

Manajemen Kepala Madrasah untuk Meningkatkan Budaya Kerja Guru di Madrasah Aliyah Negeri 1 Merangin Provinsi Jambi

Asnul Kabri

Program Magister Manajemen Pendidikan Islam, Pascasarjana Universitas K.H. Abdul Chalim Mojokerto

ARTICLE INFO

Article history:

Received 20 May 2026

Revised 25 May 2026

Accepted 30 May 2026

Available online 05 June 2026

Keywords

Principal Management, Teachers' Work Culture, MAN 1 Merangin, Educational Leadership



This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.
Copyright © 2025 by Author. Published by Yayasan Daarul Huda

ABSTRACT

This study aims to describe and analyze the principal's management in improving teachers' work culture at Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Merangin, Jambi Province. The research focuses on three main aspects: (1) how the principal manages MAN 1 Merangin, (2) how the teachers' work culture is at MAN 1 Merangin, and (3) how the principal's management improves teachers' work culture. This study employs a qualitative approach using a case study method. Data were collected through in-depth interviews, participatory observation, and documentation studies. Data analysis was conducted using the interactive model of Miles and Huberman, encompassing data reduction, data display, and conclusion drawing. Data validity was tested through source and method triangulation. The results show that: (1) The principal's management at MAN 1 Merangin includes vision-mission-based work planning, organizing human resources according to qualifications, humanistic motivation strategies, and regular but not yet optimal supervision; (2) Teachers' work culture reflects values of discipline, social integrity, morality, and work ethic that are generally good, though some weaknesses remain in discipline

and openness; (3) The principal has attempted to integrate POAC management functions in developing teachers' work culture but still requires a more systematic and structured program. This study recommends strengthening the principal's transformational leadership competence and reinforcing reward and punishment mechanisms in developing teachers' work culture.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis secara mendalam manajemen kepala madrasah dalam upaya meningkatkan budaya kerja guru di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Merangin, Provinsi Jambi. Fokus penelitian diarahkan pada tiga aspek utama, yaitu: (1) bagaimana manajemen kepala MAN 1 Merangin, (2) bagaimana budaya kerja guru di MAN 1 Merangin, serta (3) bagaimana manajemen kepala madrasah dalam meningkatkan budaya kerja guru. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi. Analisis data dilakukan dengan model interaktif Miles dan Huberman meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Uji keabsahan data menggunakan triangulasi sumber dan metode. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Manajemen kepala MAN 1 Merangin mencakup perencanaan kerja berbasis visi-misi madrasah, pengorganisasian SDM sesuai kualifikasi, penggerakan dengan pendekatan humanis, dan pengawasan rutin namun belum optimal; (2) Budaya kerja guru mencerminkan nilai-nilai disiplin, integritas sosial, moral, dan etos kerja yang secara umum sudah baik meskipun masih terdapat beberapa kelemahan dalam hal kedisiplinan dan keterbukaan; (3) Kepala madrasah telah berupaya mengintegrasikan fungsi-fungsi manajemen POAC (Planning, Organizing, Actuating, Controlling) dalam pengembangan budaya kerja guru, namun masih membutuhkan penguatan program yang lebih sistematis dan terstruktur. Penelitian ini merekomendasikan perlunya peningkatan kompetensi kepemimpinan transformasional kepala madrasah serta penguatan mekanisme reward and punishment dalam pembinaan budaya kerja guru.

PENDAHULUAN

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang begitu pesat pada era globalisasi telah membawa perubahan yang sangat fundamental dalam berbagai aspek kehidupan manusia, termasuk dalam dunia pendidikan. Era ini tidak hanya menuntut kecakapan akademis

semata, melainkan juga kemampuan adaptasi, kreativitas, inovasi, dan semangat kerja yang tinggi dari setiap pelaku pendidikan, terutama guru. Guru merupakan ujung tombak keberhasilan proses pendidikan, karena melalui interaksi langsung dengan peserta didik, gurulah yang menentukan kualitas pembelajaran (Syaiful Bahri Djamarah dan Aswan Zain, 2007).

Dalam konteks pendidikan Islam, madrasah sebagai lembaga pendidikan formal memiliki peran yang sangat strategis dalam mencetak generasi bangsa yang tidak hanya cerdas secara intelektual tetapi juga bermoral dan berakhlak mulia. Madrasah Aliyah Negeri (MAN) sebagai salah satu jenjang pendidikan menengah di bawah naungan Kementerian Agama memiliki tanggung jawab besar dalam membentuk peserta didik yang memiliki keseimbangan antara ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK) serta keimanan dan ketakwaan (IMTAQ). Keberhasilan madrasah dalam mewujudkan tujuan tersebut sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia yang ada di dalamnya, terutama kualitas guru dan kepemimpinan kepala madrasah (Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI, 2017).

Kepala madrasah memiliki posisi kunci dalam menentukan arah pengembangan lembaga pendidikan. Sebagai manajer dan pemimpin, kepala madrasah bertanggung jawab atas seluruh aspek pengelolaan madrasah, mulai dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, hingga pengawasan semua program dan kegiatan madrasah. Secara khusus, kepala madrasah memegang peran sentral dalam membentuk dan mengembangkan budaya kerja guru yang positif dan produktif. Manajemen kepala madrasah yang efektif akan menciptakan iklim kerja yang kondusif bagi pengembangan profesionalisme guru (Euis Karwati dan Donni Juni Priansa, 2013).

