

Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Budaya Kerja Guru

*Iwan Hartono^{1,2}, Mukhamad Ilyasin¹, Suratman¹

¹ Universitas Islam Negeri Sultan Aji Muhammad Idris Samarinda, Samarinda, Indonesia

² Kementerian Agama Kutai Kartanegara Tenggara, Indonesia

*Email: 75salehudin@gmail.com (Corresponding Author)



DOI: <https://doi.org/10.53621/jider.v5i1.482>

Informasi Artikel

Riwayat Artikel:

Diterima: 28 Januari 2025

Revisi Akhir: 22 Februari 2025

Disetujui: 23 Februari 2025

Terbit: 28 Februari 2025

Kata Kunci:

Budaya Kerja Guru;

Gaya Kepemimpinan;

Kepemimpinan Madrasah.



ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan budaya kerja pegawai di MTs N 1 dan 3 Kutai Kartanegara di Kabupaten Kutai Kartanegara. Pendekatan penelitian ini kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus. Teknik pengumpulan data dengan wawancara, observasi dan dokumen. Teknik analisa data dalam penelitian ini adalah: penyajian data, kondensasi data, dan penarikan kesimpulan dari model Miles dan Huberman. Juga dilakukan keabsahan data dengan teknik triangulasi. Hasil penelitian menemukan bahwa gaya kepemimpinan Kepala Madrasah di Kutai kartanegara yang merupakan kepemimpinan yang memiliki gaya visioner dan gaya transaksional serta gaya transformasional yang memperhatikan aspek pencapaian visi, misi, tujuan madrasah, kepemimpinan yang memperhatikan budaya lingkungan madrasah dan komitmen pada kemajuan madrasah dengan pengambilan keputusan dengan gaya bermusyawarah, kepemimpinan yang selalu memotivasi semua, meningkatkan budaya kerja bermutu baik pada guru (tenaga pendidik) maupun tenaga kependidikan serta adanya faktor pendukung dan penghambat yang mendorong kepala sekolah untuk meningkatkan madrasah menjadi madrasah yang maju dan unggul.

PENDAHULUAN

Kepala madrasah yang profesional menjalankan tugas pokok dan fungsinya akan selalu dibarengi dengan prosedur yang tepat agar dapat mencapai hasil yang terbaik. Berdasarkan berpengalaman tentunya akan menjadi panutan yang akan menunjukkan kualitas kerja madrasah (Ruhayat, 2017). Namun masih perlu ditingkatkan pada peran kepala sekolah, serta diperlukannya gaya kepemimpinan yang dapat mengembangkan budaya kerja yang baik dan kompeten pada guru-guru, untuk mencapai tujuan bersama dalam sebuah madrasah.

Sebagai seorang pemimpin kepala madrasah wajib mempunyai komitmen yang tinggi untuk dapat membangkitkan semangat kinerja serta keinginan terhadap organisasi yang dikelolanya. Kepala madrasah harus dapat beradaptasi menciptakan lingkungan, suasana tenteram agar para tenaga pendidik merasa senang dan semangat dalam menjalankan tugasnya di madrasah (Ruhayat, 2017). Pelaksanaan pembelajaran dapat berlangsung secara sistematis dan teratur dalam mencapai visi dan misi yang diupayakan bersama. Seperti yang dipaparkan Hendrik Sutopo dalam karyanya "Pengantar kegiatan penyelenggaraan pendidikan mengatakan: "Manajemen kepemimpinan adalah kemampuan untuk mengelola, mendidik, mengawasi, dan mengelola staf, yang berkepentingan dengan peningkatan pengajaran. Dan arah, sehingga tindakan yang diberdayakan dapat dibuat praktis, efisien dan efektif sebagai upaya peningkatan kualitas pengajaran (Burhanuddin, 2007).

Selain faktor kepemimpinan kepala madrasah, peningkatan mutu madrasah juga tidak terlepas dari faktor kinerja gurunya. Guru merupakan faktor penting dalam sebuah proses pendidikan karena guru dapat dikatakan sebagai pelaku utama yang berhubungan langsung dengan siswa sebagai objek pendidikan. Gurulah yang membimbing siswa ke arah kedewasaan, guru juga sebagai pelatih berbagai kemampuan siswa, sehingga siswa dapat memiliki

pengalaman yang akan dijadikan bekal dalam kehidupannya di masa yang akan datang (Permatasari et al., 2023).

Supaya progres pendidikan dapat berjalan sesuai dengan yang diinginkan, tentunya perlu adanya pemimpin yang cakap serta bertanggung jawab untuk mewujudkan tujuan bersama. Ini sangat diperlukan, karena ilmu akan membangkitkan keinginan luhur, mulai kehidupan di dunia hingga akhirat. Dalam hal ini setidaknya memiliki 3 komponen, yaitu: 1) pandangan untuk mendorong manusia agar memanfaatkan dunia fana ini sebaik-baiknya karena akan menjadi aturan akhirat; 2) pandangan yang mencakup nilai-nilai kesucian dan ketuhanan dalam membangkitkan semangat manusia untuk selalu berupaya semaksimal mungkin untuk mencapai kehidupan akhirat yang penuh kebahagiaan; 3) pandangan yang mengandung nilai-nilai untuk menyatukan kehidupan duniawi yang sementara dengan kehidupan spiritual yang abadi (Hasibuan, 2016). Selain itu, pimpinan di madrasah harus memiliki pemahaman tentang masa depan, dapat mengantisipasi perubahan-perubahan yang sedang terjadi, bukan hanya dalam bidang keilmuan tentunya, bahkan dalam perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Kepala madrasah memiliki peran yang sangat urgen dalam meningkatkan mutu sebuah pendidikan sebab jika lembaga pendidikan yang dikelola dengan baik dengan pemimpin yang berdedikasi, berilmu maka lembaga itu akan mengikuti kemajuan secara tertib dan dinamis. Selanjutnya kepala madrasah harus mampu memahami tempatnya di madrasah dan masyarakat, mengetahui organisasi dan lembaga publik yang dapat mendukung pendidikan, mampu mengenali perubahan sosial ekonomi dan politik di masyarakat, serta mampu membantu guru dalam mengembangkan Perubahan dan Pengembangan Mengembangkan program-program pendidikan dan mampu memberikan solusi masalah karena mengatasi berbagai masalah (Hasanah, 2016).

