

## **Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mengembangkan Budaya Organisasi: Studi Kasus di Madrasah Kota Langsa**

**Hamdani,<sup>1</sup> Marzuki,<sup>2</sup> Mawardaniah<sup>3</sup>**

<sup>1,2</sup>IAIN Langsa

<sup>3</sup>STAI Jamitar Lhoksukon

*hamdani@iainlangsa.ac.id*

### **ABSTRAK**

Kepemimpinan merupakan sebuah skill yang harus dimiliki seorang kepala madrasah. Akan tetapi, kepemimpinan bukanlah hal tunggal bagi seorang pemimpin, tentunya perlu memahami kebutuhan sebuah organisasi yang dipimpin. Namun kenyataan di lapangan masih ada pemimpin yang melupakan hal ini, terutama tentang budaya organisasi itu sendiri. Sehingga peneliti bertujuan untuk mengeksplorasi lebih dalam tentang kepemimpinan kepala madrasah dalam mengembangkan budaya organisasi di salah satu Madrasah Aliyah Kota Langsa. Sebanyak delapan kepala madrasah Aliyah di wawancara dalam penelitian ini. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan *case study* dengan tipe rancangan studi kasus intrinsik yang berlandaskan pada paradigma *post positivist*. Data wawancara dianalisis dengan menggunakan bantuan software Nvivo 12 Plus. Hasil penelitian menemukan bahwa kepemimpinan kepala madrasah dalam pengembangan budaya organisasi di Madrasah Aliyah kota Langsa diawali dengan pengembangan visi misi madrasah, keteladanan, pengambilan keputusan, dan kepedulian terhadap team dalam mencerdaskan peserta didik, serta kepemimpinan dikendalikan dengan pendidikan berbasis nilai-nilai religius, iklim yang kondusif, dan budaya mutu yang mengikuti tren arah transformasi pendidikan terkini.

**Kata kunci: Budaya organisasi, Kepemimpinan, Kepala madrasah.**

## A. PENDAHULUAN

Lembaga pendidikan Islam semakin dituntut untuk memberikan pelayanan profesional kepada siswa, dan masyarakat (Hasan Basri 2021; Edgar H. Schenin 2019). Hal ini dikarenakan masyarakat sebagai pengguna jasa layanan lembaga pendidikan yang dewasa ini semakin kritis-realistis dalam memilih, dan menentukan lembaga pendidikan seperti apa yang layak sebagai tempat menimba ilmu pengetahuan. Di sisi lain, pada era globalisasi terjadi berbagai perubahan pada aspek manajemen lembaga pendidikan. Hal ini disebabkan oleh beberapa faktor diantaranya; (1) akibat perkembangan informasi yang begitu cepat; (2) fenomena yang sering terjadi dalam dunia pendidikan selalu tertinggal dengan perkembangan zaman yang begitu cepat; dan (3) perbedaan dan batas-batas kegiatan serta fungsi suatu lembaga pendidikan, ilmu pengetahuan dan ilmu teknologi tidak bisa dipisahkan secara jelas (Yaqin and Fahlifi 2023).

Faktor ketiga memerlukan masa refleksi bagi lembaga pendidikan untuk mengembangkan program pendidikan jangka panjang. Jika sistem pendidikan Islam tidak bekerja sama untuk mengembangkan paradigma, formula, dan prosedur baru, serta metode baru, sistem pendidikan islam akan menderita di tahun-tahun mendatang. Madrasah sebagai sekolah pendidikan Islam harus mampu berperan sebagai *change agent*, tidak hanya dalam menanggapi umpan balik siswa, tetapi juga untuk mencegah pertumbuhan di masa depan (Ali Nurhadi 2018; Keith Davis 1985).

Untuk maju ke tahap manajemen agen perubahan, dan organisasi budaya di dunia Islam harus mampu membangun masyarakat yang kompatibel dengan modernisasi, kepala madrasah di dunia Islam harus memiliki posisi strategis untuk membentuk opini publik atau melakukan kerja kolaboratif dengan publik. (Bashori 2019; Nurmiyanti and Candra 2019; Mastur et al. 2022). Opini, dan kolaborasi publik yang positif diharapkan menghasilkan satu gagasan, pemahaman, dan dukungan untuk proyek tertentu. Selain itu, Pimpinan Madrasah salah satu di Kota Langsa menyatakan bahwa ada keterkaitan antara layanan yang tepat dengan keinginan masyarakat untuk memajukan madrasah sebagai tempat pembinaan anak.

Berdasarkan survey awal dilapangan, diperoleh informasi disalah satu madrasah di kota Langsa dituntut untuk memenuhi tuntutan masyarakat akan hadirnya lembaga pendidikan yang mampu mendidik calon pemimpin umat yang juga mempunyai kemampuan sebagai ulama. Lebih lanjut, tujuan ini dimaksudkan untuk mendirikan madrasah sebagai upaya memperbaharui pertumbuhan pesantren sebagai wahana mencetak kader pemimpin umat. Pendirian madrasah dengan konsep mengasramakan para siswa, menjadikan madrasah sebagai lembaga pendidikan sekaligus difungsikan menjadi pusat studi al-Qur'an. Lebih dari

itu, pembelajaran di Madrasah ini, memuat perpaduan antara pendidikan agama dan pengetahuan umum, dengan pengawasan dan bimbingan yang baik, serta diberikan latihan-latihan agar terampil dalam mengaplikasikan ilmu pengetahuan yang diperoleh dari madrasah. Hasil survey awal dengan pendiri salah satu madrasah di kota Langsa peminat siswa pada madrasah dari tahun ke tahun selalu meningkat. Ini menggambarkan bahwa manajemen kepemimpinan kepala madrasah sangat dibutuhkan, salah satunya pendekatan yang dilakukan oleh pihak madrasah dalam memanfaatkan kemudahan teknologi saat ini serta “terjun” ke masyarakat dalam berbagai “lapisan”, menjadikan reputasi madrasah kembali meningkat. Seiring dengan tingkat kepercayaan masyarakat, Madrasah akan dijadikan tempat refleksi mental bagi Kepolisian Resor Kota Langsa.

