

## DINAMIKA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MEMBINA BUDAYA ORGANISASI DI LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM

Mukhlisin<sup>1</sup>, Nurrahmaniah<sup>2</sup>, Rokimin<sup>3</sup> (\*), Miftah Hur Rahman ZH<sup>4</sup>, Zahid Zufar  
At Thaariq<sup>5</sup>

STAI Al-Amin Dompus, Indonesia<sup>1</sup> Universitas Pamulang, Indonesia<sup>2</sup> Universitas Darunnajah,  
Indonesia<sup>3</sup> Universitas Negeri Malang, Indonesia<sup>4</sup> Cukurova University, Adana, Turkiye<sup>5</sup>  
Email: [mukhlisin@staida.ac.id](mailto:mukhlisin@staida.ac.id), [nia@unpam.ac.id](mailto:nia@unpam.ac.id), [rokimin@darunnajah.ac.id](mailto:rokimin@darunnajah.ac.id), [miftah1@um.ac.id](mailto:miftah1@um.ac.id),  
[zahid12@cukurova.cu.edu.tr](mailto:zahid12@cukurova.cu.edu.tr)

### Abstract

This study aims to explore the principal's efforts in fostering organizational culture at MTs Darunnajah Jakarta, particularly in creating an educational climate that supports character development, discipline, and quality of learning. This study uses a qualitative approach with a case study type. Data were collected through in-depth interviews with the principal, teachers, administrative staff, and students, participant observation of madrasah activities, and documentation analysis. The data obtained were analyzed using the Miles and Huberman model which includes data reduction, data presentation, and conclusion drawing. The results show that organizational culture at MTs Darunnajah Jakarta is characterized by the existence of behavioral rules, norms, and dominant values that emphasize respect, politeness, discipline, and kinship. The principal plays a central role in fostering this culture through structural strategies, such as religious programs and routine activities, as well as non-structural strategies such as role models, moral development, and democratic communication. Supporting factors for fostering organizational culture include parental involvement, teacher loyalty, and the existence of character-building programs, while inhibiting factors include limited resources and the inactivity of some teachers and students. These findings emphasize the importance of visionary, transformational, and participatory leadership in building a productive and competitive organizational culture in madrasas.

**Keywords:** Organizational culture, madrasa leadership, Islamic education

(\*) Corresponding Author: [Rokimin/rokimin@darunnajah.ac.id](mailto:Rokimin/rokimin@darunnajah.ac.id)

### PENDAHULUAN

Latar belakang penelitian ini berfokus pada upaya kepala madrasah dalam membina budaya organisasi di MTs Darunnajah Jakarta. Kepala madrasah memiliki peran yang sangat penting dalam menciptakan budaya organisasi yang mendukung pencapaian visi dan misi madrasah, terutama dalam hal pengembangan karakter siswa dan peningkatan kualitas pendidikan. Budaya organisasi di madrasah memiliki dampak yang signifikan terhadap efektivitas pembelajaran dan perkembangan siswa. Hal ini mencakup tidak hanya pengelolaan proses pendidikan secara administratif tetapi juga penciptaan iklim yang mendukung pembentukan karakter siswa yang kokoh dan berlandaskan pada nilai-nilai agama. Sebagai pemimpin di lembaga pendidikan, kepala madrasah dituntut untuk menciptakan budaya yang tidak hanya fokus pada aspek akademik, tetapi juga pada

pembentukan karakter yang sesuai dengan nilai-nilai agama. Dalam konteks ini, beberapa pendekatan kepemimpinan seperti kepemimpinan visioner dan transformasional menjadi sangat relevan (Siregar et al., 2022; Subandi et al., 2021). Kepemimpinan yang visioner membantu menciptakan arah yang jelas dan mengarahkan seluruh komponen di madrasah ke tujuan yang lebih besar, sementara kepemimpinan transformasional berperan dalam menginspirasi dan memotivasi semua pihak untuk mencapai potensi terbaik mereka dalam proses pendidikan.

Kepemimpinan visioner yang diterapkan oleh kepala madrasah memungkinkan terciptanya visi dan misi yang jelas, yang menjadi panduan bagi seluruh pihak di madrasah dalam mencapai tujuan bersama. Kepala madrasah yang memiliki visi yang jelas tidak hanya memberikan arah yang pasti untuk perkembangan lembaga, tetapi juga menciptakan rasa keterlibatan yang mendalam di antara seluruh warga madrasah. Hal ini berhubungan langsung dengan pengembangan profesionalisme guru, di mana kepala madrasah secara aktif mendorong pelaksanaan kegiatan pengembangan profesional untuk meningkatkan kemampuan pengajaran. Dengan mengadakan pelatihan berkelanjutan, kepala madrasah memastikan bahwa para guru memiliki kompetensi yang up-to-date sesuai dengan perkembangan terbaru dalam dunia pendidikan dan teknologi. Pengembangan profesional ini sangat penting karena guru merupakan pilar utama dalam pencapaian tujuan pendidikan yang tinggi. Melalui pengembangan kapasitas guru, kepala madrasah tidak hanya meningkatkan kualitas pendidikan, tetapi juga menunjukkan komitmen terhadap penciptaan budaya pembelajaran yang berkelanjutan dan berbasis hasil (Siregar et al., 2022; Mariani et al., 2022). Dengan demikian, kepemimpinan visioner bukan hanya berfokus pada masa depan madrasah, tetapi juga pada kualitas sumber daya manusia yang ada saat ini.