Kepala Madrasah sebagai pimpinan tertinggi lembaga pendidikan dinilai berhasil apabila mampu meningkatkan efektivitas dan budaya kerja pegawai melalui berbagai bentuk kegiatan pendampingan sehingga peningkatan kemampuan guru dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi di madrasah akan berjalan baik pula (Mulyasa, 2007).

Selain itu kepala madrasah memiliki andil yang sangat besar dalam membangun sebuah proses budaya kerja di madrasah. Di tangan kepala madrasah terletak maju mundurnya sebuah madrasah, proses penanaman karakter sebagai ciri khas lembaga madrasah dalam mengembangkan tujuan pendidikan. Untuk dapat melakukan itu diperlukan seorang kepala madrasah yang efektif, visioner, dan mempunyai komitmen yang jelas terhadap jalannya suatu organisasi Pendidikan (Subur, 2020).

Dari hasil pengamatan awal penelitian ini, menunjukkan beberapa madrasah negeri yang berada di pemerintahan Kabupaten Kutai Kartanegara mendapatkan kepercayaan masyarakat yang sangat baik dari tahun ke tahun. Hal ini dibuktikan dengan banyaknya siswa-siswi perubahan sikap dan tingkahlaku dengan segudang prestasi baik tingkat daerah, maupun nasional yang pernah diraih oleh madrasah pada tahun ajaran 2022-2023 sampai dengan sekarang, termasuk animo memasuki madrasah yang mempunyai banyak sekali rombongan belajar kelas yang tergabung dalam beberapa kelompok diantaranya adalah MTS Negeri 1, 2, 3 dan 4. Masyarakat itupun memiliki berbagai latar belakang kemampuan keilmuan, sosial budaya dan ekonomi yang sebagian besar termasuk dalam kelas menengah pertama sehingga dituntut pelayanan dan pembimbingan serta budaya kerja yang lebih serius untuk melaksanakan kegiatan pelayanan terhadap peserta didik dan stakeholder lainnya.

Dari uraian di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kemajuan madrasah dan mutu pendidikannya, akan banyak di pegang dan dari peran pemimpin kepala madrasah dengan menerapkan gaya dalam kepemimpinannya sendiri, termasuk pula para pegawai merasa nyaman saat menjalankan pekerjaannya, dan meningkatnya budaya kerja yang efektif dan bertanggung jawab, budaya kerja guru-guru sangat positif dalam menunjukkan pelaksanaan pendidikan di madrasah.

Tujuan kegiatan proses belajar mengajar di madrasah akan lebih maksimal, dan memberikan peningkatan mutu pendidikannya, memberikan dampak pada kepercayaan masyarakat dan dukungannya kepada madrasah. Sehingga peneliti merasa tertarik untuk melakukan riset lebih lanjut, tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam mengembangkan budaya kerja guru di MTs Negeri 1 dan 3 Kutai Kartanegara yang berada di wilayah Kabupaten Kutai Kartanegara.

Menurut bahasa, “kepemimpinan” berasal dari kata “leadership” yang artinya pemimpin, kepala, ketua (Mohyi, 1999). Kepemimpinan adalah “kemampuan dan kesiapan seseorang untuk mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan, mengarahkan untuk melakukan suatu pekerjaan untuk mencapai tujuan tertentu sesuai dengan hasil kesepakatan” (Makawimbang, 2012). Dari definisi di atas dapat dikatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses untuk mempengaruhi perilaku individu ataupun kelompok agar mau berbuat sesuai dengan hasil yang telah disepakati.

James M Black sebagaimana dikutip oleh Sadili Samsudin menjelaskan bahwa kepemimpinan sebagai *guide to executive command*. Artinya bahwa manajemen merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk meyakinkan dan menggerakkan individu agar mau bekerja sama dibawah kekuasaannya sebagai suatu kelompok dalam mencapai suatu tujuan organisasi (Samsudin, 2006).

Pendapat ini juga dikuatkan oleh Soekarto Indra Fahcrudi, mendefinisikan bahwa kepemimpinan sebagai suatu kegiatan untuk membimbing suatu kelompok dengan suatu cara agar dapat mencapai tujuan organisasi (Indrafachrudi, 2006). Selain itu definisi kepemimpinan juga dirumuskan oleh David D. Van Fleet., Gary A. Yukl, (1986). *A Century of Leadership Research* dalam riset pada decade 1986 yang menemukan sebagai identitas dan perilaku individu yang mempengaruhi orang lain yang terbentuk dalam pola interaksi (hubungan) peran dalam aspek manajemen. (Van Fleet & Yukl, 1986)

Menurut Armstrong sebagaimana dikutip oleh Ahmadi dan Syukran Nafis berpendapat bahwa kepemimpinan adalah proses memberikan inspirasi (ide-ide) kepada semua karyawan atau guru agar dapat bekerja dengan sebaik-baiknya untuk mencapai hasil yang diharapkan (Ahmadi & Nafis, 2011). Sigit Muryono mendefinisikan kepemimpinan adalah orang ataupun kelompok yang mendapatkan tugas untuk mengarahkan dan mengkoordinasikan segala kegiatan yang menyangkut tanggung jawabnya (Muryono, 2003). Sementara Jerry H. Makawimbang mengungkapkan kepemimpinan sebagai kemampuan dan kesiapan yang dimiliki oleh seseorang untuk dapat mengajak, mendorong, mempengaruhi, menuntun, menggerakkan dan kalau perlu memaksa seseorang atau kelompok agar melaksanakan perintah tersebut guna mencapai tujuan yang di inginkan (Makawimbang, 2012).

