

**UPAYA KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN  
BUDAYA KERJA DI MIN KOTA SEMARANG**

**SKRIPSI**

Diajukan untuk Memenuhi Sebagian Syarat  
Memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan  
Dalam Ilmu Manajemen Pendidikan Islam



Oleh:

**RIFQI ZIADATUS SYARIFAH**  
**NIM: 1403036040**

**FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN**  
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI WALISONGO**  
**SEMARANG**

**2021**

## PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Rifqi Ziadatus Syarifah

NIM : 1403036040

Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam

Program Studi : S.1

Menyatakan bahwa skripsi yang berjudul:

### UPAYA KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN BUDAYA KERJA DI MI N KOTA SEMARANG

Secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri, kecuali bagian tertentu yang dirujuk sumbernya.

Semarang, 20 April 2021

Pembuat Pernyataan,



Rifqi Ziadatus Syarifah



## NOTA DINAS

Semarang, 29 Desember 2020

Kepada

Yth. Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan

UIN Walisongo

Di Semarang

*Assalamu'alaikum wr. wb.*

Dengan ini diberitahukan bahwa saya telah melakukan bimbingan, arahan dan koreksi naskah skripsi dengan:

Judul : **Upaya Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Budaya Kerja di MI N Kota Semarang**

Nama : Rifqi Ziadatus Syarifah

NIM : 1403036040

Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam

Program Studi : S.1

Saya memandang bahwa naskah skripsi tersebut sudah dapat diajukan kepada Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Walisongo untuk diajukan dalam Sidang Munaqasyah.

*Wassalamu'alaikum wr. wb.*

**Pembimbing,**

**Dr. Ikhrom, M.Ag**

**NIP. 19650329 199403 1 002**



KEMENTERIAN AGAMA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI WALISONGO  
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN  
Jl.Prof. Dr. Hamka Kampus II Ngaliyan Telp. 7601295 Fax. 7615387  
Semarang 50185

---

Hal : Nilai Bimbingan Skripsi  
Kepada Yth,  
Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan  
UIN Walisongo Semarang  
Di Semarang

*Assalamu'alaikum wr.wb*

Dengan hormat kami beritahukan bahwa setelah kami selesai membimbing skripsi mahasiswa :

Nama : Rifqi Ziadatus Syarifah  
NIM : 1403036040  
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam  
Judul :Upaya Kepala Madrasah dalam  
Meningkatkan Budaya Kerja di MI N Kota Semarang  
Maka nilai bimbingan skripsinya adalah :  
Pembimbing : 3.5 (Tigakoma lima)

Catatan khusus pembimbing

.....

.....

Demikian agar dapat digunakan sebagaimana mestinya.

*Wassalamu'alaikum wr.wb*

Semarang, 30 Desember 2020

Pembimbing

  
**Dr. Ikhrom, M.Ag**

**NIP. 19650329 199403 1 002**

## ABSTRAK

Judul : Upaya Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Budaya Kerja di MIN Kota Semarang

Penulis : Rifqi Ziadatus Syarifah

NIM : 1403036040

Budaya kerja merupakan permasalahan yang sering ditemui dalam setiap lingkungan organisasi, baik lingkungan perusahaan maupun lingkungan pendidikan. Pada dasarnya budaya kerja dilaksanakan oleh seluruh anggota organisasi, dalam penelitian ini peneliti fokus pada budaya kerja yang berada di lingkungan pendidikan. Yang dimana budaya kerja dilaksanakan oleh guru dan staf yang ada dalam organisasi pendidikan.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan upaya kepala madrasah dalam meningkatkan budaya kerja di MIN Kota Semarang. Penelitian ini mengambil fokus masalah: bagaimana upaya kepala madrasah dalam meningkatkan budaya kerja di MIN Kota Semarang?

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif ini dilakukan dengan reduksi data, display data kemudian penarikan kesimpulan. Dengan teknik pengumpulan data observasi, wawancara dan dokumentasi.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa upaya kepala madrasah dalam meningkatkan budaya kerja di madrasah sudah mengalami peningkatan yang baik, karena pada dasarnya budaya kerja di MIN Kota Semarang sudah baik. hal itu didukung oleh baiknya komunikasi, hubungan kerja, proses administasi, struktur organisasi, gaya manajemen dan motivasi yang berjalan sesuai dengan apa yang telah menjadi tujuannya. Serta peran kepala madrasah dalam meningkatkan budaya kerja juga sangat membantu.

***Kata kunci: kepala madrasah, budaya kerja***

## TRANSLATE ARAB-LATIN

Penulisan transliterasi huruf- huruf Arab Latin dalam skripsi ini berpedoman pada SKB Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan R.I. Nomor 158/1987 dan Nomor: 0543b/U/1987. Penyimpangan kata sandang [al-] disengaja secara konsisten supaya sesuai teks Arabnya.

ا	A	ط	ṭ
ب	B	ظ	ẓ
ت	T	ع	'
ث	Ṣ	غ	g
ج	J	ف	f
ح	ḥ	ق	o
خ	Kh	ك	k
د	D	ل	l
ذ	Z	م	m
ر	R	ن	n
ز	Z	و	w
س	S	ه	h
ش	Sy	ء	'
ص	Ṣ	ي	Y
ض	ḍ		

Bacaan Madd: ā : a panjang ī : i panjang ū : u panjang	bacaan Diphthong: au = اؤ ai = ائ iy = ائ
---	--





## KATA PENGANTAR

Puji syukur peneliti panjatkan kehadirat Allah SWT, atas berkah rahmat dan hidayah-Nya. Dan tak lupa sholawat serta salam, semoga selalu terlimpah kepada Nabi Muhammad SAW. peneliti dapat menyelesaikan Skripsi yang berjudul “*Upaya Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Budaya Kerja di MI N Kota Semarang*”. skripsi ini disusun untuk memenuhi persyaratan dalam memperoleh gelar Sarjana (S1) pada Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang.

Peneliti menyadari bahwa terselesainya skripsi ini berkat adanya suatu usaha dan bantuan baik berupa moral maupun spiritual dari berbagai pihak yang telah membantu peneliti dalam menyelesaikan skripsi ini. Oleh karena itu, peneliti tidak akan lupa untuk menyampaikan terima kasih kepada:

1. Raktor UIN Walisongo Semarang Prof. Dr. Imam Taufiq, M. Ag.
2. Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Dr. Hj. Lift Anis Ma'sumah. M. Ag.
3. Ketua Jurusan Manajemen Pendidikan Islam Dr. Fatkuroji, M. Pd. Sekretaris Jurusan Manajemen Pendidikan Islam Agus Khunaifi, M. Ag
4. Dosen Pembimbing Skripsi Dr. Ikhrom, M. Ag yang telah bersedia meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran untuk memberikan bimbingan dan pengarahan dalam penulisan skripsi ini.
5. Bapak dan Ibu dosen Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Walisongo Semarang yang telah membekali ilmu pengetahuan dan keterampilan selama kuliah.
6. Kepala madrasah MI N Kota Semarang H. Subiyono, S. Ag., M. Pd. I yang telah memberikan izin mengadakan penelitian dan membantu keberhasilan dalam penelitian ini.

7. Ayahanda A. Zaenudin S. Pd. I, Ibunda Sri Kiswati (Alm), serta Kakak Kandung saya M. Harits Navis, Nurul Khafidah Yuliyanti, Burhanuddin Ahmad yang selalu mendoakan dan memberikan motivasi kepada peneliti selama studi.
8. Sahabat dan rekan seperjuangan Manajemen Pendidikan Islam angkatan 2014 UIN Walisongo Semarang.
9. Teman- teman PPL MI N Kota Semarang angkatan 2017 UIN Walisongo Semarang/
10. Teman- teman Posko 03 UIN Walisongo Semarang dusun Bumiharjo Guntur Demak.
11. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah banyak membantu peneliti sehingga dapat menyelesaikan penyusunan skripsi ini.

Peneliti berdo'a semoga semua amal dan jasa baik semua pihak mendapatkan pahala yang berlipat ganda. Namun peneliti menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Untuk itu, peneliti senantiasa berharap adanya kritik, dan saran demi kebaikan langkah selanjutnya. Akhirnya peneliti berharap semoga skripsi ini bermanfaat baik pembaca. Aamiin.

Semarang, 29 Desember 2020

**Rifqi Ziadatus Syarifah**  
**NIM : 1403036040**

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>PERNYATAAN KEASLIAN .....</b>	<b>ii</b>
<b>PENGESAHAN .....</b>	<b>iii</b>
<b>NOTA PEMBIMBING .....</b>	<b>iv</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>vi</b>
<b>TRANSLITERASI .....</b>	<b>vii</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>xi</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xii</b>
<b>BAB I: PENDAHULUAN</b>	
A. Latar belakang .....	1
B. Rumusan masalah .....	6
C. Tujuan Dan Manfaat Penelitian .....	6
<b>BAB II: LANDASAN TEORI</b>	
A. Kepala Madrasah .....	7
1. Pengertian kepala madrasah .....	7
2. Syarat- syarat kepala madrasah .....	10
3. Kompetensi Kepala Madrasah.....	12
4. Tugas Dan Tanggung Jawab Kepala Madrasah .....	16
5. Peran Kepala Madrasah.....	19
B. Budaya kerja .....	23
1. Pengertian budaya kerja .....	23
2. Prinsip budaya kerja .....	25
3. Tujuan dan manfaat budaya kerja.....	26
4. Faktor- faktor budaya kerja .....	27
C. Kajian pustaka relevan.....	30
D. Kerangka berfikir.....	32
<b>BAB III: METODE PENELITIAN</b>	

A. Jenis pendekatan dan penelitian.....	35
B. Tempat dan waktu penelitian.....	38
C. Jenis dan sumber data .....	39
D. Fokus penelitian.....	40
E. Teknik pengumpulan data.....	40
F. Uji keabsahan data.....	47
G. Teknik analisis data .....	49
<b>BAB IV: DESKRIPSI DAN ANALISIS DATA</b>	
A. Deskripsi data .....	53
B. Analisis data .....	66
C. Keterbatasan Penelitian .....	85
<b>BAB V : PENUTUP</b>	
A. Kesimpulan.....	86
B. Saran .....	88
C. Kata penutup.....	89
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	
<b>LAMPIRAN</b>	
<b>RIWAYAT HIDUP</b>	

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran I: Pedoman Wawancara .....
Lampiran II: Pedoman observasi.....
Lampiran III: Pedoman Dokumentasi .....
Lampiran IV: Transkrip wawancara.....
Lampiran V: Dokumentasi.....
Lampiran VI: Surat izin pra riset.....
Lampiran VII: Surat izin riset .....
Lampiran VIII: Surat keterangan telah melaksanakan penelitian
Lampiran IX :IMKA .....
Lampiran X: TOEFEL .....