Berkaitan dengan hal di atas, Bashori (2019); Nurmiyanti and Candra (2019) mengatakan bahwa dengan dilandasi prinsip kepemimpinan transformasional oleh kepala sekolah/madrasah, maka akan berdampak pada upaya perbaikan dan perubahan yang beriringan dengan peningkatan prestasi lembaga. Senada dengan ini, Siburian menambahkan bahwa prestasi lembaga dipengaruhi oleh budaya organisasi, perilaku inovatif, kepuasan kerja, dan motivasi kerja. Sederhananya, upaya ini diistilahkan dengan komitmen organisasional. Mendukung pendapat di atas, Manik & Bustomi menyebutkan, kinerja kepala sekolah memberi pengaruh signifikan pada kinerja bawahan, terutama guru. Sebab, kepala sekolah merupakan figur teladan yang menampilkan kepribadian utuh, dan mampu memberdayakan bawahan dengan baik dan bijak.

Kemampuan manajerial kepala sekolah dalam memberdayakan anggota, menciptakan iklim yang kondusif bagi Lembaga (Martínez Ruiz and Hernández-Amorós 2020; Singh and Feldman 2012; Moshel and Berkovich 2021). Setidaknya, ada 3 (tiga) prinsip dasar yang patut dibudidayakan untuk menciptakan iklim kondusif tersebut, yakni (1) komitmen; (2) koneksi; dan (3) acuan nilai (Nur Fauziah 2020; Riswanto 2019). Keberhasilan seorang pemimpin dalam lembaga, juga tidak terpisahkan dari interaksi dengan orang sekitar dalam suatu kelompok (Preston et al. 2017). Untuk itu, komunikasi, koneksi, dan upaya membangun relasi kepala madrasah dengan pimpinan lembaga setara lainnya adalah suatu keniscayaan yang patut dilakukan oleh kepala madrasah Kota Langsa. Berdasarkan data Kementerian Agama Kota Langsa, Madrasah tersebut terdiri dari 8 Madrasah Aliyah yang terdiri dari 2 MAN, dan 6 Madrasah Aliyah Swasta. Dengan minimnya lembaga pendidikan Islam mengindikasikan lemahnya minat masyarakat untuk mempercayakan sekolah Islam sebagai tempat pendidikan terbaik buat anak-anak mereka.

Senada dengan hal tersebut, Kepala Madrasah Kota Langsa selalu melakukan upaya-upaya demi terbangunnya pencitraan baik terhadap sekolah. Menjalin komunikasi dengan masyarakat sekitar, orang tua siswa, perangkat desa dan Yayasan. Aktivitas ini ternyata sangat membantu dalam hubungan sekolah dengan masyarakat tersebut. Hal ini dibuktikan dengan konflik di dalam organisasi dapat terselesaikan dengan berlapang dada. Selanjutnya, untuk akademik Madrasah Aliyah kota langsa menunjukkan prestasi yang memuaskan. Begitu juga dengan prestasi ekstra kurikuler, madrasah Aliyah kota Langsa sering memperoleh prestasi yang menggembirakan. Misalnya, juara perlombaan tilawatil qur'an, tenis meja, basket dan bulu tangkis. Budaya berprestasi di Madrasah kota langsa selalu diraih setiap tahunnya.

Dengan kata lain, satu budaya tingkata cenderung melemahkan budaya tingkata lainnya. Hal ini jelas mencerminkan cara di mana kesepakatan bantuan timbal balik mempengaruhi kapasitas dan perilaku kelompok maupun individu. Madrasah merupakan lembaga pendidikan yang mempunyai rencana strategis dan arah untuk mencapai tujuan pendidikan tingkat makro yang harus dicapai guna menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas. Karena manusia belajar melalui karya, bakat, kreativitas, dorongan, dan bentuk komunikasi nonverbal lainnya, pentingnya manusia sebagai guru tidak dapat dilebih-lebihkan di sekolah mana pun. Tanpa adanya manusia di dalam madrasah, kecil kemungkinan madrasah dapat tumbuh dan mencapai apa yang dimaksudkan. Sejatinya telah banyak dikaji oleh peneliti terdahulu, berkaitan dengan kepemimpinan dan budaya organisasi (Ryu, Walls, and Seashore Louis 2022; Ishimaru and Galloway 2014; Anderson, Porter, and Adkins 2020; Nehez and Blossing 2022; Mastur et al. 2022) namun belum ada kajian tentang kepemimpinan kepala madrasah yang dilatarbelakangi konflik internal dalam kepemimpinannya tapi kepemimpinannya tetap eksis, dan terus berkembang melalui prestasi dalam mengembalikan kepercayaan masyarakat sekitar dan pengembangan budaya organisasi yang kondusif.

Dengan demikian, perlu dilakukan penelitian lebih mendalam terkait kepemimpinan kepala madrasah di Kota Langsa dalam Pengembangan Budaya Organisasi. Berdasarkan permasalahan di atas, maka yang menjadi fokus dalam penelitian ini adalah bagaimana “Kepemimpinan Kepala Madrasah Aliyah di Kota Langsa dalam Pengembangan Budaya Organisasi”. Adapun yang menjadi pertanyaan yang di eksplorasi penelitian ini meliputi: (a) Bagaimana perilaku kepala Madrasah mengkomunikasikan visi dan misi dalam pengembangan budaya organisasi? (b) Bagaimana keteladanan Kepala Madrasah Aliyah Kota Langsa dalam pengembangan budaya organisasi? (c) Bagaimana pengambilan

keputusan yang dilakukan kepala Madrasah Aliyah Kota Langsa dalam pengembangan budaya organisasi? (d) Bagaimana kepedulian kepala madrasah dalam pengembangan budaya organisasi?