Di sisi lain kepemimpinan juga menyangkut anggapan seseorang terhadap orang lain dalam upaya mempengaruhi individu di bawahnya, kepemimpinan adalah bentuk perilaku seorang individu lain yang memimpin aktivitas-aktivitas suatu kelompok untuk mencapai tujuan bersama; Kepemimpinan adalah pengaruh antar pribadi pada situasi tertentu yang dilakukan melalui proses komunikasi pada pencapaian tujuan tertentu. Kepemimpinan adalah pembentukan awal serta pemeliharaan struktur dalam harapan dan interaksi; Kepemimpinan adalah peningkatan pengaruh secara bertahap untuk kepatuhan mekanisme terhadap arahan-arahan rutin organisasi; Kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi aktifitas-aktifitas kelompok ke arah pencapaian tujuan organisasi; Kepemimpinan adalah suatu individu kolektif dan mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang di inginkan untuk sebuah tujuan; Para pemimpin adalah orang yang secara konsisten memberikan kontribusi yang efektif terhadap warga sosial yang diharapkan dapat melaksanakannya.

Selain itu menurut Maman Ukas menjelaskan kepemimpinan bahwa “kepemimpinan yang dimiliki seseorang untuk dapat mempengaruhi orang lain agar mengikuti dan berbuat sesuatu yang dapat membantu mencapai suatu tujuan (Mutohar, 2013). Hal ini senada dengan pendapat Prim masrokan Mutohar, kepemimpinan adalah manajer yang mampu mengelola dengan baik

dan penuh tanggung jawab serta memberdayakan sumber daya manusia dalam mencapai sebuah tujuan secara efektif dan efisien.

Definisi kepemimpinan yang lain seperti dikutip oleh Fred E, Fieldler dan martin M Chemers dalam Wahjosumidjo sebagai berikut: *Leadership is the exercises of authority and the making of decisions*. Kepemimpinan adalah aktifitas para pemegang kekuasaan dalam membuat sebuah keputusan. *Leadership is the initiation of acts that result in consistent pattern of group interaction directed toward the solution of mutual problems*. Kepemimpinan adalah langkah pertama yang hasilnya berupa pola interaksi kelompok yang konsisten dan bertujuan menyelesaikan problem yang saling berkaitan. *Leaderships is the procces of influenching group actiftities toward goal setting and goal achievement*. Kepemimpinan adalah suau proses mempengaruhi aktifitas kelompok dalam rangka perumusan dan pencapaian tujuan (Wahjosumidjo, 2002).

Kepala madrasah memegang peranan penting dalam mengolah dan mengarahkan guru agar meningkatkan kinerjanya dalam memberikan pembelajaran karena itu kepala madrasah dituntut memiliki cara tersendiri untuk melakukan interaksi dengan guru serta dapat memberikan teladan bagi guru dan siswa dalam kegiatan pembelajaran (Umami et al., 2020). Maka sewajarnya tenaga pendidik dan kependidikan harus mendapatkan upaya pembinaan secara baik dan berkelanjutan sebab merupakan bagian yang sangat menentukan kemajuan pendidikan di suatu lembaga untuk mengembangkan potensi-potensi serta budaya belajar yang ada pada peserta didik sebagai bagian dari penjelasan Peraturan Pemerintah dengan kajian trend abad 21 yaitu masalah kepemimpinan merupakan masalah yang sangat relevan untuk diperbincangkan (Saifullah, 2016).

Secara umum kepemimpinan kepala madrasah memberikan landasan pengertian bahwa lembaga pendidikan dapat berjalan dengan sewajarnya namun kepemimpinan khususnya dalam bidang pendidikan menurut Daryanto menyatakan : “Kepemimpinan pendidikan adalah segala tindakan yang ditujukan untuk mengajak, mempengaruhi personil dalam lingkungan pendidikan dalam situasi tertentu agar melalui kerjasama mau bekerja dengan penuh tanggung jawab dan keikhlasan untuk mencapai tujuan (Daryanto, 2005).

Menurut Katz dan Katin, kepala madrasah harus memiliki pengalaman atau keterampilan manajerial, yaitu sekumpulan kemampuan yang harus dimiliki oleh setiap tingkatan kepemimpinan, antara lain keterampilan konseptual, keterampilan manusiawi, keterampilan teknis (Hermansyah, 2020): (a) keterampilan teknis, yaitu keterampilan khusus berkenaan dengan proses, prosedur, metode, atau keterampilan khusus dalam pelaksanaan tugas-tugas manajerial, yaitu perencanaan, pengorganisasian, koordinasi, pemantauan dan evaluasi, (b) keterampilan manusia (human relation skills)) dan yaitu pengalaman atau keterampilan manajerial yang terkait dengan hubungan sosial humanistik. Kemampuan pengelola madrasah untuk menciptakan rasa saling menghargai, saling menghargai, saling memberi dan menerima perhatian dan kontribusi, serta keterampilan motivasi yang antusias, (c) Keterampilan konseptual (*conceptual skill*), yaitu pengetahuan dan konsep teoritis tentang visi dan misi sekolah. kurikulum madrasah, teori belajar dan proses belajar mengajar secara umum (Putri et al., 2024).

Kepala madrasah harus memiliki keahlian atau keterampilan memimpin, yaitu mampu mempengaruhi dan mengarahkan para tenaga pendidik dan kependidikan serta warga madrasah lainnya untuk mewujudkan tujuan madrasah, memberi motivasi dan membangun semangat partisipasi dalam setiap kegiatan madrasah, menciptakan suasana kerja harmonis serta bisa mendelegasikan kewenangan dengan tepat. Sebab itulah seorang pemimpin madrasah wajib mempunyai kualifikasi pribadi yang baik, dan menjadi panutan warga madrasah (Suratman et al., 2024).