Budaya kerja guru merupakan seperangkat nilai, norma, keyakinan, dan kebiasaan yang dianut oleh guru dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab profesionalnya. Supriyadi dan Triguno sebagaimana dikutip Azzi Machwati dan Udik Budi Wibowo (2015) mendefinisikan budaya kerja sebagai suatu falsafah yang didasari pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan juga pendorong yang dibudayakan dalam suatu kelompok dan tercermin dalam sikap menjadi perilaku, cita-cita, pendapat, pandangan serta tindakan yang terwujud sebagai kerja. Budaya kerja yang kuat dan positif akan mendorong guru untuk bekerja dengan penuh dedikasi, disiplin, dan profesionalisme tinggi.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Pusat Penelitian Kebijakan Badan Penelitian dan Pengembangan Kementerian Pendidikan Nasional bekerja sama dengan World Bank menemukan bahwa tingkat kemangkiran guru SD pada hari inspeksi mendadak (sidak) cukup tinggi, yakni dengan rata-rata 8,35%, dan median 7,9% (Azzi Machwati dan Udik Budi Wibowo, 2015). Data ini menunjukkan bahwa permasalahan budaya kerja guru, khususnya terkait kedisiplinan, masih menjadi persoalan serius yang perlu mendapat penanganan komprehensif dari pihak manajemen madrasah.

MAN 1 Merangin merupakan salah satu madrasah tertua di Kabupaten Merangin, Provinsi Jambi, yang menjadi rujukan bagi banyak madrasah lain dalam tata kelola organisasi pendidikan. Sebagai madrasah yang memiliki sejarah panjang dan reputasi yang terbentuk dari waktu ke waktu, MAN 1 Merangin diharapkan mampu menjadi model pengelolaan madrasah yang baik, termasuk dalam hal pengembangan budaya kerja guru yang berkualitas dan profesional. Namun demikian, berdasarkan temuan awal penelitian, masih ditemukan sejumlah permasalahan terkait pengembangan budaya kerja guru di madrasah tersebut.

Beberapa permasalahan yang teridentifikasi di MAN 1 Merangin antara lain: pertama, rencana kerja kepala madrasah sudah sesuai standar, namun masih ada guru yang kurang disiplin; kedua, pembagian tugas kerja sudah memperhatikan kualifikasi dan pengalaman SDM,

namun kerja sama antar guru masih rendah; ketiga, pergerakan SDM dalam bekerja masih menghadapi kendala karena ada guru yang kurang terbuka dalam menyampaikan permasalahan; dan keempat, pengawasan yang dilakukan kepala madrasah belum sepenuhnya mampu meminimalisir berbagai permasalahan yang ada (Observasi, Agustus 2024).

Imam Taulabi (2016) dalam penelitiannya menegaskan bahwa kepemimpinan kepala madrasah dan budaya kerja guru memiliki keterkaitan yang sangat erat. Kualitas kepemimpinan kepala madrasah secara langsung mempengaruhi tinggi rendahnya budaya kerja guru di madrasah tersebut. Kepala madrasah yang mampu menerapkan fungsi-fungsi manajemen dengan baik, memiliki visi yang jelas, dan mampu memotivasi guru akan menciptakan budaya kerja yang positif dan produktif.

Dalam perspektif Islam, manajemen kepemimpinan madrasah tidak hanya dipandang sebagai urusan administratif semata, melainkan juga merupakan amanah yang harus dipertanggungjawabkan kepada Allah SWT. Allah SWT berfirman dalam Q.S. Az-Zalzalah ayat 7-8 yang artinya: "Barangsiapa yang mengerjakan kebaikan seberat dzarrahpun, niscaya dia akan melihat (balasan)nya. Dan barang siapa yang mengerjakan kejahatan seberat dzarrahpun, niscaya dia akan melihat (balasan)nya pula." Ayat ini menegaskan bahwa setiap tindakan seorang pemimpin dalam mengelola lembaga pendidikan akan dimintai pertanggungjawabannya di hadapan Allah SWT (Departemen Agama RI, 2007).

Nabi Muhammad SAW juga bersabda bahwa "Setiap kamu adalah pemimpin dan setiap kamu akan dimintai pertanggung-jawaban atas kepemimpinannya" (H.R. Bukhari). Hadis ini memberikan landasan teologis bahwa kepemimpinan kepala madrasah bukan sekadar jabatan administratif, melainkan merupakan tanggung jawab moral dan spiritual yang harus dijalankan dengan sebaik-baiknya demi kemajuan pendidikan.

Penelitian ini menjadi penting mengingat minimnya kajian yang secara spesifik membahas tentang manajemen kepala madrasah dalam konteks pengembangan budaya kerja guru di madrasah-madrasah di Provinsi Jambi, khususnya di Kabupaten Merangin. Temuan penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis maupun praktis bagi pengelolaan madrasah yang lebih baik, tidak hanya di MAN 1 Merangin tetapi juga di madrasah-madrasah lainnya yang memiliki karakteristik serupa.

