 22

⁶⁸ Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik)* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2003), hlm. 199

Peningkatan produksi menunjukkan pertambahan jumlah hasil yang dicapai, sedangkan peningkatan produktivitas mengandung pengertian pertambahan hasil dan perbaikan cara produksi. Peningkatan produksi tidak selalu disebabkan oleh peningkatan produktivitas, karena produksi dapat saja meningkat walaupun produktivitasnya tetap atau menurun.

Aktualisasi budaya kerja produktif sebagai ukuran sistem nilai mengandung komponen-komponen yang dimiliki seorang karyawan, yakni :

- 1) Pemahaman substansi dasar tentang makna bekerja
- 2) Sikap terhadap pekerjaan dan lingkungan pekerjaan
- 3) Perilaku ketika bekerja
- 4) Etos Kerja
- 5) Sikap terhadap waktu
- 6) Cara atau alat yang digunakan untuk bekerja.

Semakin positif nilai komponen-komponen budaya tersebut dimiliki oleh seseorang karyawan, maka akan semakin tinggi kinerjanya.

Agar budaya kerja dapat tumbuh berkembang dengan subur dikalangan karyawan dan staf, maka dibutuhkan pendekatan-pendekatan melalui tindakan manajemen puncak dan proses sosialisasi

- 1) Tindakan manajemen puncak
 - a) Apa yang dikatakan manajemen puncak akan menjadi panutan.
 - b) Bagaimana manajemen puncak berperilaku akan menunjukkan karyawan bersikap dalam berkomunikasi dan berprestasi untuk mencapai standar kerja perusahaan.

- c) Bagaimana manajemen puncak menegakkan norma-norma kerja akan menumbuhkan integritas dan komitmen karyawan yang tinggi.
- d) Imbalan dan hukuman yang diberikan manajemen puncak akan memacu karyawan untuk meningkatkan semangat dan disiplin kerja.

2) Proses Sosialisasi

Proses sosialisasi dilakukan dalam bentuk advokasi bagi karyawan baru untuk penyesuaian diri dengan budaya organisasi. Sosialisasi dilakukan ketika mereka sedang dalam tahap penyeleksian atau pra tanda tangan.

Tiap calon karyawan mengikuti pembelajaran sebelum diterima. Setelah diterima para karyawan baru melihat kondisi organisasi sebenarnya dan menganalisis harapan-kenyataan, antara lain lewat proses orientasi kerja. Pada tahap ini para karyawan berada dalam tahap “perjuangan” untuk menentukan keputusan apakah sudah siap menjadi anggota sistem sosial perusahaan, ragu- ragu ataukah mengundurkan diri.

Secara keseluruhan keberhasilan proses sosialisasi akan sampai pada tahap internalisasi yang diukur dari (1) Produktivitas Kerja, (2) Komitmen pada tujuan organisasi, dan (3) Kebersamaan dalam organisasi.⁶⁹

Jadi budaya kerja yang dibentuk dari budaya organisasi akan

⁶⁹ Taliziduhu Ndraha, *Teori Budaya Organisasi* (Jakarta: PT. Rineka Cipta, Cet. 2, 2003), hlm. 80

berdampak pada kinerja dan produktivitas. Hal ini tercermin dari sikap karyawan dalam memandang pekerjaannya, sikap dalam bekerja, etos kerja, dan pemanfaatan waktu dalam bekerja. Agar dapat terlaksana dengan baik, harus ada langkah- langkah yang harus diambil dari pihak manajemen dan proses sosialisasi, sehingga budaya kerja yang ada dapat terinternalisasi dalam setiap kegiatan pekerjaan sehari-hari.

b. Karakteristik Budaya Kerja Produktif

Ada banyak pendapat yang berusaha untuk mencirikan budaya kerja suatu organisasi. Robbin mengemukakan tujuh karakteristik primer yang digunakan secara bersama untuk memahami hakikat dan budaya suatu organisasi. Ketujuh karakteristik primer tersebut adalah sebagai berikut:⁷⁰

- 1) Inovasi dan pengambilan resiko (*motivation and risk taking*), suatu keleluasan bagi anggota organisasi sehingga terdorong untuk melakukan tindakan-tindakan yang inovatif dan berani mengambil resiko.
- 2) Perhatian pada rincian (*attention to detail*), harapan organisasi kepada anggotanya agar bertindak secara cermat, analitis dan memperhatikan kepada rincian
- 3) Orientasi pada hasil (*outcome orientation*), sejauh mana pihak manajemen organisasi lebih memperhatikan hasil kerja anggota anggota organisasi dari pada teknik atau proses yang dilakukan untuk mencapai hasil tersebut.

⁷⁰ Robbin P. Stephen, *Perilaku Organisasi* (Jakarta: Edisi 9, PT. Indeks Kelompok)

- 4) Orientasi pada orang (*people orientation*), bagaimana organisasi memperlakukan anggota-anggotanya secara manusiawi.
- 5) Orientasi pada tim (*tim orientation*), menunjukkan apakah proses kerja dalam organisasi dilaksanakan dalam kelompok-kelompok kerja, bukan pada individu.
- 6) Agresivitas (*aggresiveness*), sejauh mana anggota organisasi berperilaku agresif dan kompetitif dalam proses kerjanya.
- 7) Kemantapan (*stability*)

Kreitner mendefinisikan beberapa karakteristik umum dari budaya kerja organisasi, yaitu:⁷¹

- 1) *Collective*, ini mengandung makna bahwa budaya organisasi merupakan entitas sosial
- 2) *Emotionally charged*, manusia cenderung memperoleh budaya organisasi untuk suatu perlindungan atau keamanan, karena bukan hal yang mustahil dihadapkan pada ketidak-amanan dan ketidak-pastian.
- 3) *Historically based*. Pengalaman-pengalaman bersama, dalam waktu yang panjang, mengikat kelompok orang secara bersama-sama. Kecendrungan yang ada adalah orang-orang mengidentifikasikan dengan orang lain yang mempunyai pengalaman hidup yang sejenis. Kepercayaan dan kesetiaan merupakan dua komponen kunci budaya, diperoleh melalui pola-pola dalam perkataan dan tindakan yang secara

⁷¹ Krietner, Robert, dan Kinichi, *Perilaku Organisasi (Organisasi Behavior)*, Buku 1 Edisi 5 Diterjemahkan Oleh Erly Sunandy (Jakarta: Penerbit Salemba Empat, 2005) hlm. 285-286

konsisten dilakukan.

- 4) *Inherently symbolic*. Seringkali tindakan dianggap lebih keras dari pada kata-kata. Beberapa kata atau slogan bisa memberikan makna simbolik yang besar. Tetapi seringkali perlu menelaah untuk menemukan pesan-pesan budaya yang tepat.
- 5) *Dynamic*. Ini berarti bahwa budaya organisasi yang merupakan pedoman bertingkah laku bersifat dinamis, dan dalam jangka panjang dapat meningkatkan daya ramal, konformitas dan stabilitas.
- 6) *Inherently fuzzy*, kemerduaan, kontradiksi dan banyaknya pengertian merupakan hal yang mendasar pada budaya organisasi.

Hasil riset terbaru mengatakan tujuh karakteristik primer yang merupakan hakikat dari budaya organisasi, yaitu:⁷²

- 1) Inovasi dan pengambilan resiko, sejauh mana para karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil resiko.
- 2) Perhatian, sejauh mana karyawan diharapkan memerhatikan presisi (kecermatan dan analisis).
- 3) Orientasi hasil, sejauh mana manajemen memfokuskan pada hasil, bukan pada teknik dan proses.
- 4) Orientasi pada orang, sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek keberhasilan orang-orang di dalam organisasi.
- 5) Orientasi tim, sejauh mana orang-orang itu agresif (kreatif) dan

⁷² Moeldjono D. Cultured, *Budaya Organisasi dalam Tantangan* (Jakarta: PT. Elek Media Komputindo Kelompok Gramedia, 2003), hlm. 374

kompetensi.

- 6) Kemantapan, sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo.
- 7) Budaya organisasi ini berhubungan dengan bagaimana karyawan mempersepsikan karakteristik dari budaya suatu organisasi, tidak dengan apakah mereka menyukai budaya itu atau tidak. Jadi, organisasi menyatakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi tersebut.

Luthans dalam Anwar mengatakan bahwa organisasi mempunyai sejumlah karakteristik penting. Beberapa karakteristik penting tersebut adalah sebagai berikut:⁷³

1. *Observed behavioral regularities*. Pada saat para anggota organisasi berinteraksi antara yang satu dengan yang lain, dipastikan menggunakan bahasa, terminologi yang umum dan ritual-ritual yang berhubungan dengan penghormatan.
2. *Norms*. Standar-standar perilaku yang ada, meliputi petunjuk seberapa banyak pekerjaan dikerjakan.
3. *Dominant values*. Ada beberapa nilai di mana organisasi ingin agar para karyawan memilikinya.
4. *Philosophy*. Beberapa filosofi organisasi mengenai bagaimana para karyawan dan atau konsumen dihormati

⁷³ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia perusahaan* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2009), hlm. 122

5. *Rules*. Ada beberapa aturan yang harus dipenuhi para anggota organisasi selama berada dalam organisasi.
6. *Organizational climat*. Ini mengandung makna bahwa budaya organisasi memberikan pedoman bertingkah laku karyawan, dan bagaimana para karyawan bertingkah laku menghadapi konsumen atau pihak luar.

Karakteristik di atas, tidak bisa dipisah-pisah, masing-masing tidak dapat berdiri sendiri, melainkan saling terkait dan secara kolektif akan menunjukkan suatu budaya organisasi.

Adapun menurut Robert Kreitner dan Angelo Kinicki yang dikutip oleh Wibowo menunjukkan tiga karakteristik penting budaya organisasi, yaitu; (1) budaya organisasi diteruskan kepada pekerja baru melalui proses sosialisasi, (2) budaya organisasi mempengaruhi kinerja kita di pekerjaan, dan (3) budaya organisasi bekerja pada dua tingkatan yang berbeda.⁷⁴

Budaya organisasi inilah yang menumbuhkan suburkan bagaimana mutu dan kinerja dilaksanakan oleh para anggotanya. Bagaimana kebiasaan bekerja memperbaiki diri dirasakan sebagai bagian dari kehidupannya. Budaya ini dalam kaitannya dengan penciptaan kepuasan pihak yang dilayani sangat penting, sebab setiap personil madrasah merasakan peningkatan diri dan memperbaiki diri bukan lagi paksaan yang datang dari supervisor sebagai suatu pembinaan, melainkan dirasakan sebagai suatu bagian integral

⁷⁴ Wibowo, *Budaya Organisasi: Sebuah Kebutuhan untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang* (Jakarta: Rajawali Press, 2010), hlm. 17

dari keharusan dirinya memecahkan masalah kerja demi kepuasan peserta didik.

c. Macam-macam Budaya Kerja Produktif

Adapun macam-macam budaya kerja berdasarkan proses informasi dan tujuannya menurut Tika adalah :⁷⁵

1) Berdasarkan Proses Informasi

Robert E. Quinn dan R. McGrath (dalam buku Arie Indra Chandra) membagi budaya organisasi berdasarkan proses informasi terdiri dari:

a) Budaya rasional

Dalam budaya ini, proses informasi individual (klarifikasi sasaran pertimbangan logika, perangkat pengarahan) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan kinerja yang ditunjukkan (efisiensi, produktivitas dan keuntungan atau dampak)

b) Budaya ideologis

Dalam budaya ini, pemrosesan informasi intuitif (dari pengetahuan yang dalam, pendapat dan inovasi) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan revitalisasi (dukungan dari luar, perolehan sumber daya dan pertumbuhan)

c) Budaya konsensus

Dalam budaya ini, pemrosesan informasi kolektif (diskusi, partisipasi dan konsensus) diasumsikan untuk menjadi sarana bagi

⁷⁵ Moh. Pabundu Tika, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), hlm. 7

tujuan kohesi (iklim, moral dan kerja sama kelompok)

d) Budaya hierarkis

Dalam budaya hierarkis, pemrosesan informasi formal (dokumentasi, komputasi dan evaluasi) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan kesinambungan (stabilitas, control, dan koordinasi)

2) Berdasarkan Tujuannya

Talizuduhu Ndraha membagi budaya kerja berdasarkan tujuannya, yaitu:⁷⁶

- a) Budaya organisasi perusahaan,
- b) Budaya organisasi publik
- c) Budaya organisasi sosial.

d. Budaya Kerja Produktif Dalam Perspektif Islam

Budaya kerja dalam perspektif Islam terbentuk dari sifat-sifat utama kepribadian dalam bahasa psikologi menurut komaruddin hidayat disebut *primary of personality traits*. Menurut psikologi, sifat-sifat utama kepribadian yang membuat sebuah kepribadian kuat dalam arti positif adalah sifat berani, jujur, tanggung jawab, bersemangat ramah, cenderung memegang pimpinan, cerdas, pemurah, ringan bicara, gigih, rendah hati, dapat dipercaya (*reliable*). Seandainya semua sifat utama tersebut menjadi karakter dalam jiwa individu berarti kepribadian individu tersebut terbentuk oleh sifat-sifat utama yang positif, dan berarti pula akan mudah diketahui melalui gejala-gejala penampilan individu. Begitu pun sifat-sifat terpuji yang

⁷⁶ Taliziduhu Ndraha, *Teori Budaya Organisasi*, ... hlm. 81

diajarkan Al-Qur'an, sesungguhnya semuanya merupakan *taklif* (beban kewajiban) bagi jiwa individu. Semua perintah agama adalah perintah kepada jiwa individu, bukan perintah kepada ranah fisik. Jiwalah yang mempunyai kesadaran untuk menjalankan atau tidak menjalankan seegala perintah agama itu. Jiwa pula yang diminta pertanggung jawaban atas pelaksanaan semua titah atau keharusan-keharusan yang diajarkan agama, yang rumusan resminya terdapat dalam Al-Qur'an al-karim.⁷⁷

Budaya kerja Islam haruslah bermotivasikan, dinamisme dan memupuk sifat dinamik untuk memimpin. Pekerja akan menyadari potensi dan kekuatan yang dikaruniakan Allah kepadanya seperti daya cipta, akal, pemikiran asli, bakat yang tersendiri, kemampuan menggunakan alat-alat tertentu dan sebagainya. Itulah yang dinamakan budaya bekerja dalam perspektif Islam. Kerja pada hakekatnya adalah manifestasi amal kebajikan. Sebagai sebuah amal, maka niat dalam menjalankannya akan menentukan penilaian. Dalam sebuah hadits, Nabi Muhammad bersabda, "Sesungguhnya nilai amal itu ditentukan oleh niatnya".

Islam mengajarkan agar umatnya melakukan kerja keras baik dalam bentuk ibadah ataupun amal shaleh. Budaya kerja bagi umat Islam dalam masa globalisasi saat ini, banyak perusahaan yang mengadopsi budaya-budaya asing karena diyakini begitu maju dan berkembang. Budaya asing tidak selamanya negatif ataupun positif, budaya asing boleh diadopsi dengan

⁷⁷ Komaruddin Hidayat, *Kata Pengantar Buku Kepribadian Qur'ani, Dalam Rif'at Syauqi Nawawi, Kepribadian Qur'ani* (Tangerang: Wni Press, 2009), hlm IX

catatan memang sesuai dengan Islam. Budaya penghargaan atas waktu dan ketepatan dalam memenuhi janji, selalu dianggap sebagai budaya asing, padahal hal itu adalah bagian dari ajaran Islam.⁷⁸

Contoh budaya kerja yang diterapkan di institusi syariah adalah “SIFAT” yang merupakan singkatan dari *Siddiq, Isiqomah, Fathanah, Amanah*, dan *Tablig*. Hal inilah yang diterapkan di Bank Syari’ah Mandiri.⁷⁹

Siddiq berarti memiliki kejujuran dan selalu melandasi ucapan, keyakinan, serta perbuatan berdasarkan ajaran Islam. Tidak ada kontradiksi dan pertentangan yang disengaja antara ucapan dan perbuatan. Oleh karena itu, Allah memerintahkan orang-orang yang beriman untuk senantiasa memiliki sifat *siddiq* dan menciptakan lingkungan yang *Siddiq*. Firman Allah At-Taubah: 119⁸⁰, yang berbunyi:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَكُونُوا مَعَ الصَّادِقِينَ

Artinya: *Wahai orang-orang yang beriman! Bertakwalah kepada Allah, dan bersamalah kamu dengan orang-orang yang benar (Q.S. At-Taubah:119).*

Istiqomah, artinya konsisten dalam iman dan nilai-nilai yang baik meskipun menghadapi berbagai godaan dan tantangan. *Isiqomah* dalam kebaikan ditampilkan dengan keteguhan, kesabaran, serta keuletan, sehingga menghasilkan sesuatu yang optimal. *Istiqomah* merupakan hasil dari suatu proses yang dilakukan secara terus – menerus. Misalnya, interaksi yang kuat

⁷⁸ Didin Hafidhuuddin dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syari’ah dalam Praktik* (Jakarta: Gema Insani Press, Cet. Ke I, 2003), hlm. 64

⁷⁹ Didin Hafidhuuddin, *Islam Aplikatif* (Jakarta: Gema Insani Press, 2003), hlm. 36

⁸⁰ Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-Qur’an dan Terjemahnya, Juz 11* (Surabaya: CV. Karya Utama, 2005), hlm. 276

dengan Allah dalam bentuk shalat, zikir, membaca Al Qur'an, dan lain-lain. Semua proses itu akan menumbuhkembangkan suatu sistem yang memungkinkan kebaikan, kejujuran, dan keterbukaan terapan dengan baik.

Fathanah berarti mengerti, memahami, dan menghayati secara mendalam segala hal yang menjadi tugas dan kewajiban. Sifat ini akan menumbuhkan kreativitas dan kemampuan untuk melakukan berbagai macam inovasi yang bermanfaat. Kreatif dan inovatif hanya mungkin dimiliki ketika seorang selalu berusaha untuk menambah berbagai ilmu pengetahuan, peraturan, dan informasi, baik yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun perusahaan secara umum. Sesuai dengan firman Allah dalam Q.S. Surat Yusuf :55, yang berbunyi:

قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلَيْهَا

Artinya: Berkata Yusuf: "Jadikanlah aku bendaharawan negara (Mesir); Sesungguhnya aku adalah orang yang pandai menjaga, lagi berpengetahuan". (QS. Yusuf : 55)⁸¹

Amanah, berarti memiliki tanggung jawab dalam melaksanakan setiap tugas dan kewajiban. Amanah ditampilkan dalam keterbukaan, kejujuran, pelayanan yang optimal, dan ihsan (berbuat yang terbaik) dalam segala hal. Sifat amanah harus dimiliki oleh setiap mukmin, apalagi yang memiliki pekerjaan yang berhubungan dengan pelayanan bagi masyarakat. Sesuai dengan firman Allah dalam Q.S. An-Nisā': 58, yang berbunyi:

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ ۚ إِنَّ اللَّهَ

⁸¹ Departemen Agama Republik Indonesia, ... , hlm. 326

نِعْمًا يَعِظُكُمْ بِهِ ۚ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا

Artinya: "Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha mendengar lagi Maha melihat." (An-Nisā' : 58)⁸²

Tablig, berarti mengajak sekaligus memberikan contoh kepada pihak lain untuk melaksanakan ketentuan-ketentuan ajaran Islam dalam kehidupan kita sehari-hari. *Tablig* yang disampaikan dengan hikmah, sabar, argumentatif, dan persuasif akan menumbuhkan hubungan kemanusiaan yang semakin solid dan kuat.

Senada dengan pernyataan Imam Suprayogo yang menyatakan bahwa budaya kerja dalam perspektif Islam adalah meningkatkan kualitas keIslaman itu sendiri yang meliputi keimanan, keIslaman, amal shaleh dan akhlakul karimah.⁸³

1) Ikhlas

Ikhlas merupakan nilai ketulusan mengabdikan kepada Allah swt. Dengan segenap hati dan jiwa. Dalam hal ini, perilaku kerja ikhlas yang menjadi budaya kerja dalam perspektif Islam mempunyai tiga tingkatan; 1) tidak melihat amal sebagai amal, tidak mencari imbalan dari amal, dan tidak puas terhadap amal, 2) malu terhadap amal sambil berusaha sekuat tenaga membenahi amal, dan 3) memurnikan amal dengan membiarkan

⁸² *Ibid.*, hlm. 113

⁸³ Imam Suprayogo, *Pendekatan Agama Secara Sempurna dalam Membangun Budaya Kerja*, diakses dari http://imamsuprayogo.com/viewd_artikel.php?pg=297 pada tanggal 3 Agustus 2022 Pukul 7.37 WIB

amal berlalu berdasarkan ilmu dan tunduk kepada hukum kehendak Allah swt.⁸⁴

2) Tawakkal

Kata “*tawakkal*” berasal dari *tawakkala-yatawakkalu-tawakkulan*, yakni *tawakkul*. Sebutan yang benar seharusnya *tawakkul*, bukannya *tawakkal*. Tetapi bangsa Indonesia nampaknya lebih familiar dengan term *tawakkal*. Kata *tawakkal* merupakan transitif yang memerlukan obyek yang pasti, semacam *fi’il madli muta’ady* (kata kerja yang memerlukan obyek). Berbeda halnya dengan *fi’il lazim* (kata kerja yang tak perlu obyek). Dalam Al-Qur’an, obyek *tawakkal* adalah “al-Wakil”, yakni tuhan sebaik-baik tempat bersandar yaitu Allah swt. Tidak ada sesuatu pun selain Dia yang dijadikan tempat menyadarkan segala urusan, menyangkut segala aspek kehidupan manusia, selain Allah swt.⁸⁵

3) Syukur

Perilaku syukur dalam budaya kerja, hal ini berupa sumber pendorong untuk mengelola mentasharrufkan segala yang telah dianugerahkan untuk mencapai keridhaan Allah swt. Menurut Nawawi kata “syukur” berasal dari *syakara-yaskuru-syukran*, yang artinya “terima kasih”. Ungkapan terima kasih tersebut tidak sekedar berupa ucapan, akan tetapi syukur yang diperintahkan Al-Qur’an memiliki konsep yang dalam, terkait dengan konsep pengelolaan berbagai nikmat yang

⁸⁴ M Abdul Mujieb, Ahmad Ismail, Syafi’ah, *Ensiklopedia Tasawuf Imam Ghazali*, hlm. 180-182