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Budaya kerja merupakan permasalahan yang sering ditemui dalam setiap lingkungan organisasi, baik lingkungan perusahaan maupun lingkungan pendidikan. Pada dasarnya budaya kerja dilaksanakan oleh seluruh anggota organisasi, dalam penelitian ini peneliti fokus pada budaya kerja yang berada di lingkungan pendidikan. Yang dimana budaya kerja dilaksanakan oleh kepala madrasah, guru dan tenaga kependidikan yang ada dalam organisasi pendidikan. Budaya kerja disini mencakup kebiasaan, peraturan dan nilai- nilai. Budaya kerja dikatakan sebagai budaya kerja yang baik apabila ketiga aspek tersebut dapat dilakukan dan ditaati oleh seluruh anggota madrasah. baik disini apabila di sebuah madrasah memiliki kebiasaan kerja yang baik sesuai dengan kode etik, mentaati setiap peraturan yang ada dan mampu melaksanakan nilai-nilai yang sudah ditetapkan di madrasah tersebut.

Budaya kerja guru dan tenaga kependidikan akan mempengaruhi upaya dalam pelaksanaan peningkatan kualitas pendidikan hal tersebut dikarenakan budaya kerja merupakan suatu kebiasaan kerja yang dilakukan oleh tenaga pendidik di suatu instansi. Kebiasaan- kebiasaan yang baik akan menjadi

citra madrasah serta kualitas pendidikan di madrasah tersebut baik. selain hal tersebut budaya kerja di suatu madrasah juga mempengaruhi produktivitas kerja pendidik dan tenaga kependidikan. Budaya kerja memiliki tujuan untuk mengubah sikap dan juga perilaku guru dan tenaga kependidikan yang ada agar dapat bekerja secara baik dan produktif untuk menghadapi berbagai tantangan di masa yang akan datang, karena suatu kesinambungan organisasi sangat bergantung pada budaya yang dimiliki<sup>1</sup>

Budaya kerja adalah kebiasaan yang dilakukan berulang-ulang oleh guru dan tenaga kependidikan dalam suatu organisasi. Pelanggaran terhadap kebiasaan ini memang tidak ada sanksi tegas, namun dari perilaku organisasi secara normal telah menyepakati kebiasaan tersebut merupakan kebiasaan yang harus ditaati dalam rangka pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan. Budaya kerja guru dan tenaga kependidikan dalam proses pembelajaran sangat menentukan ketercapaian tujuan pendidikan. Budaya kerja dapat dilihat dari rasa tanggungjawabnya dalam menjalankan amanah dan rasa tanggungjawab moral. Semua itu akan terlihat pada kepatuhan dan loyalitasnya dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya dalam proses pembelajaran. Sikap ini akan disertai dengan rasa

---

<sup>1</sup> Lupika Damai Riski Dkk, *Budaya Kerja di Sekolah Berbasis Islam*, (Jurnal Administrasi Dan Manajemen Pendidikan Vol. 1 Nomor 4 Desember 2018) Hal 333- 439

tanggungjawabnya untuk membuat dan mempersiapkan administrasi proses belajar mengajar, pelaksanaan proses belajar mengajar, serta pelaksanaan evaluasi dan kegiatan belajar mengajar.<sup>2</sup>

Hasil observasi yang ditemukan di lapangan menunjukkan bahwa terdapat permasalahan pada budaya kerja guru dan staf MI N Kota Semarang, antara lain: sebagian guru belum mentaati peraturan- peraturan yang berlaku di madrasah, dan kedisiplinan guru maupun tenaga kependidikan dalam hal kehadiran masih kurang baik. Misalnya, masih terdapat beberapa guru yang sering kali hadir pada saat mendekati dimulainya jam pelajaran bahkan ada yang datang terlambat ke madrasah, guru yang meninggalkan kelas sebelum kegiatan belajar mengajar selesai, dan guru kurang disiplin waktu. Hal ini menunjukkan bahwa guru dan tenaga kependidikan di MI N Kota Semarang kurang menjunjung tinggi nilai- nilai penghargaan terhadap peraturan kerja yang berlaku.

Sebagai pemimpin dan pengelola lembaga pendidikan, seorang kepala madrasah harus mampu mengelola budaya kerja madrasah nya baik dalam segi SDM maupun potensi- potensi madrasah lainnya. Kepala madrasah dituntut untuk mampu

---

<sup>2</sup>Nurhadijah, *Studi Tentang Budaya Kerja Pegawai Sekolah Menengan Kejuruan Negeri 1 Penajam Paser Utara*, (E-Journal Ilmu Administrasi Negara, Vol. 5 Nomor 1 2017) hal



beradaptasi dengan keadaan di madrasahnyanya serta dapat menjabarkan kondisi tersebut ke dalam visi, misi, dan aksi dengan tujuan agar mampu mencapai target kurikulum di madrasahnyanya.<sup>3</sup>

Kepala madrasah sebagai pemimpin lembaga pendidikan memiliki tugas dan tanggung jawab yang sangat penting. Secara operasional, kepemimpinan berfungsi sebagai tindakan yang dilakukan oleh pemimpin dalam upaya menggerakkan bawahan agar mampu berbuat sesuatu guna menyukseskan program-program kerja yang telah dirumuskan sebelumnya. Untuk mensukseskan program kerja, seorang kepala madrasah membutuhkan bawahan-bawahan (guru) yang profesional dan berkualitas.

Budaya kerja menjadi kenyataan, apabila dilakukan pembinaan oleh pemimpin tanpa henti selama kepemimpinannya yang diikuti dengan penyempurnaan dan perbaikan perilaku. Di MI N Kota Semarang yang menjadi objek dari penelitian ini sendiri, telah dilaksanakan pembinaan yang dilakukan oleh kepala madrasah. Pembinaan dilaksanakan pada hari sabtu di minggu ke empat setiap bulannya yang

---

<sup>3</sup>Majdina Ghaisani Ifliya, Siti Nur Hidayah, *Upaya Kepala Madrasah Dalam Membina Budaya Organisasi dan Kinerja Guru dalam Pembelajaran di MIN 5 Majalengka*, (Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, Volume 3, Nomor 1, Mei 2018) Hal 23- 24

dilaksanakan setelah sholat dhuhur berjamaah dan diteruskan dengan mengadakan kajian-kajian yang diselengi pembinaan kepada para guru dan staf.

Masalah budaya kerja saat ini menjadi isu penting dalam pelayanan pendidikan. Hal ini dapat dilihat dari kedisiplinan guru maupun staf dalam mentaati peraturan dan waktu kerja yang kurang, ditambah lagi masalah perilaku dan kerjasama yang kurang baik, yang mengakibatkan kinerja keseluruhan organisasi, serta keterbukaan guru dan staf dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya yang kurang baik.<sup>4</sup>

Peneliti berpendapat bahwa potensi siswa di MI N Kota Semarang dapat dikembangkan melalui dukungan peningkatan budaya kerja, yang dapat terlaksana apabila terdapat kerjasama antara kepala madrasah, guru maupun staf. Dengan cara memaksimalkan peran kepala madrasah dan budaya kerja di madrasah. Berdasarkan uraian permasalahan tersebut di atas, maka judul yang akan diajukan dalam penelitian ini adalah “upaya kepala madrasah dalam meningkatkan budaya kerja di MI N Kota Semarang”.

## **B. Rumusan Masalah**

---

<sup>4</sup>Dian Pernamasari, *Budaya Kerja Pegawai pada Bagian Organisasi Sekretariat Pemerintah Daerah Kabupaten Donggala*, (E- Jurnal Katalogis, Volime 3 Nomor 8, Agustus 2015 ISSN: 2302-2019) hal 57-58

Berdasarkan latar belakang permasalahan diatas maka yang menjadi masalah pokok dalam penelitian ini adalah bagaimana upaya kepala madrasah dalam meningkatkan budaya kerja di MI N Kota Semarang?

### **C. Tujuan Dan Manfaat Penelitian**

#### 1. Tujuan Penelitian

tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana upaya kepala madrasah dalam meningkatkan budaya kerja di MI N Kota Semarang.