## **B. TINJAUAN PUSTAKA**

### **Kepemimpinan dan Budaya Organisasi**

Kepemimpinan pendidikan merupakan upaya mengelola, dan menciptakan budaya di suatu lembaga melalui proses dinamisasi personalia, serta berbagai komponen Pendidikan (Ryu, Walls, and Seashore Louis 2022; Gunawanti, Nurfahrudianto, and Primasatya 2017; Anderson, Porter, and Adkins 2020). Ini menggambarkan bahwa kajian tentang kepemimpinan tiada henti membahas seputar budaya, dan manajemen organisasi. Budaya suatu lembaga tercipta sebagai sesuatu yang bersifat abstrak. Begitupun, budaya merupakan kekuatan yang diciptakan oleh suatu lembaga dalam situasi organisasi, dan sosial. Dalam konteks ini, baik tidaknya suatu kultur atau budaya akan mempengaruhi kinerja personalia, dan efektivitas organisasi, dan implikasi dari budaya organisasi penting untuk efektivitas kinerja (Ishimaru and Galloway 2014; Keith Davis 1985; Mastur et al. 2022; Ali Nurhadi 2018; Bailes and Eruslu 2020; Preston et al. 2017). Sejatinya, budaya sebagai konsep bersifat abstrak. Tetapi, budaya juga sebagai perilaku dan sikap yang mengakibatkan banyak hal menjadi konkrit (nyata).

Selanjutnya Edgar H. Schenin (2019), budaya dari suatu kelompok didefinisikan sebagai suatu pola pembagian asumsi dasar yang dipelajari oleh satu kelompok sebagai pemecahan masalah dari akseptasi eksternal dan integrasi internal yang bekerja cukup baik untuk pengakuan yang valid. Karena itu, dapat diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk dipersepsikan berpikir dan perasaan dalam hubungan sekaligus penyelesaian terhadap berbagai permasalahan. Senada dengan di atas, Leithwood and Jantzi (2005) menegaskan, masa depan organisasi pendidikan Islam terletak pada efektivitas kepemimpinan, budaya organisasi, kematangan, komitmen tugas, kepuasan kerja, keterampilan manajerial dan komunikasi kepala sekolah. Melibatkan warga sekolah untuk merancang dan melaksanakan perubahan sekolah, dilakukan melalui penetapan visi, misi, tujuan, sasaran dan program peningkatan mutu sekolah. Menurut Callahan et al. (2021) budaya organisasi menunjukkan nilai, beliefs, prinsip, tradisi, dan cara sekelompok orang beraktivitas dalam organisasi. Budaya organisasi merupakan hasil atau out-put organisasi.

Pertanyaan menarik dalam konteks kepemimpinan organisasi dan pengembangan budaya organisasi diantaranya; What drives thriving businesses? Is it strategy or structure?

Technology or definite objectives? Or about stricter guidelines and accountability? The truth is more complex than these banal explanations suggest. In the world of business, one thing is undeniably true: exceptional performance is strongly influenced by an organization's culture. Penghargaan tinggi atas suatu organisasi dikembangkan dengan membagi kebiasaan informal yang memberikan makna bagi bekerja, impian, dan sasaran. Sebagai bukti bahwa suatu yang persuasif ada pada kata “budaya” dalam konteks bisnis. Setiap pemimpin bisnis, mengungkapkan esensi budaya tentang keberhasilan dalam beberapa menit (Bailes and Eruslu 2020; Lewis et al. 2016).

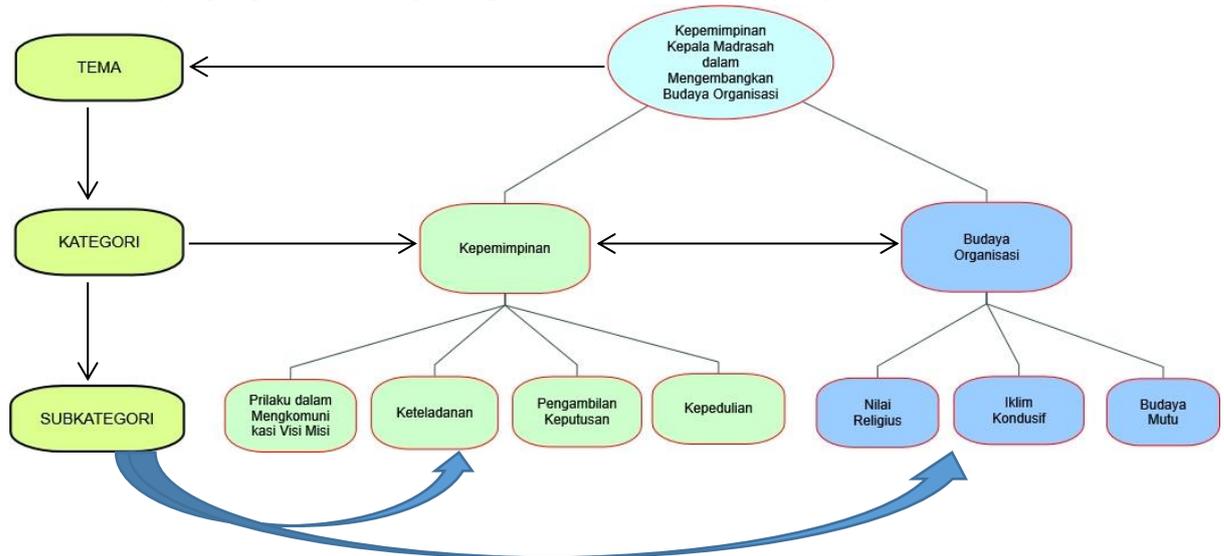
Pentingnya budaya sekolah dan peran simbolik dari pemimpin dalam memelihara pola budaya dan pelaksanaan dalam keseharian (Ismail, Khatibi, and Ferdous Azam 2022; Nehez and Blossing 2022). Bila pembuat kebijakan dan pembaharuan ditekankan bagi struktur baru dan penilaian lebih rasional, adalah hal penting untuk mengingat bahwa perubahan ini tidak bisa berhasil tanpa dukungan budaya. Karena itu, pentingnya visi, misi dan tujuan, dapat mendorong material baru sebab misi dan tujuan merupakan bentuk utama budaya. Sebagai contoh dari jenis upacara dan kebiasaan ditemukan sebagai budaya mutu sekolah. Jalan cerita dan sejarah digunakan untuk membangun komitmen dan motivasi. Bahkan menambahkan pentingnya simbol dalam arsitektur sebagaimana halnya tindakan-tindakan yang nampak secara empirik. Institusi pendidikan Islam menampilkan budaya organisasi yang banyak berbeda dengan sekolah-sekolah umum di Indonesia. Kurikulum yang ditawarkan oleh madrasah akan berubah di masa depan bukan di masa sekarang. Seperti yang diungkapkan oleh Ali bin Abi Thalib r.a. “allimû aulâdakum fainnahum makhluqûna lizamanin ghairi zamânikum” didiklah/ajarilah anak-anakmu karena mereka diciptakan untuk zamannya di masa depan bukan untuk zamanmu sekarang Ashari, (2021).

