

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN**

Pada bab hasil penelitian ini dipaparkan hasil data yang diperoleh dari data di lapangan saat penelitian berlangsung. Pemaparan pada bab empat ini meliputi (1) Paparan Data, dan (2) Temuan Penelitian, 3) Analisis Data. Adapun pemaparannya sebagai berikut:

#### **A. Paparan Data**

Setelah ditemukan beberapa data yang terkait dengan penelitian ini, baik berupa hasil observasi, wawancara dan dokumentasi maka peneliti akan menganalisa data temuan tersebut dengan teori yang ada untuk menjelaskan “Kepemimpinan Kepala Madrasah Perempuan dalam Mengembangkan Budaya Organisasi di MA Al Ma’arif Tulungagung”. Adapun data-data yang dipaparkan dan dianalisa oleh peneliti sesuai dengan fokus penelitian, yaitu:

1. Bagaimana gaya kepemimpinan kepala madrasah perempuan dalam mengembangkan budaya organisasi di MA Al Ma’arif Tulungagung?
2. Apa saja nilai-nilai yang dikembangkan kepemimpinan kepala madrasah perempuan dalam mengembangkan budaya organisasi di MA Al Ma’arif Tulungagung?
3. Bagaimana strategi kepemimpinan kepala madrasah perempuan dalam mengembangkan budaya organisasi di MA Al Ma’arif Tulungagung?

Seluruh data yang peneliti dapatkan dalam bentuk deskriptif, yaitu dengan menjelaskan melalui uraian kata sehingga menjadi kalimat yang mudah dipahami agar data yang disajikan lebih terarah dan memperoleh

gambaran yang jelas dari hasil penelitian. Maka peneliti menjabarkannya menjadi tiga bagian berdasarkan urutan permasalahannya sebagai berikut.

### **1. Gaya kepemimpinan kepala madrasah perempuan dalam mengembangkan Budaya Organisasi di MA Al Ma'arif Tulungagung**

Gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam pembahasan ini adalah bagaimana seorang kepala madrasah mempengaruhi seluruh warga madrasah demi tercapainya tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan sudah tentu dimiliki oleh setiap kepala madrasah baik laki-laki maupun perempuan. Di sini peneliti akan mendeskripsikan hasil temuan tentang gaya kepemimpinan kepala madrasah perempuan di MA Al Ma'arif Tulungagung karena dalam mengelola manajemen madrasah yang baik ditentukan oleh kepala madrasah.

Dalam memimpin MA Al Ma'arif Tulungagung Ibu Tatik Indiyah mempunyai gaya kepemimpinan demokratis.<sup>100</sup> Hal tersebut seperti yang diungkapkan oleh Ibu Farida, bahwa:

Ibu Tatik memimpin di MA Al Ma'arif sejak 2019, yang sebelumnya pemimpinya juga perempuan namun ada perbedaan dengan pemimpin sebelumnya, kalau beliau ini lebih disiplin dalam melakukan pekerjaan, sangat tegas dan energik, tepat waktu, komitmen bersama, selalu mengajak berkoordinasi komunikasi dengan bapak ibu guru terkait hal-hal yang semestinya harus diputuskan bersama. Jadi beliau tidak mengambil keputusan sendiri seperti itu.<sup>101</sup>

Dari pernyataan Ibu Farida di atas, dapat dilihat bahwa kepala madrasah juga menggunakan gaya maskulin dimana pada kepemimpinannya Ibu Tatik tegas, yakin pada kemampuannya, percaya

---

<sup>100</sup> Observasi pada tanggal 14 Januari 2022

<sup>101</sup> Wawancara dengan Ibu Farida selaku Waka Kurikulum MA Al Ma'arif Tulungagung, tanggal 13 November pukul 08.00 WIB di Ruang Tamu

diri dan fokus dalam pengambilan keputusan untuk mencapai suatu tujuan.

Gaya maskulin Ibu Tatik juga diungkapkan oleh Bapak Syaifudin, bahwa:

Kepemimpinan Bu Tatik sangat bagus, tegas, beliau sosok yang tertib, mengedepankan kedisiplinan, ketertiban dan budaya Islami, yang diterapkan oleh beliau adalah mengayomi seluruh tenaga pendidik dan tenaga kependidikan juga seluruh siswa. Beliau menempatkan tupoksi-tupoksi sesuai dengan kemampuan dan kompetensi para waka misalnya, bidang keagamaan, bidang ekstrakurikuler agar program kerja, visi, misi, tujuan organisasi dapat dicapai bersama.<sup>102</sup>

Peneliti juga menemukan contoh pengaplikasian gaya kepemimpinan demokratis dan gaya maskulin yang dimiliki oleh Ibu Tatik dalam memimpin Madrasah Aliyah Al Ma'arif Tulungagung. Pengaplikasian gaya tersebut diketahui oleh peneliti saat melakukan wawancara. Hal ini sebagaimana yang diungkapkan oleh Ibu Tatik, bahwa:

Saya itu memimpin madrasah ini selalu open masukan saran dari seluruh warga, selalu disiplin apapun harus ada *dateline*, koordinasi bersama seluruh guru karyawan kadang juga meminta pendapat dari siswa. Misalnya mengenai pengalokasian waktu masuk madrasah yang mana mempertimbangkan manajemen waktu yang baik karena kita kan itu ada kegiatan sholat dhuha, tadarus juga sebelum pelajaran dimulai ya, kegiatan tersebut selain sebagai pembiasaan, meningkatkan kedisiplinan ketertiban dan keimanan, serta juga biar berkah sebelum kegiatan belajar mengajar dilaksanakan. Jadi ya gitu kita komunikasikan dengan bapak ibu guru dan anak-anak dulu terkait pengalokasian waktu dan kegiatan tersebut.<sup>103</sup>

---

<sup>102</sup> Wawancara dengan Bapak M. Syaifudin Isya, M.Pd.I selaku Waka Kesiswaan MA Al Ma'arif Tulungagung, tanggal 13 November pukul 07.30 di Ruang Guru

<sup>103</sup> Wawancara dengan Ibu Hj Tatik Indiyah, S.Pd.I selaku Kepala Madrasah MA Al Ma'arif Tulungagung, tanggal 13 November 2021 pukul 10.30 WIB di Ruang Kepala Sekolah



**Gambar 4. 1 Gaya demokratis kepala madrasah dalam memimpin musyawarah<sup>104</sup>**

Selain kedua gaya tersebut, peneliti juga menemukan gaya kepemimpinan bu Tatik lainnya yaitu gaya feminim. Seperti yang ungkapkan oleh Bapak Sofyan Hanafi, bahwa:

Dalam menggerakkan para guru dan karyawan beliau selalu meningkatkan kedisiplinan, ketertiban dari waktu ke waktu di lingkungan madrasah. Beliau juga melakukan rapat koordinasi bersama tenaga pendidik dan tenaga kependidikan untuk meningkatkan kinerja dan bersinergi dalam membangun pembiasaan atau budaya-budaya agamis di lingkungan madrasah.<sup>105</sup>

Salah satu unsur gaya kepemimpinan feminim adalah bertindak lebih demokratis dan kolaboratif dibandingkan dengan pemimpin laki-laki. Pemimpin merupakan orang yang komunikatif dan melakukan koordinasi. Dari responden di atas bahwa Ibu Tatik memimpin MA Al Ma'arif Tulungagung secara demokratis. Hal ini dapat dilihat dari pembuatan keputusan atau kebijakan yang masih melibatkan bawahannya.