⁸⁵ Rif’at Syauqi Nawawi, *Kepribadian Qur’ani* (Jakarta: Amzah, 2011), hlm. 90

diberikan Allah swt baik berupa nikmat material dan non material.⁸⁶

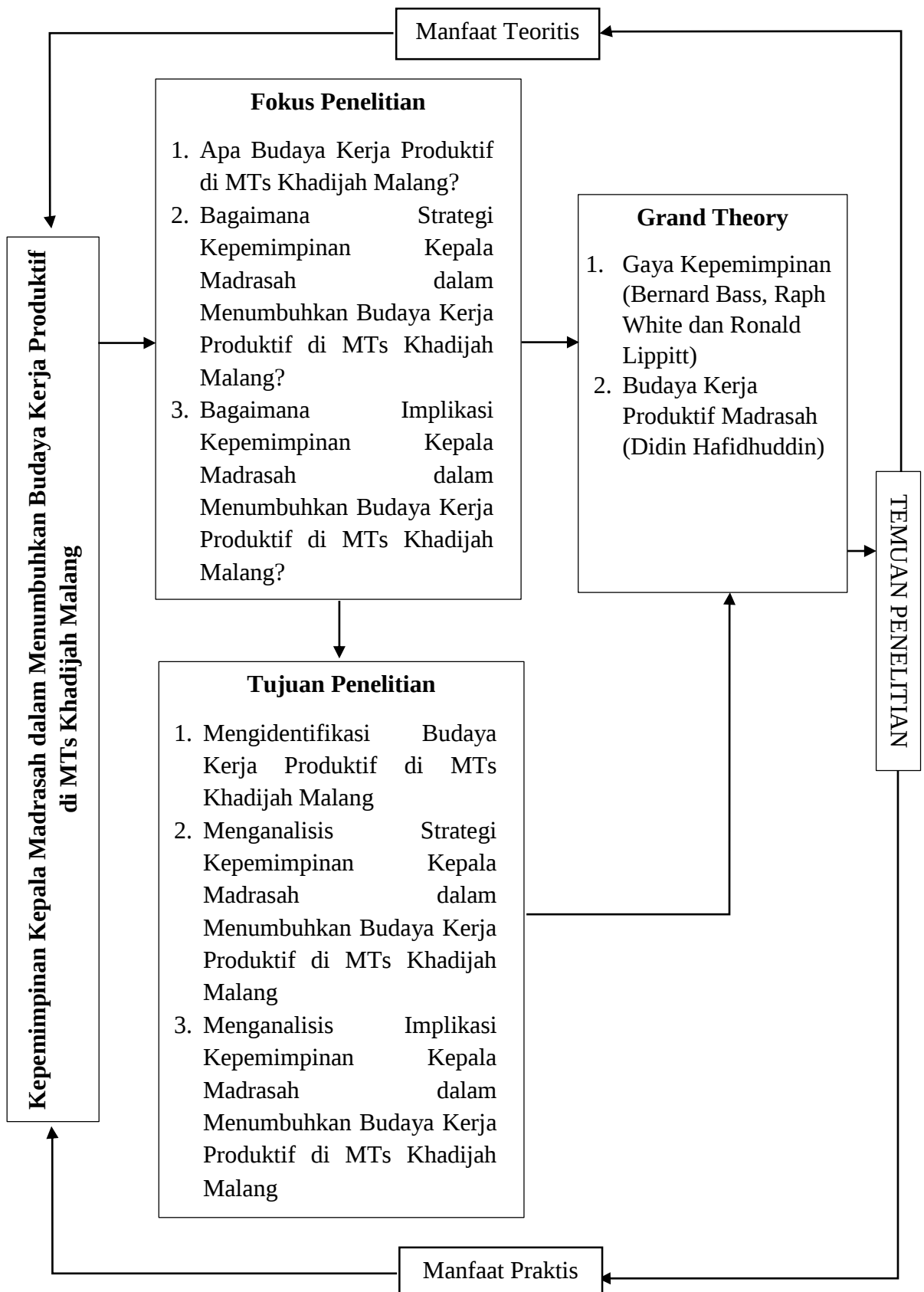
4) Istiqamah

Istiqamah artinya taat asas atau teguh pendirian, tidak mudah terpengaruh oleh situasi yang berkembang, sehingga tetap pada apa yang diyakini sebelumnya. Sikap jiwa yang teguh pendirian sangat penting dalam segala aspek kehidupan. dalam berkeyakinan, bergama, belajar, berkarir, berumah tangga dan berbisnis. Tegasnya istiqamah perlu diterapkan dalam semua bentuk perjuangan manusia.⁸⁷

⁸⁶ *Ibid.*, hlm. 109

⁸⁷ *Ibid.*, hlm. 156

B. Kerangka Penelitian



Gambar 2.1 Kerangka Penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Tujuan penelitian ini secara garis besar adalah mendeskripsikan bagaimana kepemimpinan kepala madrasah dalam membangun budaya kerja produktif di MTs Khadijah Malang. Penelitian ini adalah penelitian lapangan (*field research*) dan menggunakan pendekatan kualitatif dengan data yang diuraikan secara deskriptif. Penelitian kualitatif berakar pada latar alamiah sebagai keutuhan, mengandalkan manusia sebagai alat penelitian, mengadakan analisis data secara induktif, mengarahkan sasaran penelitian pada usaha menemukan teori dari dasar, dan bersifat deskriptif berarti lebih mementingkan proses dari pada hasil, membatasi studi dengan fokus memiliki seperangkat kriteria untuk memeriksa keabsahan data.⁸⁸

Jenis penelitian ini adalah studi kasus (*case study*), yang mana merupakan bagian daripada metode kualitatif. Secara umum, studi kasus merupakan strategi penelitian yang menggunakan *how* dan *why* dalam pokok pertanyaannya, peneliti memiliki sedikit peluang mengontrol peristiwa-peristiwa yang akan diselidiki, fokus penelitian terletak pada fenomena kontemporer.⁸⁹ Studi kasus yang dimaksud adalah studi kasus tunggal (*single case study*). Peneliti menggunakan desain studi kasus tunggal (*single case*

⁸⁸ Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif Edisi Revisi* (Bandung: Rosdakarya, 2007), hlm. 103

⁸⁹ Robert K. Yin, *Case Study Research Design and Methods*, terj. M. Djazuli Mudzakir, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2006), 1.

study) karena kasus yang diteliti mampu membuktikan teori yang telah disusun dengan baik.

Penelitian deskriptif analisis ini dipandang relevan mengingat masalah yang dikaji dalam penelitian ini menyangkut masalah yang sedang berlangsung yakni tentang kepemimpinan kepala madrasah dalam menumbuhkan budaya kerja produktif di MTs Khadijah Malang. Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat mendeskripsikan segala fenomena dengan detail, kemudian menganalisis dan menginterpretasikan maknanya.

B. Kehadiran Peneliti

Kehadiran peneliti sendiri atau bantuan orang lain merupakan alat pengumpul data utama. Adapun bentuk praktek yang akan dilakukan peneliti adalah sebagai berikut:

1. Melakukan konsultasi dengan Kepala MTs Khadijah Malang untuk menyampaikan maksud dan tujuan penelitian.
2. Melakukan pertemuan dengan kepala madrasah dan beberapa pihak yang terkait untuk menentukan langkah-langkah pelaksanaan penelitian, khususnya kepada para informan yang akan di wawancarai.
3. Melakukan pengambilan data sesuai fokus penelitian secara langsung di MTs Khadijah Malang.
4. Melakukan observasi dan wawancara kepada kepala madrasah, wakil kepala madrasah, siswa, serta wali siswa MTs Khadijah Malang serta mengambil dokumentasi sebagai pendukung data primer yang sudah ditentukan.

C. Lokasi Penelitian

Lokasi Penelitian ini bertempat di tingkat SMP/MTs Kota Malang tepatnya di MTs Khadijah Malang. Lembaga tersebut merupakan lembaga pendidikan jenjang SMP/MTs swasta Unggul. Alasan pemilihan lokasi ini adalah MTs Khadijah Malang merupakan salah satu lembaga pendidikan yang memperhatikan betul terhadap budaya kerja pendidik. Pelayanan prima menjadi dasar setiap aktivitas yang dilakukan oleh pendidik dan tenaga kependidikan di MTs Khadijah Malang. Beberapa persepsi mengatakan bahwa tenaga pendidik dan kependidikan yang memiliki semangat kerja produktif akan melahirkan lulusan yang bermutu dan bermanfaat bagi masyarakat. Hal lain yang menjadi alasan yaitu kualifikasi akademik guru yang mayoritas sarjana strata satu (S1) linier yang menunjang terhadap kompetensi mengajar guru dengan baik.

Didukung dengan ketersediaan sarana dan prasarana yang lengkap, menjadi salah satu faktor untuk menumbuhkan budaya kerja produktif di MTs Khadijah Malang. Setiap pekan kepala madrasah melakukan evaluasi dan pembinaan terhadap hal-hal yang mendukung terhadap kinerja guru dalam melaksanakan proses pembelajaran.

D. Data dan Sumber Data

Data yang digali dalam penelitian ini adalah informasi atau keterangan yang berkaitan dengan tujuan/objek penelitian dan data yang sesuai dengan fokus penelitian, yaitu kepemimpinan kepala madrasah meliputi strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam menumbuhkan budaya kerja produktif di

MTs Khadijah Malang. Data yang digali dalam penelitian ini terdiri dari dua macam yaitu:

1. Data primer dalam penelitian ini adalah strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam menumbuhkan budaya kerja produktif di MTs Khadijah Malang. Data ini diperoleh dari kepala madrasah, wakil kepala madrasah, siswa, dan wali siswa MTs Khadijah.
2. Data sekunder adalah gambaran lokasi penelitian yang diperoleh dari tulisan, rekaman, gambar-gambar atau foto-foto yang berhubungan dengan strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam menumbuhkan budaya kerja produktif di MTs Khadijah Malang.

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan peneliti dalam penelitian ini yaitu:

1. Observasi

Teknik untuk mendapatkan data menggunakan observasi tak hanya terbatas pada individu atau kelompok, tetapi juga objek-objek alam dan fenomena lainnya. Sutrisno Hadi menuturkan bahwa, kegiatan observasi adalah suatu proses biologis dan psikologis. Diantara dua hal itu yang terpenting adalah kinerja pengamatan dan ingatan. Tindakan pengumpulan data dengan cara observasi digunakan apabila, penelitian dengan objek perilaku manusia, gejala-gejala alam, proses kerja dan bila responden yang akan di jadikan pengamatan tidak begitu besar.⁹⁰

⁹⁰ Sugiyono, *op.cit.*, hlm. 203

Observasi yang dilakukan peneliti pada penelitian adalah:

- a. Observasi kepemimpinan kepala madrasah dalam menumbuhkan budaya kerja produktif di MTs Khadijah Malang. Hal ini berguna untuk meneliti strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam menumbuhkan budaya kerja produktif di MTs Khadijah Malang
- b. Observasi budaya kerja produktif yang tumbuh dari strategi kepemimpinan kepala madrasah di MTs Khadijah Malang.

2. Wawancara Mendalam

Wawancara ditujukan sebagai cara pengumpulan data yang bertujuan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, kemudian, apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam.⁹¹ Kegiatan ini dilakukan secara terstruktur dan terencana sesuai dengan teknik pengumpulan data yang sudah direncanakan oleh peneliti.

Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara dalam penelitian ini meliputi beberapa objek wawancara, yaitu kepala madrasah, wakil kepala madrasah, siswa, dan wali siswa MTs Khadijah.

3. Dokumentasi

Teknik pengumpulan data dengan dokumentasi yaitu, mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat, kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, lengger, agenda, dan sebagainya⁹². Begitu pula dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode dokumentasi

⁹¹*Ibid.*, hlm. 194

⁹² Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan, Praktik*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2010) hlm. 274

guna memperoleh data-data yang berupa dokumen tertulis yang berkaitan dengan budaya kerja produktif di MTs Khadijah Malang.

F. Analisis Data

Analisis data merupakan suatu metode yang digunakan untuk menganalisis data secara kritis dalam penelitian. Penulis menggunakan teknik analisis data deskriptif kualitatif. Analisis data dilakukan dengan menata dan menelaah secara sistematis semua yang dapat diperoleh.⁹³

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah model Miles and Huberman. Berikut adalah beberapa langkahnya:⁹⁴

1. Pengumpulan Data

Tahap ini merupakan tahap awal pengumpulan data hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi yang diperoleh dari lapangan. Tahap ini digunakan untuk mengumpulkan data sebanyak-banyaknya yang dianggap membantu dalam penelitian ini.

2. Kondensasi Data (*Data Condensation*)

Data kondensasi mengacu pada proses-proses pemilihan atau seleksi, fokus, menyederhanakan serta melakukan pergantian data yang terdapat pada catatan lapangan, transkrip wawancara, dokumentasi maupun data empiris yang telah didapatkan. Data kualitatif tersebut dapat diubah dengan cara seleksi, ringkasan, atau uraian menggunakan kata-kata sendiri dan lain-

⁹³ Lexy j. moleong. *Metode penelitian kualitatif edisi revisi*, (Bandung: Rosdakarya, 2007), hlm. 103

⁹⁴ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D* (Cet Ke-2: Bandung: CV Alfabeta, 2015), hlm. 246

lain. Berdasarkan data yang dimiliki, peneliti akan mencari data, tema dan pola nama yang penting, sedangkan data yang dianggap tidak penting akan dibuang.

3. *Data Display*

Menurut Miles dan Huberman bahwa penyajian data adalah sekumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan. Hal ini dilakukan dengan alasan data yang diperoleh selama proses penelitian kualitatif biasanya berbentuk naratif, sehingga memerlukan penyederhanaan tanpa mengurangi isinya. Penyajian data dilakukan untuk dapat melihat gambaran keseluruhan atau bagian-bagian tertentu dari gambaran keseluruhan. Pada tahap ini peneliti berupaya mengklasifikasikan dan menyajikan data sesuai dengan pokok permasalahan yang diawali dengan pengkodean pada setiap subab pokok permasalahan.

4. *Conclusion Drawing / Verification*

Kesimpulan atau verifikasi adalah tahap akhir dalam proses analisis data. Pada bagian ini peneliti mengeluarkan kesimpulan dari data-data yang telah diperoleh. Kegiatan ini dimaksudkan untuk mencari makna data yang dikumpulkan dengan mencari hubungan, persamaan, atau perbedaan. Penarikan kesimpulan bisa dilakukan dengan membandingkan kesesuaian pernyataan dari subyek penelitian dengan makna yang terkadang dengan konsep-konsep dasar dalam penelitian.

G. Pengecekan Keabsahan Data

Pengecekan keabsahan temuan dalam penelitian adalah tahapan penting bagi peneliti sebagai upaya menjamin dan meyakinkan orang lain bahwa penelitian yang dilakukan ini benar-benar absah. Moleong menyebutkan bahwa dalam penelitian diperlukan suatu teknik pemeriksaan keabsahan data. Sedangkan untuk memperoleh keabsahan temuan, peneliti perlu meneliti kreabilitasnya dengan menggunakan teknik triangulasi.

Triangulasi yaitu teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain dari luar data untuk keperluan pengecekan atau pembandingan terhadap data sederajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh. Teknik ini peneliti membandingkan antara wawancara satu dengan wawancara lainnya.⁹⁵

Pengujian keabsahan data pada metode penelitian kualitatif ini dengan memilih menggunakan triangulasi data. Triangulasi merupakan cara pengecekan data dari berbagai sudut pandang, diantaranya triangulasi sumber, triangulasi tehnik, dan triangulasi waktu.

1. Triangulasi Sumber

Triangulasi sumber merupakan pengujian kredibilitas data. Untuk mengambil data yang valid terhadap sumber data maka peneliti melakukan wawancara terhadap beberapa orang, diantaranya kepala madrasah, wakil kepala madrasah, siswa, dan wali siswa MTs Khadijah Malang.

⁹⁵*Ibid.*, hlm.330

2. Triangulasi Teknik

Triangulasi teknik digunakan untuk menguji keabsahan data. Dalam hal ini tidak satu teknik pengumpulan data yang dilakukan yaitu dengan tiga teknik wawancara, observasi dan dokumentasi.

3. Triangulasi Waktu

Waktu juga merupakan hal penting dalam penelitian. Maka peneliti akan melakukan pengumpulan data diberbagai waktu yang tepat tidak hanya satu waktu saja.

H. Prosedur Penelitian

Prosedur dalam penelitian meliputi beberapa tahap, yaitu:

1. Tahap Pra-lapangan

Pada tahap Pra-lapangan kegiatan yang dilakukan peneliti antara lain:

- a. Melakukan observasi sekaligus menjajaki atau melakukan pengenalan tempat yang digunakan untuk penelitian yang mana tempatnya adalah di MTs Khadijah Malang.
- b. Menyusun rancangan penelitian yang berupa proposal penelitian dan instrument penelitian.
- c. Memilih tempat penelitian, yang sebelumnya dilakukan observasi awal sebelum membuat proposal tesis.
- d. Mengurus surat-surat perizinan yang berkaitan dengan kegiatan penelitian yang dilakukan.

- e. Menentukan siapa saja yang akan menjadi narasumber dalam penelitian dimana peneliti memilih kepala madrasah, guru, karyawan, siswa, dan wali siswa MTs Khadijah Malang.
- f. Menyiapkan perlengkapan yang dibutuhkan saat penelitian nanti, misalnya alat tulis, alat komunikasi, dan alat dokumentasi.

2. Tahap Pengerjaan lapangan

Pada tahap pengerjaan lapangan, kegiatan yang dilaksanakan peneliti adalah terjun langsung ke lapangan untuk melakukan pengamatan dan pengumpulan data yang berkaitan dengan topik penelitian sebanyak-banyaknya.

3. Tahap Analisis Data

Tahap analisis data dilakukan untuk mengecek atau memeriksa keabsahan data yang fenomena yang ada, dan dokumentasi untuk keabsahan data. Setelah data terkumpul dilakukan analisis untuk mengungkapkan hal-hal yang perlu digali lebih dalam lagi. Setelah melakukan penelitian lapangan, hasil penelitian dianalisis sesuai dengan metode yang digunakan. Setelah itu peneliti menyusun hasil laporan penelitian.

BAB IV

PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN

A. Paparan Data

Pada bagian ini peneliti menyajikan data hasil penelitian yang diperoleh melalui beberapa teknik penelitian yaitu observasi, wawancara, dan dokumentasi. Data yang disajikan relevan dengan fokus penelitian terkait dengan Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Menumbuhkan Budaya Kerja Produktif di MTs Khadijah Malang. Dari data tersebut kemudian diuraikan sehingga dapat ditarik pengertian dari data yang diperoleh. Paparan data disajikan antara lain sebagai berikut; *Pertama*, strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam menumbuhkan budaya kerja produktif di MTs Khadijah Malang. *Kedua*, implementasi strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam menumbuhkan budaya kerja produktif di MTs Khadijah Malang. *Ketiga*, implikasi strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam menumbuhkan budaya kerja produktif di MTs Khadijah Malang.

1. Gambaran Umum Objek Penelitian

Undang–Undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Tujuan Pendidikan nasional adalah untuk mengembangkan manusia Indonesia dan mencerdaskan kehidupan bangsa. Manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, dan mempunyai budi pekerti yang luhur, mandiri, kepribadian yang mantap, kesehatan rohani, dan jasmani, keterampilan dan pengetahuan, dan mempunyai rasa tanggung jawab untuk bangsa dan bermasyarakat.

Profil MTs Khadijah Malang

Nama Sekolah : MTSS KHADIJAH
 Alamat : Jl. Arjuno 19 A Malang
 Kelurahan/Kecamatan : Kel. Kauman / Kec. Klojen
 Kota/ Provinsi : Kota Malang / Jawa Timur
 No Telp. : (0341)354361
 Email : mtskhadijahmalang@gmail.com
 Status Sekolah : swasta
 NSM : 121235730010
 NPSN : 20583815
 Kategori Madrasah : Madrasah Akademik (MAN IC)
 Penyelenggara Lembaga : Yayasan
 Nama Penyelenggara Lembaga : Masjid Khadijah
 Waktu Belajar : Pagi
 Status KKM : Anggota
 Komite Lembaga : Sudah terbentuk

Visi Madrasah

Menyiapkan tamatan yang mampu bersaing di era global dengan membekali landasan yang kokoh di bidang IMTAQ dan IPTEK

Indikator :

- a) Berakhlak Mulia
- b) Berprestasi di bidang akademis
- c) Berprestasi di bidang non akademis

- d) Memberikan Pelayanan Prima

Misi Madrasah

- a) Menerapkan pendidikan yang berorientasi pada pembentukan insan yang beriman, bertaqwa dan berakhlak mulia.
- b) Melaksanakan KBM secara tertib, efisien dan efektif.
- c) Memberi dorongan serta bantuan kepada setiap peserta didik untuk berkembang secara optimal sesuai potensi yang dimiliki.
- d) Menumbuhkan kembangkan semangat berfastabiqul khairat.

Tujuan Madrasah

Kurikulum MTs Khadijah Kota Malang disusun sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan di MTs Khadijah Kota Malang yang mencakup pengembangan potensi yang ada di lingkungan MTs Khadijah dan untuk meningkatkan kualitas satuan pendidikan, baik dalam bidang akademis maupun nonakademis, memelihara budaya daerah, mengikuti perkembangan iptek yang dilandasi iman dan takwa kepada Allah SWT.

Tujuan MTs Khadijah Kecamatan Klojen Kota Malang adalah sebagai berikut:

- a) Membiasakan melaksanakan sholat dhuhur dan Ashar berjamaah di sekolah
- b) Membiasakan diri membaca Al-Quran, Dzikir pagi dan sore hari
- c) Membiasakan sholat dhuha
- d) Gemar membaca buku

- e) Membiasakan bersodaqoh pada hari Jum'at dan hari-hari tertentu
- f) 90 % guru dapat menerapkan berbagai metode dalam pembelajaran
- g) Meningkatnya perolehan nilai rata-rata Ujian Nasional
- h) Mampu bersaing dalam kompetisi Olimpiade IPA maupun Matematika
- i) Mampu bersaing dalam kompetisi *Story telling, Speech Contest*
- j) Mampu bersaing dalam kompetisi bidang keolahragaan
- k) Setiap guru dan tata usaha dapat mengoperasikan komputer dengan baik
- l) Memiliki lab komputer dengan jaringan internet yang memadai
- m) Mengoptimalkan peran serta warga sekolah dalam perencanaan kegiatan sekolah

Target Madrasah

Tabel 4.1 Target Madrasah Tahun Pelajaran 2022/2023

No	TARGET MADRASAH	UPAYA YANG DILAKUKAN
1.	Lima besar Aksioma tingkat kota	• Menjaring siswa yang berpotensi di bidang seni dan olahraga, dimulai sejak awal siswa masuk (pada waktu Matsama) • Mempersiapkan pembina yang berkompeten sesuai dengan bidang masing-masing. • Mempersiapkan program latihan jangka panjang (satu tahun sebelum hari H) dan program jangka pendek. • Program latihan sudah mencakup teori, fisik maupun mental siswa. • Mengatur jadwal latihan yang lebih intensif minimal 3x latihan dalam satu minggu. • Mengatur jadwal Uji coba atau gladi bersih. • Mempersiapkan fasilitas yang di butuhkan untuk menunjang program

		latihan.
	Mencetak siswa-siswi MTs Khadijah menjadi lulusan yang berkualitas, unggul, dan berakhlak mulia.	• Menyiapkan fasilitas media pembelajaran dan alat peraga penunjang pembelajaran. • Menciptakan suasana kompetisi di madrasah, dengan mengadakan lomba mata pelajaran disetiap 3 bulan sekali. • Membudayakan pembelajaran berbasis inovasi. • Membiasakan siswa-siswi dengan membaca <i>Basmalah</i> dalam setiap memulai suatu pekerjaan • Membiasakan siswa-siswi dengan membaca <i>Hamdalah</i> setiap menyelesaikan suatu pekerjaan. • Membiasakan siswa-siswi untuk memberi dan menjawab salam kepada segenap keluarga besar MTs Khadijah. • Membiasakan siswa-siswi dengan membaca dzikir pagi dan sore hari. • Setiap hari siswa-siswi membaca Al-Qur'an minimal 5 ayat secara berkesinambungan. • Mewajibkan siswa-siswi dengan melaksanakan shalat wajib berjama'ah di awal waktu. • Membiasakan siswa-siswi dengan membaca dzikir setelah shalat wajib. • Membiasakan siswa-siswi dengan melaksanakan shalat sunnah <i>rawatib</i> ketika berada di madrasah dan menghimbau kepada siswa-siswi untuk sholat <i>rawatib</i> ketika berada di rumah. • Membiasakan siswa-siswi dengan melaksanakan shalat <i>Dhuha</i>
	Mencetak siswa-siswi MTs Khadijah menjadi kader-kader dakwah yang berkompeten dalam bidang IPTEK dan IMTAQ	• Mengajarkan pengetahuan ilmu agama dan umum secara terintegrasi dan seimbang. • Mengadakan pembinaan Tilawatil Qur'an secara <i>murottal</i> dan <i>mujawwada</i> dengan rutin sebagai pembiasaan di madrasah sebelum jam pertama dimulai.