Kepemimpinan transformasional juga memainkan peran penting dalam memotivasi dan menginspirasi staf serta siswa di madrasah. Kepala madrasah yang menggunakan pendekatan ini mampu memberikan motivasi yang kuat kepada guru dan staf untuk bekerja lebih keras dan mencapai standar pendidikan yang lebih tinggi. Kepemimpinan transformasional mendorong kepala madrasah untuk tidak hanya memimpin berdasarkan otoritas, tetapi juga berdasarkan hubungan yang lebih personal dan mendalam dengan staf dan siswa. Hal ini termasuk memberikan dukungan emosional, tantangan intelektual, serta ruang bagi inovasi dan pembaruan dalam pembelajaran. Dengan demikian, kepala madrasah tidak hanya berperan sebagai pemimpin administratif, tetapi juga sebagai mentor dan fasilitator yang membantu anggota madrasah untuk berkembang baik dalam kapasitas profesional maupun pribadi mereka. Pendekatan ini sangat efektif dalam membangun rasa percaya diri dan komitmen di kalangan staf pengajar dan juga dalam meningkatkan kepuasan kerja guru (Subandi et al., 2021). Kepemimpinan transformasional juga mendukung pengembangan budaya yang inovatif dan responsif terhadap perubahan zaman, sehingga madrasah dapat beradaptasi dengan kebutuhan pendidikan yang terus berkembang.

Selain itu, kepemimpinan partisipatif yang melibatkan semua pihak dalam proses pengambilan keputusan turut membantu menciptakan rasa memiliki dan tanggung jawab yang tinggi di antara warga madrasah. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan komitmen staf dan siswa terhadap tujuan madrasah, tetapi juga memastikan bahwa kebijakan dan keputusan yang diambil lebih inklusif dan berlandaskan pada konsensus bersama. Dalam konteks madrasah, di mana nilai-nilai kerjasama dan kebersamaan sangat ditekankan, pendekatan partisipatif dapat menciptakan iklim kerja yang lebih positif dan mendukung. Ini juga menciptakan rasa saling menghargai antara kepala madrasah dan staf, serta mendorong terciptanya budaya organisasi yang lebih terbuka dan komunikatif. Dalam penelitian oleh Sulistyorini et al. (2022), ditemukan bahwa keputusan yang melibatkan partisipasi aktif dari seluruh elemen madrasah cenderung menghasilkan lebih

banyak dukungan dan kontribusi dari para guru, yang pada gilirannya meningkatkan efektivitas implementasi kebijakan di madrasah. Partisipasi ini juga dapat meningkatkan rasa kepemilikan dan tanggung jawab terhadap hasil kerja, yang merupakan kunci untuk menciptakan budaya yang sehat dan produktif di madrasah.

Pengelolaan sumber daya manusia yang efektif menjadi salah satu aspek penting dalam pembentukan budaya organisasi yang baik. Kepala madrasah yang sukses tidak hanya mampu menciptakan suasana kerja yang kondusif, tetapi juga memberikan kesempatan untuk berinovasi dan mengembangkan kompetensi diri. Salah satu upaya yang dapat dilakukan oleh kepala madrasah adalah dengan memberikan kesempatan kepada staf untuk mengikuti pelatihan dan kegiatan pengembangan profesional lainnya. Ini tidak hanya meningkatkan keterampilan dan kemampuan staf pengajar, tetapi juga menciptakan budaya pembelajaran berkelanjutan di madrasah. Dalam hal ini, kepala madrasah berfungsi sebagai fasilitator yang memastikan bahwa setiap individu memiliki kesempatan yang sama untuk berkembang dan berkontribusi secara maksimal dalam mencapai tujuan bersama. Mengelola sumber daya manusia dengan baik juga melibatkan perhatian terhadap kesejahteraan staf, baik dari segi profesional maupun pribadi. Kepala madrasah yang peduli dengan kebutuhan dan perkembangan anggotanya dapat menciptakan rasa loyalitas dan dedikasi yang tinggi di antara staf pengajar (Musthan, 2019; Mariani et al., 2022). Oleh karena itu, strategi manajemen sumber daya manusia yang baik akan memperkuat budaya organisasi yang mendukung tujuan pendidikan madrasah secara menyeluruh.