Berdasarkan uraian di atas, kepala sekolah juga perlu memiliki (1) pengetahuan tentang tugas untuk dapat banyak belajar secara menyeluruh tentang lingkungan di mana madrasah itu berada (2) kemampuan untuk memahami hubungan kerja antara berbagai pendelegasian. unit, sikap dan bakat bawahan serta kekurangan bawahan, (3) pemahaman tentang organisasi dan kebijakan khusus, hukum dan prosedur, (4) kepekaan untuk menciptakan semangat agar tetap

terlihat (5) pengelola harus mengetahui lokasi fisik gedung operasional kondisi, segala macam keanehan dan masalah yang biasa muncul (Roihanun et al., 2024; Suratman et al., 2024).

Kesimpulan juga dapat dikemukakan, bahwa kepemimpinan pada dasarnya merupakan suatu proses menggerakkan, mempengaruhi serta membimbing orang lain untuk mencapai tujuan sebuah organisasi. Ada empat unsur yang terdapat dalam pengertian kepemimpinan, yaitu pemimpin (orang yang menggerakkan), anggota atau kelompok (orang yang digerakkan, organisasi (unsur situasi dimana aktifitas berlangsung) dan unsur sasaran aktifitas yang dilakukan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif memuat strategi dan teknik penelitian yang digunakan sebagai dasar untuk memahami objek yang diteliti (Arikunto, 2002). Pendekatan kualitatif ini digunakan untuk menemukan dan memahami apa yang melatar belakangi suatu fenomena yang terkadang sulit untuk dikenali atau dipahami, dan diharapkan juga pendekatan ini mampu memberikan penjelasan yang lengkap dan detail.

Adapun fenomena yang menjadi fokus penelitian, sebagaimana dikemukakan oleh Bogdan dan Taylor, dikutip oleh Lexi J. Moleong, Metodologi kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan diamati perilaku. Pendekatan ini ditujukan pada latar belakang dan dilakukan oleh individu kedalam variabel atau hipotesis. Jadi, dalam hal ini tidak boleh membatasi individu atau organisasi ke dalam variabel atau hipotesis, tetapi perlu mempertimbangkannya sebagai bagian dari keseluruhan (Moleong, 2018).

Data dalam penelitian ini berupa informasi yang ditemukan di Lokasi penelitian yang menjadi focus penelitian yang bersumber dari informan penelitian ini. (Creswell, 2012) Sumber data adalah subjek dari siapa data itu diperoleh, maka dalam penelitian ini digunakan angket atau wawancara dalam pengumpulan datanya, sumber data itu disebut responden, yaitu orang menjawab pertanyaan-pertanyaan yang diajukan oleh peneliti, baik tertulis maupun lisan. Lofland sebagaimana dikutip oleh Lexy J moleong, bahwa sumber utama data yang dipakai untuk penelitian kualitatif ialah perkataan dan tindakan selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain (Suharsini Arikunto, 2010).

Pengumpulan data dengan menggunakan teknik wawancara, dalam penelitian ini dengan wawancara semi terstruktur, peneliti mengajukan beberapa pertanyaan terstruktur saja, setelah itu peneliti bertanya lebih detail satu per satu untuk mendapatkan informasi tambahan. Apabila hal ini dapat dilakukan dengan baik, maka peneliti akan memperoleh tanggapan yang mencakup semua variabel tanggapan, yang tentunya akan lebih lengkap dan mendalam. Adapun informan dalam penelitian ini adalah Kepala Madrasah, Wakil kepala madrasah dan Guru (Denzin, N.K, & Lincoln, 1994; Sugiono, 2016).

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini, dengan analisis deskriptif kualitatif, untuk mendeskripsikan keadaan di lapangan yaitu hasil penelitian, dengan cara memilahnya secara sistematis menurut kategorinya dengan menggunakan bahasa yang mudah dipahami. semua orang untuk mengerti. Dalam hal ini peneliti menggunakan analisis deskriptif kualitatif model Huberman dan Miles (Miles M.B., Huberman, A.M., 2014). Definisi deskriptif kualitatif dan interpretasi data yang ada (Fadli, 2021; Mardawani, 2020; Rukin, 2019). Miles dan Hiberman mengatakan bahwa dalam penelitian kualitatif data yang terkumpul berupa wawancara (*interview*), observasi, kutipan dan bahkan dari dokumen, kesemuanya harus diolah dan dianalisis sebelum disampaikan (Miles M.B., Huberman, A.M., 2014; Suharsini Arikunto, 2010).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Gaya kepemimpinan kepala madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Kutai Kartanegara sebagaimana disampaikan oleh Bapak Abdullah S, selaku waka kurikulum MTs Negeri 1 Kutai Kartanegara dalam wawancara peneliti sebagai berikut:

Menurut saya Gaya kepemimpinan Transaksional, kepala sekolah berfokus pada pencapaian hasil melalui sistem penghargaan (reward) dan hukuman (Punishment) dan demokratis, melibatkan guru dan staf dalam proses pengambilan keputusan. Mereka percaya pada kontribusi dari semua pihak untuk mencapai tujuan Bersama.

Wawancara juga kepada Rina Asrini, yang mengatakan bahwa:

Kepala Madrasah selalu membawa perilaku serta gaya kepemimpinan yang demokratis, situasional menyesuaikan keadaan ketika berhadapan dengan para pendidik dan tenaga kependidikan, beliau menyesuaikan diri ketika berhadapan dengan orang tua, ramah dan sopan begitu juga ketika bertemu dengan para guru, beliau tau siapa yang dihadapi tidak kaku dan bisa membawa diri kepada siapapun yang dihadapi, tidak kaku dan bisa membawa dirikepada siapapun yang berkoordinasi dengannya.