		• Mengadakan pembinaan Tahfidzul Qur'an Juz 30 dan surat-surat pilihan kepada siswa-siswi yang mempunyai potensi melalui bimbingan khusus oleh guru agama. • Sekurang-kurangnya siswa dapat menghafal minimal Surat An Naba dan An Naziat serta surat surat pendek lainnya. • Hafal juz 29-30. • Meningkatkan jumlah hafalan bagi siswa-siswi yang sudah mempunyai hafalan lebih dari 2 juz. • Melatih siswa-siswi dengan membaca dan mengkaji literatur keagamaan. • Melatih siswa-siswi dengan latihan berpidato dalam 3 Bahasa (Indonesia, Arab dan Inggris).
	Gerakan Literasi Madrasah	• Bulan pertama pemahaman teori meliputi, literasi, bacaan dan penulisan. • Bulan kedua dan selanjutnya, berlatih membuat karya meliputi, esai, cerpen, cergam, poster, slogan, komik dan sebagainya dalam berbagai bahasa (Bahasa Indonesia, Bahasa Jawa, Bahasa Arab dan Bahasa Inggris). • Setiap 3 bulan sekali mengadakan perlombaan untuk ditampilkan kemading kelas dan madding utama. • Setiap 6 bulan sekali mengadakan pameran hasil karya terbaik siswa dan perlombaan yang meliputi pembacaan puisi, pidato, <i>story telling</i> (berbagai bahasa), bermain peran (berbagai bahasa). • Tindak lanjutnya membuat tim mading dibawah naungan waka kesiswaan untuk membantu tim literasi.
	Masuk 10 besar olimpiade IPA, Matematika, dan Bahasa Inggris tingkat Malang Raya.	• Dimulai di awal tahun ajaran baru. • Bimbingan khusus kepada siswa-siswi yang akan mengikuti olimpiade dengan lembaga pembimbing Olimpiade 2 bulan sebelum penyelenggaraan lomba. • Pembinaan ekstrakurikuler Olimpiade setiap seminggu sekali pada hari Rabu.

		• Mengadakan olimpiade antar kelas selama 6 bulan sekali.
--	--	---

2. Budaya Kerja Produktif di MTs Khadijah Malang

Budaya kerja merupakan kebiasaan yang dilakukan secara berulang oleh anggota organisasi dalam mencapai sebuah tujuan yang telah ditentukan. Salah satu budaya kerja yang diterapkan di MTs Khadijah Malang adalah budaya kerja yang berorientasi pada produktivitas kerja untuk mencapai kepuasan kinerja yang dapat dirasakan oleh *stakeholder*. Adapun budaya kerja produktif yang ada di MTs Khadijah Malang sebagai berikut:

a. Tanggungjawab

Keberhasilan dalam mencapai tujuan madrasah merupakan hasil dari proses yang dilaksanakan oleh setiap komponen dalam lembaga pendidikan. Ketuntasan program pembelajaran dan kinerja yang memuaskan berasal dari sikap tanggungjawab tenaga pendidik dari setiap tugas yang telah diamanahkan.

Tanggungjawab sudah menjadi hal yang seharusnya ada dalam diri bapak ibu guru dan tenaga kependidikan MTs Khadijah Malang. Terlihat dari ketercapaian target madrasah seperti Masuk 10 besar olimpiade tingkat Malang Raya menjadi bukti bahwa guru sudah menjalankan tugasnya dengan baik.⁹⁶ Selain itu juga terlihat keberhasilan siswa dalam

⁹⁶ Data Prestasi Siswa (Dokumentasi *Terlampir*)

menghafal juz 30 yang dibimbing oleh seluruh bapak ibu guru.⁹⁷ Adanya sikap tanggungjawab yang diterapkan dilingkungan kerja MTs Khadijah Malang, menjadi faktor pendorong terbentuknya kepercayaan masyarakat. Dianggap sudah mampu mengemban amanah sebagai lembaga pendidikan Islam yang baik, keberadaan madrasah masih terus berkembang hingga saat ini.

b. Disiplin Waktu

Ketentuan waktu dalam bekerja merupakan hal yang umum ada karena dari adanya waktu bekerja menunjukkan adanya proses kerja. Pelaksanaan kerja sesuai dengan waktu yang sudah ditentukan berpengaruh terhadap produktivitas kerja. Apabila seseorang mampu disiplin dalam waktu bekerja, berarti waktu yang telah ditentukan berguna untuk produktivitas dengan baik. Budaya kedisiplinan terhadap waktu sudah muncul di lingkungan kerja MTs Khadijah Malang. Kehadiran guru dan tenaga kependidikan sesuai dengan waktu yang sudah ditentukan menunjukkan adanya budaya disiplin waktu di madrasah ini. Hal ini terbukti dari observasi yang dilakukan oleh peneliti di lapangan menunjukkan kedatangan bapak ibu guru dan tenaga kependidikan di MTs Khadijah Malang sebelum jam 07.00 atau bel jam pelajaran pertama dimulai.⁹⁸

⁹⁷ Daftar Guru Pendamping Hafalan Terpadu (Dokumentasi *Terlampir*)

⁹⁸ Peneliti, *Observasi Lapangan* (Malang, 19 Oktober 2022)

Disiplin waktu sudah menjadi hal yang lumrah bagi bapak ibu guru MTs Khadijah Malang. Sesuai dengan pernyataan yang disampaikan oleh wakil kepala bagian humas mengatakan;

“jam belajar anak-anak di sekolah mulai dari jam 07.00. Bapak ibu guru dan karyawan datangnya sebelum jam 07.00. Karena kalau sudah jam 07.00 dan bel masuk jam pertama sudah berbunyi menandakan seluruh aktivitas di madrasah ini sudah dimulai, baik tenaga pendidik maupun siswa.”⁹⁹

Kententuan waktu kerja yang sudah ditetapkan menjadi pemicu aktivitas kerja yang akan dilakukan. Tidak hanya kedatangan di madrasah yang terdapat budaya disiplin waktu. Namun juga pada seluruh aktivitas kerja yang ada di madrasah seperti jam mengajar di kelas, Istirahat Sholat Makan (Ishoma), dan kepulangan. Pada saat jam mengajar dikelas, bapak ibu guru menggunakan waktu dengan semestinya. Hal ini terlihat dari rekaman cctv madrasah pada saat jam pelajaran tidak ada ruang kelas tanpa bapak/ibu guru.¹⁰⁰ Hal tersebut juga disampaikan oleh wakil kepala bagian kurikulum, beliau mengatakan;

“pembagian jadwal mengajar dan pembagian jadwal piket sudah ditentukan sesuai dengan beban tugas dan aktivitas yang lainnya. Seluruh bapak ibu guru sudah mengetahui jam mengajar di kelas sehingga kegiatan didalam di madrasah efektif dan efisien. Apabila ada jam bapak ibu guru yang ditinggalkan karena ada kepentingan yang tidak bisa diwakilkan, ada penukaran jam mengajar atau digantikan oleh guru piket.”¹⁰¹

Melaksanakan pembelajaran sesuai dengan waktu yang sudah ditentukan sudah mampu menunjukkan disiplin waktu yang sudah

⁹⁹ Burhannudin, *Wawancara* (Malang, 26 Oktober 2022)

¹⁰⁰ *Observasi Lapangan* (Malang, 19 Oktober 2022)

¹⁰¹ Ananda Thria, *Wawancara* (Malang, Oktober 2022)

membudaya. Terlihat juga ketika jam pelajaran berganti, bapak ibu guru MTs Khadijah Malang berpindah dari satu kelas ke kelas lainnya setelah bel pergantian jam berbunyi. Bahkan terkadang ada beberapa bapak ibu guru yang sebelumnya tidak ada jam mengajar dikelas, 5 menit sebelum bel pergantian jam berbunyi guru tersebut sudah berada didepan kelas menunggu pergantian guru pengajar.¹⁰²

c. Pelayanan Prima

Memberikan pelayanan merupakan salah satu senjata yang dapat dijadikan modal bersaing di dunia pendidikan saat ini. Memberikan pelayanan yang maksimal sudah menjadi dasar awal komitmen tenaga pendidik MTs Khadijah Malang dalam melaksanakan tugas. Madrasah atau lembaga pendidikan merupakan organisasi yang memberikan jasa dalam produktivitasnya, yakni berupa pelayanan. Pelayanan yang baik terlihat dari kepuasan *stakeholder* sesudah menggunakan jasa dari suatu lembaga pendidikan. Hal ini dapat dilihat melalui hasil survey kepuasan wali siswa yang dilakukan oleh madrasah bahwa masyarakat puas terhadap pelayanan yang telah diberikan oleh MTs Khadijah Malang.¹⁰³

Pelayanan prima merupakan salah satu aktivitas kerja yang dilakukan oleh guru dan tenaga kependidikan di MTs Khadijah Malang. Hal ini bisa dibuktikan dengan beberapa aktivitas kerja yang dilakukan oleh bapak ibu guru ketika kegiatan pembelajaran baik di dalam maupun

¹⁰² *Observasi Lapangan* (Malang, 19 Oktober 2022)

¹⁰³ Hasil Survey Kepuasan Madrasah, *Dokumentasi Terlampir*

di luar kelas. Terlihat ketika kepulangan siswa dari madrasah, bapak ibu guru mendampingi siswa didepan madrasah dan memastikan siswa dijemput oleh orang tua atau anggota keluarga lainnya serta menjamin siswa sampai rumah dengan selamat. Apabila memerlukan komunikasi dengan orang tua, wali kelas menjadi fasilitator bagi siswa agar bisa terhubung dengan orang tua. Sesuai dengan pengakuan salah satu siswa sebagai berikut;

“Waktu kepulangan semua bapak ibu guru ada diantara kami untuk membantu mencari siapa yang menjemput. Kalau orang tua saya tidak bisa menjemput laporan ke wali kelas dan meminta tolong untuk dipesankan gojek.”¹⁰⁴

Tidak hanya itu, setiap kegiatan siswa di madrasah, selalu ada pendampingan bapak ibu guru seperti sholat berjamaah di masjid. Pengkondisian siswa di luar jam pelajaran sudah terjadwal dengan rapi untuk tetap menjaga aktivitas siswa selama di madrasah.¹⁰⁵ Pada jam istirahat, ketika siswa membutuhkan bantuan seperti minta obat-obatan ringan, kehilangan barang, atau yang lainnya siswa tetap terlayani oleh guru piket yang berada di depan ruang Tata Usaha.¹⁰⁶ Hal ini ditegaskan oleh wakil kepala kurikulum kepada peneliti, beliau menyampaikan;

“Pertimbangan dalam penentuan jadwal piket sangat dibutuhkan agar diluar jam pelajaran, anak-anak yang membutuhkan pelayanan bisa terlayani oleh guru yang sedang tidak mengajar didalam kelas.”¹⁰⁷

¹⁰⁴ Nadia Zahra, *Wawancara* (Malang, 28 Oktober 2022)

¹⁰⁵ Daftar Piket Pengkondisian Siswa di Masjid (Dokumentasi *Terlampir*)

¹⁰⁶ *Observasi Lapangan dan Dokumentasi Terlampir* (Malang, 19 Oktober 2022)

¹⁰⁷ Ananda Thria, *Wawancara* (Malang, 26 Oktober 2022)

Kaitannya dengan disiplin waktu, apabila kita mampu menggunakan waktu kerja dengan baik, maka kita dapat memberikan pelayanan baik terhadap pengguna jasa dari sebuah lembaga pendidikan.

d. Bekerja sama

MTs Khadijah Malang merupakan salah satu lembaga pendidikan swasta yang mampu bersaing dengan sekolah umum lainnya melalui *output* yang dihasilkan. Tentunya tidak terlepas dari adanya proses yang dilakukan kepala madrasah serta guru dan tenaga kependidikan. Dalam proses bekerja, guru dan tenaga kependidikan bekerjasama untuk mewujudkan cita-cita madrasah. Karena hal tersebut sudah menjadi tugas bersama tidak hanya dibebankan kepada beberapa orang atau kepala madrasah. Pembagian tugas sudah diberikan kepada guru dan tenaga kependidikan. Dalam pelaksanaannya, perlu adanya dukungan dan kontribusi bersama-sama agar mendapatkan hasil yang maksimal. Terkait budaya bekerja sama disampaikan oleh wakil kepala bagian humas kepada peneliti;

“kemajuan madrasah ini ditopang oleh seluruh bapak ibu guru dan karyawan MTs Khadijah. Contoh kecilnya dalam mempromosikan madrasah yang sudah menjadi tugas saya selaku humas. Namun saya tidak bisa bekerja sendiri, perlu bantuan bapak ibu guru yang lain seperti menyebarkan brosur ke sekolah, memposting di media sosial, ke lembaga-lembaga masyarakat dan lainnya. Semua bapak ibu bergerak dalam kemajuan madrasah.”¹⁰⁸

Tidak hanya itu, peneliti juga melihat kebersamaan bapak ibu guru dalam memberikan pelayanan terhadap siswa. Pengkondisian siswa diluar

¹⁰⁸ Burhannudin, *Wawancara* (Malang, 26 Oktober 2022)

kelas yang seharusnya tugas guru piket, namun bapak ibu guru yang lainnya ikut andil dalam aktivitas tersebut. Hal ini merupakan bentuk pelayanan prima yang berasal dari kerja sama yang dilakukan warga MTs Khadijah Malang. Terlihat juga ketika kepulangan dari madrasah. Keluar madrasah bersama-sama tanpa adanya kepentingan individu. Apabila masih ada salah satu guru yang belum menyelesaikan pekerjaannya seperti wali kelas yang masih menemani siswa belum dijemput, bapak ibu guru yang lain juga tetap di madrasah sampai seluruh tugas dan tanggungjawab selesai dilaksanakan.¹⁰⁹ Semua itu membuktikan bahwa kebiasaan bekerja sama sudah menjadi budaya di MTs Khadijah Malang.

3. Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Menumbuhkan Budaya Kerja Produktif di MTs Khadijah Malang

Kepala madrasah berperan penting dalam mewujudkan visi dan misi madrasah. Menumbuhkan budaya kerja produktif di madrasah merupakan salah satu kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang kepala madrasah. Adanya budaya kerja produktif yang efektif dan efisien akan dapat menciptakan kebiasaan yang mampu mencapai tujuan madrasah sehingga terdapat kepuasan kinerja. Untuk menumbuhkan budaya kerja produktif di lingkungan kerja madrasah, seorang kepala madrasah harus mempunyai cara atau strategi. Hal ini sesuai dengan yang disampaikan kepala madrasah kepada peneliti dalam wawancara:

“Saya selaku pemimpin mempunyai empat kewenangan yaitu *planning, organizing, actuating* dan *controlling*. Tentunya saya

¹⁰⁹ Peneliti, *Observasi* (Malang, 26 Oktober 2022)

mempunyai cara tersendiri untuk menjalankan itu semua intinya guna untuk kemajuan madrasah dan pencapaian tujuan madrasah yang nantinya bisa dilihat dari kepuasan kinerja yang ada.”¹¹⁰

Pernyataan diatas menunjukkan bahwa seorang kepala madrasah mempunyai kemampuan yang digunakan untuk memimpin lembaga yang dipimpin. Kepuasan kinerja yang mampu mewujudkan tujuan madrasah diraih melalui proses kerja dalam kurun waktu tertentu. Dalam proses kerja ini tentunya tidak terlepas dari kegiatan yang dilakukan secara berulang-ulang dan sesuai dengan ketentuan yang sudah ditetapkan. Mengenai hal tersebut, tidak semua anggota dalam lembaga pendidikan mampu melakukannya dengan baik. Oleh karena itu, kepala MTs Khadijah menentukan cara agar mampu menumbuhkan budaya kerja produktif dalam lingkungan madrasah yang akan diterapkan oleh guru maupun tenaga kependidikan yang ada di madrasah tersebut.

Langkah awal yang dilakukan oleh kepala madrasah adalah perencanaan pembagian tugas kepada setiap masing-masing anggota. Perencanaan adalah suatu langkah dalam mengatur alur dari sebuah proses yang akan dilaksanakan. Dalam menumbuhkan budaya kerja produktif, perencanaan penting dilakukan untuk mengetahui kedudukan yang akan diberikan sesuai dengan kemampuan untuk mempertanggungjawabkan tugas sesuai dengan posisi tersebut. Dalam hal ini, kepala MTs Khadijah mengevaluasi kinerja dari program di periode sebelumnya dan di

¹¹⁰ Eko Wadoyo, *Wawancara* (Malang, 19 Oktober 2022)

musyawarahkan bersama dengan jajaran pengurus yang berwenang. Bapak Eko Wardoyo menyampaikan bahwa;

“Di awal sebelum seluruh kegiatan madrasah dilaksanakan, diadakan rapat penentuan struktur organisasi madrasah. Dalam forum rapat tersebut akan membahas mengenai posisi beserta tugas yang akan diberikan sesuai dengan yang kita butuhkan, tidak semata-mata langsung menunjuk seseorang untuk menduduki posisi tersebut. Kebetulan madrasah ini masih dalam naungan Yayasan yang mana dalam rapat tersebut melibatkan pengurus Yayasan. Saya selaku kepala madrasah mempromosikan beberapa orang untuk menduduki posisi yang dibutuhkan¹¹¹ dengan melihat dari kinerja sebelumnya. Jadi, penunjukan tugas-tugas itu kita bersama-sama mereview dari kinerja 1 tahun kebelakang apakah orang tersebut sudah melaksanakan tugasnya dengan baik sesuai dengan surat keputusan atau bahkan orang tersebut mendapat tambahan tugas lain karena dianggap mampu melaksanakannya.”¹¹²

Perencanaan pembagian tugas pokok perlu dilakukan agar pembagian tugas dan tanggungjawab sesuai dengan kemampuan setiap anggota. Hal ini diharapkan agar seluruh kewajiban yang harus dilakukan bisa terlaksana dengan baik dan menghasilkan kinerja yang memuaskan.

Budaya kerja produktif berarti melaksanakan kebiasaan-kebiasaan kerja yang dianggap efektif dan efisien. Setiap guru dan tenaga kependidikan di madrasah harus mengetahui dan memahami tugas yang dilaksanakan selama di madrasah. Kepala madrasah bertugas untuk memahamkan hal tersebut, karena kebijakan yang diputuskan oleh kepala madrasah harus bisa diteruskan kepada guru dan tenaga kependidikan. Memberikan surat keputusan secara tertulis, merupakan salah satu cara untuk memberikan arah atau panduan terhadap pekerjaan yang harus dilakukan pada masa kerja

¹¹¹ Struktur Organisasi Lembaga (Dokumentasi *Terlampir*)

¹¹² Eko Wadoyo, *Wawancara* (Malang, 19 Oktober 2022)

tersebut. Hal ini bertujuan agar guru dan tenaga kependidikan bisa melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas yang telah diberikan. Selaras dengan pernyataan Bapak Eko Wardoyo selaku Kepala MTs Khadijah Malang kepada peneliti dalam wawancara;

“Setelah tersusun struktur organisasi melalui proses yang panjang, setiap tahun di awal tahun pelajaran pihak yang berwenang membuat surat keputusan yang didalamnya memuat tugas inti dan tugas tambahan masing-masing. Jadi tugas pokok dan fungsi sekaligus tugas tambahan lainnya sudah secara tertulis di dalam surat keputusan yang diterima setiap bapak ibu guru dan pegawai. Untuk penekannya, kami melaksanakan rapat dinas setiap awal tahun pelajaran guna untuk menjelaskan kembali terkait dengan tupoksi masing-masing pegawai di madrasah ini”.¹¹³

Dalam hal ini, kepala MTs Khadijah Malang secara rutin menyelenggarakan rapat dinas di awal tahun pelajaran sebagai langkah untuk memahami guru dan tenaga kependidikan akan tugas yang diberikan di madrasah ini. Terbukti dengan adanya daftar hadir dan notulensi rapat yang dihadiri oleh seluruh pendidik di MTs Khadijah Malang.¹¹⁴

Bapak Burhannudin selaku Wakil Kepala bagian Humas juga menyampaikan terkait dengan pembagian tugas;

“Tugas masing-masing bapak ibu guru sudah ditetapkan di awal tahun pelajaran baik itu tugas pokok atau tugas tambahan. Dan semua itu sudah disampaikan secara terbuka dalam forum rapat dinas di awal tahun pelajaran. Sehingga kita semua tahu apa yang kita laksanakan selama 1 tahun pelajaran ini”.¹¹⁵

Pembagian tugas sangat membantu aktivitas yang harus dilakukan guru dan tenaga kependidikan di madrasah. Dalam pelaksanaannya, kepala

¹¹³ Eko Wadoyo, *Wawancara* (Malang, 19 Oktober 2022)

¹¹⁴ Notulensi Rapat (Dokumentasi *Terlampir*)

¹¹⁵ Burhannudin, *Wawancara* (Malang, 26 Oktober 2022)

madrasah berperan penting untuk selalu menumbuhkan semangat guna menumbuhkan budaya kerja di madrasah untuk mencapai kepuasan kinerja baik internal maupun eksternal.