Pengembangan budaya organisasi yang sukses dalam madrasah juga mencakup penciptaan iklim kerja yang terbuka dan mendukung semangat kewirausahaan. Kepala madrasah di MTs Darunnajah Jakarta berusaha untuk menanamkan nilai-nilai moderasi Islam, yang berperan dalam pembentukan karakter siswa yang toleran dan inklusif. Penerapan nilai-nilai moderat dalam pendidikan sangat penting untuk menciptakan individu yang mampu hidup berdampingan dengan masyarakat yang plural. Dalam konteks madrasah berbasis Islam, ini juga berarti memperkenalkan siswa pada pentingnya memahami dan menghargai keragaman, serta mengembangkan sikap toleransi terhadap perbedaan. Hal ini berhubungan erat dengan pembentukan karakter siswa yang tidak hanya cerdas secara akademik, tetapi juga matang dalam aspek sosial dan moral. Penanaman nilai-nilai moderasi Islam ini sejalan dengan upaya untuk memperkenalkan siswa pada dunia yang lebih luas, serta mempersiapkan mereka untuk menghadapi tantangan global yang semakin kompleks (Ma'arif et al., 2024). Dalam hal ini, kepala madrasah tidak hanya mengajarkan ilmu pengetahuan, tetapi juga menciptakan lingkungan yang mendukung pengembangan karakter siswa yang seimbang antara ilmu dan akhlak.

Sebagai bagian dari upaya pembinaan budaya organisasi, kepala madrasah juga harus memperhatikan tantangan eksternal yang memengaruhi kinerja madrasah. Dengan tekanan dari persaingan antar lembaga pendidikan yang semakin ketat, kepala madrasah perlu membuat keputusan yang bijaksana untuk mempertahankan dan meningkatkan kualitas pendidikan di madrasah. Salah satu tantangan besar yang dihadapi adalah transformasi digital dalam pendidikan. Dunia pendidikan yang semakin terhubung dengan teknologi memerlukan kepala madrasah untuk berperan aktif dalam menciptakan lingkungan digital yang mendukung proses pembelajaran. Dalam konteks ini, kepala madrasah tidak hanya berfungsi sebagai pengelola administratif, tetapi juga sebagai agen perubahan yang memfasilitasi inovasi dalam pembelajaran berbasis teknologi (Umah et al., 2023). Transformasi digital ini melibatkan penerapan teknologi untuk mempermudah akses informasi, meningkatkan efektivitas pengajaran, dan memperkaya pengalaman belajar siswa. Oleh karena itu, kepala madrasah yang sukses harus mampu merancang

dan memimpin perubahan digital ini dengan hati-hati, memastikan bahwa semua anggota madrasah siap untuk beradaptasi dengan perubahan tersebut.

Pengambilan keputusan yang strategis menjadi kunci dalam menciptakan budaya organisasi yang mendukung kemajuan madrasah. Kepala madrasah perlu menyeimbangkan antara tujuan pendidikan dengan tuntutan eksternal yang datang dari persaingan di dunia pendidikan. Proses pengambilan keputusan berbasis sekolah yang melibatkan seluruh pemangku kepentingan dapat menciptakan rasa tanggung jawab dan keterlibatan yang lebih besar dalam mencapai tujuan bersama. Mengingat pentingnya keputusan strategis ini, kepala madrasah harus memperhatikan berbagai faktor eksternal yang dapat memengaruhi kinerja madrasah, seperti persaingan dengan lembaga pendidikan lainnya, tuntutan masyarakat, dan perkembangan teknologi (Klein & Shimoni-Hershkoviz, 2016). Oleh karena itu, kebijakan yang diambil harus tidak hanya responsif terhadap tekanan eksternal, tetapi juga mencerminkan nilai-nilai yang ingin dipertahankan oleh madrasah, sehingga tetap relevan dengan visi dan misi yang telah ditetapkan.

Oleh karena itu penelitian ini bertujuan untuk menggali lebih dalam tentang upaya-upaya kepala madrasah di MTs Darunnajah Jakarta dalam membina budaya organisasi yang efektif. Temuan dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan baru mengenai pentingnya peran kepala madrasah dalam membangun budaya yang mendukung pendidikan berkualitas dan karakter yang baik. Dengan pendekatan yang sistematis, diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan rekomendasi yang berguna bagi kepala madrasah di tempat lain dalam meningkatkan pembinaan budaya organisasi di madrasah mereka. Selain itu, penelitian ini dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan teori kepemimpinan pendidikan, terutama dalam konteks madrasah yang berbasis pada nilai-nilai agama.