Selain itu hal yang sama juga disampaikan oleh Riza Umami, selaku Guru Fikih mengatakan bahwa:

Seseorang yang menggerakkan dan mempengaruhi orang lain (bawahannya) agar mau mencapai tujuan yang diinginkan seorang pemimpin tersebut sesuai dengan Visi dan Misi dalam lembaga pendidikan. Saya lihat seperti yang saya alami sendiri sepertinya fleksibel jadi beliau tidak terlalu memaksa guru yang bersangkutan untuk mau ikut dengan apa yang ada tetapi juga tidak lepas tanggung jawab dalam arti sejauh apa yang saya alami adalah beliau memberikan kebebasan kepada guru untuk melakukan kreativitas yang ada tapi juga disertai dengan tanggung jawab ya Jadi tidak hanya memberikan kebebasan tetapi juga guru dituntut untuk bertanggung jawab supaya kebebasan itu tidak salah arah demikian.

Dilain pihak ibu Nurul Mugkasih selaku kepala Tata Usaha MTs Negeri 1 Kutai Kartanegara ketika ditemui diruang kerjanya mengatakan bahwa;

Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Kutai Kartanegara adalah seorang Sosok yang kalau menurut saya kepala sekolah itu orangnya bagus tegas harmonis juga berjiwa kepemimpinan Iya kalau orangnya sih memang enak pada saat pendelegasian pekerjaan, mengayomi pendidik dan tenaga kependidikan beliau bersikap menyesuaikan dengan keadaan pada saat kita kesusahan misalnya dalam pembelajaran bagi seorang guru kalau di tanya dengan kepala madrasah pasti kita dikasih solusi begitu juga sdengan pelaksanaan pekerjaan di tata usaha beliau bersifat mengayomi.

Berdasarkan hasil wawancara kepala madrasah, menemukan bahwa:

... Kalau guru saya mengadakan supervisi dimulai dari ketersediaan perangkat pembelajarannya dan dilaksanakan oleh TIM superisor yang telah di SK Kan oleh madrasah, dimana para supervisor ini terdiri dari para wakil kepala madrasah dan guru senior yang ditugaskan berdasarkan SK dari madrasah tadi.

Sebagai seorang pemimpin sudah sepatutnya bisa mengapresiasi hasil kerja dan usaha dari para bawahannya yang terkait dengan budaya kerja bentuk penghargaan yang dapat diberikan dapat berupa ucapan atau berbentuk reward apalagi terhadap guru yang memiliki budaya kerja yang memuaskan agar dapat memotivasi bawahannya untuk dapat meningkatkan kinerjanya.

Adapun motivasi yang diberikan oleh kepala madrasah dapat dilihat dari hasil wawancara sebagaimana yang disampaikan Indarti selaku kepala madrasah beliau mengatakan:

Motivasi umum pastinya semua tergantung dari budaya kinerja paling dasar motivasi itu tugas kita sebagai guru harus kembali ke ranah profesi kita jadi yang bagus motivasi bukan hanya dalam bentuk verbal tetapi salah satu motivasi yang bisa diberikan adalah dengan meningkatkan kesejahteraan atau diberikan bonus dan disaksikan ke semua sehingga jadi motivasi ke guru-guru yang lain manis dan reward dalam satu treatment.

Bapak Abdullah selaku guru dan wakil kepala madrasah bidang kurikulum mengatakan bahwa:

Sering kali kepala madrasah memberi motivasi bukan hanya ke guru sih Pak dan beliau juga merupakan orang yang mudah untuk mengucapkan terima kasih baik kepada guru-guru dan

karyawan di sini. Sebagai guru dan wakil kepala madrasah saya merasa dihargai penghargaan yang saya dapatkan juga bukan hanya dari ucapan tetapi juga dengan memberikan reward tambahan kepada para guru. Kepala madrasah juga sering memberikan motivasi misalnya dengan obrolan obrolan ringan dan santai dan terkadang nasehat-nasehat.

Hal Senada juga disampaikan Rina Asrini selaku guru Bahasa Indonesia dan waka kesiswaan dengan mengatakan:

Kalau motivasi berupa nasihat itu pasti khususnya kami akan dipacu dalam mengembangkan unit Madrasah Negeri 1 Kutai Kartanegara ini menjadi semakin lebih maju dan mantap.

Menyimpulkan dari hasil wawancara di atas kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Kutai Kartanegara sangat mengapresiasi hasil kerja bawahannya dan hal ini semua dilakukan guna memberikan dampak positif terhadap rekan-rekan guru yang lain dan yang lainnya agar termotivasi untuk berkarya.

Dalam wawancara dengan ibu Salbiah mengatakan:

Kepala madrasah dalam memotivasi bawahannya adalah beliau dengan memberikan contoh langsung kepada para pegawai seperti contoh ketika pelaksanaan sholat Zuhur berjamaah, kepala madrasah memberikan contoh langsung kepada guru dan siswa dengan bersama-sama sholat. Ketika melaksanakan program Madrasah Ramah Anak kepala madrasah datang lebih awal untuk menyambut guru dan siswa. Ketika bergotong royong kepala madrasah ikut terjun langsung kelapangan untuk memberikan contoh dan motivasi kepada para guru dan siswa. Selain itu kepala madrasah juga sering memberikan reward kepada para pegawai yang berhasil maupun berprestasi kepada madrasah.

Peneliti menarik beberapa kesimpulan dari hasil wawancara dan observasi, bahwa dalam melaksanakan dan meningkatkan kualitas budaya kerja di MTsN 1 dan MTsN 3 Kautai Kartanegara bahwa dalam pelaksanaannya kedua madrasah sama melakukan pemantauan langsung terhadap kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan di madrasah, baik kegiatan dari dalam madrasah itu sendiri maupun kegiatan yang dilaksanakan oleh pihak lain atau dari luar madrasah.