Pelaksanaan tugas dengan baik, tidak terlepas dari bentuk tanggungjawab yang dilakukan. Saat menerima tugas, berarti saat itu juga guru dan tenaga kependidikan menerima amanah dari madrasah yang bertujuan memberikan jasanya untuk mencapai tujuan madrasah. Dengan memonitoring pelaksanaan kerja, tindakan tersebut merupakan bentuk perhatian agar bawahan selalu Amanah terhadap tugas yang diembannya. Pelaksanaan kerja adalah bukti nyata komitmen guru dan tenaga kependidikan dalam mengabdikan dirinya di madrasah. Bentuk komitmen di MTs Khadijah Malang tidak hanya mengerjakan tugas sesuai tugas pokok dan fungsi yang diemban, melainkan realisasi komitmen yang dituangkan secara tertulis dalam pakta integritas yang ditulis oleh seluruh pegawai di MTs Khadijah Malang.¹¹⁶ Hal tersebut disampaikan oleh Bapak Eko Wardoyo:

“Kenapa bapak ibu guru selalu diawasi? Karena memang untuk menghindari kelalaian dalam Amanah yang harus dilaksanakan. Setelah memperoleh surat keputusan, selain membuat program kerja yang akan dilaksanakan, bapak ibu guru dan pegawai membuat komitmen tertulis dalam pakta integritas yang didalamnya memuat kesanggupan melaksanakan tugas dan bersama-sama mewujudkan tujuan madrasah. Itulah kenapa, sebisa mungkin secara rutin madrasah mengadakan rapat koordinasi guna menganalisa dan mengevaluasi selama proses berjalannya program yang sudah direncanakan dan mengingatkan kembali Amanah yang harus kita pertanggungjawabkan”.¹¹⁷

¹¹⁶ Pakta Integritas guru dan karyawan MTs Khadijah (Dokumentasi *Terlampir*)

¹¹⁷ Eko Wadoyo, *Wawancara* (Malang, 19 Oktober 2022)

Mempertanggungjawabkan tugas di madrasah bukan hal yang mudah. Perlu waktu dan tenaga yang harus diperjuangkan agar tugas bisa dilaksanakan dengan baik. Memberikan motivasi ataupun dukungan terhadap anggota dalam bekerja sangat diutamakan oleh Bapak Eko Wardoyo selaku kepala MTs Khadijah Malang. Karena kinerja yang bagus merupakan kekuatan bagi madrasah untuk membangun kepercayaan dan memberikan kepuasan terhadap *stakeholder*. Hal tersebut beliau sampaikan kepada peneliti dalam wawancara;

“Madrasah kita adalah madrasah swasta, namun tidak menutup kemungkinan bahwa kita bisa seimbang dengan madrasah negeri lainnya dari sisi yang berbeda, yaitu tentang pelayanan. Pelayanan sangat kami utamakan disini. Dalam proses kerja, saya menyebut semua pegawai disini adalah team yang harus bekerja sama. Saya selalu mengingatkan dan terus memotivasi agar kita memberikan pelayanan yang maksimal kepada siswa dan juga wali siswa. Selain mengerjakan tugas masing-masing, pelayanan menjadi tugas bersama di madrasah ini.”¹¹⁸

Kepala madrasah di MTs Khadijah Malang tidak hanya seorang pemimpin namun juga sebagai *role model* dalam melaksanakan tugas di madrasah sesuai dengan tugas pokok dan fungsi secara efektif dan efisien. Sesuai dengan hasil wawancara peneliti dengan Bapak Eko Wardoyo selaku kepala MTs Khadijah menyampaikan:

“Saya selaku kepala madrasah menginginkan bapak/ibu guru dan tenaga kependidikan di MTs Khadijah melakukan pekerjaan dengan baik sesuai tugas yang sudah diamanahkan dari madrasah. Dengan adanya keinginan tersebut, saya tidak melulu memerintahkan dan memperingatkan saja, sebisa mungkin saya memberi contoh kepada tim di madrasah bagaimana seharusnya menjalankan tugas dengan

¹¹⁸ Eko Wadoyo, Wawancara (Malang, 19 Oktober 2022)

baik. Datang ke madrasah lebih awal dan tidak terlambat, contoh bahwa kita harus disiplin waktu.”¹¹⁹

Hal tersebut ditemukan oleh peneliti dalam observasi dimana Bapak Eko Wardoyo datang lebih awal dilanjutkan dengan menyambut dan mentertibkan siswa datang bersama bapak ibu guru piket pada hari itu.¹²⁰ Membangun budaya kerja produktif dalam bentuk keteladanan yang dipaparkan diatas menjadi salah satu strategi kepala madrasah. Menjadikan diri sebagai teladan bagi bapak ibu guru dan tenaga kependidikan di madrasah, merupakan hal yang harus dilakukan karena kepala madrasah adalah sosok yang menjadi sorotan dalam mengambil kebijakan yang diputuskan. Kepala madrasah memberikan teladan dengan tujuan agar kebijakan yang ditetapkan bisa dilaksanakan dengan baik di MTs Khadijah Malang. Serupa dengan pendapat dari Wakil Kepala Bagian Humas menyampaikan;

“Bapak Eko Wardoyo adalah sosok kepala madrasah yang tegas dan disiplin. Beliau mencontohkan kepada kami bagaimana menjadi seseorang yang bertanggungjawab, terutama dengan tugas masing-masing yang sudah diamanahkan. Ketika beliau membuat kebijakan, kami akan ikut andil didalam pelaksanaan kebijakan tersebut karena beliau selalu bersemangat dan menjadi contoh dalam menjalankan kebijakannya.”¹²¹

Pelaksanaan tugas yang telah ditentukan akan menghasilkan warna yang beragam atas dasar kepribadian masing-masing setiap anggota. Kepribadian individu muncul dari sifat yang terdapat dalam dirinya dan

¹¹⁹ Eko Wadoyo, *Wawancara* (Malang, 19 Oktober 2022)

¹²⁰ Kepala Madrasah dan Petugas Piket Mentertibkan Kedatangan Siswa (Dokumentasi Terlampir)

¹²¹ Burhannudin, *Wawancara* (Malang, 26 Oktober 2022)

menjadi dasar seseorang untuk bertindak. Apabila seseorang memiliki sifat yang positif dalam dirinya tentu seorang tersebut akan menjadi pribadi yang baik dengan segala tingkah lakunya. Begitu juga dengan budaya kerja. Kebiasaan dalam bekerja terbentuk dari sifat-sifat utama yang dimiliki oleh setiap individu. Perlu adanya sifat positif agar pekerjaan yang dilakukan bernilai baik. Kepala MTs Khadijah menjelaskan terkait dengan pekerjaan yang dilakukan oleh guru dan tenaga kependidikan disini harus berawal dari hati, tentu hati yang bersih dan bersifat positif. Dalam wawancara Bersama peneliti, Bapak Eko Wardoyo menyampaikan;

“Saya suka dengan orang yang kerja secara professional, tetapi saya lebih suka dengan orang yang bekerja dengan hati. Karena apa, kalau professional terkadang hanya sebatas menyelesaikan tugas, entah itu tugasnya dilakukan dengan baik atau tidak intinya tugas selesai. Tetapi berbeda kalau orang yang bekerja secara professional dan juga dengan hati, apalagi kita seorang pendidik ya. Tanggungjawab kita tidak hanya sebatas menyampaikan kepada anak-anak seputar materi pelajaran, disamping itu juga kita harus membentuk karakter anak-anak menjadi baik, bagaimana menerapkan ilmu dengan baik. Itu semua tidak bisa dilakukan hanya di jam pelajaran saja secara professional. Kita juga harus punya tanggungjawab kita terhadap anak didik kita, baik itu didalam madrasah maupun diluar madrasah. Hal-hal seperti inilah yang harus dijalankan dari hati kita, secara professional memang kita mendidik di jam pelajaran yang sudah ditentukan. Tetapi kembali ke marwah kita sebagai seorang pendidik, memberikan pelayanan dan perhatian kepada siswa baik di jam pelajaran maupun diluar jam pelajaran. Bekerja professional belum tentu dengan hati, tetapi bekerja dengan hati sudah pasti professional”¹²²

Bekerja secara profesional dan menggunakan hati, mampu menghasilkan tindakan-tindakan yang melebihi batas namun masih dalam prosedur yang ditentukan. Hal ini bisa terlihat dari pemberian pelayanan yang

¹²² Eko Wadoyo, Wawancara (Malang, 19 Oktober 2022)

dilakukan oleh guru dan tenaga kependidikan ketika kegiatan di madrasah berlangsung. Menjadikan hati yang bersih guna menumbuhkan kepribadian yang positif diperlukan kebiasaan yang bersifat terpuji. Adapun beberapa pembiasaan-pembiasaan yang diterapkan oleh bapak kepala madrasah di lingkungan MTs Khadijah. Berikut pernyataan Bapak Eko Wardoyo terkait dengan pembiasaan-pembiasaan di MTs Khadijah:

“Jiwa yang bersih, hati yang bersih bisa diciptakan oleh setiap individu melalui kebiasaan yang dilakukannya. Tentunya kebiasaan yang bernilai rohani. Setiap pagi dan sore, semua warga di madrasah membaca dzikir yang dipandu oleh center, menghimbau untuk selalu sholat berjamaah di masjid, ikut berperan dalam kegiatan siswa membaca Al-Qur'an yang sebelumnya di madrasah kami menggunakan jasa dari Lembaga luar madrasah tapi sekarang melibatkan semua bapak ibu guru agar kegiatan kita sehari-hari senantiasa diiringi dengan membaca Al-Qur'an, dan 1 hal yang tidak lupa kita selalu meluangkan waktu disela kegiatan kita yakni musahabah diri dari kultum yang disampaikan oleh bapak ibu guru secara bergantian pada rapat koordinasi”.¹²³

Selain mendengar penjelasan dari Bapak Kepala Madrasah, peneliti juga melihat secara langsung di lapangan terkait kegiatan-kegiatan Keagamaan yang dilakukan oleh warga MTs Khadijah Malang.¹²⁴ Pembiasaan yang positif tentu akan berpengaruh terhadap pembentukan kebiasaan atau budaya kerja guru dan tenaga kependidikan di MTs Khadijah Malang. Oleh karena itu, kepala MTs Khadijah Malang menerapkan beberapa kebiasaan yang bernilai keagamaan guna menumbuhkan kepribadian yang positif.

¹²³ Eko Wadoyo, *Wawancara* (Malang, 19 Oktober 2022)

¹²⁴ Peneliti, *Observasi Lapangan* (Malang, 26 Oktober 2022)

Proses kerja yang baik tidak hanya dipengaruhi oleh faktor individu namun terdapat seperangkat yang mendukungnya, seperti halnya sarana dan prasarana. Sarana prasarana merupakan salah satu penunjang dalam menumbuhkan budaya kerja produktif. Penyediaan sarana dan prasarana menjadi bagian penting dalam kelancaran pelaksanaan kerja guru dan tenaga kependidikan di madrasah. Kondisi sarana dan prasarana MTs Khadijah Malang sebagai berikut diungkapkan oleh Bapak Eko Wardoyo;

“Kelengkapan sarana dan prasarana disini sudah bisa dikatakan memenuhi karena memang dari sarana dan prasarana itulah bisa membantu guru dan karyawan bekerja dengan baik. Contoh kecilnya saja kalau semisal guru mengajarkan pelajaran komputer, kalau tidak ada laboratorium komputer dan seperangkat komputer apakah mungkin anak-anak paham akan mengoperasikan komputer jika hanya diterangkan teorinya saja.”¹²⁵

Sarana dan prasarana yang dimiliki oleh MTs Khadijah Malang sudah lengkap.¹²⁶ Semua yang dibutuhkan dalam pelaksanaan tugas guru dan tenaga kependidikan tersedia. Peningkatan dan pembaruan sarana dan prasaranapun terus dilakukan guna menunjang proses kerja mengikuti perkembangan zaman dan tuntutan pendidikan. Sesuai dengan yang diungkapkan bapak kepala madrasah;

“Sekolah ataupun madrasah diharapkan mampu memenuhi kebutuhan masyarakat yang ada sekarang ini. Seiring berjalannya waktu, kebutuhan yang diharapkan dari madrasah pun meningkat. Contohnya yaitu fenomena minimnya minat baca di negara kita ini. Akhirnya Kemenag menggalakkan program *Gelem* (Gerakan Literasi Madrasah). Tentu ini membutuhkan peran dari bapak ibu guru untuk menghimbau anak-anak agar gemar membaca. Tapi kalau hanya disuruh memberikan dukungan saja tanpa adanya fasilitas, tentu akan sia-sia. Akhirnya kami buat sarana pojok baca untuk menunjang

¹²⁵ Eko Wardoyo, *Wawancara* (Malang, 19 Oktober 2022)

¹²⁶ Sarana dan Prasarana MTs Khadijah, Lihat https://www.youtube.com/watch?v=Oz031pM0xZA&ab_channel=MTsKHADIJAHOFFICIAL

program tersebut. Itulah kenapa perlu adanya peningkatan sarana dan prasarana sesuai dengan kebutuhan”.¹²⁷

Selain peningkatan sarana dan prasarana, perawatan terhadap fasilitas juga rutin dilakukan. Hal ini disampaikan oleh Bapak Eko Wardoyo mengenai perawatan sarana dan prasarana:

“Saya menyampaikan kepada bapak ibu guru dan seluruh karyawan apabila menemukan kendala dalam pemakaian fasilitas madrasah bisa langsung disampaikan agar cepat tertangani dan tidak menjadi penghambat proses kerja kita. Terkadang juga di hari sabtu dan minggu ketika libur sekolah, tim sarpras mengecek fasilitas di madrasah.”¹²⁸

Produktivitas dalam bekerja didukung dengan beberapa hal yang menyempurnakan kerja seperti halnya sarana dan prasarana. Peningkatan sarana dan prasarana harus dilakukan agar mampu menciptakan kinerja yang memuaskan sesuai dengan tuntutan pendidikan dan perkembangan zaman.

Mengingat perjuangan dan pengorbanan bapak ibu guru dan tenaga kependidikan dalam kepentingan madrasah, bapak kepala madrasah juga memperhatikan kebutuhan-kebutuhan bapak ibu guru dan tenaga kependidikan baik di dalam madrasah atau di luar madrasah. Selain kebutuhan dalam madrasah, bapak kepala MTs Khadijah Malang juga memperhatikan terhadap kebutuhan diluar madrasah, seperti halnya pemberian kesejahteraan. Madrasah harus bisa menjamin kesejahteraan para anggotanya baik itu di madrasah maupun di luar madrasah. Hal ini disampaikan oleh bapak Eko Wardoyo kepada peneliti dalam wawancara:

¹²⁷ Eko Wadoyo, *Wawancara* (Malang, 19 Oktober 2022)

¹²⁸ Eko Wadoyo, *Wawancara* (Malang, 19 Oktober 2022)

“Kita meminta kepada semua tenaga pendidik disini memberikan perhatian penuh terhadap kepentingan madrasah, sebagai timbal baliknya kita juga memberikan kesejahteraan yang cukup kepada mereka. Dengan hal itu, mereka akan merasa bahwa antara kewajiban yang diminta oleh madrasah akan dibalas dengan hak sebagai balas jasa madrasah kepada mereka.”¹²⁹

Setiap manusia selalu berusaha untuk mencapai kesejahteraan hidupnya, salah satunya yaitu bekerja. Dengan bekerja, seseorang mampu memenuhi kebutuhan hidupnya hingga mencapai kesejahteraan. Apabila dari bekerja dapat memperoleh kesejahteraan hidup yang cukup, seseorang akan fokus dalam pekerjaan dan melakukan pekerjaan dengan baik. Namun, apabila seseorang belum memperoleh kesejahteraan dari pekerjaannya, tentu akan membuat seseorang tersebut memikirkan hal lain yang dapat memenuhi kesejahteraannya. Hal ini sangat diperhatikan oleh Bapak Eko Wardoyo selaku Kepala MTs Khadijah Malang. Beliau menyampaikan bahwa antara kewajiban dan hak yang diberikan harus seimbang, seperti halnya yang sudah disampaikan kepada peneliti dalam wawancara;

“Perolehan hak tentu sudah sesuai dengan tugas yang diemban di madrasah ini. Tetapi karena kita juga mengutamakan untuk memberikan pelayanan meskipun itu diluar tupoksi yang terkandung dalam Surat Keterangan asalkan masih sesuai prosedur, kami memberikan hak yang cukup bagi kesejahteraan guru untuk menghargai usaha dan mungkin waktu yang dikorbankan guna memberikan pelayanan diluar jam kerja kami.”¹³⁰

Mengharapkan kerja yang produktif berarti harus mampu memberikan kesejahteraan kepada guru dan tenaga kependidikan di madrasah. Beliau menuturkan;

¹²⁹ Eko Wadoyo, *Wawancara* (Malang, 19 Oktober 2022)

¹³⁰ Eko Wadoyo, *Wawancara* (Malang, 19 Oktober 2022)

“Kesejahteraan berimbas kepada prestasi kerja. Madrasah mengusahakan untuk selalu bisa memberikan imbalan yang bisa menunjang perekonomian keluarganya. Semua guru dan pegawai disini pun sepakat bahwa madrasah akan memberikan balas jasa yang cukup dengan perjuangan yang dilakukan bapak ibu di madrasah ini. Artinya, kinerja yang dihasilkan oleh bapak ibu guru dan pegawai akan dibalas dengan hak yang memang seharusnya diterima. Dan Insya Allah yang diberikan pun sudah cukup untuk kesejahteraan sehingga bapak ibu guru dan pegawai bisa fokus dalam pekerjaannya dan tidak lagi merisaukan hal lain untuk mengusahakan kesejahteraannya lagi.”¹³¹

Dari pernyataan yang disampaikan Bapak Eko Wardoyo menunjukkan bahwa pemberian kesejahteraan merupakan hal yang semestinya ada dan dijalankan agar guru dan tenaga kependidikan lebih bisa fokus dalam bekerja sehingga dapat melahirkan budaya kerja produktif.

Berdasarkan pemaparan data diatas, dapat dilihat mengenai strategi yang dilakukan oleh bapak kepala MTs Khadijah Malang. Budaya kerja produktif tidak dapat terjadi begitu saja. Perlu adanya langkah-langkah khusus yang mampu diterapkan oleh seorang pemimpin guna mempengaruhi bawahannya agar tercipta budaya kerja yang diinginkan.

4. Implikasi Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Menumbuhkan Budaya Kerja Produktif di MTs Khadijah Malang

Implikasi strategi kepala madrasah dalam menumbuhkan budaya kerja produktif berpengaruh kepada madrasah baik secara internal (madrasah dan siswa) maupun eksternal yakni masyarakat secara luas. Kebijakan yang diputuskan oleh kepala madrasah mempunyai implikasi di keadaan sekarang

¹³¹ Eko Wadoyo, Wawancara (Malang, 19 Oktober 2022)

maupun masa depan. Oleh karena itu, peneliti akan memaparkan data sebagai berikut;

a. Implikasi bagi Madrasah

Implementasi strategi kepala madrasah dalam menumbuhkan budaya kerja produktif di MTs Khadijah Malang berdampak terhadap kemajuan madrasah. Hal ini terjadi karena budaya kerja produktif dapat melahirkan kepuasan terhadap masyarakat terutama wali siswa. Salah satu wali siswa selaku komite madrasah menyampaikan;

“Saya sangat puas dengan Pendidikan yang diberikan MTs Khadijah kepada anak saya. Perbedaan sangat terlihat sekali sebelum dan sesudah anak saya sekolah di MTs Khadijah. Meskipun anak saya sudah lulus, tetapi perubahan masih melekat pada anak saya dan saya masih senang ikut serta kalau semisal di minta madrasah untuk membantu kepentingan madrasah, karena memang saya puas dengan pelayanan madrasah ini dan itu bentuk terima kasih saya kepada madrasah. Saya juga tidak berhenti untuk selalu merekomendasikan kepada kerabat dan teman saya kalau tanya sekolah SMP akan selalu saya sarankan ke MTs Khadijah karena saya menjamin akan dapat kepuasan dari kita menitipkan anak disana.”¹³²

Kepercayaan yang terlahir dari kepuasan tersebut sudah dapat dirasakan oleh madrasah, hal ini disampaikan oleh bapak Eko Wardoyo kepada peneliti menyatakan;

“Contoh sederhananya kepuasan terhadap kinerja kami bisa dilihat dari bentuk kepercayaan masyarakat kepada kita. Tidak sedikit orang tua yang segan menitipkan anak-anaknya kepada madrasah kita. Ada yang kakaknya kelas 9 adeknya kelas 7. Ada yang sudah alumni dan adeknya masuk ke MTs Khadijah ini.”¹³³

¹³² Lestari Rahayu, *Wawancara* (29 Oktober 2022)

¹³³ Eko Wadoyo, *Wawancara* (Malang, 19 Oktober 2022)

Pernyataan diatas menggambarkan hasil dari kepuasan terhadap kinerja MTs Khadijah Malang. Kepuasan tersebut berdampak bagi madrasah. Seperti ungkapan kepala madrasah mengenai implikasi;

“Penerapan strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam menumbuhkan budaya kerja produktif di MTs Khadijah Malang membawa dampak positif bagi kemajuan madrasah. Budaya kerja produktif dengan pelayanan maksimal akan memunculkan kepuasan bagi madrasah dan masyarakat lebih utamanya. Dengan adanya kepuasan tersebut akan menumbuhkan kepercayaan bagi masyarakat agar menitipkan anak-anaknya di madrasah ini dan merekomendasikan ke orang lain untuk memilih madrasah ini”.¹³⁴

Senada dengan ungkapan oleh wakil kepala bagian humas;

“Banyak sekali manfaat yang kita dapatkan dengan memaksimalkan pelayanan sebagai bentuk budaya kerja produktif kita. Bagi madrasah, itu merupakan *branding image*, tanpa kita menjelaskan tentang pelayanan yang kita berikan dengan sendirinya *image* tentang madrasah kami tersampaikan oleh wali murid yang sudah merasa puas dengan pelayanan kami di madrasah.”¹³⁵

Implikasi ke madrasah sangat diharapkan oleh kepala madrasah demi kemajuan madrasah. Menumbuhkan budaya kerja produktif berarti menumbuhkan kepuasan dan kepercayaan masyarakat kepada madrasah dan menjadi *branding image* yang kuat dalam mempromosikan madrasah.

b. Implikasi bagi Siswa

Implementasi strategi kepala madrasah dalam menumbuhkan budaya kerja produktif tidak hanya berdampak bagi madrasah. Target utama penerapan tersebut adalah implikasi bagi siswa. Budaya kerja produktif dalam kegiatan pembelajaran di madrasah memberi dampak

¹³⁴ Eko Wadoyo, Wawancara (Malang, 19 Oktober 2022)

¹³⁵ Burhannudin, Wawancara (Malang, 26 Oktober 2022)

kepada siswa, baik ketika berada di lingkungan madrasah ataupun diluar madrasah. Seperti ungkapan salah satu siswa MTs Khadijah Malang sebagai berikut;

“Saya bisa belajar dimanapun dan kapanpun selama saya bersekolah disini, karena memang bapak ibu guru disini selalu mengawasi kami. Mulai dari datang di madrasah, di halaman sudah ada bapak ibu guru yang mentertibkan kelengkapan dan kerapian kami. Pada saat pembelajaran, bapak ibu guru selalu datang tepat waktu dan setiap jadwalnya, tidak pernah ada jam kosong. Pada waktu istirahat, ada bapak ibu guru yang selalu mengingatkan semisal ada yang ngomong tidak sopan atau makan dan minum sambil berdiri. Ketika di masjid, ditertibkan pada saat wudhu dan tertib ketika masuk masjid dan juga dibantu dalam menata shaf sholat”.¹³⁶

Pelayanan terhadap siswa menjadi kesempatan bagi madrasah untuk mampu membimbing baik di bidang ilmu pengetahuan dan cara bertingkah laku. Selain mampu mendidik siswa, madrasah juga mampu menciptakan kenyamanan bagi siswa, seperti yang disampaikan oleh Denting Kalbu Akbar selaku siswa kelas 8 MTs Khadijah;

“saya sekolah disini karena kakak saya juga sekolah disini tapi sudah lulus. Orang tua saya bilang kepada saya kalau sekolah disini itu enak kayak ada cctv 24 jam bergantian sama bapak ibu di rumah. Dan itu saya buktikan ketika sudah sekolah disini. Tiada waktu tanpa diawasi. Contohnya pas pandemi kemarin, setiap waktu sholat saya diingatkan untuk sholat, belum mengerjakan tugas ditagih dan diingatkan. Terus ketika sudah masuk sekolah, pas saya pulang sekolah, rata-rata teman-teman disini antar jemput ya, kita nggak perlu takut nanti dijemput siapa. Kalau tidak segera dijemput, saya lapor ke wali kelas biar ditelfonkan. Kalau dijemput telat ya saya ditemani oleh bapak ibu guru dan siswa yang belum dijemput. Kalau kata ibu saya naik ojek online ya dipesankan bapak ibu guru ditemani sampai mendapatkan ojek online.”¹³⁷

¹³⁶ Nadia Zahra, *Wawancara* (28 Oktober 2022)

¹³⁷ Denting Kalbu Akbar, *Wawancara* (28 Oktober 2022)

Sesuai dengan pernyataan wakil kepala bagian kesiswaan;

“Pelayanan buat anak-anak memang yang diprioritaskan disini. Karena orang tua sudah menitipkan kepada madrasah sebagai Amanah yang harus kita jaga. Kalau pulang sekolah, kami semua bapak ibu guru memastikan bahwa anak-anak pulang dengan selamat baik itu dijemput orang tua atau pakai jasa ojek online. Berangkat diantarkan orang tua sampai ke madrasah bertemu bapak ibu guru, ketika pulang berarti kita mengembalikan kepada orang tua seperti orang tua mengantarkan ke madrasah”¹³⁸

Pernyataan diatas menggambarkan bahwa budaya kerja produktif yang ditumbuhkan melalui strategi yang dilakukan oleh kepala madrasah mampu memberikan implikasi bagi siswa. Memberikan pelayanan baik dalam proses belajar dan pengawasan selama di lingkungan madrasah mempunyai dampak baik terhadap siswa.

c. Implikasi bagi Guru dan Tenaga Kependidikan

Keberhasilan strategi kepala madrasah dalam menumbuhkan budaya kerja produktif juga berdampak bagi guru dan tenaga kependidikan. Adanya perencanaan dalam menyusun struktur organisasi madrasah, tugas yang diterima oleh bapak ibu guru dan tenaga kependidikan sesuai dengan kemampuan individu masing-masing. Selain itu, memberikan pemahaman terhadap tugas merupakan hal yang ideal dilakukan oleh kepala madrasah selaku pemimpin. Hal ini sesuai dengan pernyataan bapak wakil kepala bagian kesiswaan kepada peneliti dalam wawancara, beliau mengatakan bahwa;

“Penempatan posisi bapak ibu sudah sesuai dengan kemampuan masing-masing bapak ibu guru disini. Karena tugas yang diberikan di awal tahun sudah jelas, bapak ibu guru langsung Menyusun