#### 2. Manfaat Penelitian

Peneliti berharap hasil penelitian ini akan bermanfaat untuk berbagai pihak. Tidak hanya bermanfaat bagi peneliti, namun juga bermanfaat bagi pihak madrasah dan pembaca. Meski sekecil apapun itu, peneliti berharap manfaat dari hasil penelitian ini dapat membantu pihak-pihak yang berkepentingan dengan upaya kepala madrasah dalam meningkatkan budaya kerja.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Kepala Madrasah**

##### **1. Pengertian Kepala Madrasah**

Kata “madrasah” berasal dari bahasa Arab sebagai keterangan tempat (dzaraf), dari akar kata “Darasa. Yudrusu, darsan, dan Madrasatan”. Yang mempunyai arti “tempat belajar para pelajar: atau diartikan jalan (thariq). Di samping kata madrasah berasal dari kata darasa yang artinya membaca dan belajar dalam bahasa Hebrew atau Aramy. Baik dalam bahasa atab atau Aramy mempunyai konotasi arti yang sama yakni “tempat belajar”. Padanaan madrasah dalam bahasa Indonesia adalah “sekolah”. pada umumnya, pemakaian kata “madrasah” dalam arti sekolah tersebut. Mempunyai konotasi khusus yaitu sekolah- sekolah agama Islam. Yang berjenjang dari madrasah Ibtidaiyah, Tsanawiyah, dan Aliyah.<sup>5</sup>

Kepala madrasah terdiri dari dua kata yaitu “Kepala” dan “Madrasah”. kata “Kepala” dapat diartikan “ketua” atau ”Pemimpin” dalam suatu organisasi atau

---

<sup>5</sup>Muslihat, *Kepala Madrasah pada PKKM*, ( Yogyakarta: CV Budi Utama, 2020) Hal7

sebuah lembaga. Sedangkan “Madrasah” adalah sebuah lembaga di mana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran. Dengan demikian secara sederhana Kepala madrasah dapat didefinisikan sebagai: “seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan siswa yang menerima pelajaran”.<sup>6</sup> Kepala madrasah merupakan personel madrasah yang bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan- kegiatan madrasah.<sup>7</sup>

Kepala madrasah adalah pemimpin pada suatu lembaga satuan pendidikan yang proses kehadirannya dapat dipilih secara langsung, ditetapkan oleh yayasan atau ditetapkan oleh pemerintah.<sup>8</sup>

Kepala madrasah adalah guru yang diberi tugas tambahan untuk memimpin Raudhotul Athfal (RA), Madrasah Ibtidaiyah (MI), Madrasah Aliyah (MA), Madrasah aliyah kejuruan (MAK), yang bukan Madrasah

---

<sup>6</sup>Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 2002) Hal 83

<sup>7</sup>Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2014) Hal 80

<sup>8</sup>Daryanto, *Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pembelajaran*, (Yogyakarta: Gava Media, 2011) Hal 136

Bartaraf Internasional (SBI), atau yang tidak dikembangkan menjadi Madrasah Baertaraf Internasional.<sup>9</sup>

Kepala madrasah merupakan padanan dari *school principal* yang tugas kesehariannya menjalankan *principalship* atau dasar kepemimpinan. Istilah *principalship* mengandung makna sebagai segala sesuatu yang berkaitan dengan tugas pokok dan fungsi sebagai kepala madrasah. Wahjosumidjo mengartikan bahwa kepala madrasah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat di mana terjadi interkasi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.<sup>10</sup>

Kepala madrasah dilukiskan sebagai orang yang memiliki harapan tinggi bagi para staf dan para siswa. Kepala madrasah adalah mereka yang banyak mengetahui tugas- tugas mereka dan mereka yang menentukan irama bagi pengembangan madrasah. rumusan tersebut menunjukkan pentungnya peranan kepala madrasah dalam menggerakkan kehidupan madrasah guna mencapai tujuan. Studi keberhasilan kepala madrasah menunjukkan bahwa kepala madrasah adalah seseorang yang menentukan titik

---

<sup>9</sup>Permendiknas No 28 Tahun 2010

<sup>10</sup>Wahjisumijo, *Kepemimpinan Kepala Madrasah*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1999) Hal83

pusat dan irama suatu madrasah. kepala madrasah yang berhasil adalah kepala madrasah yang memahami keberadaan madrasah sebagai lembaga yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan perannya dalam memimpin madrasah. jadi, kepala madrasah merupakan orang nomor satu dan pengendali segala kebijakan yang dilakukan oleh guru dan staf, memonitoring segala kegiatan di madrasah dalam kaitannya dengan budaya yang terdapat di lingkungan pendidikan.<sup>11</sup>

Berdasarkan pemaparan di atas, dapat di simpulkan bahwa kepala madrasah adalah seorang personil madrasah yang diberi tugas dan tanggung jawab untuk mempengaruhi dan mendorong guru dan staf karyawan di madrasah untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab dengan sebaik-baiknya, sehingga tercapai tujuan madrasah dengan efektif dan efisien.

## **2. Syarat- Syarat Kepala Madrasah**

Bertitik tolak pada Peraturan Menteri Agama Nomor 58 Tahun 2017 tentang penugasan guru sebagai kepala madrasah menyebutkan bahwa persyaratan bakal

---

<sup>11</sup>Muhammad Husni, *Konsep Kepala Madrasah Dalam Mengembangkan Budaya Mutu Akademik Religius*, (Palapa: Jurnal Studi Keislaman Dan Ilmu Pendidikan, Volume 5, Nomor 1, Mei 2017) Hal 80

calon kepala madrasah sebagai mana tercantum dalam pasal 6 sebagai berikut:

- a. Beragama Islam
- b. Memiliki kemampuan baca tulis Al- Qur'an
- c. Memiliki kualifikasi akademik D-4 atau S1 dari perguruan tinggi dan program studi yang terakreditasi paling rendah
- d. Memiliki pengalaman manajerial di Madrasah
- e. Memiliki sertifikat pendidik
- f. Berusia paling tinggi 55 tahun pada saat diangkat
- g. Memiliki pengalaman mengajar paling singkat 9 tahun pada Madrasah yang diselenggarakan oleh Pemerintah dan 6 tahun pada Madrasah yang diselenggarakan oleh masyarakat
- h. Memiliki golongan ruang paling rendah, III/c bagi guru PNS dan memiliki golongan ruang atau pangkat yang disetarakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan oleh yayasan/lembaga yang berwenang dibuktikan dengan keputusan inpassing bagi guru bukan pegawai negeri sipil
- i. Sehat jasmani dan rohani berdasarkan surat keterangan sehat dari rumah sakit pemerintah
- j. Tidak sedang dikenakan sanksi hukum disiplin tingkat sedang atau berat sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan



- k. Memiliki nilai prestasi kerja dan nilai kinerja guru paling rendah bernilai baik dalam 2 tahun terakhir
- l. Diutamakan memiliki sertifikat Kepala Madrasah sesuai dengan jenjangnya untuk Madrasah yang diselenggarakan oleh Pemerintah<sup>12</sup>

Dari pemaparan di atas, calon kepala madrasah harus memenuhi semua persyaratan yang ada di atas, apabila tidak maka akan mempengaruhi kinerja calon kepala madrasah dalam menjalankan tugas nantinya. Seperti, pada point a dan b, merupakan syarat wajib bagi calon kepala terutama yang untuk lembaga pendidikan di madrasah. selanjutnya pada point c, d, e, f, g, h, itu merupakan beberapa point yang harus dimiliki dan dikuasai oleh calon kepala madrasah, mengapa? Karena apabila calon kepala madrasah tersebut tidak memenuhi persyaratan tersebut bagaimana calon kepala madrasah dapat menjalankan tugas dan kewajibannya sebagai pemimpin apabila tidak memiliki pengalaman dalam manajerial dan mengajar.

### **3. Kompetensi Kepala Madrasah**

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 kepala madrasah dituntut

---

<sup>12</sup>Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 24 Tahun 2018 Tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Agama Nomor 58 Tahun 2017 Tentang Kepala Madrasah, Hal 4

memiliki sekurang-kurangnya lima kompetensi. Kelima kompetensi itu adalah sebagai berikut:

a. Kompetensi kepribadian

Kompetensi kepribadian merupakan hal mendasar dan pokok yang harus dimiliki oleh setiap kepala madrasah karena untuk menentukan dan mendukung terhadap kompetensi-kompetensi lainnya. Jika kepala madrasah memiliki kepribadian yang baik, maka dalam menjalankan kepemimpinannya juga akan selalu mengedepankan norma-norma yang berlaku. Tidak semauanya apalagi jauh dari aturan main yang berlaku.<sup>13</sup>

Dari pemaparan di atas, dapat dikatakan bahwa kompetensi kepribadian adalah kompetensi pokok yang harus dimiliki oleh kepala madrasah. apabila kepala madrasah memiliki kepribadian yang baik, maka kepala madrasah akan memberikan dampak yang baik sesuai dengan norma- norma yang berlaku dalam menjalankan kepemimpinannya.

b. Kompetensi manajerial

Kompetensi manajerial yaitu kemampuan dan pemahaman kepala madrasah dalam hal pengelolaan madrasah. kepala madrasah harus memahami madrasah sebagai sebuah sistem, sehingga semua komponen atau

---

<sup>13</sup>Dr. Budi Suhardiman, M.Pd, *Studi Pengembangan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2012) Hal 40

sumber daya yang terlibat di dalamnya dikelola dengan baik untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.<sup>14</sup>Kompetensi manajerial juga harus dipahami oleh pengawas agar dalam menilai kinerja kepala madrasah terkait dengan kompetensi tersebut dapat dilakukan secara objektif.<sup>15</sup>

Dari pemaparan di atas, dapat dikatakan bahwa kepala madrasah harus memiliki kemampuan dan pemahaman terhadap apa saja yang menjadi tugasnya. Begitupun pengawas, pengawas harus memahami kompetensi manajerial agar dapat memberikan penilaian kinerja secara objektif.

c. Kompetensi kewirausahaan

Kompetensi kewirausahaan yaitu kemampuan kepala madrasah dalam hal menerapkan jiwa-jiwa kewirausahaan untuk memajukan madrasah yang dipimpinnya.<sup>16</sup>

Dari pemaparan di atas, dapat diketahui sejauh mana kepala madrasah dalam menerapkan jiwa- jiwa kewirausahaan kepala warga madrasah. dengan adanya kompetensi ini kepala madrasah dapat memberikan peluang bagi warga madrasah yang memiliki jiwa- jiwa

---

<sup>14</sup>Suhardiman, 2012, hal. 42

<sup>15</sup>Sudarman, 2013, hal. 43

<sup>16</sup>Suhardiman, 2012, hal. 47

kewirausahaan untuk mengembangkannya serta dapat memberikan pemasukan untuk madrasah.

d. Kompetensi supervisi

Kompetensi supervisi terkait dengan kemampuan kepala madrasah dalam menilai kinerja guru. kompetensi ini sangat strategis dalam upaya meningkatkan kinerja guru dan tenaga kependidikan lainnya. Upaya meningkatkan kinerja guru dan tenaga kependidikan lainnya diawali dari supervisi yang dilakukan oleh kepala madrasah. hal ini karena hasil supervisi merupakan bahan atau masukan bagi kepala madrasah dalam melakukan pembinaan selanjutnya.<sup>17</sup>

Dari pemaparan di atas, dapat dikatakan bahwa kompetensi supervisi dari dikuasai dapat dipahami oleh kepala madrasah, untuk membantu kepala madrasah dalam memberikan penilaian terhadap guru, serta sebagai bahan untuk kepala madrasah memberikan pembinaan kepada guru.

e. Kompetensi sosial

Kompetensi sosial yang dimiliki kepala madrasah akan mempermudah kepala madrasah dalam melakukan interaksi dengan siapa saja dan dimana saja. Kemampuan

---

<sup>17</sup>Suhardiman, 2012, hal. 48

dalam berinteraksi sosial itu harus menunjang pada upaya memajukan madrasah yang dipimpinnya.<sup>18</sup>

Berdasarkan pemaparan di atas, dapat dikatakan bahwa kepala madrasah harus memiliki kompetensi sosial untuk membangun relasi. Dengan adanya ini kepala madrasah dapat melakukan interaksi sosial kepada siapa saja yang dapat menunjang upaya untuk memajukan madrasah.