Budaya kerja diberikan oleh kepala madrasah karena sebagai pemimpin yang mengayomi, visioner dan memberikan motivasi kepada semua komponen madrasah, termasuk didalamnya adalah para guru-guru madrasah, untuk menuju madrasah maju dan berdaya saing tinggi.

Pembahasan

Hasil wawancara kepala madrasah, bahwa lingkungan yang kondusif itu dapat dikatakan ketika kita merasa nyaman dan aman dalam melakukan aktivitas di Madrasah tentunya ini bukan hanya berkaitan pada lingkungan, juga hubungan antar siswa ke guru, siswa-siswa maupun guru kepada wali murid. Setiap kelas ruang guru maupun laboratorium sudah dapat dilengkapi dengan fasilitas dan karena di sini nuansa beragama maupun suku sangat beragam, maka di sini memberikan, kesempatan pada setiap siswa untuk menjalankan kewajibannya masing-masing (Airohaniah et al., 2023). Sejalan dengan penelitian Thamrin menyebutkan membudaya di lingkungan organisasi menunjukkan kepemimpinan yang visioner yang memberikan dan menciptakan kondisi yang aman dan nyaman. Kepemimpinan yang memperhatikan lingkungan dan budayanya (Thamrin, 2020).

Kepala madrasah dapat mengelola bawahan secara baik termasuk di dalamnya adalah menciptakan hubungan dan komunikasi harmonis antara atasan kepala madrasah dengan bawahan guru dan karyawan dan pengguna seluruh yang terlibat dalam pendidikan di Madrasah siswa wali murid dan masyarakat karena seminimal mungkin munculnya konflik di Madrasah harus dihindari. Sejalan dengan penelitian Nyoman Made Heny Mulyani dan I Made Wiarta, yang menyebut kontribusi kepemimpinan akan berdampak pada motivasi dan kinerja guru (Mulyani & Wiarta, 2021).

Hal ini sejalan dengan penelitian Ervin Aulia Rachman dkk, menyebutkan kepemimpinan itu dapat memberikan dampaknya pada lingkungan, budaya masyarakat sekitar madrasah. Sejalan dengan penelitian tersebut adanya budaya yang setiap kepemimpinan yang memiliki visioner maka dapat mencerminkan hal budaya yang lebih baik dalam organisasi yang dipimpinnya (Rachman et al., 2023), dengan demikian kepemimpinan kepala madrasah di kuar telah sejalan dengan penelitian sebelumnya.

Sebagaimana penelitian Zulkarnaen dan Supriyati, bahwa kepemimpinan yang memotivasi Gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam mengarahkan dan membudayakan madrasah agar sampai pada visi dan misi serta tujuan madrasah seperti apa yang disampaikan indarti selaku kepala madrasah (Hermansyah, 2020; Zulkarnaen et al., 2020)

Sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Asmuriyono, bahwa seorang pemimpin yang memotivasi adalah pemimpin yang sudah sepatutnya bisa mengapresiasi hasil kerja dan usaha dari para bawahannya yang terkait dengan budaya kerja bentuk penghargaan yang dapat diberikan dapat berupa ucapan atau berbentuk reward apalagi terhadap guru yang memiliki budaya kerja yang memuaskan agar dapat memotivasi bawahannya untuk dapat meningkatkan kinerjanya (Asmuriyono, 2013; Wibawani et al., 2019).

Motivasi umum pastinya semua tergantung dari budaya kinerja paling dasar motivasi itu tugas kita sebagai guru harus kembali ke ranah profesi kita jadi yang bagus motivasi bukan hanya dalam bentuk verbal tetapi salah satu motivasi yang bisa diberikan adalah dengan meningkatkan kesejahteraan atau diberikan bonus dan disaksikan ke semua sehingga jadi motivasi ke guru-guru yang lain manis dan reward dalam satu treatment (Noorsanti et al., 2023; Wardani et al., 2013).

Dengan hasil ini juga Thamrin, bahwa kepemimpinan yang mengambil Keputusan yang baik adalah ciri kepemimpinan yang baik dengan gaya visioner, kepemimpinan yang memiliki pandangan yang maju ke depan (Thamrin, 2020). Peneliti menyimpulkan bahwa antara kepala madrasah cenderung dalam mengambil keputusan berdasarkan dari hasil musyawarah, dan menitikberatkan dalam mengambil keputusan melihat seberapa urgen kepentingan keputusan itu jika berat dia akan berkoordinasi dan bermusyawarah namun jika dianggap ringan maka akan mengamil keputusan sendiri.

Madrasah dapat memcapai visi dan misinya maka kepala sekolah mempunyai rencana kerja yang akan dituangkan dalam rencana kerja baik rencana kerja jangka panjang, menengah maupun rencana kerja jangka pendek atau tahunan yang disampaikan pada awal tahun anggaran kepada para guru sehingga arah dan tujuan madrasah bisa tercapai sebagai contoh dalam visi dan misinya madrasah ingin menjadi madrasah yang unggul maka madrasah mempunyai rencana kerja kearah sana dan siswa diharapkan dapat mengikutinya. Penelitian Elly Sukmanasa yang menyebutkan bahwa membentuk sekolah yang unggul dan bermutu dilakukan dengan menentukan visi dan misi yang baik (Sukmanasa, 2016). Diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh Gun Gun Gimilar yang menyebutkan bahwa kepemimpinan harus memperhatikan visi dan misi organisasi, dalam hal ini adalah kepemimpinan madrasah.(Gumilar & Munzir, 2018)

Peran yang begitu kompleks menuntut kepala madrasah untuk memposisikan dirinya dalam berbagai situasi yang dijalaninya. Sangat dibutuhkan sosok kepala madrasah yang mempunyai kemampuan, dedikasi dan komitmen yang tinggi untuk bisa menjalankan peran-peran kepemimpinan yang memiliki gaya kepemimpinan yang visioner (Wibawani et al., 2019).