## **METODE PENELITIAN**

Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus. Penelitian ini bertujuan untuk menggali dan memahami secara mendalam upaya-upaya kepala madrasah dalam membina budaya organisasi di MTs Darunnajah Jakarta. Penelitian ini memilih MTs Darunnajah Jakarta sebagai lokasi studi karena madrasah tersebut memiliki karakteristik yang relevan dengan fokus penelitian, yaitu berusaha membangun budaya organisasi yang baik untuk mendukung pendidikan berbasis nilai-nilai agama dan akademik. Melalui pendekatan kualitatif, diharapkan dapat ditemukan data yang lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi pembinaan budaya organisasi serta peran kepala madrasah dalam proses tersebut.

Subjek penelitian ini adalah kepala madrasah, guru, staf administrasi, dan siswa di MTs Darunnajah Jakarta. Kepala madrasah sebagai pemimpin utama diharapkan memberikan wawasan tentang kebijakan dan strategi yang diterapkan dalam membina budaya organisasi. Selain itu, wawancara dengan guru dan staf administrasi akan menggali bagaimana mereka merasakan pengaruh kepemimpinan kepala madrasah dalam menciptakan suasana kerja yang kondusif dan mendukung pembelajaran. Siswa sebagai pihak yang langsung terlibat dalam proses pendidikan juga akan diwawancarai untuk mengetahui sejauh mana budaya organisasi yang dibina oleh kepala madrasah berdampak pada pengalaman mereka di madrasah.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan dokumentasi. Wawancara mendalam dilakukan dengan kepala madrasah, guru, staf administrasi, dan siswa untuk memperoleh perspektif yang berbeda mengenai upaya kepala madrasah dalam membina budaya organisasi. Observasi partisipatif dilakukan untuk mengamati secara langsung interaksi di dalam madrasah, baik antara kepala madrasah dengan staf, guru dengan siswa, maupun

hubungan antarpersonal di lingkungan madrasah secara keseluruhan. Dokumentasi akan digunakan untuk menganalisis kebijakan, pedoman, atau dokumen terkait lainnya yang diterapkan dalam rangka membina budaya organisasi di madrasah.

Data yang terkumpul akan dianalisis dengan menggunakan teknik analisis data kualitatif model Miles dan Huberman yang meliputi tiga tahapan utama, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Reduksi data dilakukan dengan memilih, menyaring, dan mengorganisir data yang relevan dengan fokus penelitian. Penyajian data akan dilakukan dengan mendeskripsikan hasil wawancara dan observasi secara sistematis. Penarikan kesimpulan dilakukan dengan mengidentifikasi pola-pola yang muncul dari data dan menghubungkannya dengan teori kepemimpinan, manajemen sumber daya manusia, dan pengembangan budaya organisasi. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi praktis dan teoritis dalam memahami peran kepala madrasah dalam membina budaya organisasi yang mendukung pendidikan di madrasah.

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

### **Budaya Organisasi di MTS Darunnajah Jakarta**

Di MTs Darunnajah Jakarta, aturan perilaku yang diamati mencakup cara berinteraksi dengan penuh hormat antara sesama warga madrasah, baik itu murid dengan murid, guru dengan kepala madrasah, ataupun kepala madrasah dengan guru dan pihak lainnya. Semua pihak menjaga sopan santun dan etika dalam berbicara dan bertindak. Penggunaan bahasa sehari-hari di MTs Darunnajah Jakarta adalah bahasa Indonesia, baik dalam kelas maupun di luar Kegiatan Belajar Mengajar (KBM). Sebagai bagian dari ritual yang menunjukkan rasa hormat, murid dan guru saling bersalaman saat pertama kali bertemu di madrasah. Murid juga menunjukkan rasa hormat dengan cara menyalami guru sebelum memasuki ruang guru, menunjukkan betapa pentingnya etika dalam berinteraksi di lingkungan madrasah. Dengan aturan perilaku ini, MTs Darunnajah Jakarta menciptakan atmosfer yang mengedepankan nilai-nilai hormat, sopan santun, dan kepatuhan terhadap etika yang mendukung terciptanya lingkungan yang positif dan produktif dalam setiap aspek kehidupan madrasah (Tierney, 2008; Popa & Dobrin, 2009).

Norma-norma yang ada di MTs Darunnajah Jakarta sangat ditekankan dalam kehidupan sehari-hari. Salah satunya adalah kebiasaan siswa yang mencium tangan dan mengucapkan salam setiap kali bertemu dengan kepala madrasah atau guru. Ini menjadi tanda penghormatan yang terus terjaga oleh seluruh warga madrasah. Selain itu, warga madrasah juga dikenal dengan perilaku yang lembut dan sopan, dengan tingkah laku yang mencerminkan etika yang baik, baik dalam interaksi dengan teman sebaya maupun dengan pihak lainnya. Kedisiplinan juga menjadi hal yang sangat penting, yang dicontohkan langsung oleh kepala madrasah. Kepala madrasah menunjukkan kepemimpinan yang baik dengan selalu hadir dan memberikan contoh yang tepat kepada semua warga madrasah. Para guru juga diharapkan untuk mengikuti aturan yang berlaku di madrasah, salah satunya dengan mematuhi kewajiban bekerja selama 7 jam sehari, sesuai dengan ketentuan yang berlaku dalam sistem pendidikan Indonesia (Aleksic, Nedelko, & Domanovic, 2013; Selart & Schei, 2011).