Berdasarkan pemaparan di atas, maka sejauh mana kepala madrasah dapat mewujudkan kompetensi tersebut. Secara langsung maupun tidak langsung dengan adanya kompetensi tersebut dapat memberikan kontribusi dalam peningkatan kompetensi kepala madrasah, yang pada akhirnya dapat memberikan efek pada peningkatan budaya kerja di madrasah.

#### **4. Tugas Dan Tanggung Jawab Kepala Madrasah**

Kepala madrasah sebagai pemimpin harus melakukan tugas- tugasnya dengan baik, baik sebagai manajer, administrator, pengawas, dan pelayanan dalam pengajaran. Dengan pelaksanaan tugas- tugas kepemimpinan demikian kepala madrasah akan dapat menciptakan suasana kerja yang harmonis dan menciptakan iklim kerja yang memotivasi para guru untuk semakin meningkatkan

---

<sup>18</sup>(Suhardiman 2012, 50)

produktivitas dan efektivitas kerjanya dalam upaya mencapai tujuan pendidikan.

Menurut Ngalim Purwanto, tugas dan tanggung jawab kepala madrasah dalam melaksanakan kepemimpinan, yaitu:

- a. mengadakan kunjungan, baik itu kunjungan kelas atau kunjungan observasi.
- b. Membimbing guru- guru tentang cara- cara mempelajari pribadi siswa atau mengatasi problem yang dialami siswa, serta membimbing para guru dalam hal yang berhubungan dengan pelaksanaan kurikulum madrasah/
- c. Mengadakan pertemuan, rapat, diskusi kelompok dan penataran- penataran.<sup>19</sup>

Secara khusus dan lebih konkret lagi, tugas dan tanggung jawab yang harus dilakukan kepala madrasah, yaitu:

- a. Menghadiri rapat atau pertemuan organisasi profesional, seperti ikatan sarjana pendidikan.
- b. Mendiskusikan metode dan teknik dalam proses pembelajaran dengan para guru.
- c. Membimbing para guru dalam menyusun program semester dan program satuan pelajaran.

---

<sup>19</sup>M. Ngalim Purwanto, *Administrasi Dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003), Hal 120

- d. Membimbing guru dalam memilih buku untuk perpustakaan madrasah dalam buku pelajaran siswa.
- e. Membimbing guru dalam menganalisis dan menginterpretasikan hasil tes dan penggunaannya bagi perbaikan proses pembelajaran.
- f. Melakukan kunjungan kelas dalam rangka supervisi klinis.
- g. Mengadakan kunjungan observasi bagi guru demi perbaikan cara mengajarnya.
- h. Mengadakan pertemuan individual dengan guru- gur tentang masalah atau kesulitan yang mereka hadapi/
- i. Menyelenggarakan kalawarta atau bulletin tentang pendidikan dalam ruang lingkup bidang tugasnya.
- j. Berwawancara dengan orangtua siswa dan pengurus BP3 tentang hal- hal yang mengenai pendidikan anak- anak mereka.<sup>20</sup>

Kepala madrasah sebagai pemimpin juga bertugas dan bertanggung jawab sebagai, pusat komunikasi madrasah, pusat konseling bagi guru dan siswa, devisi riset madrasah untuk mengoleksi, menganalisis, dan mengevaluasi informasi berkaitan dengan hasil kegiatan belajar mengajar, pusat perencanaan untuk *problem solving* madrasah dan pemrakarsa perbaikan madrasah, pusat sumber untuk

---

<sup>20</sup>(Purwanto 2003, 111)

mendorong kerja yang kreatif, agen koordinasi yang membina hubungan madrasah dengan masyarakat secara sehat dan pusat koordinasi kegiatan atau usaha madrasah.<sup>21</sup>

Dari penjelasan di atas kepala madrasah sebagai pemimpin harus melakukan tugas- tugasnya dengan baik, yaitu: 1) memotivasi guru agar bekerja dengan semangat dan profesional. 2) menyediakan fasilitas pembelajaran yang diperlukan, 3) memberikan bimbingan dan arahan kepada guru dan siswa, 4) mengadakan kunjungan observasi kelas, 5) meningkatkan mutu guru, 6) membina hubungan kerjasama yang harmonis dengan orang tua siswa dan masyarakat. Dengan pelaksanaan tugas dan tanggung jawab kepala madrasah yang baik akan menciptakan suasana kerja yang harmonis dan memotivasi guru untuk semakin meningkatkan produktivitas dan efektivitas kerja dalam upaya mencapai tujuan pendidikan madrasah.

## **5. Peran Kepala Madrasah**

Peran kepala sekolah atau peran kepala madrasah, pada dasarnya kepala sekolah dan kepala madrasah memiliki peran, tugas dan tanggung jawab yang sama. Yang membedakan adalah lembaga pendidikannya. Kepala sekolah berada di bawah Kementerian Pendidikan Nasional

---

<sup>21</sup>M. Ngalim Purwanto, *Administrasi Dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003) Hal 94



sedangkan kepala madrasah berada dibawah Kementrian Agama. Jadi secara tidak langsung, peran kepala sekolah sama dengan peran kepala madrasah.

Peran kepala madrasah sangat penting bagi guru, tenaga kependidikan dan murid. Pada dasarnya kepala madrasah memiliki tanggung jawab sebagai pemimpin dalam bidang perencanaan, pembelajaran, administrasi, supervisi, pengawasan dan evaluasi. Kepala madrasah merupakan kunci suksesnya sebuah organisasi pendidikan. Semakin baik kepala madrasah menjalankan perannya sebagai pemimpin pendidikan semakin baik pula kualitas dan kuantitas sebuah madrasah.

Berdasarkan beberapa sumber peran kepala madrasah terdiri dari beberapa peran yaitu sebagai berikut:

a Kepala madrasah sebagai pendidik

Kepala madrasah merupakan seorang guru berprestasi yang kemudian diangkat menjadi seorang kepala madrasah. untuk menjadi seorang kepala madrasah, guru memiliki pengalaman sebagai seorang pendidik sehingga dapat memberikan contoh dan teladan bagaimana menjadi seorang guru yang baik dan benar.

salah satu cara kepala madrasah menjalankan perannya sebagai pendidik adalah dengan mengkonseptualisasi peran mereka dengan cara melihat

hubungan, interaksi dan dinamika yang mereka miliki kemudian mereka bagikan kepada guru.<sup>22</sup> Peran kepala madrasah sebagai pendidik mengharuskan kepala madrasah untuk mengamati praktik belajar mengajar serta memberikan umpan balik untuk guru.<sup>23</sup>

b Kepala madrasah sebagai pemimpin

Menurut David Hoppey and James McLeskey peran utama kepala madrasah adalah memberikan dukungan penuh untuk guru dan stafnya agar dapat melakukan pekerjaan dengan baik. kepala madrasah menjalankan perannya dengan cara membina dan membimbing guru dan staf, melindungi madrasah dari tekanan eksternal yang berkaitan dengan akuntabilitas beresiko tinggi, memberikan profesional berkualitas tinggi, dan memastikan guru mengambil peran kepemimpinan di madrasah.<sup>24</sup> Kepala madrasah sebagai

---

<sup>22</sup>Lisa Catherine Ehrich , Terry Simpson & Merv Wilkinson, *The Principal as Adult Educator in the Professional Development of Teachers*, (Queensland University of Technology, Red Hill, Australia : British Journal of In-service Education, Vol. 21, No. 2, 1995) hal 175

<sup>23</sup>Amanda Heffernan, *The Principal And School Improvement*, (Faculty Of Education, Monash University, Clayton, VIC, Australia, 2018) Hal 103

<sup>24</sup>David Hoppey and James McLeskey, *A Case Study of Principal Leadership in an Effective Inclusive School*, (The Journal of Special Education 46(4) 245–256, University of South Florida, Hammill Institute on Disabilities, 2013)

pemimpin, diharapkan dapat memimpin guru beserta staf dan siswa.

c Kepala madrasah sebagai manajer

Madrasah harus memiliki seorang kepala madrasah yang efektif apabila ingin memiliki madrasah yang efektif. Untuk menjadi kepala madrasah yang efektif, seorang kepala madrasah harus berperan sebagai pemimpin intruksional dan manajer madrasah. dan menjadi pemimpin yang bertanggung jawab terhadap tugasnya sebagai seorang manajer madrasah.<sup>25</sup>

Peran kepala madrasah sebagai manajer berkaitan dengan peningkatan kompleksitas akuntabilitas terkait perencanaan dan pelaporan, mencatat bahwa peningkatan telah mengambil waktu jauh dari mengajar dan belajar<sup>26</sup>

d Kepala madrasah sebagai pengawas

Peran kepala madrasah sebagai pengawas berperan untuk memantau, mengawasi dan mengevaluasi kinerja guru, baik itu secara langsung yaitu datang secara

---

<sup>25</sup>William L. Sharp and James K. Walter, *The principal as school manager*, (United States of America: Scarecrow Press, Inc, 2003)