Hal lain dalam menciptakan budaya kerja yang baik bisa dilihat dari aktifitas guru dan tenaga kependidikan yang ada didalam lembaga tersebut. Kebiasaan yang berkembang setelah datang di madrasah, maka mereka akan saling menyambut dengan hangat dari segenap pegawai dan siswa, penjemputan di depan halaman madrasah merupakan penanaman nilai nilai budi pekerti serta menyadari akan tugas pokok dan fungsi dari masing masing pegawai (Abzul et al., 2022), nilai ini terus dikembangkan dan dilestarikan secara kontinyu.

Untuk dapat melaksanakan kepemimpinannya sebagai kepala madrasah pasti ada berbagai macam faktor pendukung dan penghambat dalam melaksanakan tugas sebagai pemimpin, yang menghambat satu kurangnya disiplin dalam melaksanakan tugas masuk kelas

seperti masih menunda waktu ketika mau masuk kelas, kemudian mu ngkin juga kurangnya sosialisasi dan evaluasi terhadap perencanaan dan pelaksanaan kegiatan, dan yang faktor penghambat lainnya adalah karena kita juga bermacam-macam jadi itu salah satu faktor penghambat tapi itu menjadi tantangan kita tidak boleh menyerah dengan tantangan yang menghambat. Sedangkan kalau yang menjadi faktor pendukung misalnya kemampuan manajerial dalam mengelola sumberdaya madrasah serta supervisi dalam perencanaan kegiatan terus berjalan, dalam bidang sarpras sangat mendukung kalau sarana prasarananya terpenuhi, suasana lingkungan, faktor keuangan di madrasah (Ningsih et al., 2024), merupakan faktor pendukung dan kekompakan stakeholder.

KESIMPULAN

Gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam mengembangkan budaya kerja guru di MTs Negeri 1 dan MTs Negeri 3 Kutai Kartanegara di Kabupaten Kutai Kartanegara adalah: Kepemimpinan kepala madrasah di Kutai kartanegara gaya kepemimpinan kepala madrasah di Kutai Kartanegara kepemimpinan yang gaya visioner dan gaya transaksional serta gaya transformasional yang memperhatikan aspek pencapaian visi, misi, tujuan madrasah, kepemimpinan yang memperhatikan budaya lingkungan madrasah dan komitmen pada kemajuan dengan pengambilan keputusan dengan gaya bermusyawarah, kepemimpinan yang selalu memotivasi, meningkatkan budaya kerja bermutu baik pada guru (tenaga pendidik) maupun tenaga kependidikan serta adanya faktor pendukung dan penghambat yang mendorong kepala sekolah untuk meningkatkan madrasah menjadi madrasah yang maju dan unggul.

DAFTAR PUSTAKA

- Abzul, O., Arifin, A., & Sulkifly, S. (2022). Inovasi Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu Sekolah. *Student Journal of Educational Management*, 2(1), 80–96. <https://doi.org/10.37411/sjem.v2i1.1280>
- Ahmadi, & Nafis, S. (2011). *Manajemen Pendidikan Islam*. Laksbang Pressindo.
- Airohaniah, Zamroni, & Salehudin, M. (2023). Peningkatan Kualitas Pembelajaran di Madrasah Tsanawiyah: Pengaruh Manajemen Sekolah dan Budaya Mutu. *Edusaintek: Jurnal Pendidikan, Sains Dan Teknologi*, 10(3), 1000–1014.
- Arikunto, S. (2002). *Prosedur Penelitian; Sebuah Pendekatan Praktek*. PT Rineka Cipta.
- Asmuriyono, A. (2013). Pemilihan Kepemimpinan Kepala Daerah Visioner di Kota Surabaya. *Jurnal Administrasi Publik (DIA)*, 11(1). <http://repository.untag-sby.ac.id/1083/1/PemilihanKepemimpinanKepalaDaerahVisionerdiKotaSurabaya.pdf>
- Burhanuddin. (2007). *Analisis Administrasi Manajemen Dan Kepemimpinan Pendidikan*. Bumi Aksara.
- Creswell, J. W. (2012). *Educational Research; planning, conduction and evaluating quantitative and qualitative research (4th ed.)*. Pearson Education. Inc.
- Daryanto. (2005). *Administrasi Pendidikan*. Asdi Mahasthya.
- Denzin, N.K, & Lincoln, Y. . (1994). *Handbook of Qualitative Research*. SAGE Publications, Inc.
- Fadli, M. R. (2021). Memahami desain metode penelitian kualitatif. *Humanika*, 21(1), 33–54. <https://doi.org/10.21831/hum.v21i1.38075>
- Gumilar, G. G., & Munzir, T. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Sma Global Indo-Asia Batam. *Jurnal Dimensi*, 7(2), 255–266. <https://doi.org/10.33373/dms.v7i2.1710>
- Hasanah, S. N. (2016). Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kompetensi Profesional Guru. *Edukasi*, 4(2), 366–385.
- Hasibuan, N. (2016). Pengembangan Pendidikan Islam Dengan Implikasi Teknologi Pendidikan. *FITRAH:Jurnal Kajian Ilmu-Ilmu Keislaman*, 1(2), 189. <https://doi.org/10.24952/fitrah.v1i2.313>
- Hermansyah, A. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Komunikasi Organisasi