<sup>104</sup> Dokumentasi musyawarah di Ruang Guru pada tanggal 14 Januari 2022

<sup>105</sup> Wawancara dengan Bapak Sofyan Hanafi, S.Pd selaku tenaga kependidikan MA Al Ma'arif Tulungagung, tanggal 17 November 2021 Pukul 10.00 WIB di Ruang Guru

Ibu Tatik juga memiliki gaya kepemimpinan transformasional, dimana bapak Syiroj mengungkapkan, bahwa:

Selama ini yang saya lihat, Ibu Tatik itu banyak menyalurkan ide-ide yang beliau miliki, sangat peduli dan perhatian dengan para guru dan karyawannya, beliau juga pribadi yang penuh semangat.<sup>106</sup>

Sebagaimana yang diungkapkan koresponden di atas Ibu Tatik memiliki gaya transformasional, Bapak Syaifudin mengungkapkan, bahwa:

Beliau selalu antusias dan mendukung setiap kegiatan yang ada di MA Al Ma'arif Tulungagung. Beliau juga ikut berpartisipasi dalam kegiatan-kegiatan yang ada, bapak ibu guru yang lain juga begitu karena di setiap kegiatan ada pendamping juga dari bapak ibu guru.<sup>107</sup>

Pernyataan koresponden di atas juga berarti Ibu Tatik bergaya partisipatif dimana pemimpin turut serta terlibat dalam kegiatan-kegiatan yang ada di madrasah. Dalam kegiatan-kegiatan tersebut, kepala madrasah juga memberikan kesempatan kepada bawahannya agar ikut berperan aktif di dalamnya.

Gaya kepemimpinan situasional juga dimiliki oleh Ibu Tatik, hal ini seperti yang diungkapkan oleh Ibu Farida, bahwa:

Dalam agama kita tidak benar jika pemimpin itu sewenang-wenang dalam memimpin organisasinya, tapi yang berbeda dari Ibu Tatik ini otoriternya masih bisa diterima karena bertujuan dalam kebaikan, seperti menyuruh kami agar taat tepat waktu dalam hal-hal kebaikan seperti dateline pekerjaan, sholat begitu.<sup>108</sup>

---

<sup>106</sup> Wawancara dengan Ibu Farida selaku Waka Kurikulum MA Al Ma'arif Tulungagung, tanggal 13 November 2021 pukul 08.00 WIB di Ruang Tamu

<sup>107</sup> Wawancara dengan Bapak M. Syaifudin Isya, M.Pd.I selaku Waka Kesiswaan MA Al Ma'arif Tulungagung, tanggal 13 November pukul 07.30 di Ruang Guru

<sup>108</sup> Wawancara dengan Ibu Farida selaku Waka Kurikulum MA Al Ma'arif Tulungagung, tanggal 13 November 2021 pukul 08.00 WIB di Ruang Tamu



**Gambar 4. 2 Partisipasi Kepala Madrasah  
dalam Kegiatan Pramuka<sup>109</sup>**

Gaya yang digunakan Ibu Tatik sebagaimana yang diungkapkan Ibu Farida di atas yaitu gaya kepemimpinan situasional. Gaya ini digunakan oleh Ibu Tatik dalam situasi dan kondisi tertentu. Namun, sikap otoriter Ibu Tatik masih dalam lingkup kebijakan dalam tujuan memajukan MA Al Ma'arif Tulungagung.

Kepemimpinan perempuan hingga saat ini masih menjadi pro dan kontra di wilayah publik. Dimana kepemimpinan masih identik dengan kaum laki-laki, sehingga apabila seorang perempuan menjadi pemimpin dianggap hal yang tabu. Hal ini berawal dari ideologi gender yang telah terinternalisasi di masyarakat dalam kurun waktu yang cukup lama. Berhasil atau tidaknya seorang pemimpin dalam mewujudkan tujuan bersama ditentukan oleh keahliannya dalam mengelola manajemen madrasah yang maksimal dan profesional yang tentunya akan menghasilkan kualitas pendidikan yang lebih baik tanpa memandang pemimpin itu laki-laki atau perempuan. Dewasa ini, sudah tidak sedikit perempuan-perempuan yang menunjukkan kualitasnya sebagai seorang

---

<sup>109</sup> Arsip MA Al Ma'arif Tulungagung, HUT Pramuka Tahun 2020

pemimpin, termasuk kepala madrasah perempuan yang mampu memajukan madrasah yang dipimpinnya. Hal tersebut sebagaimana yang diungkapkan oleh Ibu Tatik, bahwa:

Menurut pandangan saya, perempuan itu juga bisa berprestasi unjuk akan kemampuannya, perempuan biasanya di masyarakat kita dipandang lebih akrab *humble*, tidak mementingkan diri sendiri kan karena secara di rumah juga bisa mengurus suami, anak-anak, mengatur kebutuhan. Hal tersebut bukan berarti laki-laki tidak begitu juga, bukan, laki-laki juga ada banyak tapi buktinya perempuan juga boleh juga bisa melakukannya artiya sama setara tidak memandang laki-laki atau perempuan semua bisa jadi pemimpin asal ada kemauan yang kuat.<sup>110</sup>

Kepala madrasah adalah seorang pemimpin yang mempunyai tanggung jawab terhadap keberhasilan organisasi. Keberhasilan tersebut tidak jauh dari kemampuan yang dimiliki oleh kepala madrasah tanpa memandang kepala madrasah tersebut laki-laki atau perempuan. Hal ini seperti yang diungkapkan Bapak Syaifudin Isya, bahwa:

Tahun 2019 sebelumnya ini juga perempuan yaa kamadnya, kalau dilihat dari segi kemajuan memang ada, seperti saat ini MA Al Ma'arif sudah menjadi Madrasah Plus Keterampilan, bahkan satu-satunya madrasah swasta yang mendapatkan itu di kabupaten Tulungagung, banyak lagi juga prestasi-prestasi lain seperti prestasi akademik olimpiade yang diraih siswa-siswi disini, non akademik juga lomba MTQ, Tahfidz, Robotik. Peran kepala madrasah disitu juga penting, jadi tentunya keberhasilan tersebut karena kepala madrasah nya juga. Beliau ini perempuan juga bisa berhasil buktinya ya, seperti itu menurut saya.<sup>111</sup>

Beban ganda (*double burden*) adalah beban pekerjaan yang diterima salah satu jenis kelamin lebih banyak dibandingkan dengan jenis kelamin lainnya. Peran reproduksi perempuan seringkali dianggap statis dan permanen. Meskipun sudah ada peningkatan jumlah perempuan yang

---

<sup>110</sup> Wawancara dengan Ibu Hj Tatik Indiyah, S.Pd.I selaku Kepala Madrasah MA Al Ma'arif Tulungagung, tanggal 13 November 2021 pukul 10.30 WIB di Ruang Kepala Sekolah

<sup>111</sup> Wawancara dengan Bapak M. Syaifudin Isya, M.Pd.I selaku Waka Kesiswaan MA Al Ma'arif Tulungagung, tanggal 13 November pukul 07.30 di Ruang Guru

bekerja di sektor publik, namun tidak diiringi dengan berkurangnya beban mereka di sektor domestik. Dari sinilah perempuan dituntut tetap profesional, baik dalam mengatur rumah tangganya maupun dalam pekerjaannya. Selain menjadi ibu rumah tangga, Ibu Tatik juga berperan sebagai pemimpin di MA Al Ma'arif Tulungagung. Meskipun menjadi seorang pemimpin, beliau tidak melupakan kewajibannya sebagai seorang isteri dan juga ibu dari anak-anaknya. Beliau selalu profesional dalam membagi waktu, baik untuk urusan di rumah tangganya maupun di madrasah. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Ibu Tatik, bahwa:

Emm saya kalau waktunya pekerjaan di madrasah ya professional ke madrasah, jika ada kewajiban di rumah saya professional ke rumah. Membagi waktu itu penting, mana yang lebih dulu harus diselesaikan ya diselesaikan dulu. Tetap salah satunya tidak boleh tidakimbang. Apabila memang saya harus bepergian untuk keperluan madrasah saya atur, saya minta bantuan pembantu, hal demikian tentunya juga melalui proses diskusi bersama suami dan anak-anak.<sup>112</sup>

Dari pernyataan bu Tatik di atas mengindikasikan bahwa selain sebagai pemimpin, beliau juga menjalankan perannya sebagai ibu rumah tangga. Keduanya beriringan dan berjalan dengan baik. Pekerjaan rumah diatur sedemikian rupa sehingga tidak mengganggu pekerjaan lain.