Nilai dominan yang ada di MTs Darunnajah Jakarta adalah nilai kekeluargaan dan saling membantu. Hal ini terlihat jelas dalam interaksi antara kepala madrasah dan guru-guru. Pertemuan antara kepala madrasah dan guru tidak hanya dibicarakan saat ada permasalahan, tetapi juga untuk saling berkomunikasi, berbagi informasi, dan mendiskusikan tugas-tugas yang sedang dijalankan. Keberadaan nilai-nilai ini memperkuat hubungan antarwarga madrasah dan menciptakan suasana yang hangat dan mendukung dalam menjalankan tugas sehari-hari di madrasah. Nilai kekeluargaan ini juga mendorong adanya kerjasama antara semua pihak untuk mencapai tujuan pendidikan yang lebih baik bagi seluruh peserta didik (Otelea, 2018; Kirsh & Gewurtz, 2011).

Budaya organisasi di MTs Darunnajah Jakarta ditandai dengan adanya aturan yang mengikat seluruh warga madrasah. Aturan ini meliputi tata tertib bagi siswa, sistem pemberian poin untuk motivasi, serta budaya kerja yang diimplementasikan oleh para guru. Semua ini berperan penting dalam mendorong terciptanya pembelajaran yang lebih efektif dan pembentukan karakter peserta didik. Budaya organisasi ini menunjukkan peran penting dalam menciptakan lingkungan yang mendukung peningkatan kualitas pendidikan. Dengan adanya aturan yang jelas, norma yang kuat, dan nilai dominan yang dijunjung tinggi, MTs Darunnajah Jakarta mengikuti teori karakteristik budaya organisasi menurut Fred Luthans, yang meliputi aturan perilaku yang diamati, norma, nilai dominan, filosofi, dan aturan yang dapat menciptakan organisasi yang kuat dan berkembang. Budaya organisasi di sini juga sejalan dengan konsep yang lebih luas bahwa budaya organisasi mencakup nilai, norma, dan ideologi bersama yang membentuk perilaku individu, serta memiliki dampak signifikan terhadap kinerja, transformasi digital, dan keterlibatan karyawan (Moreno-Monsalve, Delgado-Ortiz, & García, 2021; Mewafarosh, Tripathi, & Gupta, 2020; Al Hajri, 2022; Ramirez-Lozano, Peñafior-Guerra, & Sanagustín-Fons, 2023).

### **Upaya Kepala Madrasah dalam Membina Budaya Organisasi Madrasah**

Budaya organisasi di MTs Darunnajah Jakarta sangat dipengaruhi oleh peran kepala madrasah sebagai penggerak utama yang memimpin, mempengaruhi, dan membimbing seluruh warga madrasah dalam mencapai visi, misi, dan tujuan lembaga. Kepala madrasah memiliki tanggung jawab strategis dalam menegakkan dan menerapkan budaya organisasi, sesuai dengan pandangan Mangkunegara (2007) bahwa keberhasilan penerapan budaya organisasi sangat bergantung pada komitmen pimpinan. Dengan komitmen yang kuat, kepala madrasah dapat mencontohkan nilai-nilai madrasah dan memotivasi warga madrasah untuk mengikuti aturan, norma, dan nilai yang diterapkan.

Upaya kepala madrasah dalam membina budaya organisasi terbagi menjadi dua bentuk, yaitu struktural dan non-struktural. Upaya struktural mencakup kegiatan yang telah direncanakan dan terdokumentasi dalam Rencana Kerja dan Anggaran Sekolah (RKAS), seperti kegiatan religius harian, mingguan, bulanan, dan tahunan. Kegiatan harian meliputi tahfidz Qur'an sebelum KBM, sholat dhuha, dan sholat dzuhur berjamaah di aula madrasah. Kegiatan mingguan mencakup kultum dan tausiyah setiap Jumat pagi yang melibatkan guru dan siswa. Semua kegiatan ini bertujuan menanamkan nilai spiritual, disiplin, dan tanggung jawab sebagai bagian dari budaya organisasi yang produktif (Hollingworth, Olsen, Asikin-Garmager, & Winn, 2018).