### **C. METODE PENELITIAN**

Penelitian ini difokuskan pada analisis kepemimpinan kepala madrasah jenjang Aliyah di Kota Langsa sebanyak delapan kepala madrasah untuk keperluan eksplorasi data dalam upaya pengembangan budaya organisasi. Penelitian ini adalah kualitatif, berjenis *case study* dengan tipe rancangan studi kasus intrinsik yang berlandaskan pada paradigma *post positivist*. Menurut Sage (1995), tujuan studi kasus intrinsik tidak untuk mengetahui fenomena umum, akan tetapi ketertarikan secara intrinsic pada fenomena khusus, terkait perilaku kepala madrasah dalam mengkomunikasikan visi-misi, keteladanan, pengambilan keputusan, dan kepedulian dalam pengembangan budaya organisasi. Untuk itu, peneliti menggunakan metodologi penelitian kualitatif berjenis *cases study* seperti yang

diungkapkan oleh para peneliti Marzuki, Saiman, and Wahyudin (2022); Crowe et al. (2011); Coplan and Evans (2021) untuk keperluan mengeksplorasi beberapa pertanyaan penelitian yang sudah diungkapkan pada latar belakang permasalahan.

Kemudian peneliti menelusuri jawaban hasil wawancara para partisipan secara mendalam sampai diperoleh data jenuh (Charmaz 2020; Marzuki et al. 2021). Kejenuhan data terjadi setelah mewawancarai kepala madrasah yang ke-8. Wawancara dimulai dengan bertanya seputaran pertanyaan faktual, dan pribadi yang mudah, seperti aktivitas sehari-hari kepala madrasah, dan aktivitas sehari-hari madrasah. Kemudian melakukan wawancara lanjutan, karena beberapa pertanyaan baru dapat terdeteksi setiap kali wawancara. Sehingga kami mempertimbangkan pertanyaan-pertanyaan ini dalam wawancara selanjutnya (Corbin & Strauss, 1990). Peneliti telah melakukan analisis data sejak awal data dikumpulkan, karena hasil yang diperoleh mengarah pada wawancara selanjutnya. Jika data, dan informasi



yang diekstraksi dari wawancara tidak ditemukan kategori-kategori baru, maka data sudah jenuh, dan teori yang diperoleh sudah cukup (Miles, M. B., & Huberman 1994; Creswell 2012; Marzuki et al. 2021b; Eisenhardt 1989). Lebih lanjut, alur penelitian ini ditampilkan pada Gambar 1 di bawah ini:

Gambar 1. Tema, kategori, dan Subkategori pada Penelitian ini

#### D. HASIL DAN PEMBAHASAN

Dari hasil wawancara terhadap 8 kepala Madrasah di Kota Langsa dalam mengembakan kepemimpinan budaya organisasi kepala Madrasah ditemukan dua kategori (1) Kepemimpinan, dan (2) Budaya Organisasi. Dari aspek kepemimpinan peneliti melakukan wawancara lebih lanjut, dan ditemukan empat sub kategori dalam pengembangan

kepemimpinan yang dilakukan oleh kepala madrasah di kota Langsa meliputi (a) perilaku dalam mengkomunikasikan Visi Misi, (b) Keteladanan, (c) Pengambilan Keputusan, (d) Kepedulian. Sedangkan dalam membangun budaya organisasi peneliti menemukan tiga sub kategori yang meliputi (a) Nilai Religius, (b) Iklim Kondusif, (c) Budaya Mutu. Untuk lebih lanjut peneliti menguraikan sebagai berikut.

### **1. Perilaku Kepala Madrasah dalam Mengkomunikasikan Visi-Misi Lembaga**

Hasil eksplorasi dalam perilaku kepala madrasah dalam mengkomunikasi visi misi madrasah untuk memuaskan para konsumen pendidikan dimulai dari dari input, proses, output, dan outcome, yang ditandai dengan adanya perumusan visi, misi, serta target mutu yang jelas. Misalnya, komitmen yang kuat terhadap pendidikan diimbangi dengan lingkungan belajar yang aman dan mendukung, standar kinerja dan hasil yang tinggi, komunikasi yang terbuka di antara lembaga pendidikan, dan evaluasi hasil pembelajaran yang efektif dan efisien. Hasilnya, indikator tersebut telah memenuhi standar yang diperlukan dan dapat dijalankan dengan kepemimpinan yang efektif, menjadikan model kepemimpinan yang efektif sebagai alternatif untuk menciptakan organisasi yang sukses berbasis di pesantren yang berkontribusi positif bagi pendidikan tinggi.

Setiap kepala madrasah harus memiliki visi dan misi serta mampu melaksanakannya. Meskipun tidak selalu mudah untuk meluncurkan sebuah proyek, pendekatan terbaik adalah konsisten dan gigih saat mengerjakan proyek yang menjadi kesepakatan secara kooperatif (Moshel and Berkovich 2021; Ashari 2021). Kepala madrasah harus mampu menginspirasi orang-orang yang dididik di sana. Tidak ada buku yang bagus dan terkini tentang bagaimana menjadi inspirasi bagi orang lain. Namun kenyataannya hanya kepala madrasah yang benar-benar melakukan sesuatu yang bisa menjadi contoh bagi orang lain yang memandangnya. Kepala Madrasah adalah sosok yang pandai memotivasi. Untuk mendapatkan hasil terbaik, motivasi bukanlah tugas yang mudah; itu membutuhkan dosis dan pendekatan yang tepat. Kepala madrasah yang baik akan mampu menginspirasi orang dengan kata-katanya, dengan harapan mereka akan terinspirasi untuk melakukan lebih dari sekadar bekerja lebih keras dan mempertahankan kinerjanya; sebaliknya, mereka akan terinspirasi untuk menjadikan sesuatu yang positif sebagai bagian dari kehidupan sehari-hari mereka. Kepala madrasah yang baik akan memberikan ide-ide yang konstruktif bagi bawahan. Ide segar dan konstruktif pada sebuah madrasah bisa saja datang dari siapa saja, entah itu dari guru, karyawan, satpam, komite madrasah, bahkan masyarakat sekitar madrasah sekalipun.