## **2. Nilai-nilai yang dikembangkan kepemimpinan kepala madrasah perempuan dalam budaya organisasi di MA Al Ma'arif Tulungagung**

Dalam setiap organisasi, tentu memiliki nilai-nilai, norma-norma dan keyakinan yang dianut bersama. Nilai-nilai, norma-norma dan keyakinan tersebut menjadi bahan utama pembentuk budaya madrasah.

---

<sup>112</sup> Wawancara dengan Ibu Hj Tatik Indiyah, S.Pd.I selaku Kepala Madrasah MA Al Ma'arif Tulungagung, tanggal 13 November 2021 pukul 10.30 WIB di Ruang Kepala Sekolah



Pengembangan budaya organisasi di madrasah tidak bisa dilepaskan dari nilai-nilai yang dikembangkan, difahami dan dijalankan oleh semua warga madrasah. Hal ini disebabkan, budaya madrasah yang dikembangkan di madrasah merupakan sesuatu yang dibangun dari hasil pertemuan antara nilai-nilai (*values*) yang dianut oleh kepala madrasah sebagai pemimpin dengan nilai-nilai yang dianut oleh guru-guru dan para karyawan yang ada dalam madrasah tersebut.

- a. Nilai-nilai yang dianut oleh MA Al Ma'arif Tulungagung Islami, kebersamaan, integritas, keterampilan. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Ibu Tatik, bahwa:

Ciri nilai yang kami anut ini disiplin, berakhlakul karimah seperti datang, dibiasakan sholat dhuha berjamaah, dilanjut tadarus, jika hari jum'at siswa laki-laki ini sholatnya berjamaah dan yang putri ada pembinaan keagamaan bersama ibu guru lainnya. Kami juga berintegritas yang kami wujudkan dalam bentuk tertib 5S, tepat waktu masuknya, saling menghargai baik sesama teman, guru maupun pegawai, disini juga ada ekstrakurikuler yang dapat mengembangkan potensi siswa. Lalu juga kami selalu bekerjasama dalam hal-hal baik, seperti piket harian.<sup>113</sup>

Bapak Syaifudin Isya selaku Waka Kesiswaan menambahkan, bahwa:

Disini ada beberapa kegiatan ekstrakurikuler, ada hadrah, bulu tangkis, pramuka, pencak silat reang, *marching band*, *aero modeling*, dan *robotic*. Kami juga mempunyai beberapa program keterampilan seperti teknik pengelasan, tata rias, tata busana, tata boga untuk melatih kemandirian siswa dan keterampilannya.<sup>114</sup>

---

<sup>113</sup> Wawancara dengan Ibu Hj Tatik Indiyah, S.Pd.I selaku Kepala Madrasah MA Al Ma'arif Tulungagung, tanggal 13 November 2021 pukul 10.30 WIB di Ruang Kepala Sekolah

<sup>114</sup> Wawancara dengan Bapak M. Syaifudin Isya, M.Pd.I selaku Waka Kesiswaan MA Al Ma'arif Tulungagung, tanggal 13 November pukul 07.30 di Ruang Guru

Jadi berdasarkan kedua responden di atas dapat diketahui bahwa nilai-nilai yang dianut oleh MA Al Ma'arif Tulungagung adalah Islami, kebersamaan, integritas, keterampilan.

- b. Nilai-nilai yang dikembangkan dalam budaya organisasi di MA Al Ma'arif Tulungagung, hal ini diungkapkan oleh Ibu Farida selaku Waka Kurikulum, bahwa:

Pukul 06.45 itu sudah bel masuk, kemudian siswa mulai sholat dhuha berjamaah, dilanjutkan tadarus, membaca asmaul husna bersama, kemudian masuk kelas berdoa dan memulai pelajaran. Jika jum'at ada infaq seikhlasnya, atau jika ada salah satu siswa yang terkena musibah nanti ada pemberian bantuan berupa sumbangan seikhlasnya dikumpulkan jadi satu. Kita juga mengadakan bakti sosial seperti saat merayakan Hari Amal Bakti seperti itu.<sup>115</sup>

Kemudian Bapak Syiroj menambahkan:

Kalau disini siswa-siswinya saling peduli, disiplin dengan berdoa sebelum dan sesudah jam pelajaran, ada sholat dhuha berjamaah juga di mushola, baik sholat dhuha, dhuhur, kalau sholat jum'at kita yang laki-laki di masjid kota.<sup>116</sup>

Dari kedua responden di atas dapat terungkap bahwa nilai-nilai yang dikembangkan dalam budaya organisasi di MA Al Ma'arif Tulungagung adalah Islami, yang terwujud dari siswa melakukan sholat dhuha berjamaah, siswa melaksanakan sholat dhuhur berjamaah, siswa melaksanakan sholat jum'at berjamaah setiap hari jum'at, siswa menerapkan kebersamaan dengan saling peduli sesama

---

<sup>115</sup> Wawancara dengan Ibu Farida selaku Waka Kurikulum MA Al Ma'arif Tulungagung, tanggal 13 November 2021 pukul 08.00 WIB di Ruang Tamu

<sup>116</sup> Wawancara dengan Bapak Syiroj Ubaidillah, S.Pd.I selaku Guru di MA Al Ma'arif Tulungagung, tanggal 13 November 2021 pukul 09.00 WIB di Ruang Guru

temannya maupun masyarakat sekitar terwujud dalam memberikan bantuan dan infaq setiap hari jum'at dan bakti sosial.



**Gambar 4. 3 Kepala Madrasah dalam Kegiatan Bakti sosial  
Hari Amal Bakti Kemenag<sup>117</sup>**

Kemudian nilai lainnya yang dikembangkan di MA Al Ma'arif Tulungagung adalah Integritas, hal ini seperti yang diungkapkan oleh Ibu Farida:

Budaya kami berintegritas mbak, ada sapa pagi oleh bapak ibu guru yang tak luput dari senyum salam sapa sopan santun, menyelesaikan tugas tepat waktu, siswa juga berkecimpung di OSIM.<sup>118</sup>

---

<sup>117</sup> Dokumentasi di sekitar MA Al Ma'arif Tulungagung, dalam rangka bakti sosial memperingati HAB Kemenag pada tanggal 3 Januari 2022

<sup>118</sup> Wawancara dengan Ibu Farida selaku Waka Kurikulum MA Al Ma'arif Tulungagung, tanggal 13 November 2021 pukul 08.00 WIB di Ruang Tamu



**Gambar 4. 4 Sapa Pagi oleh Kepala Madrasah<sup>119</sup>**

Ibu Tatik menambahkan, bahwa:

Saat sapa pagi, kami mengecek kelengkapan seragam siswa, kerapiannya juga pokoknya harus tertib sesuai aturan yang ada seperti memakai jilbabnya, panjang rok atau celananya, nanti jika ada yang tidak sesuai aturan akan diberikan peringatan, jika diulangi lagi nanti akan ada tindakan tegas dari guru BK. Kita juga saling menghargai pendapat satu sama lain semua diputuskan bersama, tidak mencontek saat ujian berlangsung.<sup>120</sup>

Bapak Syaifudin ikut menambahkan:

Pembinaan kesiswaan itu ada Osim , disana kami bina bersama karena kegiatan Osim juga berfungsi sebagai wadah bagi siswa-siswi untuk melakukan kegiatan bersama, bertukar pikiran, mengemukakan pendapat, bertukar ilmu, melakukan hal-hal produktif lainnya.<sup>121</sup>

Kepala madrasah dan seluruh warga madrasah senantiasa disiplin dan berintegritas. Dari penjelasan koresponden di atas diungkapkan bahwa setiap pagi bapak ibu guru dan siswa selalu melakukan kegiatan sapa pagi sebelum masuk ke dalam madrasah, pengecekan

<sup>119</sup> Dokumentasi di MA Al Ma'arif Tulungagung, sapa pagi pada tanggal 4 Januari 2022

<sup>120</sup> Wawancara dengan Ibu Hj Tatik Indiyah, S.Pd.I selaku Kepala Madrasah MA Al Ma'arif Tulungagung, tanggal 13 November 2021 pukul 10.30 WIB di Ruang Kepala Sekolah

<sup>121</sup> Wawancara dengan Bapak M. Syaifudin Isya, M.Pd.I selaku Waka Kesiswaan MA Al Ma'arif Tulungagung, tanggal 13 November pukul 07.30 di Ruang Guru

kelengkapan seragam, selain itu juga saling menghargai sesama warga madrasah, tidak mencontek saat ujian, serta adanya pembinaan OSIM (Organisasi Siswa Intra Madrasah) dari situ dapat terbentuk budaya integritas.