¹³⁸ Irfan Nurromadhon, *Wawancara* (27 Oktober 2022)

program kerja untuk satu tahun ke depan sebagai acuan apa saja yang akan dilaksanakan. Kalau di bagian saya berarti saya menyiapkan program kesiswaan seperti ekstrakurikuler, agenda osis dan masih banyak lagi. Untuk pembagian jam mengajar pun sudah jelas dan tugas tambahan yang disampaikan di rapat dinas sebelum tahun pelajaran berlangsung.”¹³⁹

Hal ini sesuai dengan yang disampaikan Bapak Ananda selaku wakil kepala bagian kurikulum, beliau menyampaikan;

“Karena pembagian tugas sudah direncanakan diawal, saya selaku wakil kurikulum tidak kebingungan lagi terkait dengan pembagian jadwal mengajar yang bisa saya sesuaikan dengan tugas tambahan. Jadi insya Allah pembagian tugas baik itu jadwal mengajar dan tugas tambahan lainnya sudah tersusun di awal tahun pembelajaran”.¹⁴⁰

Tugas dan jadwal yang sudah terprogram, membantu menumbuhkan budaya kerja produktif guru dan tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan waktu dan pekerjaan yang harus dilakukan. Dalam proses pelaksanaannya, bapak ibu guru dan tenaga kependidikan mendapat dukungan dari kepala madrasah melalui contoh-contoh yang diajarkan. Hal ini disampaikan oleh bapak wakil kepala bagian humas, beliau menyampaikan;

“Ketika proses pelaksanaan tugas, bapak kepala madrasah menjadi motivasi kita untuk melakukan tugas dengan baik, contohnya semisal ikut mengkondisikan siswa di masjid, padahal jadwal bapak guru untuk pengkondisian di masjid sudah tersusun¹⁴¹, tetapi bapak kepala madrasah tidak segan membantu dan beliau menyampaikan bahwa untuk pelayanan adalah tugas kita bersama. Karena bapak kepala madrasah menjadi role model kami di madrasah dimana beliau selalu menjadi orang yang Amanah dengan tugas, hal itu mulai melekat dalam diri bapak ibu guru dan karyawan ketika bekerja. Selain itu, bapak kepala madrasah selalu mengingatkan kepada kita semua bapak ibu guru dan karyawan

¹³⁹ Irfan Nurromadhon, *Wawancara* (27 Oktober 2022)

¹⁴⁰ Ananda Thria Permana, *Wawancara* (26 Oktober 2022)

¹⁴¹ Jadwal Pengkondisian Siswa di Masjid (Dokumen *Terlampir*)

disini agar selalu melakukan pekerjaan dari hati yang tulus, karena sebagai pendidik yang baik menjadi tabungan kita dikemudian hari. Bapak kepala madrasah pun menyampaikan kepada kami ketika rapat koordinasi dan evaluasi bahkan di setiap rapat dinas awal tahun. Selama di madrasah, kepentingan madrasah harus tetap menjadi yang utama, tidak usah memikirkan hal lain diluar kepentingan madrasah, kita niatkan ibadah. Untuk yang berkewajiban mencari nafkah buat keluarganya, insya Allah madrasah mampu untuk mencukupi kebutuhan itu semua. Karena kita diminta untuk memprioritaskan kepentingan madrasah sebagai timbal baliknya madrasah juga mengusahakan kesejahteraan guru dan juga karyawan. Dan semua itu sudah terbukti, untuk gaji kami tidak pernah terlambat dan selalu tepat waktu sesuai dengan yang disampaikan terkait dengan kebijakan madrasah”.¹⁴²

Keberhasilan dalam menumbuhkan budaya kerja produktif mempengaruhi kebiasaan-kebiasaan di madrasah. Adanya unjuk kerja yang telah dilakukan oleh tenaga pendidik MTs Khadijah Malang bukan hanya untuk kepentingan kemajuan madrasah tetapi juga untuk mewujudkan kesejahteraan bapak ibu guru dan tenaga kependidikan MTs Khadijah Malang.

B. Temuan Penelitian

Penelitian yang dilakukan oleh peneliti dengan menggunakan teknik observasi, wawancara, dan dokumentasi, ditemukan hasil terkait dengan kepemimpinan kepala madrasah dalam menumbuhkan budaya kerja produktif di MTs Khadijah Malang. Adapun temuan penelitian diperinci sebagai berikut:

1. Budaya Kerja Produktif di MTs Khadijah Malang

budaya kerja merupakan kebiasaan yang dilakukan secara berulang dan terus menerus dalam mencapai suatu tujuan. Budaya kerja produktif

¹⁴² Burhannudin, *Wawancara* (Malang, 26 Oktober 2022)

berorientasi terhadap proses kerja. Adapun budaya kerja produkti yang ada di MTs Khadijah Malang sebagai berikut:

- a. Tanggungjawab, ketercapaian tujuan madrasah melalui pelaksanaan tugas yang baik menjadi bukti bahwa sikap tanggungjawab terdapat di lingkungan kerja MTs Khadijah Malang.
 - b. Disiplin Waktu, ketepatan waktu setiap aktivitas yang dilakukan pada saat bekerja menunjukkan adanya disiplin waktu yang sudah menjadi budaya kerja di MTs Khadijah Malang.
 - c. Pelayanan Prima, memberikan pelayanan menjadi dasar dalam memberikan jasa tenaga pendidik kepada *stakeholder* dan hal tersebut selalu ditekankan oleh kepala madrasah.
 - d. Bekerja Sama, dalam mnecapai tujuan madrasah perlu adanya sikap kerjasama antar tenaga pendidik.
2. Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Menumbuhkan Budaya Kerja Produktif di MTs Khadijah Malang

Strategi kepala madrasah merupakan cara seorang pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya melalui cara dan prinsip-prinsip kepemimpinan tertentu. Berikut beberapa strategi kepemimpinan yang dilakukan oleh kepala MTs Khadijah Malang untuk menumbuhkan budaya kerja produktif. Penerapan strategi kepemimpinan dilakukan melalui beberapa pendekatan, yaitu:

- a. Menyusun struktur organisasi, kepala madrasah merencanakan pembagian tugas dengan melihat struktur organisasi melalui pertimbangan kinerja di

waktu sebelumnya. Memberikan surat keputusan yang memuat tentang rincian tugas yang harus dilaksanakan oleh guru dan tenaga kependidikan.

- b. Merumuskan langkah strategis dalam rapat, melakukan agenda rutin sebelum tahun pelajaran baru guna untuk menyampaikan dan memberikan pemahaman terkait dengan tugas yang diberikan kepada bawahannya.
 - c. Pembuatan Pakta Integritas, bentuk komitmen tertulis sebagai tanda kesanggupan untuk menjalankan tugas yang telah diberikan.
 - d. Melakukan Pengawasan / Monitoring, memperhatikan proses kerja guna mengantisipasi terjadinya penyimpangan kerja dan mengatasi permasalahan yang terjadi di lingkungan kerja.
 - e. Peningkatan Sarana dan Prasarana, sebagai penunjang produktivitas guru dan tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugasnya.
 - f. Memberikan Kesejahteraan, balas jasa yang diberikan dengan memperhatikan pengorbanan yang telah dilakukan oleh guru dan tenaga kependidikan dalam melakukan pengabdian di MTs Khadijah Malang.
3. Implikasi Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Menumbuhkan Budaya Kerja Produktif di MTs Khadijah Malang

Keberhasilan strategi kepemimpinan kepala madrasah mampu menciptakan budaya kerja di MTs Khadijah Malang. Hal tersebut tentu membawa dampak secara internal maupun eksternal. Beberapa dampak tersebut diantara yaitu:

- a. Implikasi bagi madrasah, adanya *branding image* secara natural sehingga mampu memunculkan kepercayaan terhadap masyarakat luas.

- b. Implikasi bagi siswa, pelayanan maksimal yang diberikan kepada siswa selama proses belajar baik di kelas maupun diluar kelas.
- c. Implikasi bagi guru, tertanam sikap tanggungjawab dan berkepribadian positif dalam melaksanakan pekerjaan.

BAB V

PEMBAHASAN

A. Budaya Kerja Produktif di MTs Khadijah Malang

Budaya Kerja adalah kebiasaan yang dilakukan berulang-ulang oleh pegawai dalam suatu organisasi, pelanggaran terhadap kebiasaan ini memang tidak ada sangsi tegas, namun dari pelaku organisasi secara moral telah menyepakati bahwa kebiasaan tersebut merupakan kebiasaan yang harus ditaati dalam rangka pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan.¹⁴³ MTs Khadijah Malang adalah sebuah organisasi pendidikan yang didalamnya terdapat proses kerja untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Proses kerja tersebut merupakan aktivitas-aktivitas yang dilakukan secara berulang-ulang dan konsisten sehingga bisa disebut budaya kerja.

Taliziduhu Ndraha dalam buku *Teori Budaya Kerja*, mendefinisikan budaya kerja, yaitu: “sekelompok pikiran dasar atau program mental yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan efisiensi kerja dan kerjasama manusia yang dimiliki oleh suatu golongan masyarakat”.¹⁴⁴ Kebiasaan-kebiasaan yang terbentuk pada guru dan tenaga kependidikan di MTs Khadijah merupakan hasil dari usaha yang dianggap mampu meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja di madrasah.

¹⁴³ Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, Cetakan Kelima, 2003), hlm. 65

¹⁴⁴ Taliziduhu Ndraha, *Teori Budaya Organisasi* (Jakarta: PT. Rineka Cipta, Cetakan Kedua, 2003), hlm. 80

Adapaun budaya kerja yang ada di lingkungan kerja MTs Khadijah Malang yaitu tanggungjawab. Tanggung jawab adalah kesanggupan untuk menetapkan sikap terhadap suatu perbuatan atau tugas yang diemban dan kesanggupan untuk memikul resiko dari suatu perbuatan yang dilakukan. Sikap tanggungjawab dalam budaya kerja di MTs Khadijah Malang menunjukkan pemahaman terkait tugas yang diberikan madrasah kepada bapak ibu guru serta tenaga kependidikan serta dampak dari pekerjaannya tersebut. Mampu memahami tugas menunjukkan adanya proses pembentukan budaya kerja karena merujuk pada karakteristik penting budaya kerja. Sikap tanggungjawab di lingkungan kerja MTs Khadijah Malang bersumber dari adanya sosialisasi terkait tugas yang diberikan sehingga guru dan tenaga kependidikan mampu melakukan kerja dengan baik, dan menghasilkan kinerja yang diharapkan oleh sebuah organisasi. Dengan adanya tanggungjawab berarti para anggota memperhatikan tugasnya secara detail mengenai rincian tugas yang harus dikerjakan atau disebut *attention to detail*.

Selanjutnya, budaya kerja yang terdapat di MTs Khadijah Malang adalah disiplin waktu. Disiplin waktu yang dilaksanakan dalam proses kerja di MTs Khadijah Malang tidak hanya diterapkan satu waktu saja, tetapi dalam segala aspek pelaksanaan tugas mulai dari kedatangan di madrasah hingga tugas dalam melakukan pembelajaran di kelas juga memperhatikan jadwal waktu yang telah ditentukan sehingga tercipta budaya disiplin waktu. Terciptanya budaya disiplin waktu didorong dengan adanya pembagian waktu yang tepat dan sesuai.

Selain itu juga terdapat budaya kerja memberikan pelayanan prima yang mampu mempengaruhi produktivitas kerja di MTs Khadijah Malang. Memberikan pelayanan prima adalah hal utama yang diteguhkan oleh kepala madrasah kepada seluruh tenaga pendidik di MTs Khadijah Malang. Hal tersebut dijadikan sebagai senjata bagi MTs Khadijah Malang dalam bersaing di dunia pendidikan pada masa kini. Pemberian pelayanan prima memang tugas yang tidak tertulis dalam surat keputusan. Namun, pelayanan prima sudah menjadi akar budaya dalam pemberian jasa di MTs Khadijah Malang yang menjadi tugas bersama bagi seluruh tenaga pendidik.

Pelaksanaan tugas yang telah diamanahkan guna mencapai tujuan madrasah, budaya kerja di MTs Khadijah Malang tidak terlepas dari bekerja dalam *team* atau bekerja sama. Kebersamaan dalam mencapai tujuan bersama mampu mempengaruhi produktivitas kerja antar anggota. Pelaksanaan tugas bersama sesuai dengan jalur atau tugas masing-masing menciptakan proses kerja yang efektif dan efisien. Tenaga pendidik MTs Khadijah mempunyai prinsip bahwa untuk kemajuan madrasah, seluruh anggota didalamnya harus mau bekerja sama untuk memperjuangkan tujuan tersebut dengan melakukan tugas masing-masing.

Budaya kerja yang tumbuh dalam sebuah organisasi, mengandung langkah yang dapat melahirkan sebuah budaya kerja. Menurut Robert Kreitner dan Angelo Kinicki yang dikutip oleh Wibowo menunjukkan tiga karakteristik penting budaya organisasi, yaitu; (1) budaya organisasi diteruskan kepada pekerja baru melalui proses sosialisasi, (2) budaya organisasi mempengaruhi

kinerja kita di pekerjaan, dan (3) budaya organisasi bekerja pada dua tingkatan yang berbeda.¹⁴⁵

karakteristik budaya yang bisa dijadikan sebuah kebiasaan dalam proses kerja. Robbin mengemukakan karakteristik primer yang digunakan secara bersama untuk memahami hakikat dan budaya suatu organisasi. Ketujuh karakteristik primer tersebut adalah sebagai berikut.¹⁴⁶

- 1) Inovasi dan pengambilan resiko (*motivation and risk taking*), suatu keleluasan bagi anggota organisasi sehingga terdorong untuk melakukan tindakan-tindakan yang inovatif dan berani mengambil resiko.
- 2) Perhatian pada rincian (*attention to detail*), harapan organisasi kepada anggotanya agar bertindak secara cermat, analitis dan memperhatikan kepada rincian
- 3) Orientasi pada hasil (*outcome orientation*), sejauh mana pihak manajemen organisasi lebih memperhatikan hasil kerja anggota organisasi dari pada teknik atau proses yang dilakukan untuk mencapai hasil tersebut.
- 4) Orientasi pada orang (*people orientation*), bagaimana organisasi memperlakukan anggota-anggotanya secara manusiawi.
- 5) Orientasi pada tim (*tim orientation*), menunjukkan apakah proses kerja dalam organisasi dilaksanakan dalam kelompok-kelompok kerja, bukan pada individu.
- 6) Agresivitas (*aggresiveness*), sejauh mana anggota organisasi berperilaku

¹⁴⁵ Wibowo, *Budaya Organisasi: Sebuah Kebutuhan untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang* (Jakarta: Rajawali Press, 2010), hlm. 17

¹⁴⁶ Robbin P. Stephen, *Perilaku Organisasi* (Jakarta: Edisi 9, PT. Indeks Kelompok)

agresif dan kompetitif dalam proses kerjanya.

7) Kemantapan (*stability*)

Budaya kerja produktif di MTs Khadijah Malang menunjukkan karakter budaya yang perhatian pada rincian tugas. Hal ini terlihat jelas dalam sikap tanggungjawab yang dijalankan oleh tenaga pendidik terhadap tugas-tugas yang diberikan. Perhatian dan pemahaman tugas terhadap rincian tugas yang diberikan

Kreitner mendefinisikan beberapa karakteristik umum dari budaya kerja organisasi, yaitu:¹⁴⁷

- 1) *Collective*, ini mengandung makna bahwa budaya organisasi merupakan entitas sosial
- 2) *Emotionally charged*, manusia cenderung memperoleh budaya organisasi untuk suatu perlindungan atau keamanan, karena bukan hal yang mustahil dihadapkan pada ketidak-amanan dan ketidak-pastian.
- 3) *Historically based*. Pengalaman-pengalaman bersama, dalam waktu yang panjang, mengikat kelompok orang secara bersama-sama. Kecendrungan yang ada adalah orang-orang mengidentifikasikan dengan orang lain yang mempunyai pengalaman hidup yang sejenis. Kepercayaan dan kesetiaan merupakan dua komponen kunci budaya, diperoleh melalui pola-pola dalam perkataan dan tindakan yang secara konsisten dilakukan.
- 4) *Inherently symbolic*. Seringkali tindakan dianggap lebih keras dari padakata-

¹⁴⁷ Krietner, Robert, dan Kinichi, *Perilaku Organisasi (Organisasi Behavior)*, Buku 1 Edisi 5 Diterjemahkan Oleh Erly Sunandy (Jakarta: Penerbit Salemba Empat, 2005) hlm. 285-286

kata. Beberapa kata atau slogan bisa memberikan makna simbolik yang besar. Tetapi seringkali perlu menelaah untuk menemukan pesan-pesan budaya yang tepat.

- 5) *Dynamic*. Ini berarti bahwa budaya organisasi yang merupakan pedoman bertingkah laku bersifat dinamis, dan dalam jangka panjang dapat meningkatkan daya ramal, konformitas dan stabilitas.
- 6) *Inherently fuzzy*, kemerdekaan, kontradiksi dan banyaknya pengertian merupakan hal yang mendasar pada budaya organisasi.

Karakteristik budaya kerja di lingkungan MTs Khadijah Malang menunjukkan adanya budaya kerja produktif yang diterapkannya. Budaya kerja produktif merupakan cara yang dapat dilakukan untuk mendapatkan kinerja yang memuaskan dan keberhasilan dalam mencapai tujuan madrasah. Produktivitas dapat diartikan sebagai perbandingan antara *output* (keluaran) dengan *input* (masukan). Produktivitas berarti kemampuan menghasilkan sesuatu. Sedangkan kerja berarti kegiatan melakukan sesuatu yang dilakukan untuk mencari nafkah mata pencaharian. Produktivitas kerja adalah kemampuan menghasilkan suatu kerja yang lebih banyak daripada ukuran biasa yang telah umum.

Secara teknis produktivitas adalah suatu perbandingan antara hasil yang dicapai (*output*) dengan keseluruhan sumber daya yang diperlukan (*input*). Produktivitas mengandung pengertian perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peran tenaga kerja persatuan waktu. Produktivitas menyangkut masalah hasil akhir, yakni seberapa besar hasil akhir yang diperoleh di dalam proses

produksi.

B. Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Menumbuhkan Budaya Kerja Produktif di MTs Khadijah Malang

Kepemimpinan merupakan sebuah kemampuan yang dimiliki oleh seorang dalam organisasi. Kepemimpinan bermakna suatu proses mempengaruhi, membimbing, menjadi teladan, memotivasi oleh atasan kepada bawahan untuk mewujudkan tujuan organisasi. Kepala MTs Khadijah Malang adalah seorang pemimpin di lembaga pendidikan agama Islam yang mampu mempengaruhi bawahannya guna mencapai tujuan organisasi. Menurut Mulyadi kepemimpinan adalah proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya.¹⁴⁸ Dalam mencapai tujuan organisasi, tentu terdapat proses kerja yang harus dilalui oleh seluruh anggota organisasi.

Kata “proses” mengandung makna terjadinya rangkaian tindakan, perbuatan atau pengolahan yang menghasilkan produk dan terjadi secara rutin dan terus menerus. Untuk menjalankan suatu proses tersebut, Kepala MTs Khadijah Malang mempunyai cara atau rencana agar mampu menghasilkan produk yakni tujuan sebuah organisasi. Strategi menurut kamus bahasa Indonesia adalah cara/siasat perang.¹⁴⁹ Kepala MTs Khadijah Malang mempunyai cara yang digunakan untuk mempengaruhi para anggotanya melalui

¹⁴⁸ Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Memebangun Budaya Mutu* (Malang: UIN Maliki Press, 2010), hlm. 1

¹⁴⁹ Sigit Daryanto, *Kamus Lengkap Bahasa Indonesia* (Surabaya: Apollo, 1998), hlm. 527

budaya kerja. Sedangkan menurut Crown, strategi berasal dari bahasa Yunani yang berarti “kepemimpinan dalam ketentaraan”.¹⁵⁰ Langkah ini dilakukan oleh Kepala MTs Khadijah Malang dimaksudkan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dan menciptakan kebiasaan kerja yang produktif sehingga mampu menghasilkan kinerja yang memuaskan.

Melakukan tindakan kepemimpinan yang baik, kepala MTs Khadijah mempunyai prinsip yang mendasari tugasnya menjadi seorang pemimpin. Kesadaran atas dirinya sebagai seorang pemimpin yang mempunyai peran penting dalam keberlangsungan kerja di madrasah, kepala madrasah memulai tugasnya diawali dengan perencanaan dan pembagian tugas kepada bawahannya. Pembagian tugas pokok dan fungsi dalam struktur organisasi madrasah, sudah ditetapkan di awal tahun pelajaran. Pembuatan Surat Keputusan menjadi pertanda ditetapkannya keputusan yang dilakukan oleh kepala madrasah bersama jajaran pengurus yang berwenang. Hal ini membantu anggota memahami batasan-batasan, tanggungjawab dan ruang lingkup dalam melakukan setiap tindakan yang dilakukan pada saat proses kerja di madrasah. Sehingga mampu menciptakan budaya kerja produktif karena bawahan akan mengerjakan tugas sesuai dengan apa yang diberikan.

Pemberian tugas secara tertulis melalui Surat Keputusan yang diberikan kepada setiap anggotanya, kepala madrasah merasa belum cukup dengan tindakan tersebut. Perlu adanya pemberian pemahaman secara lisan oleh kepala

¹⁵⁰ Dirgantoro, *Manajemen Strategik, Konsep, Kasus dan Implementasi* (Jakarta: Grasindo, 2001), hlm. 5

madrasah yang dilakukan melalui rapat dinas awal tahun pelajaran sebelum kegiatan belajar mengajar di madrasah dilaksanakan. Hal ini dianggap cara yang baik dalam membangun komunikasi antara kepala madrasah dengan seluruh anggotanya selama proses kerja berlangsung. Selain itu, sebagai tanda sudah diterimanya tugas oleh setiap guru dan tenaga kependidikan MTs Khadijah Malang, kepala madrasah menganjurkan kepada bapak ibu dan tenaga kependidikan untuk membuat komitmen berupa pakta integritas. Komitmen tertulis tersebut berisikan tentang kesediaan bapak ibu guru dan tenaga kependidikan untuk menjalankan amanah sesuai dengan tugas yang diberikan dan bersama-sama mewujudkan cita-cita madrasah. Pakta integritas itulah yang akan dijadikan pondasi para anggota dalam menjalankan tugas di MTs Khadijah Malang.

Bekerja sama dalam mewujudkan pelayanan prima, merupakan tugas bersama yang diemban oleh seluruh tenaga pendidik di MTs Khadijah Malang. Selama proses kerja berlangsung, kepala MTs Khadijah Malang tidak lepas tangan karena sudah membagi tugas ke bawahannya. Kesatuan dalam proses bekerja merupakan kekuatan nyata dalam mencapai tujuan madrasah. Sebagai orang yang memutuskan kebijakan, kepala madrasah menjadi sorotan dalam proses pelaksanaannya. Terkait dengan hal tersebut, Bapak kepala MTs Khadijah menjadikan dirinya sebagai contoh dalam melakukan kerja. Memberikan contoh kepada bawahannya dengan melakukan tindakan kerja dengan baik, menjadi sebuah motivasi atau dorongan yang mampu mempengaruhi bapak ibu guru dan tenaga kependidikan ketika bekerja.

Pemberian contoh sikap disiplin dan totalitas serta tanggungjawab dalam bekerja, mampu menumbuhkan kebiasaan-kebiasaan positif yang ada dalam proses kerja sehingga menjadi budaya kerja.

Namun tidak menutup kemungkinan terdapat penyimpangan proses kerja yang ada di MTs Khadijah Malang. Penekanan-penekana dalam hal menjalankan tugas sesuai dengan tugas pokok dan fungsi penting untuk selalu digalakkan. Belum totalitasnya guru dan tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugas serta memberi pelayanan kepada siswa dan masyarakat, dianggap sebagai masalah yang harus segera diselesaikan oleh kepala MTs Khadijah Malang.