Upaya non-struktural dilakukan melalui pembinaan moral, pemberian nasehat, dan suri tauladan yang dapat dicontoh oleh siswa dan guru. Kepala madrasah menekankan disiplin, ketepatan waktu, sikap ramah, serta etika seperti mengucapkan salam saat bertemu guru dan kepala madrasah. Selain itu, kepala madrasah melaksanakan kunjungan kelas setiap bulan dan pembinaan di ruang guru, yang berfungsi sebagai peran supervisi sekaligus motivator. Pendekatan ini memperkuat kepercayaan dan hubungan profesional antara guru dan pimpinan, sejalan dengan temuan bahwa kepala sekolah yang memiliki kecerdasan emosional tinggi dapat meningkatkan kepercayaan guru dan perilaku organisasi yang positif (Hsieh, Li, Liang, & Chiu, 2024; Louis & Wahlstrom, 2011).

Kepala madrasah MTs Darunnajah Jakarta juga menekankan kepemimpinan demokratis dan komunikasi terbuka melalui rapat dengan dewan guru, memotivasi staf, serta mendorong kerja sama dan kebersamaan. Kepemimpinan yang transparan, adil, dan komunikatif membantu membangun budaya kolaboratif di madrasah, yang pada gilirannya meningkatkan profesionalisme guru dan kualitas interaksi siswa. Strategi-strategi ini sesuai dengan praktik internasional di mana kepala sekolah memberdayakan

guru melalui komunikasi yang jelas, dukungan terhadap pengembangan profesional, dan penciptaan komunitas belajar yang kolaboratif untuk meningkatkan hasil pembelajaran (Lewis, Campbell, Shaffer, & Altunel, 2025; Abbaspour, Hosseingholizadeh, & Bellibaş, 2024; Plaku & Leka, 2025).

Upaya kepala madrasah dalam membina budaya organisasi juga sejalan dengan prinsip manajemen menurut Terry dan Rue, yang mencakup Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling. Kepala madrasah merencanakan tujuan, mengelompokkan tugas, memotivasi semua pihak, dan melakukan pengendalian untuk memastikan pelaksanaan sesuai rencana. Upaya ini juga mengacu pada Permendiknas RI No. 13 Tahun 2007 tentang kompetensi kepala madrasah, yang meliputi kepribadian, manajerial, supervisi, kewirausahaan, dan sosial. Dengan kombinasi strategi struktural, non-struktural, serta kepemimpinan yang transparan dan kolaboratif, kepala madrasah mampu membina budaya organisasi yang harmonis, produktif, dan berorientasi pada peningkatan karakter serta kualitas pembelajaran di MTs Darunnajah Jakarta (Yazdi, 2025; Tonich, 2021; Yardibi, 2015; Rodriguez-Gomez, Ion, Mercader, & López-Crespo, 2020).

### **Faktor Pendukung dan Penghambat dalam membina Budaya Organisasi**

Dalam membina budaya organisasi di MTs Darunnajah Jakarta, kepala madrasah menghadapi berbagai faktor pendukung dan penghambat yang memengaruhi efektivitas penerapan budaya organisasi. Faktor-faktor ini memiliki peran penting dalam membentuk lingkungan belajar yang kondusif serta memperkuat nilai-nilai positif di madrasah. Kepala madrasah tidak bekerja sendiri, melainkan berkolaborasi dengan seluruh warga madrasah, termasuk guru, siswa, orang tua, dan masyarakat sekitar, untuk menciptakan budaya organisasi yang harmonis dan produktif.

Faktor pendukung pertama adalah keterlibatan aktif dan dukungan dari seluruh pemangku kepentingan madrasah. Orang tua siswa, dewan guru, dan masyarakat memberikan dorongan positif yang meningkatkan komitmen semua pihak terhadap nilai-nilai madrasah. Dukungan ini tercermin dalam partisipasi mereka dalam kegiatan pembelajaran, penguatan karakter, serta pelaksanaan program-program madrasah yang dirancang untuk mengembangkan kemampuan dan etika siswa. Keterlibatan ini membantu kepala madrasah menanamkan budaya disiplin, kerja sama, dan tanggung jawab yang menjadi fondasi budaya organisasi.

Faktor pendukung kedua adalah loyalitas dan komitmen guru terhadap madrasah dan pendidikan. Guru yang berkomitmen untuk meningkatkan mutu diri, berkolaborasi dalam pengembangan profesional, dan mengikuti kebijakan madrasah secara konsisten dapat menjadi teladan bagi siswa. Sikap ini memperkuat nilai-nilai budaya organisasi, termasuk kedisiplinan, integritas, dan etika kerja. Selain itu, adanya program penguatan karakter yang rutin diterapkan di madrasah menjadi sarana untuk menanamkan nilai-nilai positif secara sistematis, yang mendukung pengembangan budaya organisasi secara keseluruhan.