Berdasarkan latar belakang tersebut, rumusan masalah penelitian ini adalah: (1) Bagaimana manajemen kepala MAN 1 Merangin? (2) Bagaimana budaya kerja guru di MAN 1 Merangin? (3) Bagaimana manajemen kepala madrasah untuk meningkatkan budaya kerja guru di MAN 1 Merangin?.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus (case study). Creswell (2008, 2013) mendefinisikan penelitian kualitatif sebagai pendekatan penelitian yang bertujuan untuk memahami dan mengeksplorasi makna yang diatributkan oleh individu atau kelompok terhadap suatu masalah sosial atau kemanusiaan. Pendekatan ini dipilih karena sesuai dengan karakteristik masalah yang diteliti, yaitu memahami fenomena manajemen kepala madrasah dan budaya kerja guru secara mendalam dan kontekstual.

Penelitian studi kasus dipilih karena peneliti ingin menggali secara mendalam dan holistik tentang manajemen kepala madrasah dalam meningkatkan budaya kerja guru di MAN 1 Merangin. Unika Prihatsanti, dkk. (2018) menyatakan bahwa studi kasus memungkinkan peneliti untuk memahami suatu kasus secara menyeluruh dalam konteks kehidupan nyata, terutama ketika batas antara fenomena dan konteksnya tidak tampak jelas. Studi kasus tunggal

dipilih dengan pertimbangan bahwa MAN 1 Merangin merupakan madrasah tertua dan paling representatif di Kabupaten Merangin yang menjadi rujukan madrasah lainnya.

Subjek penelitian terdiri dari kepala madrasah, wakil kepala madrasah bidang kurikulum, wakil kepala madrasah bidang kesiswaan, guru mata pelajaran (mewakili guru PNS dan non-PNS), kepala tata usaha, dan perwakilan komite madrasah. Pemilihan subjek dilakukan secara purposif (*purposive sampling*) dengan kriteria bahwa subjek memiliki pengetahuan dan pengalaman yang relevan dengan fokus penelitian (Sugiyono, 2007).

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan tiga metode, yaitu wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi. Wawancara mendalam dilakukan secara terstruktur dan semi-terstruktur kepada seluruh subjek penelitian untuk menggali informasi tentang manajemen kepala madrasah dan budaya kerja guru. Observasi partisipatif dilakukan selama peneliti berada di lapangan, yaitu mulai bulan Agustus hingga September 2024, untuk mengamati secara langsung aktivitas manajemen kepala madrasah dan perilaku budaya kerja guru dalam kesehariannya. Studi dokumentasi dilakukan untuk mengumpulkan data dari berbagai dokumen resmi madrasah seperti rencana kerja sekolah (RKS), daftar hadir guru, program supervisi, dan berbagai laporan kegiatan madrasah (Sugiyono, 2007).

Analisis data dilakukan dengan menggunakan model analisis interaktif Miles dan Huberman (2007) yang terdiri dari tiga tahapan yang saling berinteraksi, yaitu: (1) reduksi data, yaitu proses pemilihan, pemusatan perhatian, pengabstraksian, dan transformasi data kasar dari catatan lapangan; (2) penyajian data, yaitu sekumpulan informasi yang tersusun sehingga memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan; dan (3) penarikan kesimpulan atau verifikasi, yaitu peneliti mulai mencari arti benda-benda, mencatat keteraturan, pola-pola, penjelasan, konfigurasi, alur sebab-akibat, dan proposisi.

Uji keabsahan data dilakukan dengan teknik triangulasi, yaitu triangulasi sumber dan triangulasi metode. Triangulasi sumber dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh dari satu sumber ke sumber lainnya. Triangulasi metode dilakukan dengan cara mengecek data yang diperoleh melalui satu metode dengan metode lainnya. Selain itu, peneliti juga menggunakan teknik *member check* untuk memastikan keakuratan data yang telah dikumpulkan (Matthew B. Miles dan A. Michael Huberman, 2007).

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Manajemen Kepala MAN 1 Merangin

Berdasarkan hasil penelitian lapangan di MAN 1 Merangin, manajemen kepala madrasah dapat dianalisis melalui empat fungsi manajemen utama, yaitu perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan.

Pertama, Perencanaan (*Planning*). Kepala MAN 1 Merangin telah melaksanakan fungsi perencanaan melalui penyusunan Rencana Kerja Sekolah (RKS) yang disusun secara bersama-sama dengan melibatkan seluruh komponen madrasah. RKS ini merupakan pedoman kerja pengembangan madrasah sekaligus bahan acuan untuk mengidentifikasi dan mengajukan sumber daya yang diperlukan. Kepala madrasah menyatakan bahwa tujuan penyusunan program kerja sekolah adalah: untuk memudahkan dalam mewujudkan visi dan misi sekolah, memberikan pedoman dalam melaksanakan kegiatan kinerja sekolah, memudahkan organisasi madrasah dalam melaksanakan kegiatan sesuai job dan tanggung jawabnya, serta memudahkan dalam melaksanakan evaluasi keberhasilan (Wawancara, 6 September 2024).

Perencanaan yang dilakukan kepala madrasah secara umum meliputi aspek keseluruhan budaya kerja guru. Perencanaan ini dibuat untuk satu tahun pelajaran dengan

maksud agar budaya kerja guru bisa terlaksana secara maksimal dan terarah sesuai dengan pengembangannya. Kepala madrasah memberikan tagihan-tagihan tertentu bagi setiap guru agar bisa bekerja secara profesional sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya. Hal ini sejalan dengan pendapat Nanang Fattah (2009) yang menyatakan bahwa perencanaan adalah inti manajemen karena semua kegiatan organisasi yang bersangkutan didasarkan pada rencana.