<sup>26</sup>Amanda Heffernan, *The Principal And School Improvement*, (Faculty Of Education, Monash University, Clayton, VIC, Australia, 2018) Hal 111

langsung ke kelas, dan secara tidak langsung yaitu menggunakan data madrasah.<sup>27</sup>

## **B. Budaya Kerja**

### **1. Pengertian Budaya Kerja**

Menurut Herskovits yang dikutip oleh Miriam Erez P. Christopher Earley, *Culture is the man made part of the environment*. Yang artinya budaya merupakan bagian dari buatan manusia.<sup>28</sup> Work culture comprises the attitudes, experiences, beliefs, and values of an organisation.<sup>29</sup>

Budaya kerja ( *work culture* ) adalah suatu falsafah dengan 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.<sup>30</sup>

Dalam *Grand Design Reformasi Birokrasi*, budaya kerja dipahami sebagai *Culture set*. Secara sederhana budaya

---

<sup>27</sup>(Heffernan, *The Principal and School Improvement* 2018)

<sup>28</sup>Miriam Erez P. Christopher Earley, *Culture, Self-Identity, And Work*, (New York: Oxford University Press, 1993) Hal 41(Earley 1993)

<sup>29</sup>Sushma Suri & Nitika Arora, *Work Culture and Occupational Stress In Indian Organizations*, (Journal Of Managemet, II (1), 2009) Hal 80

<sup>30</sup>Moeheriono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, (Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 2012) Hal 349

kerja diartikan sebagai cara pandang seseorang dalam memberi makna terhadap “kerja”. Dengan demikian budaya kerja diartikan sebagai sikap dan perilaku individu dan kelompok yang didasari atas nilai-nilai yang diyakini kebenarannya dan telah menjadi sifat serta kebiasaan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan sehari-hari. Dalam prakteknya, budaya kerja diturunkan dari budaya organisasi. Budaya kerja merupakan suatu komitmen organisasi, dalam upaya membangun sumber daya manusia, proses kerja, dan hasil kerja yang lebih baik.<sup>31</sup>

Budaya kerja yang berkembang dilingkungan sekolah madrasah, berbeda dengan budaya kerja yang berkembang dilingkungan SMA atau STM. Hal itu terjadi karena adanya dominasi nilai norma yang dianut, serta visi, misi sekolah yang berbeda-beda. Bahkan, bisa jadi, budaya kerja disekolah/madrasah tersebut diwarnai oleh variasi pola perilaku masyarakat setempat yang menjadi lokasi sekolah/madrasah. Sekolah/madrasah dan organisasi lainnya tidak bisa lepas dari lingkungan budaya setempat. Didalam aktivitasnya juga terlibat secara intensif melalui pola-pola interaksi yang terbentuk didalamnya dengan sistem nilai dan budaya lokal. Budaya sekolah/madrasah yang berkembang

---

<sup>31</sup>Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Nomor 39 Tahun 2012 Tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja, Hal 4

di suatu daerah tertentu. Dalam konteks tersebut perilaku individu tidak dapat terlepas dari budaya organisasi sekolah/madrasah. budaya organisasi tidak dapat terlepas dari budaya masyarakat dari lokasi sekolah/madrasah. Terdapat hubungan nyata, antara budaya masyarakat, budaya sekolah dengan perilaku/pegawai yang ada dilembaga pendidikan tersebut.<sup>32</sup>

Dari pemaparan mengenai budaya kerja di atas dapat diambil kesimpulan bahwa, budaya kerja merupakan sebuah sikap dan perilaku yang didasarkan pada nilai- nilai yang didasarkan pada sikap dan perilaku yang sudah menjadi kebiasaan dalam sebuah organisasi. Indikator budaya kerja meliputi: *Integrasi*, Profesionalisme, Inovasi, Tanggungjawab, Keteladanan, Komitmen, disiplin. Sedangkan aspek- aspek dalam budaya kerja meliputi sikap dan perilaku dalam sebuah organisasi.

## **2. Prinsip Budaya Kerja**

Prinsip dasar budaya kerja :

- a. Budaya kerja diturunkan dari budaya organisasi

---

<sup>32</sup>Momon Sudarma, *Profesi Guru*, (Jakarta: Rajawali Pres, 2013) Hal 112

- b. Budaya kerja merupakan hasil dari proses internalisasi nilai- nilai organisasi yang diekspresikan dalam perilaku kerja sehari- hari
- c. Budaya kerja merupakan sikap mental yang dikembangkan untuk selalu mencari perbaikan. Penyempurnaan dan peningkatan terhadap apa yang telah dicapai.
- d. Budaya kerja dikembangkan antara lain dengan mempertimbangkan ajaran- ajaran agama, konstitusi, kondisi sosial dan budaya setempat.
- e. Perubahan budaya kerja harus berjalan secara terencana, terstruktur, komprehensif dan berkelanjutan.
- f. Budaya kerja ditanamkan atau diubah melalui perubahan nilai- nilai organisasi.<sup>33</sup>

### **3. Tujuan Dan Manfaat Budaya Kerja**

Budaya kerja memiliki tujuan untuk mengubah sikap dan juga perilaku SDM yang ada, agar dapat meningkatkan produktivitas kerja untuk menghadapi berbagai tantangan di masa yang akan datang. Oleh karena itu tujuannya adalah: “mengubah sikap dan perilaku SDM

---

<sup>33</sup>Peraturan menteri pendayagunaan aparatur negara dan reformasi birokrasi nomor 19 tahun 2012 tentang pedoman pengembangan budaya kerja, Hal 11

yang ada dan dapat meningkatkan produktivitas kerja yang lebih tinggi dalam menghadapi tantangan masa depan.”<sup>34</sup>

Manfaat dari penerapan budaya kerja yang baik adalah untuk: (1) meningkatkan jiwa gotong royong, (2) meningkatkan kebersamaan, (3) saling terbuka satu sama lain, (4) meningkatkan jiwa kekeluargaan, (5) meningkatkan rasa kekeluargaan, (6) membangun komunikasi yang lebih baik, (7) meningkatkan produktivitas kerja, (8) tanggap dengan perkembangan dunia luar, dan lain-lain

Suatu keberhasilan kerja berakar pada nilai-nilai yang dimiliki dan perilaku yang menjadi kebiasaan. Nilai-nilai yang menjadi kebiasaan disebut dengan budaya, dikaitkan dengan mutu/kualitas kerja maka dinamakan budaya kerja.<sup>35</sup>

#### **4. Faktor- faktor budaya kerja**

Menurut mondy dan noe (1990) menyatakan bahwa budaya suatu perusahaan berakar pada rangkaian contoh perilaku dari pemimpin perusahaan, apa yang mereka lakukan bukan apa yang mereka katakan. Dengan kata lain, kepemimpinan suatu perusahaan sangat mempengaruhi budaya perusahaan tersebut.

---

<sup>34</sup>(Moehariono 2012, 349)

<sup>35</sup>(Moehariono 2012, 349)



Pemimpin dapat membentuk kultur melalui 5 cara yaitu, atensi, reaksi, terhadap krisis, model peram, alokasinya terhadap penghargaan, dan kriteria terhadap seleksi karyawan.

Sedangkan dalam tindakan manajemen adalah melakukannya melalui desain struktur organisasi, desain system dan prosedur, desain fasilitas, pernyataan formal, serta ritual-ritual.

Selain faktor pemimpin, sejumlah faktor yang berinteraksi mempengaruhi budaya perusahaan adalah:

1. Komunikasi

Komunikasi yang efektif dalam organisasi mempunyai dampak positif terhadap budaya perusahaan. Dengan komunikasi yang efektif, pihak manajemen dapat melakukan sosialisasi tujuan dan misi perusahaan, menyampaikan aturan perusahaan, dan memberikan kebijakan- kebijakan yang diterapkan. Pola komunikasi yang diterapkan dalam perusahaan akan menciptakan suatu pola tingkah laku karyawan dalam berhubungan antar mereka satu sama lain, ataupun antara atasan dan bawahan

2. Motivasi

Upaya- upaya manajemen memotivasi karyawan juga membentuk budaya tersendiri dalam perusahaan.

Apakah karyawan selalu dimotivasi dengan uang, bagaimana perusahaan memandang kerja keras karyawan, atau sejauh mana perusahaan memperhatikan kondisi lingkungan kerja. Upaya perusahaan memotivasi karyawan akan menunjukkan bagaimana perusahaan memandang sumber daya manusia yang ada didalamnya.

### 3. Karakteristik organisasi

Ukuran dan kompleksitas organisasi akan menentukan tingkat spesialisasi dan hubungan personal, yang selanjutnya mempengaruhi tingkat otoritas pengambilan keputusan, kebebasan, tanggung jawab, dan proses komunikasi yang terjadi. Selain itu, bidang kegiatan organisasi juga mempengaruhi budaya yang berlaku di organisasi.

### 4. Proses- proses administrasi

Yang dimaksud disini adalah pemberian penghargaan terhadap yang berprestasi, toleransi terhadap konflik, dan kerja kelompok yang terjadi. Proses ini akan mempengaruhi budaya karena akan menunjukkan individu yang bagaimana yang dipandang berhasil dalam perusahaan, bagaimana perusahaan memandang konflik, dan apakah perusahaan tersebut menekankan kerja kelompok atau individu.

### 5. Struktur organisasi

Struktur organisasi bisa saja kaku ataupun fleksibel. Selain itu dalam setiap organisasi mungkin pula terjadi sentralisasi dan formalisasi yang tinggi ataupun rendah. Semua dipengaruhi pada budaya perusahaan. Dalam struktur yang kaku dan formalisasi yang tinggi, akan berlaku kebiasaan untuk menghindari sesuatu yang tidak pasti, dan segala sesuatu harus dibuat aturan tertulisnya. Dalam struktur yang fleksibel dan formalisasi yang tidak tinggi, mungkin karyawan lebih dibiasakan untuk menghadapi ketidakpastian secara kreatif dan mandiri.