**Gambar 4. 5 Budaya Integritas Pemilihan ketua OSIM<sup>122</sup>**

Selain Islami dan Integritas, karakter budaya yang di kembangkan di MA Al Ma'arif Tulungagung adalah kebersamaan. Bapak Syiroj mengungkapkan:

Disini kita mengadakan kegiatan jum'at bersih setiap hari jum'at pagi, jadi kita kerja bakti bersama bersih-bersih ruang kelas, halaman, kamar mandi dan sebagainya.<sup>123</sup>

Nilai kebersamaan juga diungkapkan Bapak Syaifudin sebagai berikut:

Para siswa melakukan piket harian sesuai jadwal piket kebersihan, kalau jum'at ada jum'at bersih juga, saling membantu kerjasama antar satu sama lain, ada yang membersihkan halaman misalnya, ada yang membersihkan mushola, taman dan lain-lain.<sup>124</sup>

<sup>122</sup> Arsip MA Al Ma'arif Tulungagung, pemilihan ketua Osim.

<sup>123</sup> Wawancara dengan Bapak Syiroj Ubaidillah, S.Pd.I selaku Guru di MA Al Ma'arif Tulungagung, tanggal 13 November 2021 pukul 09.00 WIB di Ruang Guru

<sup>124</sup> Wawancara dengan Bapak M. Syaifudin Isya, M.Pd.I selaku Waka Kesiswaan MA Al Ma'arif Tulungagung, tanggal 13 November pukul 07.30 di Ruang Guru



**Gambar 4. 6 Kegiatan Kerja Bakti<sup>125</sup>**

Ibu Farida menambahkan bahwa:

Benar, sebagaimana jawaban bapak Syaifudin, anak-anak saling bahu membahu saat kerja bakti, jadi pekerjaan yang dirasa berat akan terasa ringan.<sup>126</sup>

Dari ketiga pernyataan tersebut di atas telah memberi gambaran bahwa nilai kebersamaan terbentuk dari kegiatan jum'at bersih, piket harian dimana siswa saling bahu-membahu dalam melaksanakannya. Nilai ini menjadi bagian budaya dari MA Al Ma'arif Tulungagung.

Nilai yang keempat yaitu nilai keterampilan, Ibu Tatik selaku kepala madrasah mengungkapkan:

MA Al Ma'arif Tulungagung merupakan satu-satunya madrasah swasta di kabupaten Tulungagung yang mendapatkan SK Dirjen Pendidikan Islam yang mana itu ditetapkan sebagai madrasah plus keterampilan pada tahun 2020 lalu. Siswa siswi disini diberikan *life skill* dengan tujuan menambahkan keterampilan mereka, jadi tidak hanya akademiknya saja. Disini program keterampilannya ada teknik pengelasan, tata rias, tata busana, tata boga.<sup>127</sup>

<sup>125</sup> Dokumentasi di MA Al Ma'arif Tulungagung, jum'at bersih pada tanggal 19 November 2021

<sup>126</sup> Wawancara dengan Ibu Farida selaku Waka Kurikulum MA Al Ma'arif Tulungagung, tanggal 13 November 2021 pukul 08.00 WIB di Ruang Tamu

<sup>127</sup> Wawancara dengan Ibu Hj Tatik Indiyah, S.Pd.I selaku Kepala Madrasah MA Al Ma'arif Tulungagung, tanggal 13 November 2021 pukul 10.30 WIB di Ruang Kepala Sekolah



**Gambar 4. 7 Kelas keterampilan Tata Boga<sup>128</sup>**

Hal senada juga telah disampaikan oleh Bapak Syaifudin sebagai berikut:

Kami juga mempunyai beberapa program keterampilan seperti teknik pengelasan, tata rias, tata busana, tata boga untuk melatih kemandirian siswa dan keterampilannya. Siswa disini dilatih keterampilannya melalui program-program keterampilan yang ada.akademik memang penting tetapi menambah keterampilan juga tidak kalah pentingnya.<sup>129</sup>



**Gambar 4. 8 Kelas Keterampilan**

**Tata Rias Dan Kecantikan<sup>130</sup>**

<sup>128</sup> Dokumentasi di MA Al Ma'arif Tulungagung, program keterampilan tata bogapada tanggal 17 November 2021

<sup>129</sup> Wawancara dengan Bapak M. Syaifudin Isya, M.Pd.I selaku Waka Kesiswaan MA Al Ma'arif Tulungagung, tanggal 13 November pukul 07.30 di Ruang Guru

<sup>130</sup> Dokumentasi MA Al Ma'arif Tulungagung, program keterampilan tata rias dan kecantikan pada tanggal 27 November 2021

Ibu Farida ikut menambahkan bahwa:

Oh iya kami sebagai madrasah plus keterampilan tentunya ada program-program yang mendukung keterampilan peserta didik ya mbak. Tak melulu soal pelajaran saja, jadi ditambah keterampilan begitu.<sup>131</sup>

Jadi dari responden di atas diungkapkan bahwa karakter keterampilan dilaksanakan dengan adanya program keterampilan yang diikuti oleh peserta didik untuk menambah ilmu peserta didik, bukan hanya akademiknya saja yang menjadi patokan namun keterampilan menjadi *life skill* tambahan yang diberikan untuk peserta didik.

Dari berbagai responden di atas terungkap bahwa nilai-nilai yang dikembangkan dalam budaya organisasi di MA Al Ma'arif Tulungagung adalah Islami, integritas, kebersamaan, dan keterampilan.

### **3. Strategi kepemimpinan kepala madrasah perempuan dalam mengembangkan budaya organisasi di MA Al Ma'arif Tulungagung**

#### **a. Kepala madrasah dalam mensosialisasikan Budaya Organisasi**

Madrasah merupakan tempat untuk menginternalisasi dan mensosialisasikan nilai-nilai budaya organisasi, bukan hanya sebatas nilai-nilai keilmuan saja melainkan semua nilai-nilai yang memungkinkan warga madrasah untuk berbudaya. Pembelajaran yang efektif dihasilkan oleh iklim dan kultur madrasah yang positif sehingga semua warga madrasah di dalamnya merasa nyaman. Dalam sosialisasi, rapat-rapat, surat, edaran, dan apel maupun upacara kepala

---

<sup>131</sup> Wawancara dengan Ibu Farida selaku Waka Kurikulum MA Al Ma'arif Tulungagung, tanggal 13 November 2021 pukul 08.00 WIB di Ruang Tamu



madrasah mengkomunikasikan nilai-nilai yang akan diinternalisasikan kepada seluruh warga madrasah. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Bapak Syaifudin:

Pada saat apel atau upacara itu ya mbak ya biasanya disampaikan di tengah-tengah amanat upacara atau kadang juga di akhir upacara. Juga kadang beliau menyampaikan aturan-aturan terkait itu di dalam rapat, sebelum rapat ya itu pasti ada surat edarannya untuk seluruh guru dan karyawan, terus masalah dana-dana tata tertib baru seperti itu juga disampaikan.<sup>132</sup>

Untuk menginternalisasi nilai-nilai yang akan dikembangkan oleh kepala madrasah dapat dilakukan melalui atau pada saat upacara atau apel yang di dalamnya terdapat sosialisasi yang menjelaskan secara mendalam kepada seluruh warga madrasah. Selain itu nilai-nilai budaya juga dapat disosialisasikan kepada orang tua wali murid melalui surat edaran resmi dari madrasah. Dengan demikian, nilai-nilai budaya di dalam madrasah dapat diketahui oleh semua warga madrasah.