Meskipun demikian, penelitian menemukan bahwa rumusan perencanaan yang dilakukan kepala madrasah masih merupakan kerangka umum yang belum dijabarkan dalam unit-unit khusus yang terukur dan operasional. Perencanaan kepala madrasah masih kurang tepat karena tidak memperhatikan semua kompetensi yang dimiliki guru secara individual, dan segala upaya yang dilakukan untuk meningkatkan manajemen kompetensi belum menjadi acuan untuk perbaikan selanjutnya (Observasi, September 2024). Kondisi ini mengakibatkan program peningkatan budaya kerja guru belum dapat berjalan secara sistematis dan berkelanjutan.

Kedua, Pengorganisasian (Organizing). Kepala MAN 1 Merangin dalam fungsi pengorganisasian telah berupaya membagi tugas kerja sesuai dengan kemampuan dan kualifikasi masing-masing guru. Kepala madrasah sebagai figur sentral telah menyadari bahwa terbentuknya kebiasaan, sikap, dan perilaku dalam konteks budaya sekolah sangat dipengaruhi oleh pribadi, gaya kepemimpinan, dan cara melihat perkembangan ke depan yang bersifat visioner. Wawancara dengan kepala MAN 1 Merangin menunjukkan bahwa sebagai pemimpin, kepala madrasah berusaha menjadi panutan bagi guru dan siswa dalam hal kedisiplinan dan kewibawaan (Wawancara, 25 Agustus 2024).

Program kerja MAN 1 Merangin terkait dengan organisasi guru meliputi: guru mengajar sesuai dengan bidang dan jurusannya minimal 85%, kualifikasi guru S-1 atau D-IV minimal 85%, mendorong pendidik secara bertahap untuk memiliki sertifikasi profesi guru, mewujudkan suasana kerja yang nyaman dan harmonis, menyusun kode etik dan tata tertib guru, serta mengadakan rapat rutin dengan guru minimal 3 bulan sekali (Dokumentasi MAN 1 Merangin, 2024).

Namun demikian, penelitian menemukan bahwa kepala madrasah belum sepenuhnya berhasil dalam penempatan guru sesuai dengan kualifikasi pendidikan dan keahliannya. Masih ditemukan beberapa guru yang bertugas di luar kualifikasi pendidikannya. Hal ini menunjukkan bahwa fungsi pengorganisasian kepala madrasah perlu mendapat perhatian dan perbaikan yang lebih serius, terutama dalam hal sinkronisasi antara kualifikasi guru dengan tugas mengajar yang dibebankan kepada mereka. Kondisi ini berpengaruh terhadap kualitas pembelajaran dan pada akhirnya mempengaruhi budaya kerja profesional guru di madrasah.

Ketiga, Penggerakan (Actuating). Kepala MAN 1 Merangin dalam fungsi penggerakan telah menunjukkan upaya nyata dalam memotivasi dan membina semangat kerja guru. Berdasarkan observasi penelitian, kepala madrasah telah melakukan arahan dan motivasi kepada tenaga pendidik, meskipun masih dalam bentuk yang sederhana seperti pujian dan teguran (Observasi, 26 Agustus 2024). Kepala madrasah menjalankan prinsip kepemimpinan demokratis dengan memberikan kebebasan kepada bawahan untuk bertugas dan berkembang, serta membuka ruang musyawarah dalam pengambilan keputusan.

Dalam upaya penggerakan, kepala madrasah telah menanamkan visi kepemimpinan yang mencakup tiga aspek utama: menjadikan MAN 1 Merangin maju dan berkembang sesuai dengan tuntunan di segala bidang; menjadikan para pendidik/guru yang disiplin dan penuh rasa tanggung jawab sehingga menjadi guru yang profesional; dan menjadikan para peserta didik yang unggul dalam perolehan nilai ujian, mempunyai iman taqwa, menguasai IPTEK dan akhlak mulia (Dokumentasi MAN 1 Merangin, 2024).

Penelitian juga menemukan bahwa kepala madrasah menghadapi tantangan dalam hal pergerakan SDM karena masih ada guru yang kurang terbuka dalam berbagi permasalahan yang dihadapi. Selain itu, ditemukan bahwa kepala madrasah belum optimal dalam memanfaatkan mekanisme reward and punishment (penghargaan dan hukuman) dalam menegakkan budaya kerja guru di sekolah. Padahal mekanisme ini sangat penting sebagai instrumen pembinaan dan motivasi bagi guru (Observasi, 7-8 September 2024). Sikap kepala madrasah yang kurang tegas dalam menghadapi pelanggaran yang dilakukan guru juga menjadi hambatan dalam pengembangan budaya kerja yang disiplin dan profesional.

Keempat, Pengawasan (Controlling). Kepala MAN 1 Merangin telah melaksanakan fungsi pengawasan melalui kegiatan supervisi pembelajaran dan monitoring kinerja guru secara periodik. Kepala madrasah menginformasikan kepada guru untuk membuat perangkat mengajar, mengikuti kegiatan-kegiatan pengembangan kompetensi, dan secara berkala memanggil guru untuk mengevaluasi sejauh mana mereka melaksanakan tugas atau kewajiban tersebut (Observasi, 28 Agustus 2024). Pengawasan dilakukan mulai dari awal tahun, pertengahan semester, dan akhir semester.