Adanya komunikasi yang baik, mempermudah Kepala Madrasah untuk menyelesaikan masalah terkait budaya kerja. Rapat koordinasi rutin tiap minggu, menjadi wadah untuk kepala madrasah mengevaluasi proses kerja guru dan tenaga kependidikan di Madrasah secara bertahap. Hal ini sebagai proses *controlling* kerja untuk menghindari kesenjangan budaya di lingkungan kerja.

Selain itu, rapat koordinasi rutin dijadikan Kepala Madrasah sebagai kesempatan untuk memperkuat kepribadian positif anggotanya. Harapan Kepala Madrasah, guru dan tenaga kependidikan di madrasah ini menjalankan tugas dengan hati dan juga professional. Ketika guru hanya berpacu pada tugas yang diberikan sesuai Surat Keputusan yang diberikan, sudah dianggap melakukan kerja secara professional. Namun apabila tenaga pendidik memahami akan marwahnya, dan marwah itu tertanam dalam hati, maka Tindakan yang muncul

budaya kerja yang tidak hanya menggugurkan kewajiban, namun selalu menjalankan proses pembelajaran baik itu didalam kelas maupun diluar kelas.

Memberikan perhatian terhadap kebutuhan kerja juga dilakukan oleh Bapak Kepala MTs Khadijah. Pemenuhan kebutuhan untuk bekerja menjadi salah satu faktor penunjang dalam produktivitas bekerja. Selain itu, pemberian kesejahteraan terhadap guru dan tenaga kependidikan di MTs Khadijah Malang juga dianggap penting oleh Kepala Madrasah. Adanya kontribusi penuh terhadap pelayanan di madrasah, pihak madrasah harus memberikan balas jasa berupa hak yang sebanding dengan pelayanan prima yang diberikan oleh guru dan tenaga kependidikan.

Tindakan yang dilakukan oleh Bapak Kepala MTs Khadijah merupakan strategi dalam menumbuhkan budaya kerja produktif di madrasah. Drucker dalam Nisjar, mengartikan bahwa taktik/strategi adalah mengerjakan sesuatu yang benar (*doing the thing right*).¹⁵¹ Penentuan struktur organisasi lembaga dan pembagian tugas pokok dan fungsi yang jelas oleh Kepala Madrasah, menjadi strategi agar setiap guru dan tenaga kependidikan di MTs Khadijah Malang dapat melaksanakan tugas yang diberikan guna mencapai tujuan madrasah.

Mempunyai kemampuan dalam kedudukannya, membuat kebijakan dan memutuskan tepat waktu, menjadi contoh dalam bertindak, memiliki komunikasi yang baik terhadap anggotanya, melibatkan anggotanya dalam musyawarah, *controlling*, serta memberikan perhatian terhadap anggotanya

¹⁵¹ Karhi Nisjar, Winardi, *Manajemen Strategik* (Bandung: Mandar Maju, 1996), hlm. 16

menjadi prinsip kepemimpinan kepala madrasah dalam menjalankan tugasnya sebagai seorang pemimpin.

Prinsip kepemimpinan yang dimiliki oleh seorang pemimpin, membantu seorang pemimpin untuk mengetahui dan melakukan tindakan kepemimpinan yang baik, Sudarwan Danim mengemukakan prinsip kepemimpinan sebagai berikut:¹⁵²

1. Mahir secara teknis. Seseorang harus mengetahui pekerjaan sendiri dan memiliki keakraban yang solid dengan bawahan berikut tugas-tugasnya.
2. Mengambil tanggungjawab/tindakan sebagai pemimpin. Seorang pemimpin harus mencari cara untuk membimbing organisasi agar sampai pencapaian baru yang lebih tinggi. Ketika terjadi masalah seorang pemimpin menganalisis situasi, mengambil tindakan korektif dan beralih pada tantangan berikutnya.
3. Membuat keputusan tepat waktu. Pemimpin harus melakukan perencanaan, pemecahan masalah dan membuat keputusan secara baik.
4. Menetapkan contoh. Menjadikan diri sendiri sebagai teladan yang baik bagi karyawan. Pemimpin harus menjadi sumber perubahan seperti yang ingin kita lihat.
5. Mengenal semua karyawan serta melihat keluar, memikirkan kesejahteraan karyawan. Mengetahui sifat manusia dan pentingnya merawat bawahan.
6. Menjaga komunikasi dengan karyawan. Mengetahui bagaimana

¹⁵² Hendiyat Sutopo, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 1984), hlm. 24

berkomunikasi yang baik terhadap bawahan juga dengan senior dan orang-orang penting lainnya.

7. Mengembangkan rasa tanggungjawab pada pekerjaan sebagai pemimpin.
8. Memastikan bahwa tugas-tugas yang diberikan kepada bawahan dapat dimengerti.

Strategi kepemimpinan kepala madrasah yang sudah dimiliki oleh Kepala MTs Khadijah Malang, diterapkan dalam lingkungan kerja agar budaya kerja produktif bisa terbentuk di MTs Khadijah Malang. Pendekatan yang tepat sangat diperlukan oleh seorang pemimpin agar apa yang disampaikan kepada bawahan dapat tersosialisasi ke dalam setiap pribadinya masing-masing.

Berdasarkan paparan data dan temuan penelitian di bab sebelumnya, dalam penerapan strategi kepemimpinan kepala madrasah menggunakan pendekatan perilaku dan pendekatan situasional. Pendekatan yang tepat sangat diperlukan oleh seorang pemimpin agar apa yang disampaikan kepada bawahan dapat tersosialisasi ke dalam setiap pribadinya masing-masing.

Moedjiono mengemukakan terdapat 3 pendekatan yaitu: (1) pendekatan sifat, (2) pendekatan perilaku, dan (3) pendekatan kontigensi.¹⁵³ Namun pendekatan yang digunakan oleh kepala MTs Khadijah hanya dua, diantaranya yaitu:

a. Pendekatan Perilaku (*Behavior Approach*)

Pendekatan perilaku memusatkan perhatian pada tindakan yang dilakukan pemimpin di dalam melaksanakan pekerjaan manajerial. Dua studi mengenai

¹⁵³ Moedjiono, *Kepemimpinan dan Keorganisasian* (UII Press, 2022), hlm. 12

teori perilaku (*behaviors*) terkenal yang berasal dari Kelompok Ohio State University dan Kelompok Michigan University.¹⁵⁴

Kelompok Ohio State University paling menyeluruh dan paling sering ditiru dihasilkan dari riset yang dimulai pada *Ohio State University* pada akhir dasawarsa 1940-an. Terdapat dua (2) kategori yang secara hakiki menjelaskan kebanyakan perilaku kepemimpinan yang dicirikan oleh bawahan. Kedua dimensi ini disebut sebagai *Consideration* (perhatian, pertimbangan) dan *Initiating Structure* (struktur kelembagaan).

Melakukan perencanaan melalui pertimbangan dalam penentuan struktur lembaga pendidikan di MTs Khadijah Malang telah dilakukan oleh kepala madrasah. Hal ini bertujuan untuk memberikan tugas sesuai dengan kemampuan anggotanya. Tidak hanya itu, untuk menunjang kerja efektif dan efisien, kepala madrasah memperhatikan perihal kebutuhan guru dan tenaga kependidikan terkait dengan proses kerja. Meningkatkan sarana dan prasarana merupakan bentuk perhatian yang telah dilakukan oleh kepala madrasah.

Fokus penelitian Michigan University adalah identifikasi mengenai hubungan (*relationship*) diantara perilaku pemimpin, proses kelompok, dan ukuran-ukuran mengenai kinerja kelompok. Penelitian tersebut menemukan bahwa tiga jenis perilaku kepemimpinan saling berbeda diantara para manajer yang efektif dan tidak efektif.

¹⁵⁴ Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Alih Bahasa: Budi Supriyanto. (Indeks. 2001), hlm. 62

1) Perilaku yang Berorientasi pada Tugas (*Task-oriented Behavior*).

Para manajer yang efektif tidak menggunakan waktu dan usahanya dengan melakukan pekerjaan yang sama seperti bawahannya. Sebaliknya, para manajer yang lebih efektif berkonsentrasi pada fungsi-fungsi yang berorientasi pada tugas seperti misalnya merencanakan dan mengatur pekerjaan, mengkoordinasi kegiatan para bawahan, dan menyediakan keperluan, peralatan, dan bantuan teknis yang dibutuhkan. Sejalan dengan tindakan yang dilakukan oleh kepala MTs Khadijah ang Malang. Pembagian tugas serta pemberian pemahaman merupakan cara agar seluruh anggota mampu melaksanakan tugas sesuai dengan tupoksi yang telah diberikan. Sehingga tenaga pendidik mampu menjalankan setiap tugas yang terperinci dalam surat keputusan.

2) Perilaku yang Berorientasi pada Hubungan (*Relationship-oriented Behavior*)

Bagi para manajer yang efektif, perilaku yang berorientasi pada tugas tidak terjadi dengan mengorbankan perhatian terhadap hubungan antar manusia. Para manajer yang efektif lebih penuh perhatian (*considerate*), mendukung, dan membantu para bawahan. Adanya rapat koordinasi rutin yang dilakukan bersama guru dan tenaga kependidikan mampu membangun komunikasi baik. Selain itu, guru dan tenaga kependidikan mempunyai wadah jika terjadi kesulitan dan terdapat hambatan pada proses kerja.

3) Kepemimpinan Partisipatif.

Likert menganjurkan agar para manajer menggunakan secara ekstensif supervisi kelompok daripada mengontrol tiap bawahan sendiri-sendiri. Pertemuan berkelompok memudahkan partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan, memperbaiki komunikasi, mendorong kerjasama, dan memudahkan pemecahan konflik. Sebelum melakukan pertemuan, kepala madrasah menganalisis terlebih dahulu permasalahan yang timbul bersifat individu atau kelompok. Namun bukan berarti rapat koordinasi hanya dibutuhkan ketika muncul sebuah konflik. Rapat koordinasi yang dilakukan di MTs Khadijah Malang juga bertujuan untuk menkontrol kinerja dalam jangka pendek dan selalu mendukung para anggotanya agar tetap bekerja sesuai dengan jalurnya masing-masing.

b. Pendekatan Situasional (*Situational Approach*)

Pendekatan kontingensi menekankan pada ciri-ciri pribadi pemimpin dan situasi, mengemukakan dan mencoba untuk mengukur atau memperkirakan ciri-ciri pribadi ini dan membantu pimpinan dengan garis pedoman perilaku yang bermanfaat yang didasarkan kepada kombinasi dari kemungkinan yang bersifat kepribadian dan situasional. Menurut Moedjiono pendekatan kontingensi mengkaji kesesuaian antara perilaku pemimpin dengan karakteristik situasional terutama tingkat kematangan bawahan.¹⁵⁵ Melihat tindakan Kepala Madrasah dalam melaksanakan tugas dan mempengaruhi bawahannya, Kepala MTs Khadijah Malang tergolong pemimpin yang berorientasi pada produksi. Karena

¹⁵⁵ Moedjiono, *Kepemimpinan dan Keorganisasian* (UII Press, 2022), hlm. 15

itu, budaya kerja produktif ditumbuhkan oleh Kepala Madrasah. Mengetahui kualitas keputusan dan kebijakan yang diambil, menjamin proses dan prosedur kerja terlaksana dengan baik, memahami kualitas pelayanan staf yang diberikan kepada konsumen serta melakukan efisiensi dalam bekerja merupakan gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh Kepala MTs Khadijah Malang.

Thoha memaparkan tentang gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam manajemen, yaitu *managerial grid* yang merupakan hasil penelitian Robert R. Blake dan Jane S. Mounton. Pendekatan *managerial grid* berhubungan dengan dua aspek, yaitu aspek produksi di satu pihak, dan orang-orang pihak lain. Blake dan Mounton membedakan fokus pemimpin dalam bekerja antara fokus terhadap produksi atau fokus terhadap hubungan kerja dengan bawahannya.

Gaya kepemimpinan *managerial grid* memiliki empat gaya, diantaranya yaitu:

1. Grid 1.1 adalah manajer yang sedikit sekali memikirkan produksi yang dicapai, juga perhatian terhadap orang-orang (*followers*) di dalam organisasinya. Dalam grid ini manajer hanya berfungsi sebagai perantara menyampaikan informasi dari atasan kepada bawahannya.
2. Grid 9.9 adalah manajer mempunyai perhatian yang tinggi terhadap produksi yang akan dicapai juga terhadap orang-orang yang bekerja dengannya. Manajer seperti ini dapat dikatakan sebagai “manajer tim” yang riil (*The Real Team Manajer*) karena ia mampu menyatukan antara kebutuhan-kebutuhan produksi dan kebutuhan orang-orang secara individu.

3. Grid 1.9 adalah manajer memiliki rasa tanggungjawab yang tinggi terhadap orang-orang dalam organisasi, tetapi perhatian terhadap produksi adalah rendah. Manajer seperti ini disebut sebagai “pemimpin club”. Gaya seperti ini lebih mengutamakan cara menyenangkan hati bawahannya agar bawahannya dapat bekerja rileks, santai, bersahabat, tetapi tidak ada seorang pun yang berusaha untuk mencapai produktivitas.
4. Grid 9.1 adalah manajer yang menggunakan gaya kepemimpinan yang otokratis (*autocratic task managers*), karena manajer lebih menekankan produksi yang dicapai organisasinya, baik melalui efisiensi atau efektivitas pelaksanaan kerja, tetapi tidak mempunyai atau sedikit mempunyai perhatian terhadap bawahan.
5. Grid 5.5 adalah gaya yang berada ditengah-tengah. Pemimpin mempunyai pemikiran yang medium baik pada produksi maupun kepada bawahan. Gaya ini berusaha menyeimbangkan produksi yang akan dicapai dengan perhatian terhadap orang-orang dalam arti tidak terlalu mencolok.¹⁵⁶

Kepala MTs Khadijah Malang memberikan perhatian yang tinggi terhadap produksi yang akan dicapai antara lain dengan cara merencanakan pembagian tugas pokok dan fungsi, mengawasi proses kerja, memenuhi fasilitas penunjang kerja, hingga memberikan kesejahteraan kepada orang-orang yang bekerja dengannya. Semua itu guna untuk menumbuhkan budaya kerja produktif sehingga menghasilkan kinerja yang diinginkan. Selain itu, Kepala MTs

¹⁵⁶ Thoha, *Perilaku Organisasi: Konsep dan Aplikasinya* (Jakarta: PT Raja Grafindo, 2004), hlm. 306

Khadijah Malang juga dapat dikatakan sebagai seorang manajer karena mampu menyatukan antara kebutuhan produksi seperti sarana dan prasarana serta kebutuhan anggotanya secara individu yakni pemberian hak sesuai dengan kemampuan yang tertuang dalam pelaksanaan tugas yang diberikan. Dapat disimpulkan bahwa kepala MTs Khadijah Malang mempunyai gaya kepemimpinan *managerial grid* tipe Grid 9.9.

C. Implikasi Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Menumbuhkan Budaya Kerja Produktif di MTs Khadijah Malang

Dampak dari implementasi strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam menumbuhkan budaya kerja produktif, mampu menciptakan lingkungan kerja yang efektif dan efisien. Strategi atau tindakan yang dilakukan oleh kepala madrasah selaku pemimpin, mampu mempengaruhi aktivitas guru dan tenaga kependidikan di MTs Khadijah Malang hingga menjadi budaya atau kebiasaan.

Budaya kerja di MTs Khadijah Malang merupakan kebiasaan yang terbentuk dan tergolong dalam budaya rasional. proses informasi individual (klarifikasi sasaran pertimbangan logika, perangkat pengarahan) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan kinerja yang ditunjukkan (efisiensi, produktivitas dan keuntungan atau dampak). Dalam pelaksanaannya terdapat stabilitas, *control*, dan koordinasi yang rutin dilakukan oleh kepala madrasah juga mampu menjadi jalan untuk mencapai tujuan dalam prosesnya. Hal ini menunjukkan selain budaya rasional, budaya kerja di MTs Khadijah Malang tergolong budaya hierarki.

Islam mengajarkan agar umatnya melakukan kerja keras baik dalam bentuk ibadah ataupun amal shaleh. Budaya kerja bagi umat Islam dalam masa globalisasi saat ini, banyak perusahaan yang mengadopsi budaya-budaya asing karena diyakini begitu maju dan berkembang. Budaya asing tidak selamanya negatif ataupun positif, budaya asing boleh diadopsi dengan catatan memang sesuai dengan Islam. Budaya penghargaan atas waktu dan ketepatan dalam memenuhi janji, selalu dianggap sebagai budaya asing, padahal hal itu adalah bagian dari ajaran Islam.¹⁵⁷ Kedisiplinan yang dicontohkan oleh kepala madrasah mampu memberikan dampak kepada guru dan tenaga kependidikan di MTs Khadijah Malang. Selain itu, penerapan strategi melalui pengaruh yang diciptakan oleh kepala madrasah mampu menumbuhkan budaya yang sesuai dengan Islam, antara lain *Isiqomah*, *Fathanah*, *Amanah*, dan *Tabligh*.

Istiqomah, artinya konsisten dalam iman dan nilai-nilai yang baik meskipun menghadapi berbagai godaan dan tantangan. *Isiqomah* dalam kebaikan ditampilkan dengan keteguhan, kesabaran, serta keuletan, sehingga menghasilkan sesuatu yang optimal. *Istiqomah* merupakan hasil dari suatu proses yang dilakukan secara terus – menerus. Misalnya, interaksi yang kuat dengan Allah dalam bentuk shalat, zikir, membaca Al Qur'an, dan lain-lain. Adanya tanggungjawab yang diberikan kepada guru dalam keikutsertaan di kegiatan Islami siswa seperti membaca Al-Qur'an, dzikir pagi dan sore serta sholat berjamaah menjadi kebiasaan yang akan dilakukan secara terus menerus.

¹⁵⁷ Didin Hafidhuuddin dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syari'ah dalam Praktik* (Jakarta: Gema Insani Press, Cet. Ke I, 2003), hlm. 64

Semua proses itu akan menumbuhkembangkan suatu sistem yang memungkinkan kebaikan, kejujuran, dan keterbukaan teraplikasi dengan baik.

Fathanah berarti mengerti, memahami, dan menghayati secara mendalam segala hal yang menjadi tugas dan kewajiban. Sifat ini akan menumbuhkan kreativitas dan kemampuan untuk melakukan berbagai macam inovasi yang bermanfaat. Kreatif dan inovatif hanya mungkin dimiliki ketika seorang selalu berusaha untuk menambah berbagai ilmu pengetahuan, peraturan, dan informasi, baik yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun perusahaan secara umum. Sesuai dengan firman Allah dalam Q.S. Surat Yusuf :55, yang berbunyi:

قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلَيْمَ

Artinya: Berkata Yusuf: "Jadikanlah aku bendaharawan negara (Mesir); Sesungguhnya aku adalah orang yang pandai menjaga, lagi berpengetahuan". (QS. Yusuf : 55)¹⁵⁸

Amanah, berarti memiliki tanggung jawab dalam melaksanakan setiap tugas dan kewajiban. Amanah ditampilkan dalam keterbukaan, kejujuran, pelayanan yang optimal, dan ihsan (berbuat yang terbaik) dalam segala hal. Amanah akan terus ditanamkan oleh kepala madrasah untuk selalu mengingatkan kepada bawahannya terkait dengan marwah keberadaan seorang pendidik. Melakukan pekerjaan yang sesuai serta memberikan pelayanan maksimal merupakan bentuk realisasi dari Amanah. Sifat amanah harus dimiliki oleh setiap mukmin, apalagi yang memiliki pekerjaan yang berhubungan dengan pelayanan bagi masyarakat. Sesuai dengan firman Allah dalam Q.S. An-Nisā':

¹⁵⁸ Departemen Agama Republik Indonesia, ... , hlm. 326

58, yang berbunyi:

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ ۚ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ ۚ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا

Artinya: “Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha mendengar lagi Maha melihat.” (An-Nisā’ : 58)¹⁵⁹

Tablig, berarti mengajak sekaligus memberikan contoh kepada pihak lain untuk melaksanakan ketentuan-ketentuan ajaran Islam dalam kehidupan kita sehari-hari. Tanggungjawab dan kedisiplinan kepala madrasah mampu mempengaruhi seluruh anggota dalam melaksanakan tugas. Hal ini menunjukkan bahwa kepala madrasah mempunyai sifat *tablig* yang juga ditanamkan kepada seluruh bawahannya.

Selain itu, Allah SWT juga memerintahkan orang-orang yang beriman untuk senantiasa memiliki sifat *siddiq* dan menciptakan lingkungan yang *Siddiq*. Firman Allah At-Taubah: 119¹⁶⁰, yang berbunyi:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَكُونُوا مَعَ الصَّادِقِينَ

Artinya: Wahai orang-orang yang beriman! Bertakwalah kepada Allah, dan bersamalah kamu dengan orang-orang yang benar (Q.S. At-Taubah:119).

¹⁵⁹ *Ibid.*, hlm. 113

¹⁶⁰ Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an dan Terjemahnya, Juz 11* (Surabaya: CV. Karya Utama, 2005), hlm. 276

Semua proses implementasi tersebut menghasilkan budaya yang melekat pada seluruh bapak ibu guru dan tenaga kependidikan di MTs Khadijah. Selain dampak terhadap setiap individu dalam proses kerja, implementasi strategi kepemimpinan kepala madrasah juga mampu memberikan implikasi terhadap kemajuan madrasah. Dengan adanya budaya kerja produktif yang terbangun, menjadi *brand image* yang terjadi tanpa disadari oleh madrasah itu sendiri. Pelayanan kepada siswa yang maksimal menjadikan adanya kepercayaan yang terbangun dalam masyarakat untuk menitipkan anak di MTs Khadijah Malang. Sehingga Sifat *Siddiq* juga dimiliki oleh Lembaga pendidikan tersebut tentunya orang-orang yang menjalankan tugas didalamnya. *Siddiq* berarti memiliki kejujuran dan selalu melandasi ucapan, keyakinan, serta perbuatan berdasarkan ajaran Islam. Tidak ada kontradiksi dan pertentangan yang disengaja antara ucapan dan perbuatan.

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan temuan data dan pembahasan yang telah dilakukan oleh peneliti, maka hasil penelitian ini sebagai berikut:

1. Budaya Kerja Produktif di MTs Khadijah Malang menekankan kepada produktivitas kerja untuk mencapai kinerja yang memuaskan diantaranya yaitu tanggungjawab, disiplin waktu, memberikan pelayanan prima, serta bekerja sama dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan.
2. Strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam menumbuhkan budaya kerja produktif yang dilakukan oleh kepala MTs Khadijah Malang dilakukan dengan cara; a) Menyusun struktur organisasi b) Merumuskan langkah strategis dalam rapat, d) Pembuatan Pakta Integritas, e) Melakukan Pengawasan / Monitoring, f) Peningkatan Sarana dan Prasarana, g) Memberikan Kesejahteraan.
3. Implikasi strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam menumbuhkan budaya kerja produktif dapat dilihat setelah terbentuknya budaya kerja yang telah dibangun oleh kepala madrasah melalui stretegi kepemimpinan. Kebiasaan-kebiasaan yang dilakukan oleh kepala madrasah kepada seluruh warga sekolah mampu membentuk sifat-sifat positif seperti, sifat *Istiqomah*, *Fathonah*, *Amanah* dan *Tabligh* yang mampu menggerakkan anggota untuk melakukan kerja yang produktif. Sehingga berdampak pula terhadap

kemajuan madrasah karena kepercayaan sudah terbangun melalui pelaksanaan kerja yang baik dan pemberian pelayanan yang memuaskan.

Pemaparan hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala madrasah yang terdapat di MTs Khadijah Malang mempunyai gaya kepemimpinan transformasional sehingga mampu menciptakan budaya kerja produktif di MTs Khadijah Malang.