Kepala madrasah yang baik tidak akan segan-segan menampung ide-ide dari setiap orang selama tidak mengganggu perkembangan dan pengembangan mutu mutu kedepan

sekolah. Kepala itu tidak selalu kuat karena kepala juga tipikal manusia yang tidak kebal terhadap kekurangan dan kesalahan. Kepala adalah salah satu pimpinan madrasah. Perbuatan seseorang sebagai kepala madrasah akan sangat merugikan lembaga yang dipimpinnya. Tugas ini harus dilaksanakan dengan penuh dedikasi guna meningkatkan penerimaan masyarakat terhadap keputusan masyarakat untuk menyekolahkan anak di madrasah.

Hasil kegiatan pendidikan khusus ini akan sangat dipengaruhi oleh sejumlah faktor. Satu-satunya faktor terpenting dalam hal ini adalah paradigma dan metode pendidikan. Meskipun demikian, metode atau model tersebut tidak akan selalu berarti apa-apa jika diadopsi dari komponen atau komponen sistem pendidikan yang berbeda. Berkaitan dengan metode atau model sebagai alat untuk mencapai tujuan pendidikan, baik pendidikan Islam maupun pendidikan umum, maka keteladanan menjadi sangat penting sebagai metode untuk mewujudkan tujuan pendidikan disiplin ilmu itu sendiri. Guru sebagai subyek pendidikan berarti ia harus berperan sebagai pembimbing bagi seorang anak yang telah menyelesaikan program, dan orang lain adalah guru pertama bagi anak yang bersangkutan. Karena itu, sasaran tiruan bagi anak-anak terdekat disebabkan oleh bias orang-orang yang lebih dewasa di lingkungan sekitarnya. Memiliki orang tua laki-laki merupakan salah satu faktor penting dalam menentukan prasangka seorang anak. Oleh karena itu, para pendidik dan guru juga harus menyadari bahwa anak-anak dapat memahami apa yang diajarkan kepada mereka dengan lebih mudah daripada sebaliknya.

Adanya model pendidikan yang mengutamakan kemampuan kognitif, menimbulkan desas-desus bahwa jika hasil tes matematika atau IPA tidak bagus, siswa tersebut akan dicap bodoh atau terlalu rentan saat mencari sekolah jangka panjang atau bahkan pekerjaan. Sebaliknya, aspek sikap (afektif) dan nilai-nilai yang mencerminkan sikap perilaku kurang diperhitungkan, sehingga terjadilah perubahan nilai, dan moral dalam kehidupan baik menyangkut pribadinya maupun orang lain dengan lingkungan sekitar. Kurangnya sosok atau sosok yang tidak diragukan lagi mewakili generasi saat ini merupakan masalah serius bagi masa depan generasi saat ini. Teladan bagi anak yang seharusnya lebih tahu seringkali memberikan peringatan terhadap perilaku yang tidak sehat bagi perkembangan jiwa dan emosi anak. Selain itu, masih banyak guru yang kurang mumpuni untuk memberikan nasehat tentang perilaku yang baik. Tayangan media cetak dan elektronik terus menerus mengkampanyekan kejadian-kejadian yang berbahaya dan terlalu dini bagi perkembangan jiwa dan sosial anak.

## 2. Keteladanan

Aspek kategori kedua saat membangun organisasi budaya, kepala madrasah di Kota Langsa ditemukan kategori keteladanan. Setiap kepala madrasah harus mampu memberikan keteladanan dan pelayanan yang berkaliber tinggi kepada khalayaknya. Hal ini sangat penting dilakukan karena kepala madrasah berperan sebagai mucikari utama lembaga tersebut. Sebuah sekolah akan memiliki standar yang tinggi jika setiap siswa memiliki keterampilan kepemimpinan yang diperlukan untuk menginspirasi orang lain, menegakkan disiplin, dan berperilaku terhormat, selain memiliki jadwal kerja teratur yang terkait erat dengan ide orisinal mereka. Akan tetapi lebih mencontohkan terhadap aturan yang ditetapkan, tetapi tidak hanya sekadar teori belaka dan menyampaikan aturan-aturan yang ada.

Agar dapat disandingkan dengan baik, seorang kepala madrasah harus lebih rajin menerima saran dan kritik untuk yayasan sekolah. Jenis keteladanan yang sekarang digunakan meliputi: (a) sistem pendidikan 24 jam (Boarding School); dan (b) kurikulum yang terintegrasi dan komprehensif. Pesantren menerapkan pendekatan pendidikan holistik yang menyeluruh, mulai dari mengajarkan keterampilan hidup hingga membangun organisasi dunia; (c) fasilitas yang menyeluruh, pengajar yang berkualitas, populasi santri yang beragam, dan rasa kebersamaan yang kuat; Alur kebijakan dan kewenangan penyelenggaraan pendidikan pesantren dikelola secara mandiri oleh pesantren; (d) pelaksanaan pendidikan menerapkan pendidikan klasikal yang bersifat madrasah; (e). Selain itu, meskipun yayasan dan organisasi telah memberikan status swasta kepada madrasah, Lembaga Madrasah saat ini berada di bawah “intervensi” pemerintah; Senantiasa menjadi pusat perhatian dari kepala Madrasah sebagai pemimpin pesantren (f) inovasi pengajaran dan penciptaan iklim belajar yang kondusif bagi santri;

Keteladanan dalam pendidikan merupakan bagian dari berbagai macam metode yang paling ampuh dan efektif dalam mempersiapkan dan membentuk anak secara moral, spiritual, dan sosial. Oleh karena itu, seorang pendidik merupakan contoh orang tua yang ideal bagi anak-anaknya. Ia akan bersikap laku, sopan santun, dan mampu menghadapi setiap tantangan yang menghadang, baik yang bersifat materi, spiritual, atau keduanya. Cukup sederhana bagi guru untuk menjelaskan berbagai teori pendidikan kepada siswa, tetapi sulit bagi siswa untuk mempraktikkan teori-teori tersebut. Untuk alasan ini, guru dan administrator harus mencontohkan bagaimana menerapkan teori sehingga cocok dengan apa yang diajarkan (Faubert 2015). Pernyataan ini dapat dibuat sesuai dengan disiplin waktu, dengan memperhatikan formalitas, prosedur, tugas, dan sikap secara keseluruhan. Dengan

demikian dapat disimpulkan bahwa keteladanan adalah praktik seseorang yang menjunjung tinggi standar integritas dan kredibilitas tertinggi sebagai orang yang berkomitmen untuk menegakkan visi, tujuan, dan aturan sekolah atau madrasah.