Di sisi lain, terdapat faktor penghambat yang perlu diperhatikan. Salah satu penghambat utama adalah keterbatasan sumber daya, baik berupa dana, fasilitas, maupun dukungan lainnya. Keterbatasan ini dapat membatasi kemampuan kepala madrasah dalam menciptakan lingkungan belajar yang optimal dan melaksanakan program-program penguatan budaya organisasi secara maksimal. Faktor penghambat lainnya adalah ketidakaktifan guru maupun siswa dalam mengikuti kegiatan yang telah direncanakan atau dalam menjalankan norma dan disiplin madrasah. Ketidakaktifan ini dapat menurunkan efektivitas penerapan budaya organisasi dan memperlambat tercapainya tujuan madrasah.

Faktor-faktor pendukung dan penghambat ini sejalan dengan temuan penelitian Masahida (tahun terbit), yang meneliti budaya madrasah di SMA Negeri 2 Kei Kecil dan

SMA Sanata Karya Langgur, Kabupaten Maluku Tenggara. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor pendukung budaya madrasah meliputi hubungan harmonis, kekeluargaan, dan kesadaran siswa untuk mematuhi peraturan. Sebaliknya, faktor penghambat meliputi ketidakterbiasaan warga sekolah dalam melaksanakan nilai-nilai budaya dan keterbatasan sarana serta prasarana. Dengan memahami faktor-faktor ini, kepala madrasah dapat merumuskan strategi yang lebih efektif dalam membina budaya organisasi, memaksimalkan dukungan yang ada, dan mengurangi hambatan yang mungkin muncul di MTs Darunnajah Jakarta.

## **KESIMPULAN**

Budaya organisasi di MTs Darunnajah Jakarta ditandai oleh aturan perilaku, norma, dan nilai dominan yang menekankan sikap hormat, sopan santun, disiplin, serta kekeluargaan. Implementasi budaya ini tercermin dalam interaksi sehari-hari antara siswa, guru, dan kepala madrasah, baik melalui salam, tata bahasa yang santun, maupun sikap disiplin dalam menjalankan tugas. Temuan ini menguatkan teori karakteristik budaya organisasi Fred Luthans yang menekankan pentingnya aturan perilaku, norma, dan nilai dominan sebagai pilar pembentuk organisasi yang kuat. Dengan demikian, budaya organisasi yang diterapkan di MTs Darunnajah mampu menciptakan lingkungan belajar yang kondusif, produktif, serta berorientasi pada pengembangan karakter siswa.

Peran kepala madrasah menjadi faktor sentral dalam membina dan menegakkan budaya organisasi. Melalui pendekatan struktural berupa program terencana seperti tahfidz Qur'an, sholat berjamaah, serta kultum mingguan, kepala madrasah berhasil menginternalisasikan nilai-nilai religius dan kedisiplinan dalam kehidupan madrasah. Selain itu, upaya non-struktural berupa keteladanan, pembinaan moral, dan komunikasi demokratis memperkuat hubungan antara pimpinan, guru, dan siswa. Strategi kepemimpinan demokratis yang ditunjukkan kepala madrasah tidak hanya memperkuat profesionalisme guru, tetapi juga mendorong terciptanya komunitas belajar yang kolaboratif, sejalan dengan prinsip manajemen pendidikan modern dan regulasi kompetensi kepala sekolah/madrasah di Indonesia.

Faktor pendukung dalam penerapan budaya organisasi di MTs Darunnajah Jakarta meliputi keterlibatan orang tua, loyalitas guru, serta keberadaan program penguatan karakter yang sistematis. Namun, masih terdapat hambatan berupa keterbatasan sumber daya dan ketidakaktifan sebagian guru maupun siswa dalam mengikuti program. Kondisi ini serupa dengan hasil penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa keterbatasan sarana prasarana dan lemahnya internalisasi nilai dapat menghambat penguatan budaya sekolah. Oleh karena itu, untuk menjaga keberlanjutan budaya organisasi, kepala madrasah perlu memaksimalkan dukungan stakeholder sekaligus merumuskan strategi inovatif dalam mengatasi hambatan yang ada, sehingga madrasah dapat terus berkembang menjadi lembaga pendidikan yang berkarakter, profesional, dan berdaya saing tinggi.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Abbaspour, F., Hosseingholizadeh, R., & Bellibaş, M. Ş. (2024). Uncovering the role of principals in enhancing teacher professional learning in a centralized education system. *International Journal of Educational Management*.
- Agrawal, A., & Guleria, N. (2025). Employee engagement and organizational productivity: An empirical study of the attitudes of the employees of IT sector. *International Journal of Environmental Sciences*.
- Al Hajri, S. S. (2022). Enhancing youth employees experience and engagement using a designed culture. *Society of Petroleum Engineers - ADIPEC 2022*.