Kepala madrasah dalam mensosialisasikan budaya organisasi si untuk staf dan guru secara tidak langsung dapat dilihat dari berbagai kegiatan sehari-hari baik berupa ucapan maupun tindakan di lingkungan madrasah, hal ini seperti yang disampaikan oleh Bapak Syiroj, bahwa:

Kalau yang dapat kita lihat itu beliau memberikan contoh kepada kami kepada bapak ibu guru karyawan untuk disiplin tata tertib sesuai aturan yang ada jadi beliau tidak hanya berucap saja tetapi

---

<sup>132</sup> Wawancara dengan Bapak M. Syaifudin Isya, M.Pd.I selaku Waka Kesiswaan MA Al Ma'arif Tulungagung, tanggal 13 November pukul 07.30 di Ruang Guru

juga mencontohkan melalui apa yang dilakukan atau apa yang beliau tindakan itu.<sup>133</sup>

Ibu Farida juga menambahkan:

Ibu Tatik itu tidak hanya sekedar bicara saja tanpa memberikan pengaplikasian atau contoh oh belum beliau sendiri itu memberi perintah kepada ada bapak ibu guru disini atau karyawan juga jadi beliau juga memotivasi agar semuanya itu semangat ya dalam hal kebaikan itu memotivasi kami.<sup>134</sup>

b. Kepala madrasah dalam mengembangkan budaya Islami

1) Program tadarus dan sholat dhuha

Dalam membentuk karakter siswa, kepala madrasah mengusulkan kegiatan tadarus sebelum pelajaran dimulai.

Mengingat visi dari MA Al Ma'arif Tulungagung adalah berimtaq, berilmu, dan beramal.<sup>135</sup> Hal ini seperti yang diungkapkan Bapak

Syiroj:

Pernah waktu itu ada usulan dari kami dan siswa, khususnya sebagai guru PAI, bagaimana jika diadakan kegiatan positif seperti tadarus, sholat dhuha berjamaah sebelum pelajaran. Pendapat ini disambut baik oleh Bu kepala.<sup>136</sup>

Bapak Sofyan selaku guru juga mengatakan bahwa:

Iya kegiatan yang baik seperti dhuha tadarus saya setuju, bahkan siapa yang menolak karena memang baik dilakukan, belum tentu paginya siswa di rumah melakukan kegiatan tersebut kan mbak.<sup>137</sup>

---

<sup>133</sup> Wawancara dengan Bapak Syiroj Ubaidillah, S.Pd.I selaku Guru di MA Al Ma'arif Tulungagung, tanggal 13 November 2021 pukul 09.00 WIB di Ruang Guru

<sup>134</sup> Wawancara dengan Ibu Farida selaku Waka Kurikulum MA Al Ma'arif Tulungagung, tanggal 13 November 2021 pukul 08.00 WIB di Ruang Tamu

<sup>135</sup> Observasi pada tanggal 15 Januari 2022 di MA Al Ma,arif Tulungagung

<sup>136</sup> Wawancara dengan Bapak Syiroj Ubaidillah, S.Pd.I selaku Guru di MA Al Ma'arif Tulungagung, tanggal 13 November 2021 pukul 09.00 WIB di Ruang Guru

<sup>137</sup> Wawancara dengan Bapak Sofyan Hanafi, S.Pd selaku tenaga kependidikan MA Al Ma'arif Tulungagung, tanggal 17 November 2021 Pukul 10.00 WIB di Ruang Guru

Bapak Syaifudin mengungkapkan:

Sholat dhuha dan tadarus ini juga merupakan saran dari OSIM yang menampung pendapat-pendapat para siswa disini.<sup>138</sup>

## 2) Keteladanan

Sebagai bentuk perwujudan budaya organisasi yang Islami, peran kepala madrasah sangat penting dalam memberikan keteladanan. Kepala madrasah mampu menjadi teladan bagi seluruh warga madrasah. Pada penerapan nilai Islami, kepala madrasah senantiasa mengikuti sholat dhuha dan sholat dhuhur berjamaah. Hal ini sebagaimana yang diungkapkan Ibu Farida, bahwa:

Dalam kegiatan seperti dhuhur atau dhuha berjamaah, tak luput beliau juga turut serta mendampingi siswa disini, memberikan arahan, bukan hanya siswa tetapi bapak ibu guru karyawan disini juga.<sup>139</sup>

Selanjutnya Bapak Syiroj mengungkapkan, bahwa:

Biasanya Bu Kepala juga ikut mbak dalam pembiasaan sholat berjamaah ini, sering beliau ikut. Semangat beliau ini dalam mengajak kami bapak ibu guru.<sup>140</sup>

## c. Kepala madrasah dalam mengembangkan budaya Integritas

### 1) Keteladanan

Kepala madrasah memberikan contoh dalam hal integritas adalah berupa tertib dalam berpakaian, tertib dalam kebersihan, disiplin dalam pembelajaran. Keteladanan yang dilakukan oleh Ibu

---

<sup>138</sup> Wawancara dengan Bapak M. Syaifudin Isya, M.Pd.I selaku Waka Kesiswaan MA Al Ma'arif Tulungagung, tanggal 13 November pukul 07.30 di Ruang Guru

<sup>139</sup> Wawancara dengan Ibu Farida selaku Waka Kurikulum MA Al Ma'arif Tulungagung, tanggal 13 November 2021 pukul 08.00 WIB di Ruang Tamu

<sup>140</sup> Wawancara dengan Ibu Azimatul A'lina S.Pd.I selaku Guru BK di MA Al Ma'arif Tulungagung, tanggal 15 November 2021 pukul 09.00 WIB di Ruang Guru

Tatik Indiyah adalah datang pukul 06.20 dan selalu melaksanakan sapa pagi.

Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Ibu Azimatul:

Oh iya Ibu Tatik berangkatnya beliau itu selalu pagi, selalu sigap menunggu di depan pintu masuk madrasah untuk sapa pagi, kadang kalau ada kepentingan madrasah yang mengharuskan beliau berhalangan hadir ya pastinya ada bapak ibu guru yang mendampingi sapa pagi anak-anak. Disitu kami mengecek kelengkapan atribut, kerapiannya”<sup>141</sup>.