### **3. Pengambilan Keputusan**

Saat membangun organisasi budaya, pengurus madrasah tingkat atas di Kota Langsa memperkenalkan kategori keputusan yang lebih diarahkan pada tenaga kerja kolektif; setiap permintaan selalu dibuat dalam rapat formal. Pemimpin organisasi modern melaksanakan tugas mereka melalui orang lain dengan mengkomunikasikan tugas mereka kepada staf. Agar mereka dapat melakukan tugas dengan lebih berhasil daripada jika diselesaikan oleh pemimpin itu sendiri, mereka kemudian digabungkan berulang kali dengan individu yang berada di bawah otoritas pemimpin.

Berikut temuan artikulasi pesan Raja Madrasah: 1) Tidak ada peristiwa yang terjadi selama proses pengambilan keputusan; 2) keputusan tidak dapat dilakukan dengan cara "sembarangan" karena metode untuk melakukannya harus didasarkan pada kemampuan organisasi, prinsip ketenagakerjaan yang tersedia, dan lingkungan setempat; 3) sebelum suatu masalah dapat diselesaikan dengan baik, maka hakekat yang terkait dengan masalah tersebut harus dipahami dengan jelas; 4) Tidak mungkin menyelesaikan suatu masalah dengan menggunakan "ilham" atau dengan menggunakan mensurung berdasarkan data yang sudah diperoleh; 5) Kesimpulan terbaik dicapai setelah mempertimbangkan berbagai alternatif dan menggunakan metode analisis matematis.

Sehubungan dengan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh kepala madrasah yang berada di kota Langsa, ada dua hal yang perlu diperhatikan: (1) pengambilan keputusan yang bersifat "bersifat tunggal", yaitu suatu keputusan yang ditemukan hanya memiliki satu isu, dan (2) keputusan pengambilan yang "bersifat ganda". Tujuan pengambilan keputusan yang bersifat ganda akan dilaksanakan apabila keputusan yang dihasilkan menyangkut lebih dari satu masalah, artinya keputusan yang diambil itu sekaligus memecahkan dua (atau lebih) masalah.

Kesimpulan mengenai pengembangan keputusan adalah sebagai berikut: tujuan pengembangan keputusan adalah ulet; hal ini didukung oleh prinsip bahwa setiap kali pengambilan keputusan, tidak akan terkait dengan masalah lain; prinsip kedua adalah bahwa tujuan pengembangan keputusan mungkin untuk memiliki beberapa tujuan, sebagaimana dibuktikan dengan prinsip bahwa satu keputusan yang dikembangkan mampu mengatasi dua masalah atau lebih yang secara fundamental bertentangan.

Proses pengambilan keputusan adalah suatu usaha yang rasional dari administrator untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan pada bagian awal dari fungsi perencanaan. Prosesnya mulai dan berakhir dengan pertimbangan. Ia memerlukan kreativitas, keterampilan kuantitatif dan pengalaman. Urutan-urutan langkah-langkahnya yaitu sebagai berikut: 1) penentuan masalah, 2) analisa situasi yang ada, 3) pengembangan alternatif-alternatif, 4) analisa alternatif-alternatif, 5) pilihan alternatif yang paling baik (Supovitz and Tognatta 2013). Pendapat ini sejalan hasil temuan peneliti yang menegaskan bahwa proses pengambilan keputusan adalah proses pemilihan alternatif pemecahan masalah untuk mendapatkan penyelesaian yang terbaik. Bila dilakukan secara nalar, memang proses ini lebih Panjang, dan makan waktu, namun kemungkinan kesalahannya dapat diperkecil.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dipahami bahwa proses pengambilan keputusan terdiri dari berbagai tindakan yang memanfaatkan berbagai ragam keterampilan dan pengetahuan yang diperoleh dari pengalaman dalam kehidupan berorganisasi . Oleh karena itu, penting untuk diperhatikan bahwa mengembangkan keputusan tidak selalu merupakan tugas yang mudah karena merupakan hasil dari risiko. Setiap keputusan mengandung resiko yang harus segera disikapi, terutama oleh orang yang menyerahkan keputusan, yang biasanya adalah kepala madrasah. Faktor yang paling penting diantara faktor lainnya, seperti faktor informasional dan faktor interpersonal, adalah peran kepala madrasah sebagai penyampai pesan. Agar iklim kerja madrasah tidak terpengaruh, kepala madrasah harus mampu memahami dan menangani situasi apapun dengan tenang dan efektif. Jika lingkungan kerja belum stabil, akan sulit mengelola pekerjaan sampingan secara ideal. Seorang kepala madrasah yang bijaksana akan menangani suatu urusan secara partisipatif dengan menyelesaikan keluhan pimpinan dan serikat pegawai. Jika ini dilakukan, kepedulian dan rasa dukungan terhadap madrasah akan cepat tumbuh bagi orang-orang yang terlibat. Keseharian dapat dilihat dari meningkatnya kesadaran, tanggung jawab, kepedulian, dan komitmen yang kuat terhadap tuntutan yang dilakukan oleh seluruh warga sekolah. Pada akhirnya semua pihak akan mendukung program madrasah dalam rangka peningkatan mutu madrasah. Untuk menjadi seorang kepala madrasah yang bisa diteladani, harus bisa menerapkan prinsip-prinsip keteladanan. Menurut Ki Hajar Dewantoro ada tiga, yakni Ing Ngarso Sung Tulodho, Ing Madyo mangun Karso dan Tut Wuri Handayani. Filosofi di atas memberikan sinyal bahwa seorang kepala madrasah ketika berada di depan harus dapat diteladani dan memberi contoh. Ketika di tengah-tengah dapat

membangkitkan semangat kerja, dan saat di belakang akan dapat mendorong prestasi kerja guru dan pegawainya