- Aleksic, V. S., Nedelko, Z., & Domanovic, V. (2013). Is it necessary to change organizational culture? Slovenian-Serbian experience. *Actual Problems of Economics*.
- Aulia Darmawan. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Budaya Sekolah terhadap Kinerja Guru (Studi pada SMK Rumpun Pariwisata di Kota Tangerang). *Jurnal Mandiri: Ilmu Pengetahuan, Seni, Dan Teknologi*, 3(2), 244-256.
- Corlina Niwa Lapid. (2024). Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Perspektif Sekolah Efektif. *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 6(4), 3123-3130.
- Davis, E., Robertson, M., & Reynolds, S. (2024). Human capital strategies to foster employee engagement within post pandemic layoffs. *Compensation and Benefits Review*.
- Din, M. U., Ahmad, A., Samad, S., & Han, H. (2025). Sowing the seeds of sustainability: A sociological exploration of environmental sustainability within SME sector. *Climate Services*.
- Hollingworth, L., Olsen, D., Asikin-Garmager, A., & Winn, K. M. (2018). Initiating conversations and opening doors: How principals establish a positive building culture to sustain school improvement efforts. *Educational Management Administration and Leadership*.
- Hsieh, C.-C., Li, H.-C., Liang, J.-K., & Chiu, Y.-C. (2024). Empowering teachers through principals' emotional intelligence: Unlocking the potential of organizational citizenship behavior in Taiwan's elementary schools. *Acta Psychologica*.
- I Wayan Pasek. (2022). Hubungan Budaya Sekolah dan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dengan Kinerja Guru Sekolah Dasar. *Indonesian Journal of Educational Development*, 2(4), 549-560.
- Kirsh, B., & Gewurtz, R. (2011). Organizational culture and work issues for individuals with mental health disabilities. In *Work accommodation and retention in mental health*.
- Lewis, H., Campbell, S.-A. T., Shaffer, S. S., & Altunel, V. (2025). The role of assistant principals in fostering teacher collaboration and professional growth: A pathway to effective school leadership. In *Holistic approaches to teacher development: Leadership, pedagogical practices, and cognitive insights*.
- Louis, K. S., & Wahlstrom, K. (2011). Principals as cultural leaders. *Phi Delta Kappan*
- Mewafarosh, R., Tripathi, V., & Gupta, S. (2020). A conceptual study: Organisation culture as an antecedent to employee engagement. *International Journal of Environment, Workplace and Employment*.
- Mislija, & Hanafi, A. (2023). Pengaruh Budaya Sekolah dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Melalui Kinerja Guru Terhadap Prestasi Belajar Siswa. *Jurnal Kependidikan Media*, 12(2), 67-75.
- Moreno-Monsalve, N. A., Delgado-Ortiz, S. M., & García, J.-V. V. (2021). Incidence of organizational culture in digital transformation projects. In *Handbook of research on management techniques and sustainability strategies for handling disruptive situations in corporate settings*.
- NAN Murniati. (2023). Pengaruh Budaya Sekolah dan Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Negeri. *Jurnal Inovasi Pembelajaran di Sekolah*, 4(2), 622-631.
- Otelea, M. N. (2018). Organisational culture: An essential factor for increasing the competitiveness of companies. In *Organizational culture and behavioral shifts in the green economy*.
- Plaku, A. K., & Leka, K. (2025). The role of leaders in shaping school culture. *Frontiers in Education*.

- Popa, I., & Dobrin, C. (2009). The diagnosis of organizational culture. *Quality - Access to Success*.
- Ramirez-Lozano, J., Peñaflores-Guerra, R., & Sanagustín-Fons, V. (2023). Leadership, communication, and job satisfaction for employee engagement and sustainability of family businesses in Latin America. *Administrative Sciences*.
- Rodriguez-Gomez, D., Ion, G., Mercader, C., & López-Crespo, S. (2020). Factors promoting informal and formal learning strategies among school leaders. *Studies in Continuing Education*.
- Romo, R., Orozco, F., Moreno, F., & Forcael, E. (2025). Lean construction barriers from the organizational culture lens. In Annual Conference of the International Group for Lean Construction (IGLC).
- Sanda, M.-A. (2017). Guest editorial: Leadership and organizational development in Africa. *African Journal of Economic and Management Studies*.
- Selart, M., & Schei, V. (2011). Organizational culture. In *Encyclopedia of creativity* (2nd ed.).
- Tierney, W. G. (2008). Trust and organizational culture in higher education. In *Cultural perspectives on higher education*.
- Tonich. (2021). The role of principals' leadership abilities in improving school performance through the school culture. *Journal of Social Studies Education Research*.
- Yardibi, N. (2015). Teachers' and principals' views on principals' characteristics and importance of principal's characteristics in chaos. In *Springer Proceedings in Complexity*.
- Yazdi, M. (2025). The impact of leadership on fostering a safety-oriented organizational culture. *Studies in Systems, Decision and Control*.