#### 6. Gaya manajemen

Berkaitan dengan kepemimpinan, gaya manajemen juga mempengaruhi budaya perusahaan. Bagaimana proses perencanaan, pengorganisasian, kegiatan memimpin serta pengendalian akan mencerminkan gaya manajemen yang berlaku di perusahaan tersebut. Gaya manajemen berkaitan erat dengan struktur organisasi, komunikasi, dan upaya memotivasi karyawan. Selain itu ketidakseragaman gaya manajemen pada tingkatan manajemen yang berbeda dapat pula mempengaruhi budaya perusahaan. Budaya yang terjadi pada perusahaan itu ialah tidak adanya

keharusan keseragaman pandangan atas suatu kebijaksanaan ataupun nilai- nilai tertentu.<sup>36</sup>

### C. Kajian Pustaka

Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang mendasari penelitian ini, antara lain:

Peranan kepala sekolah dalam mengembangkan budaya organisasi (studi kasus di TK Al Irsyad- Al Islamiyah Pemalang) yang disusun oleh Sutrisno program studi Manajemen pendidikan 2007 Universitas Negeri Semarang. hasil penelitian ini menjelaskan bahwa peranan kepala sekolah dalam mengembangkan budaya organisasi mencakup, *pertama*: sosialisasi budaya organisasi bagi staf diarahkan kepada upaya memperluas informasi, dan pemahaman staf tentang budaya organisasi, *kedua*: pemeliharaan budaya organisasi bagi staf dilakukan untuk melestarikan budaya organisasi yang telah tertanam semakin kokoh dalam jiwa diri staf, dilaksanakan dalam proses perjalanan organisasi, sehingga memberikan ciri khusus organisasi, *ketiga*: pengembangan budaya organisasi dilakukan melalui peningkatan kualitas dan kuantitas pelaksanaan, nilai semangat, kebersamaan, keilmuan dan nilai perilaku hidup muslim.

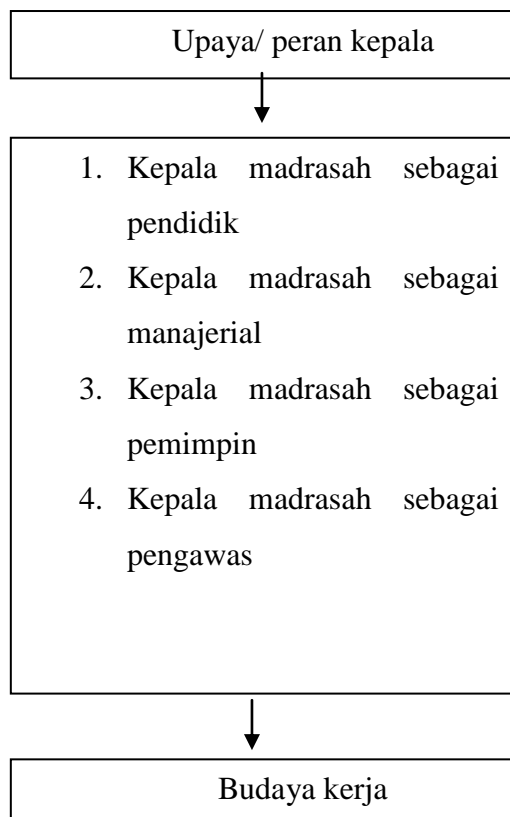
---

<sup>36</sup> Mondy, wayne R dan Noe M Robert, 1990, "Human Resources management", 4th edition, Mc Graw Hill, USA

Influence Of Leadership Styles In Creating Quality Work Culture, jurnal yang disusun oleh Norlina M.Ali, Rohani Jangga dkk, International Accounting and Business Conference 2015, IABC 2015, Procedia Economics and Finance 31(2015). Penelitian ini membahas mengenai gaya kepemimpinan mana yang menciptakan budaya kerja berkualitas di lembaga keuangan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja keseluruhan budaya kerja terbukti bagus yang disebabkan oleh komunikasi efektif dan dua arah yang dilakukan oleh karyawan dan kekuatan budaya kerja lebih unggul dibandingkan dengan kelemahan yang ada. Oleh karena itu, kedua gaya kepemimpinan yang bersifat transformasional dan transaksional memainkan peran penting dalam mendesain budaya kerja dalam organisasi.

Strategi pimpinan dalam meningkatkan budaya kerja dosen di perguruan tinggi, jurnal yang disusun oleh Noer Rohmah (STIT Ibnu Sina Malang) menjelaskan bahwa strategi yang dapat dilakukan oleh pimpinan untuk peningkatan budaya kerja agar dinamis dan kompetitif diantaranya adalah; (1) menciptakan organisasi yang cerdas budaya, (2) membangun karyawan agar memiliki semangat kompetisi yang dinamis, (3) meningkatkan kecerdasan emosi dalam membangun hubungan kerja, (4) meningkatkan komunikasi dalam menciptakan hubungan tim kerja.

#### D. Kerangka berfikir



Dari beberapa teori yang dikemukakan diatas, kepala madrasah sebagai pemimpin mempunyai peran utama dalam meningkatkan budaya kerja di madrasah. Salah satunya adalah berperan sebagai pendidik. Peran kapala madrasah sebagai pendidik mengharuskan kepala madrasah menghabiskan sebagian waktunya di kelas untuk mengamati dan mengajar.berperan sebagai manajerial, peran kepala madrasah sebagai manajerial untuk kompleksitas akuntabilitas terkait perencanaan dan pelaporan. Selain sebagai manajerial kepala madrasah juga berperan sebagai pemimpin intruksional, yaitu kepala madrasah menyediakan ruang untuk menciptakan peluang untuk pengajaran dan pembelajaran yang baik serta mengambil atau mendelegasikan tugas untuk mempromosikan pertumbuhan dalam pembelajaran siswa, selanjutnya peran kepala madrasah juga berkaitan dengan iklim kerja. Dimana kepala madrasah bertanggung jawab untuk keberhasilan setiap siswa yang ada di madrasah. Peran kepala madrasah yang tidak kalah pentingnya dari peran tersebut yaitu peran kepala madrasah sebagai pengawas. Peran kepala madrasah sebagai pengawas mengharuskan kepala madrasah memantau atau mengawasi setiap kegiatan yang berjalan di madrasah, pengawasan dapat dilakukan secara langsung maupun dari jarak jauh. Pengawasan secara langsung dilakukan kepala madrasah

pada saat kegiatan dilaksanakan, sedangkan pengawasan dari jarak jauh dilakukan kepala madrasah dengan menggunakan teknologi dan data madrasah.

Budaya kerja yang baik berdampak positif pada lingkungan madrasah. Agar dapat merealisasikan budaya kerja yang baik di madrasah dibutuhkan peran kepala madrasah dan seluruh warga madrasah. budaya kerja yang baik akan terbentuk apabila kepala madrasah dapat menerapkan dan melaksanakan indikator budaya kerja dengan semestinya yaitu: komunikasi, motivasi, proses administasi, strukur organisasi, dan gaya manajemen. Selain melaksanakan indikator budaya kerja, budaya kerja akan semakin maksimal apabila kepala madrasah dan warga madrasah mengikuti strategi kerja kepala madrasah dalam meningkatkan budaya kerja di madrasah yang meliputi: menciptakan organisasi yang cerdas budaya, membangun karyawan agar memiliki semangat kompetisi yang dinamis, meningkatkan kecerdasan emosi dalam membangun hubungan kerja dan meningkatkan komunikasi dalam menciptakan hubungan tim kerja.

Semakin baik budaya kerja di madrasah semakin baik pula kualitas dan kuantitas dari madrasah tersebut.



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Jenis Pendekatan dan Penelitian**

Untuk mengungkapkan persoalan upaya kepala madrasah dalam meningkatkan budaya kerja di MI N Kota Semarang, dengan unsur- unsur pokok yang harus ditemukan sesuai dengan rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian. Dalam penelitian ini akan digunakan metode penelitian kualitatif.

Menurut Lexy J. Moloeng, metode kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata- kata tertulis atau lisan dari orang- orang dan perilaku yang dapat diamati.<sup>37</sup> Penelitian kualitatif pada hakikatnya adalah mengamati orang dalam lingkungan hidupnya, berinteraksi

---

<sup>37</sup>Lexy Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007) Hal 4

dengan mereka, dan berusaha memahami pemikiran mereka tentang dunia sekitarnya.<sup>38</sup>

Berdasarkan jenis penelitian, penelitian ini termasuk kedalam penelitian deskriptif yaitu penelitian yang bermaksud untuk membuat deskripsi mengenai situasi- situasi atau kejadian- kejadian. Dalam artian penelitian deskripsi ini adalah akumulasi data dasar dalam cara deskriptif semata- mata tidak perlu mencari atau menerangkan saling hubungan, mentest hipotesis, membuat ramalan, atau mendapatkan makna dan implikasi, walaupun penelitian yang bertujuan untuk menemukan hal- hal tersebut dapat mencakup juga metode- metode deskriptif.<sup>39</sup> Tujuan dari penelitian ini adalah untuk membuat deskripsi secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai fakta- fakta dan sifat- sifat populasi atau daerah tertentu.<sup>40</sup>

Dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisa data bersifat induktif/kualitatis, dan hasil penelitian lebih menekankan makna dari pada generalisasi.<sup>41</sup> Sedangkan

---

<sup>38</sup>Andi Prastowo, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Jogyakarta: Ar- Ruzz Media, 2016) Hal 359

<sup>39</sup>Sumadi Suryabrata, *Metodologi Penelitian*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2013) Hal 76

<sup>40</sup>(Suryabrata 2013, 75)

<sup>41</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2015) Hal 15

pendekatan kualitatif yang digunakan adalah pendekatan studi etnografi, yaitu pendekatan yang berusaha meneliti suatu kelompok kebudayaan tertentu seperti kepercayaan atau norma berdasarkan pada pengamatan atau kehadiran peneliti di lapangan dalam waktu yang cukup lama.<sup>42</sup>

Dalam penelitian ini, yang diamati adalah orang, yakni kepala madrasah, guru dan staf di MI N Kota Semarang dengan berbagai latar belakangnya serta mengamati bagaimana perilaku atau sikap kepala madrasah dalam berkomunikasi dengan guru, dan staf, persepsi budaya kerja guru dan staf di madrasah, bagaimana cara kepala madrasah memotivasi guru dan staf, dan sebagaimana secara holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata. Penelitian ini digunakan untuk mendeskripsikan tentang segala sesuatu yang berkaitan dengan upaya kepala madrasah dalam meningkatkan budaya kerja di MI N Kota Semarang. Dengan menggunakan metode kualitatif, data yang didapatkan lebih lengkap, lebih mendalam, kredibel, dan bermakna sehingga tujuan penelitian dapat tercapai.