#### **4. Kepedulian**

Aspek kategori yang keempat ditemukan pada kepemimpinan kepala madrasah di Kota Langsa dalam membangun budaya organisasi adalah kategori kepedulian. Dari hasil eksplorasi pengalihan data aspek kepedulian memiliki sentral pending dalam membangun budaya organisasi kepemimpinan, hal ini peneliti temukan pada kepala sekolah kota langsa meliputi: (1) Kepedulian terhadap team yaitu guru dan tenaga kependidikan, guru dan tenaga Pendidikan diajak healing enam bulan sekali oleh kepala sekolah di pinggir pantai, ini dibuat untuk membangun kekompakan sesame dalam memajukan madrasah. (2) Kepedulian terhadap guru, tenaga kependidikan, dan siswa yang yang sakit, setiap yang sakit dikunjungi. (3) Kepedulian terhadap kompetensi guru dan tenaga administrasi sekolah selalu ditingkatkan prestasi guru dengan mengundang para narasumber, seperti isu yang terbaru dalam dunia Pendidikan tentang asesmen kompetensi madrasah Indonesia, membahas kurikulum merdeka. (4) kepedulian terhadap prestasi dan pengembangan akademik siswa dengan merancang program-program minat dan bakat anak-anak.

Rasa kepedulian yang dilakukan oleh kepala madrasah untuk menciptakan pendidikan yang berkualitas, yang tentunya hal ini akan terwujud apabila ada kepedulian serta dukungan dari kepala madrasah maupun pihak lain untuk membantu memenuhi kebutuhan guru. Kepala madrasah bisa berkolaborasi dengan komite madrasah untuk berbagi peran bersama dengan guru sehingga apa yang sudah dicita-citakan oleh semua elemen di madrasah bisa terwujud. Di dalam memimpin sebuah madrasah, seorang kepala madrasah harus bisa memposisikan dirinya sebagai pelindung dan memberikan kenyamanan dalam bekerja bagi bawahannya (Sinnema et al. 2013). Kepala madrasah harus sadar bahwa kesuksesannya sangat tergantung pada bawahannya. Sukses bawahan adalah sukses kepala, demikian sebaliknya.

## E. KESIMPULAN

Penelitian ini menemukan bahwa kepemimpinan kepala madrasah dalam pengembangan budaya organisasi di madrasah Kota langsung ditemukan dua kategori meliputi kepemimpinan, dan budaya organisasi. Kepemimpinan yang dilakukan oleh kepala madrasah sudah melakukan penyampaian visi misi dengan baik, memberi contoh teladan, pengambilan keputusan yang tepat, dan rasa kepedulian dalam kepemimpinan yang tinggi. Saran untuk penelitian selanjutnya karena persaingan sekolah madrasah yang menuntut lebih dalam agama, hendaknya kepala madrasah perlu melakukan perubahan organisasi agar eksistensinya tetap terjaga, diantaranya dengan: (1) Merancang visi dan misi organisasi yang didasarkan pada analisis SWOT yang meliputi: *Strengths*, *Weakness*, *Opportunities*, dan *Threats*. (2) Selalu beradaptasi dengan lingkungan, dan perkembangan zaman, diantaranya mengenali siapa pengguna kita serta memanfaatkan perkembangan kemajuan teknologi termasuk mengikuti system pada kurikulum merdeka belajar.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ali Nurhadi. (2018). Organizational Change For Organizer Of Madrasah In Dealing With Global Competition. *Al-Fikrah*, 1(1): 16–27.
- Anderson, Ross C., Lorna Porter, and Deb Adkins. (2020). A Dramatic Confrontation of Frames: Arts-Integration Teacher Development, Organizational Learning, and School Change. *Leadership and Policy in Schools*, 19(3): 369–89. <https://doi.org/10.1080/15700763.2018.1554157>.
- Ashari, Nur Azizah. (2021). Pengembangan Kurikulum Pendidikan Agama Islam (PAI) Di Madrasah. *AN NUR: Jurnal Studi Islam*, 13(2): 153–67. <https://doi.org/10.37252/annur.v13i2.104>.
- Bailes, Lauren, and Dilek Eruslu. (2020). Family and Schools: How Principals Shape Contexts for Engagement. *University of Delaware Partnership for Public Education*.
- Bashori, Bashori. (2019). Kepemimpinan Transformasional Kyai Pada Lembaga Pendidikan Islam. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 3(2): 73–84. <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v3i2.535>.
- Callahan, Rebecca M., Anysia P. Mayer, Anthony H. Ochoa, and Claudia Johnson. (2021). “Exploring Organizational Leadership for English Learner Equity. *Leadership and Policy in Schools*, 00 (00): 1–20. <https://doi.org/10.1080/15700763.2021.1916539>.
- Charmaz, K. (2020). With Constructivist Grounded Theory You Can’t Hide’: Social Justice Research and Critical Inquiry in the Public Sphere. *Qualitative Inquiry*, 26(2): 165–76. <https://doi.org/10.1177/1077800419879081>.
- Coplan, Bettie, and Bronwynne C. Evans. (2021). How Organizational Culture Influences Holistic Review: A Qualitative Multiple Case Study. *Advances in Health Sciences Education*, 26(5): 1491–1517. <https://doi.org/10.1007/s10459-021-10055-w>.
- Creswell, John W. (2012). *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research Fourth Edition*. Boston: Pearson., inc.
- Crowe, Sarah, Kathrin Cresswell, Ann Robertson, Guro Huby, Anthony Avery, and Aziz Sheikh. (2011). The Case Study Approach. *Business Communication Quarterly*, 1.
- Edgar H. Schenin. (2019). *Organizational Culture and Leadership*. Third Edit. San Francisco: Jossey-Bass.