Sikap kepala madrasah yang disiplin dan tegas, pada mulanya ada beberapa guru yang keberatan. Hal ini seperti yang di ungkapkan oleh Ibu Farida

Kepemimpinan beliau ini kan tegas ya mbak, jadi di awal-awal tentu yang belum terbiasa akan mengalami keberatan. Ada itu juga yang sedikit berontak, tapi untuk saat ini sudah dapat diatasi karena beliau melakukan ini semua atas dasar kebaikan bersama.<sup>142</sup>

Kemudian Pak Syaifudin mengatakan bahwa:

Baik sekali mbak kepemimpinan Ibu Tatik ini, disiplin, teratur, taat sekali dan taatnya itu nggak sendiri tapi mengajak yang lain juga. Jam 06.0 sudah datang, berdiri didepan pintu masuk melakukan sapa pagi tentunya didampingi bapak ibu guru yang piket di hari itu, jadi sapa pagi ada piketnya itu mbak, tetapi beliau ini selalu ikut jika beliau hadir kan terkadang beliau berhalangan hadir untuk kepentingan madrasah di luar. Kemudian dilanjutkan tadarus, dhuha itu mbk sampai jam 07.00 kemudian setelah itu bel masuk pelajaran dimulai.<sup>143</sup>

Kedisiplinan merupakan hal yang sangat penting bagi kemajuan suatu madrasah. Di dalam madrasah yang disiplin maka

---

<sup>141</sup> Wawancara dengan Bapak Sofyan Hanafi, S.Pd selaku tenaga kependidikan MA Al Ma’arif Tulungagung, tanggal 17 November 2021 Pukul 10.00 WIB di Ruang Guru

<sup>142</sup> Wawancara dengan Ibu Farida selaku Waka Kurikulum MA Al Ma’arif Tulungagung, tanggal 13 November 2021 pukul 08.00 WIB di Ruang Tamu

<sup>143</sup> Wawancara dengan Bapak M. Syaifudin Isya, M.Pd.I selaku Waka Kesiswaan MA Al Ma’arif Tulungagung, tanggal 13 November pukul 07.30 di Ruang Guru

dapat tercipta proses pembelajaran yang baik dan kondusif. Untuk menciptakan hal tersebut maka memerlukan usaha yang keras dari semua warga madrasah.

Saat berseragam, kepala madrasah selalu memberikan contoh bahwa beliau memakai seragam sesuai aturan yang ada. Hal tersebut dilakukan agar seluruh guru dan karyawan juga senantiasa berseragam sesuai ketentuan yang ada. Selain disiplin dalam hal kedatangan, berpakaian dan pembelajaran. Kedisiplinan dalam hal kebersihan juga beliau terapkan. Ibu Tatik mengungkapkan:

Disiplin tepat waktu itu belum cukup, kita juga harus menjaga kedisiplinan berpakaian dan lingkungan. Buang sampah pada tempatnya, mencuci tangan sebelum masuk kelas, selalu menjaga kebersihan kelas dengan cara piket, menjaga lingkungan alam dengan kerja bakti hari jum'at begitu.<sup>144</sup>

## 2) Penegakan tata tertib

Penegakan tata tertib di MA Al Ma'arif Tulungagung sangat tegas. Aturan, tata tertib, poin-poin pelanggaran beserta skor pelanggarannya disebutkan sedemikian rupa. Hal ini sebagaimana yang diungkapkan Bapak Syaifudin, bahwa:

Tata tertib kedisiplinan sangat diatur secara rinci mendetail, misalkan disitu ada aturan jam masuk madrasah, atribut, larangan-larangan dan harus ditegakkan.<sup>145</sup>

Tegas dalam penegakan aturan merupakan salah satu cara untuk menciptakan budaya organisasi. Seperti contoh jika ada siswa yang tidak masuk tanpa alasan satu kali maka akan diberikan

---

<sup>144</sup> Wawancara dengan Ibu Hj Tatik Indiyah, S.Pd.I selaku Kepala Madrasah MA Al Ma'arif Tulungagung, tanggal 13 November 2021 pukul 10.30 WIB di Ruang Kepala Sekolah

<sup>145</sup> Wawancara dengan Bapak M. Syaifudin Isya, M.Pd.I selaku Waka Kesiswaan MA Al Ma'arif Tulungagung, tanggal 13 November pukul 07.30 di Ruang Guru

teguran. Tetapi jika sudah lebih dari tiga kali maka orang tua siswa akan diberikan surat panggilan untuk datang ke madrasah.

Hal ini seperti yang disebutkan oleh Ibu Azimatul:

Pemberian sanksi terhadap siswa yang tidak masuk tanpa alasan sebanyak tiga kali akan dilakukan pemanggilan wali murid terkait untuk datang ke madrasah. Jika hanya sekali dua kali, anak tersebut kami lakukan pembimbingan di BK. Mungkin ada faktor yang menyebabkan tidak masuk tanpa alasan jadi kami bimbing dulu.<sup>146</sup>

Dalam menciptakan budaya organisasi kedisiplinan maka tata tertib perlu ditegakkan. Dengan begitu aturan akan tercipta keteraturan sosial yang sesuai dengan visi, misi dan tujuan madrasah.

#### **d. Kepala madrasah dalam mengembangkan budaya kebersamaan**

##### **1) Keteladanan**

Kepala madrasah mencontohkan dalam bentuk bekerjasama di mana seorang guru kelas diberi perintah untuk membuat piket jadwal yang di tanggung jawabkan untuk semua kelas. Hal ini seperti yang diungkapkan Bapak Syaifudin:

Bu Kamad dalam hal kebersamaan ini ya tentunya berkoordinasi dengan waka kesiswaan, kemudian nanti saya lanjutkan ke wali kelas, jadi nanti wali kelasnya yang memerintahkan kepada siswa untuk membuat jadwal piket bergilir setiap senin sampai sabtu. Begitu juga setiap jum'at kita ada kerja bakti bersama semua siswa dan guru karyawan disini.<sup>147</sup>

Ibu Farida menambahkan:

---

<sup>146</sup> Wawancara dengan Ibu Azimatul A'lina S.Pd.I selaku Guru BK di MA Al Ma'arif Tulungagung, tanggal 15 November 2021 pukul 09.00 WIB di Ruang Guru

<sup>147</sup> Wawancara dengan Bapak M. Syaifudin Isya, M.Pd.I selaku Waka Kesiswaan MA Al Ma'arif Tulungagung, tanggal 13 November pukul 07.30 di Ruang Guru

Terkadang kebersamaan itu kita munculkan dengan mengadakan lomba kebersihan antar kelas, lalu melakukan peggijauan sekitar area kelas dengan membawa bunga atau tanaman hias begitu. Ibu Kamad juga demikian, beliau membawa tanaman untuk ditaruh di depan kantor mbak, beliau juga ikut andil saat kerja bakti.<sup>148</sup>

Kepala madrasah dalam hal kebersamaan juga turut serta memberikan contoh yang baik dengan turun langsung saat kerja bakti. Hal ini sebagaimana yang diungkapkan Ibu Tatik:

Saat juma'at kita adakan kerja bakti, saya ya terjun langsung bapak ibu guru juga seperti itu, saya harus mengarahkan juga ke anak-anak dan guru-guru sebelah mana yang sudah atau kurang bersih, sebelah mana yang belum.<sup>149</sup>

e. Kepala madrasah dalam mengembangkan budaya Keterampilan

1) Keteladanan

Keteladanan yang diberikan Bu Tatik dalam kegiatan-kegiatan penunjang keterampilan adalah beliau selalu memberikan contoh kepada para guru dan karyawan untuk turut serta berpartisipasi. Hal ini sebagaimana yang diungkapkan Bapak Syaifudin:

Bu Tatik selalu turut serta mbak, missal beliau ikut saat keterampilan tata kecantikan, tata boga masak-masak kan itu juga menambah keseruan.<sup>150</sup>

Ibu Farida juga mengungkapkan bahwa:

Bukan hanya tata rias dan tata boga yang beliau turut sertai, namun juga kegiatan pramuka, OSIM jika memang beliau luang dan sedang tidak berhalangan.<sup>151</sup>

---

<sup>148</sup> Wawancara dengan Ibu Farida selaku Waka Kurikulum MA Al Ma'arif Tulungagung, tanggal 13 November 2021 pukul 08.00 WIB di Ruang Tamu

<sup>149</sup> Wawancara dengan Ibu Hj Tatik Indiyah, S.Pd.I selaku Kepala Madrasah MA Al Ma'arif Tulungagung, tanggal 13 November 2021 pukul 10.30 WIB di Ruang Kepala Sekolah

<sup>150</sup> Wawancara dengan Bapak M. Syaifudin Isya, M.Pd.I selaku Waka Kesiswaan MA Al Ma'arif Tulungagung, tanggal 13 November pukul 07.30 di Ruang Guru