## **B. Tempat Dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini akan dilaksanakan di MI N Kota Semarang yang beralamat di Jl. Moedal 03 kecamatan Gunung Pati Semarang. Penelitian ini direncanakan akan berjalan

---

<sup>42</sup>Deddy Mulyana, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung, Remaja Rosdakarya, 2010) Hal 161

selama 1 bulan. Kehadiran peneliti disesuaikan dengan hari-hari efektif di madrasah, sehingga peneliti dapat tahu secara langsung bagaimana budaya kerja yang ada di MI N Kota Semarang. berkenaan dengan teknik dilapangan, peneliti akan berjalan sesuai dengan situasi yang ada dilapangan sehingga lebih bersifat terbuka dan luwes mengikuti perkembangan yang ada dilapangan.

Adapun alasan akademik pemilihan tempat/lokasi penelitian yang dilaksanakan di MI N Kota Semarang, pemilihan ini didasarkan pada beberapa hal:

1. MI N Kota Semarang merupakan satu-satunya Madrasah Ibtidaiyah Negeri yang berada di Kota Semarang.
2. Memiliki banyak prestasi dibidang akademik dan non akademik. Selain itu, MI N Kota Semarang memiliki guru dan staf dengan kinerja yang baik.
3. Peneliti memahami seluk beluk lokasi, demografis serta kultur tempat penelitian.

Dengan adanya penelitian ini, diharapkan budaya kerja yang ada di madrasah menjadi lebih baik.

### **C. Jenis Dan Sumber Data**

Menurut lofland dan lofland sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata- kata, dan tindakan, selebihnya

adalah data tambahan seperti dokumen dan lain- lain.<sup>43</sup> Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif. Untuk memperoleh data mengenai bagaimana upaya kepala madrasah dalam meningkatkan budaya kerja, maka peneliti mencari data dari dua sumber utama, yaitu:

#### 1. Sumber data primer

Sumber data primer adalah kata- kata dan tindakan yang diamati atau diwawancarai. Pencatatan sumber data utama melalui wawancara atau pengamatan berperan serta merupakan hasil usaha gabungan dari kegiatan melihat, mendengar dan bertanya.<sup>44</sup> Peneliti akan melakukan wawancara kepada kepala madrasah, guru dan staf di MI N Kota Semarang. dari sumber tersebut peneliti akan memperoleh data- data yang berkaitan dengan kondisi budaya kerja di madrasah dan data- data mengenai upaya kepala madrasah dalam meningkatkan budaya kerja.

#### 2. Sumber data sekunder

Sumber data sekunder adalah segala bentuk dokumen, baik dalam bentuk tertulis maupun foto. Atau sumber data kedua setelah sumber data primer.<sup>45</sup> Meskipun disebut sebagai sumber data kedua, dokumen tidak bisa diabaikan

---

<sup>43</sup>Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT Rosdakarya, 2017) Hal 157

<sup>44</sup>Ibrahim, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Alfabeta, 2015) Hal 69

<sup>45</sup>(Ibrahim 2015, 70)

dalam sebuah penelitian, terutama dokumen tertulis seperti: buku, arsip, dokumen pribadi, dan dokumen resmi. Sumber data yang dimaksud bisa berupa disertasi, tesis, jurnal maupun skripsi yang mampu memberikan gambaran mengenai keadaan seseorang atau masyarakat yang berada dilingkungan penelitian yang dilakukan dalam hal ini berfokus pada kondisi budaya kerja di MI N Kota Semarang.

#### **D. Fokus Penelitian**

Penelitian ini fokus pada bagaimana MI N Kota Semarang dalam memaksimalkan upaya kepala madrasah dalam meningkatkan budaya kerja. Budaya kerja yang dimaksud disini adalah bagaimana peran dan upaya kepala madrasah dalam membangun sebuah budaya kerja yang baik dimana budaya kerja tersebut melibatkan seluruh guru dan staf agar dapat bekerjasama dan bekerja dengan lebih baik.

#### **E. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data yang digunakan oleh peneliti ini menggunakan tiga teknik yang dilakukan secara berulang – ulang agar keabsahan data dapat dipertanggung jawabkan. Ketiga teknik tersebut adalah:

##### **1. Observasi**

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik observasi. Dengan teknik observasi ini peneliti dapat melihat dan mengamati secara

langsung kegiatan atau aktifitas yang dilakukan oleh kepala madrasah dan mengamati secara langsung budaya kerja di tempat penelitian dan mencatat perilaku dan kejadian yang terjadi secara langsung di lapangan. Selain itu, peneliti juga dapat memahami secara langsung situasi- situasi yang terjadi dilapangan yang tidak bisa peneliti dapatkan dengan hanya menggunakan teknik wawancara.

Tujuan dari penggunaan teknik observasi ini adalah untuk mendeskripsikan latar yang diobservasi, kegiatan-kegiatan yang terjadi di lapangan, orang- orang yang berpartisipasi dalam kegiatan- kegiatan, makna latar, kegiatan- kegiatan, dan partisipasi mereka dalam orang-orangnya.<sup>46</sup> Dalam penelitian ini peneliti lebih condong menggunakan teknik observasi partisipasi. Dengan menggunakan teknik observasi partisipasi ini peneliti dapat memahami lebih dalam dengan fenomena (perilaku atau peristiwa) yang terjadi di lapangan.<sup>47</sup> Dalam pelaksanaannya, observasi partisipasi seringkali digunakan bersama dengan teknik wawancara dan dokumentasi, sehingga peneliti tidak membuat asumsi tentang makna mengenai apa yang mereka observasi tanpa memasukkan

---

<sup>46</sup>Ruslam Ahmadi, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Yogyakarta: Ar- Ruzz Media, 2016) Hal 161

<sup>47</sup>(Ahmadi 2016, 163)

persepsi- persepsi partisipan tentang perilaku mereka sendiri.<sup>48</sup>

Dalam jenisnya penelitian ini lebih kearah penelitian observasi partisipasi pasif dimana peneliti tidak berinteraksi atau berpartisipasi dengan orang- orang lain pada ukuran tertentu.<sup>49</sup> Dengan kata lain, peneliti melakukan observasi dengan hanya melakukan pengamatan dari dekat atau jalan- jalan disekitarnya sambil mendengarkan pembicaraan, melihat raut muka atau penampilan fisik dan wujud barang- barang yang ada dilapangan sambil lalu melakukan pertanyaan- pertanyaan tertentu, baik pada kepala madrasah ataupun warga madrasah. Alat pengumpulan data yang digunakan dalam teknik ini adalah panduan observasi, yaitu dengan cara peneliti membuat sebuah list apa saja yang perlu di observasi di lapangan beserta siapa saja yang akan dijadikan sumber dalam observasi ini.

Dalam penelitian ini, peneliti melakukan observasi terhadap beberapa sumber data, yaitu:

a. Kepala Madrasah MI N Kota Semarang

Peneliti melakukan pengamatan terhadap kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh kepala Madrasah yang berkaitan dengan upaya meningkatkan budaya kerja. Data yang diperoleh dari teknik observasi ini

---

<sup>48</sup>(Ahmadi 2016, 164)

<sup>49</sup>(Ahmadi 2016, 170)



adalah informasi tentang kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan peningkatan budaya kerja. Kegiatan yang sudah diobservasi berhubungan dengan pengembangan budaya kerja yaitu kedisiplinan guru dan staf, komunikasi yang terjalin antar kepala madrasah dengan guru dan staf, fasilitas ruangan madrasah yang cukup memadai, pemanfaatan teknologi informasi dalam proses pembelajaran dan melakukan tugas diluar pembelajaran, dan cara guru melaksanakan proses belajar mengajar.

b. Budaya kerja di MI N Kota Semarang

Observasi terhadap budaya kerja yang ada di MI N Kota Semarang membantu peneliti untuk mengetahui bagaimana budaya kerja yang ada di madrasah, baik dalam pelaksanaan proses belajar mengajar atau ketika melaksanakan tugas yang diberikan oleh kepala madrasah.

2. Wawancara

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan tersebut dilakukan oleh dua belah pihak, yaitu *pewawancara* yang mengajukan pertanyaan dan *terwawancara* yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu.<sup>50</sup> Teknik wawancara ini menjadi salah satu teknik yang

---

<sup>50</sup>(L. J. Moleong 2017, 186)

dilakukan oleh peneliti dalam memperoleh data mengenai upaya kepala madrasah dalam meningkatkan budaya kerja di MI N Kota Semarang. dengan cara menyusun beberapa pertanyaan yang akan ditujukan kepada narasumber yang bersangkutan. Dengan menggunakan teknik ini peneliti dapat memperoleh data- data yang diperlukan dalam penelitian ini.

Wawancara yang dilakukan oleh peneliti adalah wawancara secara terstruktur dan tidak terstruktur yang dilakukan secara (*face to face*). Dalam penelitian ini peneliti melakukan wawancara secara langsung dengan Kepala madrasah, guru, dan staf bidang administrasi. Peneliti melakukan wawancara secara terstruktur dengan berpedoman pada point- ponit pertanyaan yang telah disusun dan direncanakan. Dan juga melakukan wawancara tidak terstruktur yang dilakukan berdasarkan point – point pertanyaan yang tidak disusun dan direncanakan sebelumnya, karena wawancara tidak terstruktur ini digunakan pada waktu – waktu tertentu sesuai dengan keadaan dan kondisi tertentu ketika dibutuhkan demi keakuratan data yang dibutuhkan untuk pendalaman pertanyaan dan sebagai upaya peneliti menemukan keabsahan data yang diperlukan.