B. Implikasi

1. Implikasi Teoritis

Penelitian ini memperoleh beberapa temuan penelitian. Hasil dari penelitian ini secara teoritis mendukung teori kepemimpinan kepala madrasah dalam menumbuhkan budaya kerja produktif dan mengelaborasi temuan penelitian yang sudah ada. Akan tetapi, dalam penelitian ini secara menyeluruh dipaparkan secara lebih jelas dan lebih terperinci berdasarkan fokus masalah.

4. Implikasi Praktis

Hasil dari penelitian ini secara praktis dapat bermanfaat bagi kepala madrasah atau pengelola lembaga pendidikan yang sedang berusaha untuk mengembangkan madrasah secara transformasional ke arah yang lebih baik dan memiliki keunggulan masing-masing serta juga bagi madrasah yang telah melakukan peningkatan budaya kerja dalam pengelolaan madrasah secara profesional.

C. Saran

Berdasarkan paparan hasil temuan penelitian, pembahasan dan kesimpulan pada penelitian ini, peneliti akan memberikan saran kepada pihak yang terkait, yaitu kepada:

1. MTs Khadijah Malang

- a. Diharapkan dapat menjaga dan meningkatkan budaya kerja produktif di madrasah, menjaga kualitas SDM dengan baik, selalu berinovasi dalam mengembangkan lembaga pendidikan agar tetap menjadi madrasah yang unggul dan menjadi peroncotohan bagi madrasah di sekitarnya.
- b. Tetap melaksanakan kewajiban memberikan layanan yang memuaskan terhadap *stakeholder* dengan bekerja penuh kesadaran dan panggilan jiwa ikhlas dalam mengembah amanah mencerdaskan bangsa.
- c. Menjaga keutuhan

2. Kepala Madrasah

- a. Mampu meningkatkan kinerja guru yang produktif, sehingga tercipta pendidikan yang berkualitas.
- b. Selalu memberikan motivasi yang progresif terhadap perkembangan budaya kerja produktif
- c. Senantiasa menjadi *role model* yang baik bagi bawahannya sebagai aktualisasi perilaku kerja produktif yang patut untuk dicontoh.

3. Peneliti Berikutnya

- a. Hasil penelitian ini dapat dijadikan acuan bagi peneliti berikutnya untuk melakukan penelitian lebih dalam terkait kepemimpinan kepala madrasah

dalam menumbuhkan budaya kerja produktif dalam rangka peningkatan kinerja di madrasah.

- b. Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan informasi dan acuan bagi semua pihak yang akan mengadakan penelitian lebih lanjut pada madrasah atau sekolah mengenai kepemimpinan kepala madrasah atau sekolah dalam menumbuhkan budaya kerja produktif.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah. 1999. *Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada)
- Arikunto. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan, Praktik*, (Jakarta: Rineka Cipta)
- Arsyad, Azhar. 2022. *Pokok Manajemen: Pengetahuan Praktis Bagi Pimpinan dan Eksekutif* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar)
- Aziza, Tri Noor. 2015. *Transformasi Budaya Kerja Di Lingkungan Pemerintah Penajam Paser Utara Melalui Pendekatan Six Thinking Hats*, Jurnal Borneo Administrasi, Volume 11 No. 1
- Billah, Mu'tasim. 2018. *Strategi Kepala Madrasah dalam Membangun Budaya Kerja Produktif Guru di Madrasah Aliyah Swasta (Studi Multisitus di Madrasah Aliyah An Nusyur dan Madrasah Aliyah Darul Ihsan Pragaan Sumenep)*, Tesis, Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang
- Burhannudin, Yusak. 2005. *Administrasi Pendidikan Untuk Fakultas Tarbiyah Komponen MKDK* (Bandung: CV Pustaka Setia)
- Cultured, Moeldjono D. 2003. *Budaya Organisasi dalam Tantangan* (Jakarta: PT. Elek Media Komputindo Kelompok Gramedia)
- Daryanto, Sigit. 1998. *Kamus Lengkap Bahasa Indonesia* (Surabaya: Apollo)
- Departemen Agama Republik Indonesia. 2005. *Al-Qur'an dan Terjemahnya, Juz 11* (Surabaya: CV. Karya Utama)
- Dirgantoro. 2001. *Manajemen Strategik, Konsep, Kasus dan Implementasi* (Jakarta: Grasindo)
- Gie, The Liang. 1987. *Ensiklopedia Administrasi* (Jakarta: Ghalia Indonesia)
- Hafidhuuddin, Didin dan Hendri Tanjung. 2003. *Manajemen Syari'ah dalam Praktik* (Jakarta: Gema Insani Press, Cet. Ke I)
- Hafidhuuddin, Didin. 2003. *Islam Aplikatif* (Jakarta: Gema Insani Press)
- Hidayat, Komaruddin. 2009. *Kata Pengantar Buku Kepribadian Qur'ani, Dalam Rif'at Syauqi Nawawi, Kepribadian Qur'ani* (Tangerang: Wni Press)
- Islamy, Irfan. 2003. *Prinsip-Prinsip Perumusan Kebijakan Negara* (Jakarta: Bima Aksara)

- Krietner, Robert, dan Kinichi. 2005. *Perilaku Organisasi (Organisasi Behavior)*, Buku 1 Edisi 5 Diterjemahkan Oleh Erly Sunandy (Jakarta: Penerbit Salemba Empat)
- Maimun, Agus Agus Zaenul Fitri. *Madrasah Unggulan Lembaga Pendidikan Alternatif di Era Kompetitif*
- Makhtashor. 2016. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Penanaman Budaya Organisasi Berbasis Islam (Studi Multi Kasus di SMK Negeri 1 Kraksaan dan MA-NU Kraksaan Kabupaten Probolinggo*, Tesis, Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia perusahaan* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya)
- Moedjiono. 2022. *Kepemimpinan dan Keorganisasian* (UIN Press)
- Moleong, Lexy J. 2007. *Metode Penelitian Kualitatif Edisi Revisi* (Bandung: Rosdakarya)
- Muhaimin. 2011. *Pemikiran dan Aktualisasi Pengembangan Pendidikan Islam* (Jakarta: Rajawali Press)
- Muhtadi, Ach. 2021. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru*, Tesis, Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang
- Mujieb, M Abdul. Ahmad Ismail, Syafi'ah, *Ensiklopedia Tasawuf Imam Ghazali*
- Mulyadi. 2010. *Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Membangun Budaya Mutu* (Malang: UIN Maliki Press)
- Mulyasa. 2011. *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Madrasah* (Jakarta: PT Bumi Aksara)
- Mulyasa. 2007. *Menjadi Kepala Madrasah Profesional* (Bandung: Rosdakarya)
- Mundiri, Akmal. 2016. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Membangun Budaya Kerja Berbasis Pesantren*, Tesis, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang
- Murniati dan Usman. 2009. *Implementasi Manajemen Strategik* (Medan: Perdana Publishing)
- Nabawi, Hadari. 2005. *Metode Penelitian Bidang Sosial* (Yogyakarta: Gajah Mada Press)
- Nawawi, Hadari. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, Cetakan Kelima)

- Ndraha, Taliziduhu. 2003. *Teori Budaya Organisasi* (Jakarta: PT. Rineka Cipta, Cetakan Kedua)
- Sa'id, Mas'ud. 2010. *Kepemimpinan Pengembangan Organisasi* (Jakarta: Erlangga)
- Thoha, M. 2004. *Perilaku Organisasi: Konsep dan Aplikasinya* (Jakarta: PT Raja Grafindo)
- Osborn dan Plastrik. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: BPFE)
- Prabowo, Sugeng Listyo. 2008. *Manajemen Pengembangan Mutu Madrasah/Madrasah* (Malang: UIN Malang Press)
- Pattipawe, Dezonda R. 2011. *Penerapan Nilai-Nilai Dasar Budaya Kerja dan Prinsip-prinsip Organisasi Budaya Kerja Pemerintah dengan Baik dan Benar*, Jurnal Sasi Vol. 17 No. 3 Bulan Juli – September
- Pearce II, John A. dan Richard B. Robinson, Jr. 2008. *Manajemen Strategis-Formulasi, Implementasi dan Pengendalian* (Jakarta: Salemba Empat)
- Prasetya, Triguno. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara)
- Poerwadarminta. 1989. *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta: Balai Pustaka)
- Robbins. 2006. *Perilaku Organisasi* (Prentice Hall, edisi kesepuluh: Sabardini)
- Shadily, Hassan. 2003. *Kamus Inggris Indonesia* (Jakarta: Gramedia Pustaka)
- Steiner, George A. dan John B. Miner. 1997. *Kebijakan dan Strategi Manajemen*. terj. Ticoalu dan Agus Dharma (Jakarta: Erlangga)
- Stephen, Robbin P. *Perilaku Organisasi* (Jakarta: Edisi 9, PT. Indeks Kelompok)
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D* (Bandung: Alfabeta)
- Sulistiyani, Ambar Teguh dan Rosidah. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik)* (Yogyakarta: Graha Ilmu)
- Suprayogo, Imam. 1999. *Reformasi Visi dan Misi Pendidikan Islam* (Malang: STAIN Press)
- Sutopo, Hendiyat. 1984. *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara)
- Terry, George R. 2009. *Prinsip-prinsip Manajemen* (Jakarta: Bumi Aksara)

- Tika, Moh. Pabundu. 2008. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan* (Jakarta: Bumi Aksara)
- Wahab, Abd. dan Umiarso. 2011. *Kepemimpinan Pendidikan dan Kecerdasan Spriritual* (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media)
- Wahjosumidjo. 2010. *Kepemimpinan Kepala Madrasah, Tujuan Teoritik dan Permasalahannya* (Jakarta: Raja Grafindo Persada)
- Wibowo. 2010. *Budaya Organisasi: Sebuah Kebutuhan untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang* (Jakarta: Rajawali Press)
- Widagdo, Djoko. 2004. *Ilmu Budaya Dasar* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, Cet. 9)
- William. 2004. *Principle As Efective Leaders* (Brimigham; NASSP Bulletin)
- Qudsiyah. 2017. *Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Penerapan Budaya Religius (Di MTs 1 An-Nuqayah Putri Guluk-Guluk Sumenep Madura, Pascasarjana UIN Maulanan Malik Ibrahim Malang*
- Wulandari, Eka. 2022. *Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Pengembangan Budaya Religius di Madrasah Tsanawiyah Salafiyah Syafi'iyah Tebuireng Jombang, Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang*
- Yukl, Gary. 2009. *Kepemimpinan Dalam Organisasi* (Jakarta:Gramedia)

LAMPIRAN-LAMPIRAN

Lampiran 1: Surat Izin Penelitian



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
PASCASARJANA**

Jalan Ir. Soekarno No. 34 Batu 65323, Telepon & Faksimile (0341) 531133
Website: <http://pasca.uin-malang.ac.id>, Email: pps@uin-malang.ac.id

Nomor : B-149/Ps/HM.01/10/2022
Hal : **Permohonan Ijin Penelitian**

01 Oktober 2022

Kepada
Yth. **Kepala MTs Khadijah Malang**

di Tempat

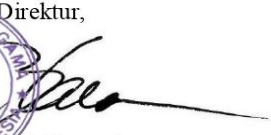
Assalamu'alaikum Wr.Wb

Dalam rangka penyelesaian tugas akhir studi, maka dengan ini mohon kepada Bapak/Ibu untuk berkenan memberi ijin kepada mahasiswa di bawah ini melakukan penelitian pada lembaga yang Bapak/Ibu pimpin:

Nama	: Dewi Nur Musthofiyah
NIM	: 200106210026
Program Studi	: Magister Manajemen Pendidikan Islam
Dosen Pembimbing	: 1. Dr. H. Moh. Padil, M.Ag 2. Dr. Marno, M.Ag
Judul Tesis	: Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Menumbuhkan Budaya Kerja Produktif di MTs Khadijah Malang

Demikian permohonan ini disampaikan, atas perkenan dan kerjasamanya disampaikan terima kasih

Wassalamu'alaikum Wr.Wb

Direktur,

Wahidmurni



Lampiran 2: Surat Keterangan Selesai Penelitian



YAYASAN MASJID KHADIJAH MALANG
MADRASAH TSANAWIYAH KHADIJAH
 STATUS: TERAKREDITASI "A" NSM: 121235730010 NPSN: 20583815
 Jl. ARJUNO 19A TELP. (0341) 354361 MALANG 65119
 E-mail: mtskhadijahmalang@gmail.com

SURAT KETERANGAN

Nomor : 67 /3-d/MTs/XII/2022

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Eko Wardoyo, S.Pd.
 Jabatan : Kepala Madrasah Tsanawiyah Khadijah Malang
 Alamat Rumah : Jl. Janti Barat Padepokan II No. 15 Malang
 Alamat Kantor : Jl. Arjuno 19 A Malang

Menerangkan bahwa,

Nama : Dewi Nur Musthofiyah, S.Pd
 NIM : 200106210026
 Prodi : S2 Magister Manajemen Pendidikan Islam

Telah menyelesaikan penelitian di MTs KHADIJAH berkaitan dengan penyelesaian Tesis dengan judul :

"Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Menumbuhkan Budaya Kerja Produktif di MTs Khadijah Malang"

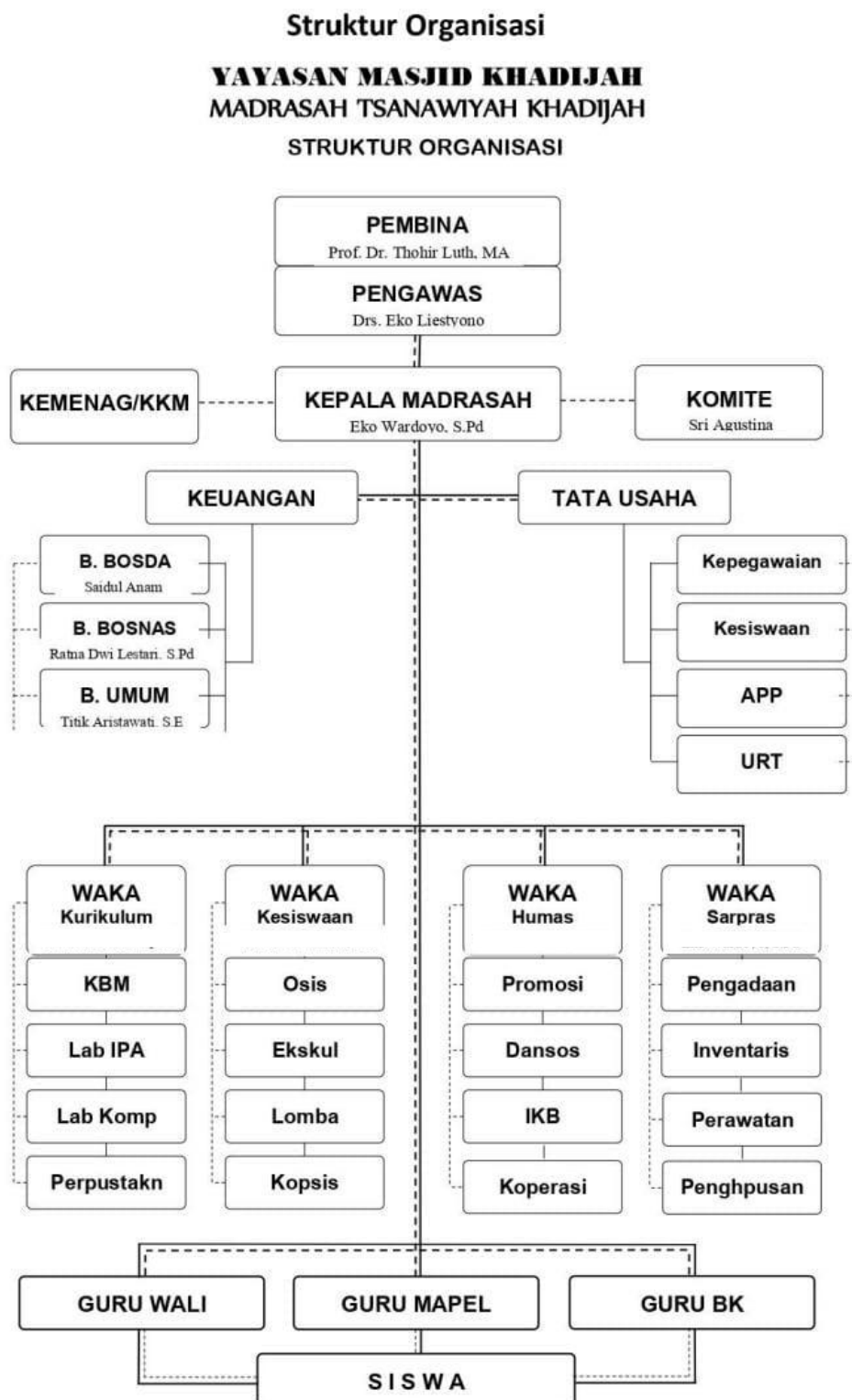
Demikian surat ini kami sampaikan, dan atas kerjasamanya kami ucapkan terima kasih.

11 Jumadil Ula 1444 H
 Malang,

05 Desember 2022 M

 Eko Wardoyo, S.Pd.

Lampiran 3: Struktur Organisasi Lembaga



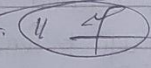
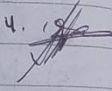
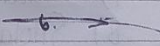
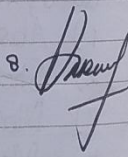
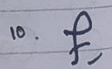
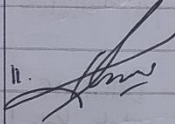
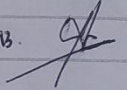
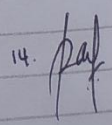
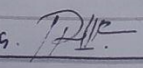
Keterangan :

- : Garis Komando
- - - - - : Garis Koordinasi

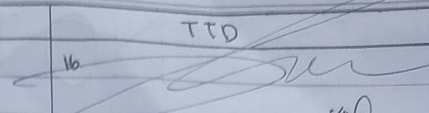
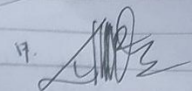
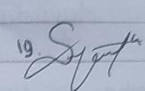
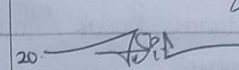
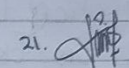
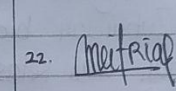
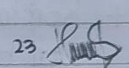
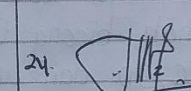
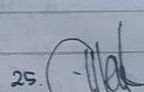
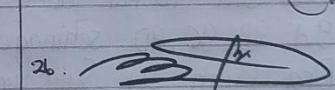
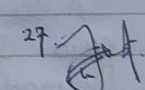
**Lampiran 4: Daftar Nama Guru dan Tenaga Kependidikan MTs Khadijah
Malang**

No	Nama	Jabatan
1	Prof. Thohir Luth, M.A.	Pembina Madrasah
2	Drs. Eko Lietyono	Pengawas Madrasah
3	Eko Wardoyo, S.Pd.	Kepala Madrasah
4	Ananda Thria Permana, S.Pd.	Waka Kurikulum
5	Irfan Nurromadhon	Waka Kesiswaan
6	Burhannudin K.M.Y., S.Pd.	Waka Humas
7	Aditya Ristiawan, S.Pd.	Guru
8	Romlah, S.Pd.	Guru
9	Dra. Siti Zubaidah	Guru
10	Dra. Najmah	Guru
11	Dra. Siti Fatkul Janah	Guru
12	Dra. Dyah Sri Sulistyowarni	Guru
13	Darmaji, S.Kom	Guru
14	Nina Handayani, S.S.	Guru
15	Fajar Prabowo, S.Si., S.Pd.	Guru
16	Ratna Dwi Lestari, S.Pd.	Guru
17	Linda Aprilia, S.Pd.	Guru
18	Ricca Fauzia, S.Pd.	Guru
19	Aini Syifa Kurnia W., S.Pd.	Guru
20	Ardie Fajar, S.Pd.	Guru
21	Wahyu Pramudita Sari, M.Pd.	Guru
22	Meitria Laily Azizah, S.Pd.	Guru
23	Nova Priyana Lestari, S.Pd.	Guru
24	Nurul Aziza, S.Pd.	Guru
25	Dewi Nur Musthofiyah, S.Pd.	Guru
26	Ikhwan Syafi'i, S.Pd.	Guru
27	Windarto, M.Pd.	Guru
28	Titik Aristawati	Tenaga Kependidikan
29	Saidul Anam	Tenaga Kependidikan

Lampiran 5: Daftar hadir dan Notulensi Rapat Dinas Pembagian Tugas

Rapat Pembagian Tugas Pendidik (TP. 2022 / 2023)			
Hari / tanggal : Senin / 18 Juli 2022			
Waktu : 8.15 - selesai			
Tempat : Ruang Maryam.			
No	NAMA	JABATAN	TTD
1.	Prof. Dr. Thohir Luth, M.A	Pembina Madrasah	1.
2.	Drs. Eko Liestyono	Pengawas Madrasah	2.
3.	Romlah, S.Pd	Guru	3. 
4.	Dra. Siti Zubaidah	"	4. 
5.	Dra. Najmah	"	5. 
6.	Dra. Siti Fatkul Janah	"	6. 
7.	Dra. Dyah Sri Sulistyowarni	"	7. 
8.	Darmadji, S.Kom	"	8. 
9.	Nina Handayani, S.S	"	9. 
10.	Eko Wardoyo, S.Pd	Kepala Madrasah	10. 
11.	Burhannudin K.M.Y., S.Pd.I	Guru	11. 
12.	Anonda Thria Permana, S.Pd	"	12. 
13.	Fajar Prabowo, S.Si, S.Pd	"	13. 
14.	Ratna Dwi Lestari, S.Pd	"	14. 
15.	Irfan Nurromadhon, S.Pd	"	15. 

Date _____

NO	NAMA	JABATAN	TTD
16.	Aditya Ristawan, S.Pd	Guru	16. 
17.	Linda Aprilia S.Pd	"	17. 
18.	Ricca Fauzia, S.Pd	"	18. 
19.	Aini Syifa Kurnia, W, S.Pd	"	19. 
20.	Ardie Fajar, S.Pd	"	20. 
21.	Wahyu Pramudita Sari, M.Pd	"	21. 
22.	Metria Laili Azizah, S.Pd	"	22. 
23.	Nova Priyana Lestari, S.Pd	"	23. 
24.	Nurul Aziza, S.Pd	"	24. 
25.	Dewi Nur Musthofiyah, S.Pd	"	25. 
26.	Ikhwan Syafi'i, S.Pd	"	26. 
27.	Windarto, M.Pd.	"	27. 

Malang, 18 Juli 2022
Kepala Madrasah,

 Eko Wardoyo, S.Pd.