Pengawasan yang dilakukan kepala madrasah mencakup monitoring kehadiran guru, penyelesaian administrasi pembelajaran, dan keterlaksanaan program pengembangan diri guru. Kepala madrasah telah menjadwalkan supervisi ke kelas satu bulan sekali yang tertera pada rencana awal tahun pelajaran. Dengan adanya jadwal supervisi ini, guru merasa termotivasi untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya karena merasa diperhatikan dan mendapat bimbingan dari atasan.

Meskipun demikian, evaluasi yang dilakukan kepala madrasah mengakui bahwa pengawasan belum terlaksana secara sistematis dalam arti tidak tertulis dalam dokumen formal. Kepala madrasah mengaitkan pengawasan dengan penilaian kinerja guru yang mencakup aspek prestasi, kesediaan, kejujuran, dan lain-lain (Wawancara, 29 Agustus 2024). Permasalahan lain yang ditemukan adalah bahwa kepala madrasah jarang melaksanakan monitoring secara teratur dan mengevaluasi kinerja pegawai/karyawan, sehingga pengawasan belum dapat meminimalisir berbagai permasalahan yang ada terkait budaya kerja guru.

B. Budaya Kerja Guru di MAN 1 Merangin

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang mendalam di MAN 1 Merangin, budaya kerja guru dapat dianalisis dari beberapa dimensi utama yang mencerminkan kualitas profesionalisme guru dalam menjalankan tugasnya sehari-hari.

Pertama, dari dimensi kemampuan berprestasi, guru-guru MAN 1 Merangin secara umum menunjukkan upaya yang sungguh-sungguh dalam menyelesaikan tugas mengajar sesuai dengan rencana pelaksanaan pembelajaran dan silabus yang telah dibuat. Ketercapaian tujuan pembelajaran mata pelajaran selama ini dinilai cukup baik, terlihat dari ketuntasan materi pembelajaran dan kemampuan siswa dalam memahami materi yang diajarkan. Namun demikian, masih ditemukan beberapa guru yang belum konsisten dalam membuat dan mengimplementasikan perangkat pembelajaran secara lengkap dan tepat waktu (Observasi, 30 Agustus 2024).

Kedua, dari dimensi integritas sosial, guru-guru MAN 1 Merangin pada umumnya menunjukkan ketaatan terhadap norma-norma sosial yang berlaku di lingkungan sekolah. Guru selalu berusaha mentaati kebiasaan umum yang menjadi patokan perilaku di MAN 1 Merangin. Interaksi sosial antar guru, antara guru dengan kepala madrasah, dan antara guru dengan peserta didik berlangsung secara harmonis dan penuh rasa saling menghormati. Hal ini menciptakan iklim kerja yang kondusif bagi berlangsungnya proses pembelajaran yang berkualitas.

Ketiga, dari dimensi moralitas, guru-guru MAN 1 Merangin memiliki akhlak mengajar yang baik dan mampu memberikan keteladanan bagi peserta didik. Guru tidak hanya menyampaikan pengetahuan secara verbal, tetapi juga mencontohkan nilai-nilai moral dalam kehidupan nyata di sekolah. Sikap guru terhadap tugas yang diberikan menunjukkan kesiapan dan kesediaan yang tinggi untuk melaksanakan berbagai tanggung jawab demi kemajuan madrasah. Kesabaran dan keikhlasan dalam mendidik menjadi bagian dari budaya kerja yang sudah terbangun di madrasah ini.

Keempat, dari dimensi persepsi terhadap kerja, guru-guru MAN 1 Merangin pada umumnya memiliki pandangan yang positif terhadap pekerjaan mereka sebagai pendidik. Mereka menyadari bahwa kemajuan sekolah tidak hanya ditentukan oleh prestasi peserta didik, tetapi juga ditunjang oleh prestasi akademik kelembagaan secara keseluruhan. Tingkat kenyamanan dengan lingkungan sosial guru sangat baik, terlihat dari interaksi yang tidak canggung antara guru, karyawan, dan peserta didik di lingkungan sekolah (Observasi, 30 Agustus 2024).

Namun demikian, penelitian menemukan sejumlah kelemahan dalam budaya kerja guru di MAN 1 Merangin. Permasalahan utama adalah masih rendahnya disiplin beberapa guru, terlihat dari ada guru yang tidak datang bekerja dengan alasan yang tidak dapat diterima, terlambat datang ke sekolah, atau cepat pulang dari jadwal yang ditentukan. Kondisi ini diperburuk oleh kurangnya pembinaan yang konsisten dari kepala madrasah terhadap guru-guru yang bermasalah (Wawancara, 27 Agustus 2024). Permasalahan lain adalah masih rendahnya kerja sama antar guru dalam menyelesaikan program-program sekolah, serta kurangnya keterbukaan sebagian guru dalam menyampaikan permasalahan yang mereka hadapi kepada kepala madrasah.

Kondisi budaya kerja guru yang belum optimal ini sangat berpengaruh terhadap kualitas pembelajaran dan pada akhirnya berdampak pada mutu kelulusan peserta didik. Padahal, sebagaimana dikemukakan oleh Manju N.D. (2013), kualitas sistem pendidikan apapun sangat bergantung pada program pendidikan guru yang baik dan kualitas guru itu sendiri. Guru adalah pusat dari setiap proses pendidikan, dan program pendidikan pasti akan gagal jika kualitas dan budaya kerja guru dikompromikan.