## 2) Memberikan motivasi

Sebagai salah satu cara dalam mengembangkan guru dan staf adalah dengan memberikan motivasi serta dorongan-dorongan yang kuat kepada guru dan staf agar semakin berkualitas. Motivasi merupakan pendorong bagi bawahan untuk mendorong dirinya untuk melakukan tugas dan kewajiban sebaik mungkin agar mencapai tujuan bersama. Kepala Madrasah harus mampu memberikan motivasi kepada bawahannya sebagaimana yang diungkapkan oleh bapak Sofyan:

Iya beliau ini ya slalu memotivasi, jika ada olimpiade atau perlombaan itu tuh selalu memotivasi calon peserta yang ikut dan juga guru-guru yang mendampingi.<sup>152</sup>

Bapak Syiroj mengungkapkan:

Sejauh kepemimpinan beliau ini sangat memotivasi kami dengan khas ketegasannya, kemarin juga pas hari guru diadakan khotmil dan tasyakuran bersama untuk memotivasi para guru disini.<sup>153</sup>

Ibu Farida menambahkan:

Bentuk motivasi beliau itu bukan sekedar kata ya sekali lagi, karena beliau ini semangatnya luar biasa. Anak-anak disini disini banyak yang ikut lomba-lomba juga karena dorongan dari beliau, kita bisa pokoknya apapun hasilnya nanti harus semangat dulu dan berusaha yang terbaik begitu yang beliau motivasikan kepada anak-anak.<sup>154</sup>

---

<sup>151</sup> Wawancara dengan Ibu Farida selaku Waka Kurikulum MA Al Ma'arif Tulungagung, tanggal 13 November 2021 pukul 08.00 WIB di Ruang Tamu

<sup>152</sup> Wawancara dengan Bapak Sofyan Hanafi, S.Pd selaku tenaga kependidikan MA Al Ma'arif Tulungagung, tanggal 17 November 2021 Pukul 10.00 WIB di Ruang Guru

<sup>153</sup> Wawancara dengan Bapak Syiroj Ubaidillah, S.Pd.I selaku Guru di MA Al Ma'arif Tulungagung, tanggal 13 November 2021 pukul 09.00 WIB di Ruang Guru

<sup>154</sup> Wawancara dengan Ibu Farida selaku Waka Kurikulum MA Al Ma'arif Tulungagung, tanggal 13 November 2021 pukul 08.00 WIB di Ruang Tamu



### 3) Penghargaan

Pemberian hadiah atau *reward* diharapkan membentuk kepribadian siswa yang berprestasi, baik secara intelektual atau emosional. Pemberian penghargaan bisa dalam bentuk material maupun non material. Penghargaan non material berbentuk seperti memberikan pujian, tepukan di bahu, dengan kata-kata yang baik dan memberi motivasi. Sedangkan material berupa piagam, piala, dan uang. Sebagai bentuk penghargaan kepada guru, karyawan dan siswa yang berprestasi, kepala madrasah memberikan penghargaan berupa piagam penghargaan dan sertifikat penghargaan.

Penghargaan dari kepala madrasah dapat merangsang guru, karyawan maupun siswa untuk meningkatkan kinerja maupun prestasinya secara berkala. Kepala madrasah selalu memberikan penghargaan bagi guru, karyawan maupun siswa yang berprestasi. Hal ini sebagaimana yang diungkapkan Ibu Farida:

Mengenai penghargaan reward-reward ini anak-anak yang mengikuti ajang perlombaan olimpiade itu dapat juara terus diserahkan ke pihak madrasah. Nanti kemudian kita buatkan trofi khusus anak tersebut dengan bertuliskan namanya.<sup>155</sup>

Bapak Syaifudin juga mengungkapkan:

Ada momen penghargaan disaat saat tertentu misal lomba kebersihan kelas, class meeting, guru teladan gitu biasanya penghargaan diberikan oleh Bu Tatik sesaat setelah selesai upacara, yang terkait dipanggil dikasih tepuk tangan kemudian trofi piala atau hadiah diserahkan oleh Bu Tatik.<sup>156</sup>

---

<sup>155</sup> Wawancara dengan Ibu Farida selaku Waka Kurikulum MA Al Ma'arif Tulungagung, tanggal 13 November 2021 pukul 08.00 WIB di Ruang Tamu

<sup>156</sup> Wawancara dengan Bapak M. Syaifudin Isya, M.Pd.I selaku Waka Kesiswaan MA Al Ma'arif Tulungagung, tanggal 13 November pukul 07.30 di Ruang Guru

Bentuk *reward* selain pujian juga berupa piala. Apabila memenangkan olimpiade atau perlombaan di luar madrasah maka piala tersebut akan diserahkan ke madrasah untuk kemudian dibuatkan piagam penghargaan dan tropi dari pihak madrasah untuk siswa.

## **B. Temuan Hasil Penelitian**

Temuan penelitian ini mengemukakan data yang diperoleh dari hasil penelitian mengenai “Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Perempuan Dalam Mengembangkan Budaya Organisasi di MA Al Ma’arif Tulungagung”

### **1. Gaya kepemimpinan kepala madrasah perempuan dalam mengembangkan budaya organisasi di MA Al Ma’arif Tulungagung**

- a. Gaya kepemimpinan demokratis. Artinya, kepala madrasah yang selalu melibatkan guru, staf dan bahkan terkadang juga melibatkan siswa dalam membuat aturan atau kebijakan. Juga dalam memecahkan masalah, kepala madrasah mengambil langkah terbaik, yaitu berkoordinasi bersama bawahannya.
- b. Gaya kepemimpinan maskulin kepala madrasah perempuan yaitu tegas, yakin pada kemampuannya, percaya diri dan fokus dalam pengambilan keputusan untuk mencapai suatu tujuan.
- c. Gaya kepemimpinan feminim kepala madrasah adalah kepala madrasah perempuan dalam menggerakkan bawahannya selalu dengan demokrasi, seperti ketika kepala sekolah ingin membuat kebijakan

atau aturan, kepala sekolah selalu mengadakan koordinasi dulu dengan staffnya, kepala madrasah lebih komunikatif dan demokratis.

- d. Gaya transformasional kepala madrasah perempuan di sini termasuk sosok pemimpin yang memotivasi guru dan staff, menumbuhkan ide atau kreatifitas yang dimiliki serta peduli dan perhatian kepada para guru dan staffnya. Maka dari itu, MA Al Ma'arif Tulungagung mengalami perkembangan dan kemajuan.
- e. Gaya kepemimpinan partisipatif dimana pemimpin turut serta terlibat dalam kegiatan-kegiatan yang ada di madrasah. Dalam kegiatan-kegiatan tersebut, kepala madrasah juga memberikan kesempatan kepada bawahannya agar ikut berperan aktif di dalamnya. Dalam kegiatan-kegiatan tersebut, kepala madrasah juga memberikan kesempatan kepada bawahannya agar ikut berperan aktif di dalamnya.
- f. Gaya kepemimpinan situasional kepala madrasah, gaya ini digunakan oleh kepala madrasah dalam situasi dan kondisi tertentu. Namun, sikap otoriter tersebut masih dalam lingkup kebijakan dalam tujuan memajukan MA Al Ma'arif Tulungagung.

**2. Apa saja nilai-nilai yang dikembangkan kepemimpinan kepala madrasah perempuan dalam mengembangkan budaya organisasi di MA Al Ma'arif Tulungagung?**

- a. Nilai Islami, yaitu dengan melaksanakan kegiatan sholat dhuha, tadarus, berdoa sebelum dan sesudah pelajaran, serta keteladanan sholat dhuhur berjamaah, dan pembinaan keagamaan bagi siswa putri.

- b. Nilai Integritas, yaitu dengan melaksanakan kegiatan sapa pagi sebelum masuk ke dalam madrasah, pengecekan kelengkapan seragam, selain itu juga saling menghargai sesama warga madrasah, tidak mencontek saat ujian, serta adanya pembinaan OSIM.
- c. Nilai Kebersamaan, yaitu dengan adanya kegiatan jumat bersih dan piket harian.
- d. Nilai Keterampilan, yaitu dengan adanya program keterampilan teknik pengelasan, tata rias, tata busana dan tata boga.