NOTULEN

Hari / tanggal : Senin / 18 juli 2022

Waktu : 14.15 - selesai

Tempat : Ruang Maryam

Agenda : Rapat Pembagian Tugas Pendidik Tahun Pelajaran 2022/2023

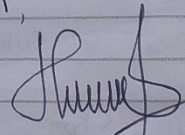
Pembagian tugas Bapak / Ibu Guru berdasarkan hasil konsultasi dengan Bapak Pembina yaitu :

1. Prof. Dr. Thohir Luth, M.A sebagai Pembina Madrasah
2. Drs. Eko Liestyono sebagai Pengawas Madrasah
3. Dra. Siti Zubaidah bidang tugas guru Bahasa Inggris kelas 7C, 7D, 8A, 8B, 8C, 8D dan wali kelas 8C sehingga total beban kerja 30 jam
4. Romlah, S.Pd. bidang tugas guru Matematika kelas 8A, B, C, D sehingga total beban kerja 20 jam
5. Dra. Najmah bidang tugas guru Fiqih kelas 7A, 7B, 7C, 7D, 8A, 8B, 8C, 8D, 9A, 9B, 9C, 9D dan tugas tambahan wali kelas 7B sehingga total beban kerja 30 jam
6. Dra. Siti Fatkul Janah bidang tugas guru Bahasa Arab kelas 8A, 8B, 8C, 8D, 9A, 9B, 9C, 9D sehingga total beban kerja 24 jam
7. Dra. Dyah Sri Sulistyowarni bidang tugas guru Bahasa Indonesia kelas 9A, 9B, 9C, 9D dan tugas tambahan wali kelas 9B sehingga total beban kerja 30 jam
8. Darmadji, S. Kom. bidang tugas guru TIK. kelas 7A, 7B, 7C, 7D, 8A, 8B, 8C, 8D, 9A, 9B, 9C, 9D dan tugas tambahan Koordinator Lab Kom 4 jam, Koordinator Tatib 4 jam sehingga total beban kerja 32 jam
9. Nina Handayani, S.Pd sebagai guru Bahasa Daerah kelas 7A, 7B, 7C, 7D, 8A, 8B, 8C, 8D, 9A, 9B, 9C, 9D, tugas tambahan wali kelas 8A dan KOPSIS sehingga total beban kerja 40 jam
10. Eko Wardoyo, S.Pd. bidang tugas guru IPS kelas 9A, 9B, 9C, 9D dan tugas tambahan KAMAD / KOPKAR 30 jam sehingga total beban kerja 46 jam
11. Burhannudin K.M.Y, S.Pd.I bidang tugas guru AA kelas 7A, 7B, 7C, 7D, 8A, 8B, 8C, 8D, 9A, 9B, 9C, 9D tugas tambahan Waka Humas 10 jam, Koordinator Tilawah 6 jam sehingga total beban kerja 40 jam
12. Ananda Thria Permana, S.Pd. bidang tugas guru Bahasa Inggris kelas 7A, 7B, 9A, 9B, 9C, 9D dan tugas tambahan Waka Kurikulum 10 jam

Date

- sehingga total beban kerja 34 jam
13. Fajar Prabowo, S.Pd. bidang tugas guru Matematika kelas 7A, 7B, 7C, 7D sehingga total beban kerja 20 jam
 14. Ratna Dwi Lestari, S.Pd. bidang tugas guru BK kelas 7, 8, 9 ABCD, P.BK 7, 8, 9 ABCD dan tugas tambahan Bendahara BOSNAS 20 jam sehingga beban kerja 56
 15. Irfan Romadhoni, S.Pd. bidang tugas guru PJOK kelas 7, 8, 9 ABCD tugas tambahan Waka Kesiswaan 10 jam dan Koordinator Ekskul sehingga total beban kerja 38 jam
 16. Aditya Riztiawan, S.Pd. bidang tugas guru Seni Budaya kelas 7, 8, 9 ABCD tugas tambahan wali kelas 7D sehingga total beban kerja 30 jam
 17. Linda Aprilia, S.Pd. bidang tugas guru Bahasa Indonesia kelas 8 ABCD tugas tambahan wali kelas 8B sehingga total beban kerja 30 jam
 18. Ricca Fauziah, S.Pd. bidang tugas guru PKN kelas 8 ABCD dan 9 ABCD tugas tambahan Wali kelas 8D 6 jam, Koordinator Perpustakaan 4 jam total 34 jam
 19. Aini Syifa Kurnia Wahyu, S.Pd. bidang tugas guru PKN kelas 7 ABCD, guru Bahasa Arab kelas 7 ABCD tugas tambahan Wali kelas 7C total beban kerja 30 jam
 20. Ardie Fajar, S.Pd. bidang tugas guru Bahasa Indonesia kelas 7 ABCD dan tugas tambahan Wali kelas 7A total beban kerja 30 jam
 21. Wahyu Pramudita Sari, M.Pd. bidang tugas guru IPA kelas 8 BCD dan 9A tugas tambahan Wali kelas 9A 6 jam, Koordinator Lab. IPA 4 jam total 30 jam
 22. Meltria Laily Azizah, S.Pd. bidang tugas guru Matematika kelas 9 ABCD dan Wali kelas 9C 6 jam, Koordinator UKS 4 jam total beban kerja 30 jam
 23. Nova Priyana Lestari, S.Pd. bidang tugas guru IPA kelas 8A dan 9 BCD, tugas tambahan Wali kelas 9D sehingga total beban kerja 26 jam
 24. Nurul Aziza, S.Pd. bidang tugas guru IPA kelas 7 ABCD total beban kerja 20 jam
 25. Dewi Nur Musthofiyah, S.Pd. bidang tugas guru IPS kelas 7AB dan 8 ABCD total beban kerja 24 jam
 26. Windarto, M.Pd. bidang tugas guru SKI kelas 7 ABCD, 8 ABCD, 9 ABCD total 24 jam
 27. Ikhwani Syafi'i, S.Pd. bidang tugas guru QH kelas 7 ABCD, 8 ABCD, 9 ABCD total beban kerja 24 jam
- Rapat ditutup oleh Pak Eko Wardoyo pukul 15.00 WIB.

Malang, 18 Juli 2022
Notulen,



Nova Priyana Lestari, S.Pd.

Lampiran 6: Pakta Integritas

PAKTA INTEGRITAS
GURU MADRASAH TSANAWIYAH KHADISAH MALANG

Bismillahir Rahmaanir Rahim
Saya yang bertanda tangan di bawah ini

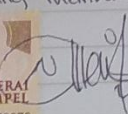
Nama : Dewi Nur Musthofiyah.
NIK : 3516106007980003.
NUPK : -
URG : -

Menyatakan bahwa saya akan melaksanakan ketentuan sebagai berikut :

1. Bersedia hadir dan melaksanakan tugas di Madrasah sekurang-kurangnya 8 (delapan) jam perhari.
2. Bersedia melaksanakan tugas sesuai surat keputusan yang telah ditetapkan oleh Kepala Madrasah.
3. Bersedia melaksanakan kegiatan pembelajaran sesuai dengan jadwal dan jam yang telah ditetapkan Kepala Madrasah.
4. Bersedia membuat dan melaksanakan silabus mata pelajaran, Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP), Program Tahunan maupun program semester serta kelengkapan lainnya sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
5. Bersedia membuat dan melaksanakan program kegiatan evaluasi pembelajaran dan tindak lanjutnya baik berupa kegiatan remedial maupun pengayaan.
6. Bersedia melaksanakan tugas pengawasan, pembimbingan kepada seluruh peserta didik baik di lingkungan Madrasah maupun diluar lingkungan Madrasah yang terkait dengan kegiatan Madrasah.
7. Bersedia bekerjasama dan peduli dengan sejawat dalam segala kegiatan dan pengamanan aset Madrasah.

Demikian pernyataan ini saya buat, apabila dikemudian hari saya tidak memenuhi ketentuan diatas, Saya bersedia menerima sanksi baik berupa teguran lisan, teguran tertulis serta pemberhentian sebagai tenaga pendidik.

Malang, 12 Juli 2021
Yang Membuat Pernyataan


Dewi Nur Musthofiyah, S. Pd.



Lampiran 7: Jadwal Mengajar Guru Tahun Pelajaran 2022/2023 Ganjil

		YAYASAN MASJID KHADIJAH MALANG MADRASAH TSANAWIYAH KHADIJAH Jl. Arjuno 19-A Telp (0341) 354361 Malang JADWAL PELAJARAN KELAS VII, VIII DAN IX MTs. KHADIJAH MALANG TAHUN PELAJARAN 2022 - 2023																																																			
		SENIN												SELASA												RABU												KAMIS															
		VII				VIII				IX				VII				VIII				IX				VII				VIII				IX				VII				VIII				IX							
		A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D								
JAM	Waktu																																																				
KE																																																					
1	07.00 - 07.50	13	25	8	16	27	15	6	4	22	7	10	11	15	13	19	27	6	3	4	21	22	16	7	10	25	8	24	4	9	11	27	5	21	6	18	15	26	9	24	10	25	4	15	8	7	12	23	22				
2	07.50 - 08.30	13	25	8	16	27	15	6	4	22	7	10	11	15	13	19	27	6	3	4	21	22	16	7	10	25	8	24	4	9	11	27	5	21	6	18	15	26	9	24	10	25	4	15	8	7	12	23	22				
3	08.30 - 09.10	25	11	5	4	15	14	6	21	22	7	12	16	13	15	19	9	6	3	25	21	5	22	7	12	14	24	15	10	3	17	4	27	11	6	18	23	20	12	24	26	16	8	21	15	7	11	23	22				
4	09.10 - 09.50	25	11	5	4	15	17	8	21	14	27	12	16	13	15	14	9	3	21	25	17	5	22	26	12	19	24	15	10	3	17	4	27	11	7	22	23	20	12	13	26	16	8	21	15	18	11	14	5				
09.50 - 10.20		I S T I R A H A T																																																			
5	10.20 - 11.00	TILAWAH				DHUHA & HAFADU				DHUHA & HAFADU				TILAWAH				DHUHA & HAFADU				DHUHA & HAFADU				TILAWAH				20	25	13	24	4	27	11	3	18	9	15	5												
6	11.00 - 11.40																													12	25	13	24	4	27	11	3	18	9	15	14												
11.40 - 12.30		SHOLAT DHUHR BERJAMAAH																																																			
7	12.30 - 13.10	20	13	16	19	14	17	8	6	7	27	9	10	13	24	20	5	3	21	16	17	10	22	26	7	19	26	13	20	4	17	9	25	12	7	22	23	12	20	4	24	5	25	3	11	16	23	10	27				
8	13.10 - 13.50	20	13	16	19	23	17	26	6	7	5	9	10	11	24	20	5	3	21	16	17	10	8	12	7	19	26	13	20	4	6	9	25	12	7	22	18	19	20	4	8	5	25	3	11	16	23	10	27				
9	13.50 - 14.20	20	13	4	19	23	3	26	6	7	5	8	12	11	24	20	19	17	18	5	14	6	8	12	7	16	12	26	20	23	6	3	9	8	22	11	18	19	20	27	8	11	21	3	26	12	23	22	9				
10	14.20 - 14.50	24	19	4	20	23	3	18	17	21	10	8	12	24	27	11	12	17	18	5	16	6	10	23	26	16	12	26	14	23	6	3	9	8	22	11	18	19	5	27	13	11	21	17	26	12	18	22	9				
14.50 - 15.10		SHALAT ASHAR BERJAMAAH																																																			
11	15.10 - 15.45	24	19	9	20	25	26	18	17	21	10	5	8	24	27	11	19	17	18	14	16	6	10	23	26	EKSUL OLIMPIADE												9	5	10	13	8	16	17	25	26	18	27	23				
12	15.45 - 16.20	24	19	9	20	25	26	18	17	21	14	5	8	LITERASI																								9	14	10	13	8	16	17	25	26	18	27	23				
16.20 - 16.30		DZIKIR SORE																										DZIKIR SORE																									

JAM	WAKTU	JUM'AT											
		VII				VIII				IX			
		A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D
1	07.00 - 07.40	5	20	19	24	17	4	21	18	15	23	7	6
2	07.40 - 08.20	5	20	19	24	17	4	21	18	15	23	7	6
3	08.20 - 09.00	12	20	19	13	17	5	21	18	27	15	7	6
09.00 - 09.30		I S T I R A H A T											
4	09.30 - 10.10	12	16	10	13	26	5	17	4	27	15	6	7
5	10.10 - 10.50	27	16	10	15	26	25	17	4	9	12	6	7
6	10.50 - 11.30	27	12	20	15	18	25	17	3	9	12	6	7
11.30 - 12.30		SHOLAT JUM'AT / SHOLAT DUHUR / KEPUTRIAN											
7	12.30 - 13.10	8	19	20	11	18	9	25	3	10	26	16	22
8	13.10 - 13.50	8	19	20	11	18	9	25	3	10	26	16	22
-	13.50 - 14.20	A P E L											
	14.20 - 15.00	Ekskul Pramuka				Ekskul							
	15.00 - 15.40												
	15.40 - 16.20												
16.20 - 16.30		SHOLAT ASHAR											

Lampiran 8: Jadwal Piket Guru Tahun Pelajaran 2022/2023 Ganjil



YAYASAN MASJID KHADIJAH MALANG
MADRASAH TSANAWIYAH KHADIJAH
 STATUS: TERAKREDITASI "A" (UNGGUL) NSM: 12123573010 NPSN : 20583815
 JL. ARJUNO 19A TELP. (0341) 354361 MALANG 65119
 E. mail : mtskhadijahmalang@gmail.com

JADWAL PIKET SEMESTER GANJIL Tapel 2022 – 2023

NO	HARI	GURU
1.	Senin	1. Dra. Siti Fatkul Janah 2. Romlah, S.Pd. 3. Burhanudin Kurniawan, S.Pd.I 4. Irfan Nurromadhon, S.Pd 5. Ricca Fauzia, S.Pd 6. Meitria Laily Azizah, S.Pd. 7. Windarto, M.Pd
2.	Selasa	1. Dra. Siti Zubaidah 2. Darmadji, S.Kom 3. Nina Handayani, S.S 4. Ananda Thria Permana, S.Pd 5. Irfan Nurromadhon, S.Pd 6. Ricca Fauzia, S.Pd 7. Nova Priyana Lestari, S.Pd
3.	Rabu	1. Nina Handayani, S.S 2. Dra. Dyah Sri S. 3. Fajar Prabowo, S.Si, S.Pd 4. Aditya Riztiawan, S.Pd 5. Ardie Fajar, S.Pd 6. Wahyu Pramudita Sari, M.Pd 7. Dewi Nur Musthofiyah, S.Pd
4.	Kamis	1. Dra. Dyah Sri S. 2. Dra. Siti Fatkul Janah 3. Darmadji, S.Kom. 4. Linda Aprilia, S.Pd 5. Aini Syifa Kurnia Wahyu, S.Pd 6. Ardie Fajar, S.Pd 7. Aditya Riztiawan, S.Pd 8. Ikhwan Syafi'i, S.Pd
5.	Jum'at	1. Dra. Siti Zubaidah 2. Dra. Najmah 3. Burhanudin Kurniawan, S.Pd.I 4. Ananda Thria Permana, S.Pd 5. Fajar Prabowo, S.Si, S.Pd 6. Linda Aprilia, S.Pd 7. Nurul Aziza, S.Pd

- NB:**
- Jadwal ini berlaku mulai tanggal 21 Juli 2022.
 - Piket mulai jam 06.30 – 16.30 WIB.
 - Tugas Piket :
 - Menyambut kedatangan siswa di pintu gerbang.
 - Merekap siswa yang tidak hadir.
 - Memantau kedisiplinan siswa.
 - Menjaga kelas yang kosong.
 - Ikut bertanggung jawab dalam kelancaran proses KBM.
 - Mengecek terkuncinya pintu setelah berakhirnya KBM.
 - Memantau kenyamanan lingkungan Madrasah.
 - Memantau ruang UKS.

Malang, 20 Dzulhijjah 1443 H
 19 Juli 2022 M



Prof. Dr. Thohir Luth, MA



Eko Wardoyo, S.Pd

Lampiran 9: Jadwal Piket di Masjid

JADWAL PIKET SHOLAT DHUHUH DAN ASHAR 2022						
HARI	DEPAN TU	SANDAL	PINTU MASJID	KAMAR MANDI	TEMPAT WUDHU	SHAF DAN KETERTIBAN
SENIN	P. BURHAN	P. ANANDA	P. FAJAR	P. ADIT	P. DAR	P. IRFAN, P. IKHWAN, P. ARDIE, P. WIN
SELASA	P. WIN	P. BURHAN	P. ANANDA	P. FAJAR	P. ADIT	P. DAR, P. IRFAN, P. IKHWAN, P. ARDIE
RABU	P. ARDIE	P. WIN	P. BURHAN	P. ANANDA	P. FAJAR	P. ADIT, P. DAR, P. IRFAN, P. IKHWAN
KAMIS	P. IKHWAN	P. ARDIE	P. WIN	P. BURHAN	P. ANANDA	P. FAJAR, P. ADIT, P. DAR, P. IRFAN
JUM'AT	P. IRFAN	P. IKHWAN	P. ARDIE	P. WIN	P. BURHAN	P. ANANDA, P. FAJAR, P. ADIR, P. DAR

JADWAL PIKET SHOLAT DHUHUR DAN ASHAR 2022							
HARI	LT 3	SANDAL	PINTU MASJID	KAMAR MANDI		TEMPAT WUDHU	SHAF DAN KETERTIBAN
				DALAM	LUAR		
SENIN	BU RICCA	BU MEI	BU ROMLAH	BU JANAH	BU IDA	BU NURUL	BU DYAH, BU NAJMAH, BU NINA, BU RATNA, BU LINDA, BU SYIFA, BU WAHYU, BU NOVA, BU DEWI
SELASA	BU NOVA	BU RICCA	BU NINA	BU IDA	BU ROMLAH	BU MEI	BU NURUL, BU RATNA, BU NAJMAH, BU LINDA, BU SYIFA, BU WAHYU, BU DEWI, BU JANAH, BU DYAH
RABU	BU WAHYU	BU DEWI	BU SYIFA	BU NINA	BU DYAH	BU NAJMAH	BU NURUL, BU RATNA, BU LINDA, BU ROMLAH, BU MEI, BU JANAH, BU IDA, BU NOVA, BU RICCA
KAMIS	BU SYIFA	BU JANAH	BU DYAH	BU NOVA	BU LINDA	BU RATNA	BU NURUL, BU RATNA, BU LINDA, BU ROMLAH, BU MEI, BU JANAH, BU IDA, BU NOVA, BU RICCA
JUM'AT	BU NURUL	BU LINDA	BU IDA	BU NAJMAH	BU RATNA	BU WAHYU	BU ROMLAH, BU JANAH, BU DYAH, BU NINA, BU RICCA, BU SYIFA, BU MEI, BU NOVA, BU DEWI

Lampiran 10: Daftar Siswa Berprestasi

DAFTAR NAMA SISWA BERPRESTASI			
MTs. KHADUJAH TAPEL 2022 -2023			
GANJIL			
1	NADYA ZAHRA BILADINA ARVY	9B	OLIMPIADE IPA
2	ERLINDA FAUSTINA	8D	OLIMPIADE IPA
3	NAYLA AQILA SYAIRA	9A	OLIMPIADE IPA
4	DEVI CAHAYA SAKINAH	9A	OLIMPIADE IPA
5	HASNA AMIRA HAKIM	9D	OLIMPIADE IPA
6	AURELLYA FARAZIZA	9B	OLIMPIADE IPA
7	ROFI SULTAN BHAGASKARA	9D	OLIMPIADE IPA
8	DENTING KALBU AKBAR	8D	OLIMPIADE IPA
9	ATTYANTA AFAN WISTARA	8D	OLIMPIADE IPA
10	SYAFIRA RAHMADANI	9B	OLIMPIADE IPS
11	MOHAMMAD NADZIR ARRASYID	8B	OLIMPIADE IPS
12	NADIYA SALSABILA	8C	OLIMPIADE IPS
13	HANIFATUNNISA DWI SETYOADI	8D	BAHASA INGGRIS
14	KHANSA ALMIRA RAMADHANI	8A	BAHASA INGGRIS
15	ATHIYAH SHAFA AURELIA RAFIE	8A	BAHASA INGGRIS
16	SHARLIZ ANDARA GARINI	9D	MATEMATIKA
17	ATTYANTA AFAN WISTARA	8D	MATEMATIKA
18	MOHAMMAD NADZIR ARRASYID	8B	IPS TERINTEGRASI
19	SYAFIRA RAHMADANI	9B	IPS TERINTEGRASI
20	ERLINDA FAUSTINA	8C	IPA TERINTEGRASI
21	HACHMAN HAFIZ LANTARA	7B	TENIS MEJA
22	MUHAMMAD FARREL ALFAREZA	9C	KARATE
23	MUHAMMAD DHEN ZAIN SATRIA	8D	KARATE
24	IBRAHIM AR RAYYAN FIKRI	8B	KARATE
25	ERLINDA FAUSTINA	8B	BAHASA ARAB
26	FAKHRANA YUANI LESMANA	9C	BAHASA ARAB
27	AHLUL AURA FARADISA IKHSAN	8A	BULUTANGKIS
28	HANIFI DZAKWAN RABIBANI	9A	TAEKWONDO
29	VANIA FARAH SALSABILA	9A	BAHASA INDONESIA
30	Shalwa Syahwat	9C	MATEMATIKA
31	Athaya Thufailah Khumairaa	7A	BIDANG IPS
32	Athiyah Shafa Aurelia Rafie	8A	INGGRIS
33	Devi Cahaya Sakinah	9A	BIDANG IPS
34	Devi Cahaya Sakinah	9A	BIDANG IPA
35	Eka Putri Qurrota'aini	8B	BIDANG IPS
36	Hanifatunnisa Dwi Setyowati	8D	INGGRIS
37	Hasna Amira Hakim	9D	BIDANG IPA
38	Khansa Almira Ramadhani	8A	INGGRIS
39	Mohammad Nadzir Arrasyid	8B	BIDANG IPS
40	Nabila Azzahra	9D	INGGRIS
41	Nayla Aqila Syaira	9A	INDONESIA
42	Renaldi Rafky Akhdan Jaya Anugrah	9A	BIDANG IPS
43	Suradanzah Bagus Wahyu Nugroho	9A	INDONESIA
44	Tasmira Zuhda Kamil	7D	INGGRIS
45	Achmad Nafis Naufal	9A	BIDANG IPS
46	Achmad Nafis Naufal	9A	INGGRIS
47	Achmad Raejib Ryan Fathoni	9A	BIDANG IPS
48	Aisyah Putri Zahrotushita	7B	BIDANG IPS
49	Aurea Nararya Respati S	8B	INGGRIS
50	Berlian Nur Ramadhani	8B	BIDANG IPS
51	Dendhe Carisa Zahra	9D	BIDANG IPA
52	Devi Cahaya Sakinah	9A	MATEMATIKA
53	Harumi Aulia Tri Kusuma	8A	MATEMATIKA
54	Harumi Aulia Tri Kusuma	8A	INDONESIA
55	Hasna Amira Hakim	9D	MATEMATIKA
56	Hasna Amira Hakim	9D	INDONESIA
57	Khalisha Salsabila Arifin	9D	BIDANG IPS
58	Melani Nafisa Zahra	9D	MATEMATIKA
59	Muhammad Rafif Azizi Oktansa	8B	MATEMATIKA
60	Nabila Azzahra	9D	INDONESIA
61	Nadya Zahra Billadina Arvy	9B	BIDANG IPA
62	Najwa Kirana Anwar	8C	INDONESIA
63	Nayla Aqila Syaira	9A	BIDANG IPA
64	Rofi Sultan Bhagaskara	9D	BIDANG IPS
65	Rofi Sultan Bhagaskara	9D	INDONESIA
66	Shikanara Diandra Varamanita	9A	INDONESIA
67	Syafira Rahmadani	9B	BIDANG IPS
68	Widya Ernawa Hapsari	8B	INDONESIA
69	Denting Kalbu Akbar	8D	Olympiad for Junior
70	Aurea Nararya Respati S	8B	Bahasa Inggris
71	Aisyah Putri Zahrotushita	7B	Olimpiade NSSC

Lampiran 11: Dokumentasi



Gambar 1. Keikutsertaan Bapak Kepala Madrasah dalam Mentertibkan Kedatangan Siswa bersama Guru Piket



Gambar 2. Pengkondisian Siswa di Masjid oleh Bapak Ibu Guru



Gambar 3. Kegiatan Hafalan Terpadu dibimbing oleh Bapak Ibu Guru sesuai Kelompok Pembagian



Gambar 4. Rapat Dinas Pembagian Tugas Tenaga Pendidik

Lampiran 12: Biodata Penulis

Nama : Dewi Nur Musthofiyah

NIM : 200106210026

Tempat, Tanggal Lahir : Mojokerto, 20 Juli 1998

Alamat : Sumberame 001/003 Sumberwono Bangsal Mojokerto

Email : dewinurmusthofiyah@gmail.com

No. Telp : 085732304057