C. Manajemen Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Budaya Kerja Guru

Upaya kepala MAN 1 Merangin dalam meningkatkan budaya kerja guru melalui penerapan fungsi-fungsi manajemen POAC telah menunjukkan berbagai capaian positif meskipun masih terdapat beberapa aspek yang perlu ditingkatkan. Berikut adalah analisis mendalam tentang bagaimana kepala madrasah mengintegrasikan fungsi manajemen dalam upaya peningkatan budaya kerja guru.

Dalam dimensi perencanaan pengembangan budaya kerja guru, kepala MAN 1 Merangin telah menyusun berbagai program yang bertujuan untuk meningkatkan profesionalisme dan budaya kerja guru. Program-program tersebut antara lain mencakup: (1) pengembangan kurikulum dan silabus yang sesuai dengan standar nasional pendidikan, (2) pelatihan dan pengembangan kompetensi guru melalui workshop, penataran, dan diklat, (3) penyusunan tata tertib guru yang harus dipatuhi semua warga sekolah, (4) pelaksanaan rapat rutin dengan guru minimal 3 bulan sekali, dan (5) pengiriman guru untuk mengikuti MGMP dan kegiatan pengembangan profesi lainnya (Dokumentasi MAN 1 Merangin, 2024).

Program perencanaan ini sejalan dengan pandangan Dedi Mulyasana (2012) yang menyatakan bahwa kepala madrasah berkewajiban menjabarkan visi ke dalam misi target mutu, merumuskan tujuan dan target mutu yang akan dicapai, menganalisis tantangan dan peluang, membuat rencana kerja strategis untuk peningkatan mutu, serta meningkatkan mutu

pendidikan. Meskipun demikian, penelitian menemukan bahwa perencanaan yang ada masih bersifat umum dan belum dilengkapi dengan indikator keberhasilan yang terukur serta mekanisme evaluasi yang sistematis.

Dalam dimensi pengorganisasian untuk pengembangan budaya kerja guru, kepala MAN 1 Merangin telah mengorganisasikan berbagai program dengan melibatkan semua komponen madrasah. Kepala madrasah telah membentuk tim pengembangan kurikulum, tim supervisi akademik, dan tim pembinaan guru yang bekerja secara kolaboratif. Pembagian tugas mengajar juga sudah mempertimbangkan kualifikasi dan pengalaman guru, meskipun belum sepenuhnya optimal. Kepala madrasah juga mengorganisasikan kerangka kerja guru dalam bentuk perangkat aturan kelas dan tata tertib guru yang harus dipatuhi.

Dalam dimensi penggerakan untuk meningkatkan budaya kerja guru, kepala MAN 1 Merangin telah menerapkan beberapa strategi, di antaranya: (1) memberikan motivasi dan inspirasi kepada guru melalui pertemuan rutin dan komunikasi langsung, (2) menanamkan nilai-nilai disiplin dan profesionalisme melalui keteladanan pribadi kepala madrasah, (3) membangun budaya saling menghormati dan menghargai di lingkungan madrasah, (4) mendorong guru untuk mengikuti kegiatan pengembangan profesional seperti workshop dan diklat, serta (5) memfasilitasi komunikasi dua arah yang terbuka antara kepala madrasah dengan guru (Observasi, 2-7 September 2024).

Kepala madrasah juga berupaya membangun kepercayaan dan rasa memiliki terhadap madrasah melalui pelibatan guru dalam proses pengambilan keputusan. Prinsip musyawarah menjadi landasan utama dalam menyelesaikan berbagai permasalahan yang muncul di madrasah. Kepala madrasah juga menjalin kerja sama yang baik dengan orang tua siswa dan komite madrasah sebagai wujud tanggung jawab bersama dalam mendukung keberhasilan pendidikan.

Namun demikian, penelitian menemukan beberapa kelemahan dalam fungsi penggerakan yang dilakukan kepala madrasah. Koordinasi antar guru masih dirasakan kurang optimal, dan kepala madrasah belum memanfaatkan mekanisme reward and punishment secara efektif untuk mendorong peningkatan budaya kerja guru. Sikap kurang tegas kepala madrasah dalam menghadapi pelanggaran disiplin guru juga menjadi permasalahan yang perlu segera diatasi (Observasi, 7-8 September 2024).

Dalam dimensi pengawasan untuk peningkatan budaya kerja guru, kepala MAN 1 Merangin telah melaksanakan supervisi akademik secara periodik untuk memantau dan mengevaluasi kinerja guru dalam proses pembelajaran. Pengawasan mencakup monitoring kehadiran guru, kelengkapan administrasi pembelajaran, pelaksanaan kegiatan belajar mengajar, dan perkembangan kompetensi profesional guru. Kepala madrasah juga melibatkan wakil kepala madrasah dan wali kelas dalam melaksanakan pengawasan terhadap aktivitas guru sehari-hari.

Kepala madrasah telah menetapkan beberapa perangkat penilaian kinerja guru yang mencakup aspek-aspek seperti: memiliki rancangan jadwal pelaksanaan penilaian termasuk remedial, menyiapkan perangkat penilaian, memiliki bank soal ulangan dan ujian, menerbitkan laporan hasil belajar siswa, melaksanakan teknik penilaian yang sesuai dengan KD, melaksanakan kerja sama penilaian, dan melaksanakan penilaian hasil belajar secara berkala (Dokumentasi MAN 1 Merangin, 2024). Standar penilaian yang ditetapkan menunjukkan komitmen madrasah terhadap peningkatan kualitas pembelajaran.