- Eisenhardt, Kathleen M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4): 532–50. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308385>.
- Faubert, Brenton. (2015). A Review of The Principal as Human Resources Leader: A Guide to Exemplary Practices for Personnel Administration, by M. S. Norton. *Leadership and Policy in Schools*, 14(3): 384–87. <https://doi.org/10.1080/15700763.2015.1026450>.
- Gunawanti, Lilik, Aan Nurfahrudianto, and Nurita Primasatya. (2017). Analisis Kecemasan Siswa Dalam Mata Pelajaran Matematika Pada Pokok Bahasan Operasi Hitung Bentuk Aljabar Di SMP Negeri 2 Papar. *Simki-Techsain*, 01(06).
- Hasan Basri. (2021). Islamic Education Authonomy: Challenges And Expectations. *POTENSIA: Jurnal Kependidikan Islam*, 4(1): 88–100.
- Ishimaru, Ann M., and Mollie K. Galloway. (2014). Beyond Individual Effectiveness: Conceptualizing Organizational Leadership for Equity. *Leadership and Policy in Schools*, 13(1): 93–146. <https://doi.org/10.1080/15700763.2014.890733>.
- Ismail, Mamdooha, Abdol Ali Khatibi, and S. M. Ferdous Azam. (2022). Impact of School Culture on School Effectiveness in Government Schools in Maldives. *Participatory Educational Research*, 9(2): 261–79. <https://doi.org/10.17275/per.22.39.9.2>.
- Keith Davis. (1985). *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*. New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing Company.
- Leithwood, Kenneth, and Doris Jantzi. (2005). A Review of Transformational School Leadership Research 1996–2005. *Leadership and Policy in Schools*, 4(3): 177–99. <https://doi.org/10.1080/15700760500244769>.
- Lewis, Jennifer, Jacqueline Asberry, Gregory Dejarnett, and Gwendolyn King. (2016). The Best Practices for Shaping School Culture for Instructional Leaders. *Alabama Journal of Educational Leadership*, 3: 57–63. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1120644.pdf>.
- Martínez Ruiz, María A., and María J. Hernández-Amorós. (2020). Principals in the Role of Sisyphus: School Leadership in Challenging Times. *Leadership and Policy in Schools*, 19(2): 271–89. <https://doi.org/10.1080/15700763.2018.1551551>.
- Marzuki, Marzuki, Saiman Saiman, and Wahyudin Wahyudin. (2022). Students' Critical Thinking Ability in Solving the Application of the Derivative of Algebraic Function Problems. *Jurnal Didaktik Matematika*, 9(1): 78–92. <https://doi.org/10.24815/jdm.v9i1.25220>.
- Marzuki, Wahyudin, Endang Cahya, and Dadang Juandi. (2021a). Students' Critical Thinking Skills in Solving Mathematical Problems; a Systematic Procedure of Grounded Theory Study. *International Journal of Instruction*, 14(4): 529–48. <https://doi.org/10.29333/iji.2021.14431a>.
- . (2021b). Students' Critical Thinking Skills in Solving Mathematical Problems ; A Systematic Procedure of Grounded Theory Study. 14(4): 529–48.
- Mastur, Mastur, Soim Soim, Nik Haryanti, and Moh Gufron. (2022). The Influence of Transformational Leadership and Organizational Culture on Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior (OCB) in Islamic Educational Institutions. *AL-TANZIM: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 6(3): 948–61. <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v6i3.3431>.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. Thousand Oaks: Sage Publication.
- Moshel, Smadar, and Izhak Berkovich. (2021). Supervisors as Definers of a New Middle-Level Managers' Leadership Model: Typology of Four Middle-Level Leadership Prototypes in Early Childhood Education. *Leadership and Policy in Schools*, 00(00): 1–17. <https://doi.org/10.1080/15700763.2021.1950774>.
- Nehez, Jaana, and Ulf Blossing. (2022). Practices in Different School Cultures and Principals' Improvement Work. *International Journal of Leadership in Education*,

- 25(2): 310–30. <https://doi.org/10.1080/13603124.2020.1759828>.
- Nur Fauziah. (2020). Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Pendidikan Agama Islam Berwawasan Multikultural. *JMPI Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 43(1): 729–39.
- Nurmiyanti, Leni, and Bach Yunof Candra. (2019). Kepemimpinan Transformasional Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Anak Usia Dini. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 3(2): 13–24. <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v3i2.646>.
- Preston, Courtney, Ellen Goldring, J. Edward Guthrie, Russell Ramsey, and Jason Huff. (2017). Conceptualizing Essential Components of Effective High Schools.” *Leadership and Policy in Schools*, 16(4): 525–62. <https://doi.org/10.1080/15700763.2016.1205198>.
- Riswanto, Dody. (2019). Kompetensi Manajerial Konselor Pada Layanan Konseling Kelompok. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 3(1): 156–68. <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v3i1.514>.
- Ryu, Jisu, Jeff Walls, and Karen Seashore Louis. (2022). Caring Leadership: The Role of Principals in Producing Caring School Cultures. *Leadership and Policy in Schools*, 21(3): 585–602. <https://doi.org/10.1080/15700763.2020.1811877>.
- Singh, Manish, and Jacob Feldman. (2012). Principles of Contour Information: Reply to Lim and Leek (2012). *Psychological Review*, 119(3): 678–83. <https://doi.org/10.1037/a0028733>.
- Sinnema, Claire E.L., Deidre Le Fevre, Viviane M.J. Robinson, and Denyse Pope. (2013). “When Others’ Performance Just Isn’t Good Enough: Educational Leaders’ Framing of Concerns in Private and Public. *Leadership and Policy in Schools*, 12(4): 301–36. <https://doi.org/10.1080/15700763.2013.857419>.
- Supovitz, Jonathan A., and Namrata Tognatta. (2013). The Impact of Distributed Leadership on Collaborative Team Decision Making. *Leadership and Policy in Schools*, 12(2): 101–21. <https://doi.org/10.1080/15700763.2013.810274>.
- Yaqin, Agus Ainul, and Reza Fahlifi. (2023). Strategi Humas Pondok Pesantren Al-Qodiri Dalam Mempertahankan Citra Pesantren. *Journal Ilmu Komunikasi*, 1: 33–48.