- Sekolah Terhadap Kompetensi Guru dan dampaknya terhadap kualitas pembelajaran. *Jurnal Dialogika Manajemen Dan Administrasi*, 1(2), 43-52. <https://doi.org/https://doi.org/10.31949/dialogika.v1i2.2168>
- Indrafachrudi, S. (2006). *Memimpin Sekolah Efektif*. Ghalia Indonesia.
- Makawimbang, J. H. (2012). *Kepemimpinan Kependidikan yang Bermutu*. Alfabeta.
- Mardawani. (2020). *Praktis Penelitian Kualitatif Teori Dasar Analisis Data Dalam Perspektif Kualitatif*. CV Budi Utama.
- Miles M.B., Huberman, A.M., S. J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook (Third)*. SAGE Publications, Inc.
- Mohyi, A. (1999). *Teori dan Perilaku Organisasi*. UMM Press.
- Moleong, L. J. (2018). *Metodologi Penelitian Kualitatif (Revisi)*. PT. Remaja Rosdakarya.
- Mulyani, N. M. H., & Wiarta, I. W. (2021). Kontribusi Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Pedagogi Dan Pembelajaran*, 4(1), 158-167. <https://doi.org/10.23887/jp2.v4i1.32117>
- Mulyasa, E. (2007). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. PT Remaja Rosdakarya.
- Muryono, S. (2003). *Manajemen Pondok Pesantren*. Diva Pustaka.
- Mutohar, P. M. (2013). *Manajemen Mutu Sekolah, (Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam*. Ar-Ruzz Media.
- Ningsih, S., Salehudin, M., & Setiawan, A. (2024). Manajemen Keuangan Berbasis E-Rkam Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Madrasah di Kota Balikpapan. *Edusaintek: Jurnal Pendidikan, Sains Dan Teknologi*, 11(2), 588-603.
- Noorsanti, N., Zamroni, Z., & Salehudin, M. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru. *Leader: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 1(2), 84-99. <https://doi.org/10.32939/ljmpi.v1i2.2506>
- Permatasari, F., Lestari, N. A., Christie, C. D. Y., & Suhaimi, I. (2023). Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Kinerja Guru: Studi Meta Analisis. *Indonesian Journal of Humanities and Social Sciences*, 4(3), 923-944.
- Putri, S. Y., Yanti, M. Y., & Martha, A. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah, Iklim Sekolah dan Komitmen Profesional Guru Terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Ilmu Pendidikan (JIP)*, 2(2), 513-519.
- Rachman, E. A., Humaeroh, D., Sari, D. Y., & Mulyanto, A. (2023). Kepemimpinan Visioner Dalam Pendidikan Karakter. *Jurnal Educatio FKIP UNMA*, 9(2), 1024-1033. <https://doi.org/10.31949/educatio.v9i2.5053>
- Roihanun, Zamroni, & Salehudin, M. (2024). Pengaruh kepemimpinan kepala madrasah wanita dan manajemen sekolah berbasis digital terhadap kompetensi guru madrasah. *Edusaintek: Jurnal Pendidikan, Sains Dan Teknologi*, 11(1), 159-173.
- Ruhyat, M. Y. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Supervisi Pengawas Madrasah terhadap Kinerja Guru untuk Mewujudkan Mutu Pendidikan di Madrasah. *Jurnal Pendidikan Universitas Garut*, 11(01), 26-37.
- Rukin. (2019). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Yayasan Ahmar Cendikia Indonesia.
- Saifullah. (2016). Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Peningkatan Kinerja Guru Pendidikan Agama Islam di Sekolah Menengah Pertama Kabupaten Aceh Besar. *Jurnal Mudarrisuna: Media Kajian Pendidikan Agama Islam*, 6(2), 262-282. <http://jurnal.ar-raniry.ac.id/index.php/mudarrisuna/article/view/1062>
- Samsuin, S. (2006). *Manajeme Sumber Daya Manusia*. Pustaka Setia.
- Subur, S. (2020). *Paradigma Kepemimpinan Madrasah*. Nizamia Learning Center.
- Sugiono. (2016). *Metode Penelitan Kuantitatif, kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suharsini Arikunto. (2010). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Prakttis*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sukmanasa, E. (2016). Penerapan Manajemen berbasis sekolah untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Sekolah Dasar Negeri Kencana 3 Bukit Cimanggu Bogor. *Pedagogia: Jurnal Pendidikan*, 8(1), 348-356.
- Suratman, Torres, J. M., Salehudin, M., Susmiyati, S., & Sugiyono. (2024). The Influence of Digital

- Leadership Toward Digital Transformation of Education. *Southeast Asian Journal of Islamic Education*, 07(02), 139–153. <https://doi.org/doi.org/10.21093/sajie.v7i2.9052>
- Thamrin, J. R. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Visioner dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai di Pemkot Cimahi. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 3(1), 124–137. <https://doi.org/10.36778/jesya.v3i1.141>
- Umami, S., Lian, B., & Missriani, M. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Guru Terhadap Disiplin Kerja. *JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, Dan Supervisi Pendidikan)*, 6(1). <https://doi.org/10.31851/jmksp.v6i1.3961>
- Van Fleet, D. D., & Yukl, G. A. (1986). A Century of leadership research. *Academy of Management Proceedings*, 1, 12–23. <https://doi.org/10.5465/ambpp.1986.4976753>
- Wahjosumidjo. (2002). *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Raja Grafindo Persada.
- Wardani, A., Munandar, M. A., & Makmuri. (2013). Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Perempuan Terhadap Motivasi Kerja Guru (Studi Di Sma N 12 Semarang). *Unnes Civic Education Journal*, 2(2), 8–15.
- Wibawani, D. T., Wiyono, B. B., & Benty, D. D. N. (2019). Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Perubahan Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan. *Jurnal Administrasi Dan Manajemen Pendidikan*, 2(4), 181–187. <https://doi.org/10.17977/um027v2i42019p181>
- Zulkarnaen, Z., Supriyati, Y., & Sudiarditha, I. K. R. (2020). Pengaruh budaya sekolah, gaya kepemimpinan transformasional, dan motivasi kerja terhadap kinerja guru SMK. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 8(2), 175–185. <https://doi.org/10.21831/jamp.v8i2.33867>