Secara keseluruhan, manajemen kepala MAN 1 Merangin dalam meningkatkan budaya kerja guru menunjukkan gambaran yang beragam. Di satu sisi, kepala madrasah telah berupaya menjalankan fungsi-fungsi manajemen POAC dengan penuh tanggung jawab dan dedikasi. Di

sisi lain, masih terdapat beberapa aspek yang perlu diperbaiki dan ditingkatkan, terutama terkait konsistensi dalam pelaksanaan program, ketegasan dalam menegakkan aturan, dan sistemisasi dalam perencanaan dan pengawasan budaya kerja guru. Temuan ini sejalan dengan pandangan Maisah (2013) yang menyatakan bahwa untuk meningkatkan budaya kerja guru, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk pemberdayaan guru melalui kerjasama kooperatif, memberi kesempatan kepada guru untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong guru dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

Pertama, manajemen kepala MAN 1 Merangin telah mencakup keempat fungsi manajemen utama yaitu perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan. Perencanaan dilakukan melalui penyusunan Rencana Kerja Sekolah (RKS) yang menjadi pedoman operasional madrasah. Pengorganisasian diwujudkan melalui pembagian tugas yang mempertimbangkan kualifikasi dan pengalaman guru. Penggerakan dilakukan dengan pendekatan humanis dan demokratis melalui motivasi, keteladanan, dan musyawarah. Pengawasan dilaksanakan melalui supervisi akademik periodik dan monitoring kinerja guru. Meskipun demikian, masih terdapat kelemahan dalam hal konsistensi perencanaan, ketegasan penggerakan, dan sistematisasi pengawasan yang perlu mendapat perhatian serius untuk perbaikan ke depan.

Kedua, budaya kerja guru di MAN 1 Merangin secara umum sudah menunjukkan nilai-nilai positif yang mencakup kemampuan berprestasi, integritas sosial, moralitas, dan etos kerja yang baik. Guru pada umumnya menjalankan tugas dengan penuh tanggung jawab, menunjukkan keteladanan moral bagi peserta didik, dan memiliki interaksi sosial yang harmonis di lingkungan madrasah. Namun demikian, masih terdapat beberapa permasalahan yang perlu diatasi, terutama terkait kedisiplinan sebagian guru, rendahnya kerja sama antar guru, dan kurangnya keterbukaan guru dalam menyampaikan permasalahan kepada kepala madrasah.

Ketiga, upaya kepala madrasah dalam meningkatkan budaya kerja guru melalui penerapan fungsi-fungsi manajemen POAC telah menunjukkan berbagai capaian positif, namun masih membutuhkan penguatan yang lebih sistematis dan terstruktur. Diperlukan peningkatan kompetensi kepemimpinan transformasional kepala madrasah, penguatan mekanisme reward and punishment yang konsisten, penyusunan program pengembangan budaya kerja guru yang lebih komprehensif dan terukur, serta peningkatan koordinasi dan komunikasi yang efektif antara kepala madrasah dengan seluruh guru dan staf madrasah.

Berdasarkan kesimpulan tersebut, penelitian ini merekomendasikan: (1) perlunya penguatan kapasitas kepemimpinan transformasional kepala madrasah melalui pelatihan dan pembinaan yang berkelanjutan; (2) penyusunan program pengembangan budaya kerja guru yang lebih sistematis dan dilengkapi dengan indikator keberhasilan yang terukur; (3) penerapan mekanisme reward and punishment yang konsisten dan transparan dalam pembinaan budaya kerja guru; (4) peningkatan frekuensi dan kualitas supervisi akademik oleh kepala madrasah; dan (5) pengembangan program budaya kerja guru yang mengintegrasikan nilai-nilai keislaman sebagai fondasi moral dalam menjalankan profesi keguruan.