**3. Bagaimana strategi kepemimpinan kepala madrasah perempuan dalam mengembangkan budaya organisasi di MA Al Ma'arif Tulungagung?**

- a. Kepala madrasah dalam mensosialisasikan budaya organisasi pada saat upacara atau apel yang di dalamnya terdapat sosialisasi yang menjelaskan secara mendalam kepada seluruh warga madrasah. Selain itu nilai-nilai budaya juga dapat disosialisasikan kepada orang tua wali murid melalui surat edaran resmi dari madrasah. Dengan demikian, nilai-nilai budaya di dalam madrasah dapat diketahui oleh semua warga madrasah.
- b. Kepala madrasah dalam mengembangkan nilai Islami yaitu dengan membuat kebijakan sholat dhuha berjamaah, tadarus, dan keteladanan dimana senantiasa mengikuti sholat dhuha dan sholat dhuhur berjamaah sholat dhuhur.
- c. Kepala madrasah dalam mengembangkan budaya integritas dengan keteladanan berupa tertib dalam berpakaian, tertib dalam kebersihan,

disiplin dalam pembelajaran dan kepala madrasah datang pukul 06.20 dan selalu melaksanakan sapa pagi. Kemudian penegakkan tata tertib, dimana tegas dalam penegakan aturan merupakan salah satu cara untuk menciptakan budaya organisasi.

- d. Kepala madrasah dalam mengembangkan nilai kebersamaan yaitu melalui keteladanan, dimana kepala madrasah mencontohkan dalam bentuk bekerjasama di mana seorang guru kelas diberi perintah untuk membuat piket jadwal yang di tanggung jawabkan untuk semua kelas dan Kepala madrasah dalam hal kebersamaan juga turut serta memberikan contoh yang baik dengan turun langsung saat kerja bakti.
- e. Kepala madrasah dalam mengembangkan budaya keterampilan yaitu dengan Keteladanan dimana kepala madrasah dalam kegiatan-kegiatan penunjang keterampilan, beliau selalu memberikan contoh kepada para guru dan karyawan untuk turut serta berpartisipasi. Kemudian Sebagai salah satu cara dalam mengembangkan guru dan staf adalah dengan memberikan motivasi serta dorongan-dorongan yang kuat kepada guru dan staf agar semakin berkualitas, dan Kepala madrasah juga selalu memberikan penghargaan bagi guru, karyawan maupun siswa yang berprestasi.

### **C. Analisis Data**

#### **1. Bagaimana gaya kepemimpinan kepala madrasah perempuan dalam mengembangkan budaya organisasi di MA Al Ma'arif Tulungagung?**

Gaya kepemimpinan demokratis kepala madrasah yang selalu melibatkan guru, staf dan bahkan terkadang juga melibatkan siswa dalam membuat aturan atau kebijakan. Juga dalam memecahkan masalah, kepala

madrasah mengambil langkah terbaik, yaitu berkoordinasi bersama bawahannya.

Selanjutnya gaya kepemimpinan maskulin kepala madrasah perempuan yaitu tegas, yakin pada kemampuannya, percaya diri dan fokus dalam pengambilan keputusan untuk mencapai suatu tujuan. Kemudian gaya kepemimpinan feminim kepala madrasah adalah kepala madrasah perempuan dalam menggerakkan bawahannya selalu dengan demokrasi, seperti ketika kepala sekolah ingin membuat kebijakan atau aturan, kepala sekolah selalu mengadakan koordinasi dulu dengan stafnya kemudian diadakan semacam rapat dewan guru rapat staf untuk bermusyawarah.

Selanjutnya adalah gaya transformasional kepala madrasah perempuan, di sini termasuk pemimpin yang memiliki inovasi yang sangat baik. Jadi dengan inovasi ini, MA Al Ma'arif Tulungagung mengalami perkembangan dan kemajuan. Kemudian kepala madrasah perempuan menggunakan gaya kepemimpinan partisipatif dimana pemimpin turut serta terlibat dalam kegiatan-kegiatan yang ada di madrasah. Dalam kegiatan-kegiatan tersebut, kepala madrasah juga memberikan kesempatan kepada bawahannya agar ikut berperan aktif di dalamnya. Dalam kegiatan-kegiatan tersebut, kepala madrasah juga memberikan kesempatan kepada bawahannya agar ikut berperan aktif di dalamnya. Dan terakhir gaya kepemimpinan situasional kepala madrasah, gaya ini digunakan oleh kepala madrasah dalam situasi dan kondisi tertentu. Namun, sikap otoriter tersebut masih dalam lingkup kebijakan dalam tujuan memajukan MA Al Ma'arif Tulungagung.

**2. Apa saja nilai-nilai yang dikembangkan kepemimpinan kepala madrasah perempuan dalam mengembangkan budaya organisasi di MA Al Ma'arif Tulungagung?**

Berdasarkan paparan data di atas, nilai-nilai dalam budaya organisasi yang dikembangkan di MA Al Ma'arif Tulungagung adalah Islami dalam pengembangan budaya Islami, nilai Islami yaitu dengan membuat kebijakan sholat dhuha berjamaah, tadarus, *infaq*, berdoa sebelum dan sesudah pelajaran, sholat dhuhur dan sholat jum'at berjamaah, pembinaan keagamaan bagi siswa putri, memberikan bantuan terhadap sesama teman atau masyarakat yang membutuhkan. Kemudian nilai integritas terbentuk melalui setiap pagi bapak ibu guru dan siswa selalu melakukan kegiatan sapa pagi sebelum masuk ke dalam madrasah, pengecekan kelengkapan seragam, selain itu juga saling menghargai sesama warga madrasah, tidak mencontek saat ujian, serta adanya pembinaan OSIM (Organisasi Siswa Intra Madrasah).

Selanjutnya adalah nilai kebersamaan yang terbentuk dari kegiatan jumat bersih, piket harian dimana siswa saling bahu-membahu dalam melaksanakannya. Selain itu terdapat nilai keterampilan yang terbentuk dengan adanya program keterampilan yang diikuti oleh peserta didik untuk menambah ilmu peserta didik, bukan hanya akademiknya saja yang menjadi patokan namun keterampilan menjadi *life skill* tambahan yang diberikan untuk peserta didik.

**3. Bagaimana strategi kepemimpinan kepala madrasah perempuan dalam mengembangkan budaya organisasi di MA Al Ma'arif Tulungagung?**

Berdasarkan paparan data di atas, strategi kepemimpinan kepala madrasah perempuan dalam mengembangkan budaya organisasi di MA Al Ma'arif Tulungagung yaitu Kepala madrasah dalam mensosialisasikan budaya organisasi pada saat upacara atau apel yang di dalamnya terdapat sosialisasi yang menjelaskan secara mendalam kepada seluruh warga madrasah. Selain itu nilai-nilai budaya juga dapat disosialisasikan kepada orang tua wali murid melalui surat edaran resmi dari madrasah. Dengan demikian, nilai-nilai budaya di dalam madrasah dapat diketahui oleh semua warga madrasah. Kepala madrasah dalam mengembangkan nilai Islami yaitu dengan membuat kebijakan sholat dhuha berjamaah, tadarus, dan keteladanan dimana senantiasa mengikuti sholat dhuha dan sholat dhuhur berjamaah.

Kemudian kepala madrasah dalam mengembangkan budaya integritas yaitu dengan keteladanan dan penegakkan tata tertib. Kepala Madrasah dalam mengembangkan nilai kebersamaan yaitu melalui keteladanan. Selain itu, Kepala Madrasah dalam mengembangkan budaya keterampilan yaitu yaitu dengan Keteladanan, penghargaan dan memberikan motivasi.