REFERENSI

- Aan Komariah dan Cepi Triatna. (2006). *Visionary Leadership: Menuju Sekolah Efektif*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Arifin Tahir. (2014). *Buku Ajar Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Deepublish.
- Azzi Machwati & Udik Budi Wibowo. (2015). Pengaruh Budaya Kerja, Komitmen, Motivasi Kerja Guru Terhadap Iklim Organisasi SD. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 3(2), 158-172.
- B. Salam, dkk. (2017). Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Guru Bersertifikasi di Madrasah Aliyah. *Jurnal Tadbir Muwahhid*, 1(1), 34-45.
- Budi Suhardiman. (2015). *Studi Pengembangan Kepala Sekolah*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Cepi Triana. (2016). *Perilaku Organisasi dalam Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Creswell, John W. (2008, 2013). *Educational Research*. New Jersey: Pearson Merrill Prentice Hall.
- Dadang Suhardan, dkk. (2010). *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Dedi Mulyasana. (2012). *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Departemen Agama RI. (2007). *Al-Quran dan Terjemahnya*. Jakarta: Departemen Agama RI.
- Dian Purnamasari. (2015). Budaya Kerja Pegawai Pada Bagian Organisasi Sekretariat Pemerintah Daerah Kabupaten Donggala. *Jurnal Katalogis*, 3(8), 57-64.
- Didin Hafidhuddin dan Hendri Tanjung. (2003). *Manajemen Syariah dalam Praktik*. Jakarta: Gema Insani Press.
- Engkoswara dan Aan Komariah. (2012). *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Euis Karwati dan Donni Juni Priansa. (2013). *Kinerja Profesionalisme Kepala Sekolah Membangun Sekolah yang Bermutu*. Bandung: Alfabeta.
- Hadari Nawawi. (2003). *Manajemen Strategik*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Husaini Usman. (2013). *Manajemen: Teori, Praktek dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Imam Taulabi. (2016). Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Budaya Kerja Guru. *Jurnal Tribakti*, 27(2), 280-300.
- Imron Fauzi. (2012). *Manajemen Pendidikan Ala Rasulullah*. Jakarta: Ar-Ruzz Media.
- Jennifer M. G. dan Gareth R. J. (2012). *Understanding and Managing Organizational Behavior*. USA: Pearson.
- Josephat Stephen Itika. (2011). *Fundamentals of Human Resource Management Emerging Experiences from Africa*. Leiden: African Studies Centre.
- K. Ima Ismara, dkk. (2024). *Strategi Penerapan Budaya Kerja Industri di Pendidikan Vokasi*. Yogyakarta: UNY Press.
- Kamile Demir. (2015). The Effect of Organizational Trust on the Culture of Teacher Leadership in Primary Schools. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 15(3), 621-634.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2013). *Pedoman Pengembangan Budaya Kerja: Peraturan Menteri PAN dan RB Nomor 39 Tahun 2012*. Jakarta: Kemenpan RB.
- Khairinal. (2016). *Menyusun Proposal, Skripsi, Tesis dan Disertasi*. Jambi: Salim Media Indonesia.
- Kompri. (2015). *Manajemen Pendidikan: Jilid I*. Bandung: Alfabeta.
- Kompri. (2024). *Manajemen Kinerja*. Yogyakarta: Expert.
- M. Djokosantoso. (2006). *Cultured! Budaya Organisasi dalam Tantangan*. Jakarta: PT Gramedia.
- M. Ngalm Purwanto. (2012). *Administrasi Supervisi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

- M. Taufiq Amir. (2017). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Kencana.
- Maisah. (2013). *Manajemen Pendidikan*. Ciputat: Referensi.
- Manju N.D. (2013). Work Culture of Teachers in Relation to their Gender, Type of School and Experience. *International Journal of Education and Psychological Research (IJEPR)*, 2(3), 52-59.
- Marno. (2007). *Islam dan by Management and Leadership*. Jakarta: Lintas Pustaka.
- Matthew B. Miles dan A. Michael Huberman. (2007). *Analisis Data Kualitatif: Buku Sumber Tentang Metode-Metode Baru*. Terj. Tjetjep Rohedi Rohidi. Jakarta: UI Press.
- Maya H. (2012). *Kesalahan-Kesalahan Umum Kepala Sekolah dalam Mengelola Pendidikan*. Yogyakarta: Bukubiru.
- Mohammad Riza Zainuddin. (2014). Manajemen Kepala Madrasah dalam Pengembangan Profesionalisme Guru Pendidikan Agama Islam (PAI). *Jurnal Edukasi*, 2(2), 632-644.
- Mukhtar dan Iskandar. (2009). *Orientasi Baru Supervisi Pendidikan*. Jakarta: Gaung Persada Press.
- Mujamil Qomar. (2013). *Strategi Pendidikan Islam*. Jakarta: Erlangga.
- Murni Yanto. (2024). Manajemen Kepala Madrasah Ibtidaiyah dalam Menumbuhkan Pendidikan Karakter Religius Pada Era Digital. *Jurnal Konseling dan Pendidikan*, 8(3), 176-183.
- Nanang Fattah. (2009). *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Remaja Rodakarya.
- Noor Miyono dan Rosidin. (2017). Determinan Budaya Kerja Guru Madrasah Tsanawiyah di Kabupaten Demak. *Jurnal Edukasi*, 15(3), 404-415.
- Rohiat. (2012). *Manajemen Sekolah: Teori Dasar dan Praktik*. Bandung: Refika Aditama.
- Schleicher, Andreas, Ed. (2012). *Preparing Teachers and Developing School Leaders for The 21st Century – Lessons From Around The World*. New York: OECD Publishing.
- Sri Rahmi. (2015). Total Quality Management dalam Memajukan Pendidikan Islam. *Intelektualita*, 3(1), 1-15.
- Sugiyono. (2007). *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suharsimi Arikunto dan Lia Yuliana. (2015). *Manajemen Pendidikan*. Sleman: Graha Cendekia.
- Supardi. (2013). *Kinerja Guru*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Syaiful Bahri Djamarah dan Aswan Zain. (2007). *Strategi Belajar Mengajar*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Syaiful Sagala. (2011). *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Taliziduhu Ndraha. (2010). *Budaya Organisasi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI. (2017). *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Unika Prihatsanti, dkk. (2018). Menggunakan Studi Kasus sebagai Metode Ilmiah dalam Psikologi. *Jurnal Buletin Psikologi*, 26(2), 126-136.
- Wahjosumidjo. (2007). *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Yemfimer Rahmi. (2014). Budaya Kerja Islami Guru-Guru SDN Kota Solok dalam Meningkatkan Mutu Hasil Belajar. *Jurnal al-Fikrah*, II(2), 185-200.