Teknik ini digunakan peneliti untuk menggali data yang berkaitan dengan upaya kepala madrasah dalam meningkatkan budaya kerja di MI N Kota Semarang, yang difokuskan pada bagaimana upaya kepala madrasah dalam meningkatkan budaya kerja, apa saja upaya yang dilakukan untuk meningkatkan budaya kerja. Sedangkan objek yang dijadikan wawancara yaitu kepala madrasah, guru dan staf di madrasah.

Peneliti mengajukan beberapa pertanyaan kepala kepala madrasah mengenai upaya atau peran beliau dalam meningkatkan budaya kerja di madrasah. seperti, bagaimana budaya kerja di tempat penelitian, bagaimana kepemimpinan kepala madrasah, apa faktor yang menjadi penghambat dalam peningkatan budaya kerja di madrasah dan solusi apa yang diberikan kepala madrasah dalam menghadapi hambatan tersebut. Peneliti juga mengajukan beberapa pertanyaan kepada guru dan staf di madrasah mengenai seberapa besar upaya kepala madrasah dalam memberikan motivasi kepala guru dan staf di MI N Kota Semarang.

### 3. Dokumentasi

Dokumen adalah mengacu pada material (bahan) seperti fotografi, video, film, memo, surat, diary, rekaman kasus klinis, dan sejenisnya yang dapat digunakan dengan informasi suplemen sebagai bagian dari kajian kasus yang

sumber data utamanya adalah observasi partisipan atau wawancara.<sup>51</sup>

Teknik dokumentasi merupakan teknik yang digunakan untuk mengecek kebenaran atau ketepatan informasi yang diperoleh dengan melakukan wawancara. Tanggal dan angka- angka tertentu lebih akurat dalam surat atau dokumen ketimbang hasil wawancara. Bukti- bukti tertulis tentu lebih kuat dari informasi lisan untuk hal- hal tertentu, seperti, janji- janji, peraturan- peraturan, realisasi sesuatu atau respon pemerintah atau perusahaan terhadap sesuatu.<sup>52</sup>Teknik penelitian dokumentasi ini meliputi dokumentasi data- data yang sudah berlalu yang mencakup dokumen – dokumen yang berkaitan dengan data yang dibutuhkan peneliti.

Peneliti akan menggunakan teknik dokumentasi sebagai salah satu untuk mendokumentasikan apa yang terlihat dan terjadi di tempat penelitian. Adapun dokumentasi yang akan peneliti dapatkan dari tempat penelitian adalah dokumentasi mengenai gambaran umum madrasah, keadaan guru, staf dan peserta didik, program tahunan dan informasi-informasi lain yang memberikan cukup informasi untuk penelitian ini, pelaksanaan kegiatan

---

<sup>51</sup>(Ahmadi 2016, 179)

<sup>52</sup>Afrizal, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Jakarta: PT Grafindo Persada, 2014) Hal 21

madrasah yang berhubungan dengan budaya kerja di madrasah, kondisi sarana dan prasarana, pembagian tugas bagi guru dan staf dan lain sebagainya di MI N Kota Semarang.

## **F. Uji Keabsahan Data**

Menurut William Wiersma, 1986, triangulation is qualitative cross-validation. It assesses the sufficiency of the data according to the convergence of multiple data source of multiple data collection.<sup>53</sup>

Triangulasi dalam uji pengabsahan data diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara, dan berbagai waktu. Dengan demikian terdapat triangulasi sumber, triangulasi teknik pengumpulan data dan triangulasi waktu, yang dapat dijelaskan sebagai berikut:<sup>54</sup>

### **1. Triangulasi sumber**

Triangulasi sumber untuk mengecek kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Sebagai contoh, untuk menguji kredibilitas data tentang kepemimpinan seseorang, maka pengumpulan dan pengujian data yang telah diperoleh dilakukan ke bawahan yang dipimpin, keatasan yang

---

<sup>53</sup>William Wiersman, *Research Methods In Education*, (Boston: Allyn And Bacon, 1986) 433

<sup>54</sup>Tjutju Soendari, *Pengujian Keabsahan Data Penelitian Kualitatif*, (Jurusan PLB FIP UPI)Hal 28

menugasi, dan ke teman kerja yang merupakan kelompok kerjasama. Data dari ketiga sumber tersebut, tidak bisa dirata-ratakan seperti dalam penelitian kuantitatif, tetapi dideskripsikan, dikategorikan, mana pandangan yang sama, yang beda, dan mana spesifik dari tiga sumber data tersebut. Data yang telah dianalisis oleh peneliti sehingga menghasilkan suatu kesimpulan selanjutnya dimintakan kesepakatan dengan tiga sumber data tersebut.<sup>55</sup>

## 2. Triangulasi teknik

Triangulasi teknik uji menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Misalnya data diperoleh dengan wawancara, lalu dicek dengan observasi, dokumentasi. Bila dengan tiga teknik pengujian kredibilitas data tersebut menghasilkan data yang berbeda-beda, maka peneliti melakukan diskusi lebih lanjut kepada sumber data yang bersangkutan atau yang lain, untuk memastikan data mana yang dianggap benar, atau mungkin semua benar, karena sudut pandangnya berbeda-beda.<sup>56</sup>

## 3. Triangulasi waktu

Waktu juga mempengaruhi kredibilitas data. Data yang dikumpulkan dengan teknik wawancara di pagi hari pada saat narasumber masih segar, sebelum banyak masalah,

---

<sup>55</sup>(Soedari t.thn., 29)

<sup>56</sup>(Soedari t.thn., 30)

akan memberikan data yang valid sehingga lebih kredibel. Untuk itu dalam rangka pengujian kredibilitas data dilakukan dengan cara melakukan pengecekan dengan wawancara, observasi atau teknik lain dalam waktu atau situasi berbeda. Bila hasil uji menghasilkan data yang berbeda, maka dilakukan secara berulang-ulang sehingga sampai ditemukan kepastian datanya. Triangulasi dapat jga dilakukan dengan cara mengecek hasil penelitian, dari tim peneliti lain yang diberi tugas melakukan pengumpulan data.<sup>57</sup>

## **G. Teknik Analisis Data**

Menurut Miles & Huberman analisis terdiri dari 3 alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan yaitu: reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan/verifikasi. Mengenai ketiga alur tersebut secara lebih lengkapnya adalah sebagai berikut:

### **1. Reduksi Data (*Data Reduction*)**

Reduksi data diartikan sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan, dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Reduksi data berlangsung terus-menerus selama proyek yang berorientasi penelitian kualitatif berlangsung. Antisipasi akan adanya reduksi data

---

<sup>57</sup>(Soedari t.thn., 31)

sudah tampak waktu penelitiannya memutuskan kerangka konseptual wilayah penelitian, permasalahan penelitian, dan pendekatan pengumpulan data mana yang dipilihnya. Selama pengumpulan data berlangsung, terjadilah tahapan reduksi selanjutnya (membuat ringkasan, mengkode, menelusur tema, membuat gugus- gugus, membuat partisi, membuat memo). Reduksi data/transformasi ini berlanjut terus sesudah penelitian lapangan, sampai laporan akhir lengkap tersusun.<sup>58</sup>

## 2. Penyajian Dan Data (*Data Display*)

Miles dan huberman membatasi suatu penyajian sebagai sekumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Mereka meyakini bahwa penyajian-penyajian yang lebih baik merupakan suatu cara yang utama bagi analisis kualitatif yang valid, yang meliputi: berbagai jenis matrik, grafik, jaringan dan bagan. Semuanya dirancang guna menggabungkan informasi yang tersusun dalam suatu bentuk yang padu dan mudah raib. Dengan demikian seorang penganalisis dapat melihat apa yang sedang terjadi, dan menentukan apakah menarik kesimpulan yang benar atukah terus melangkah melakukan analisis

---

<sup>58</sup>Milles Dan Huberman, Analisis Data Kualitatif, (Jakarta: Universitas Indonesia Press, 1992) Hal16



yang menurut saran yang dikisahkan oleh penyajian sebagai sesuatu yang mungkin berguna.<sup>59</sup>

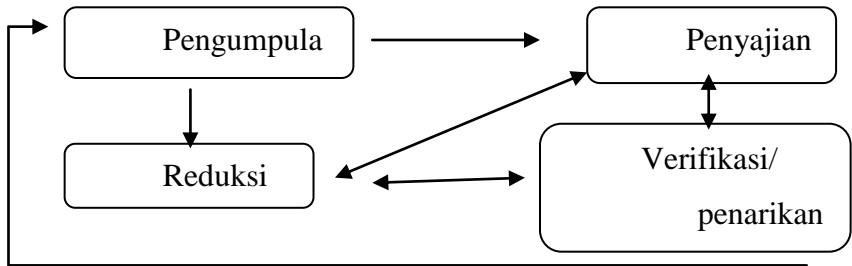
3. Penarikan Kesimpulan/ Verifikasi (*Conclusion Drawing/ Verefication*)

Penarikan kesimpulan menurut miles & huberman hanyalah sebagian dari satu kegiatan dan konfigurasi yang utuh. Kesimpulan- kesimpulan juga diverifikasi selama penelitian berlangsung. Verifikasi ini mungkin sesingkat pemikiran kembali yang melintas dalam pikiran penganalisis selama menulis, suatu tinjauan ulang pada catatan- catatan lapangan, atau mungkin menjadi bagian seksama dan menghabiskan tenaga dengan peninjauan kembali serta tukar pikiran di antara teman sejawat untuk mengembangkan kesepakatan intersubjektif atau juga upaya- upaya yang luas untuk menempatkan salinan suatu temuan dalam seperangkat data yang lain. Kesimpulan akhir tidak hanya terjadi pada waktu proses pengumpulan data saja, akan tetapi perlu diverifikasi agar benar- benar dapat dipertanggung jawabkan.<sup>60</sup> Secara sekematis proses analisis data menggunakan model analisis data interaktif miles & huberman dapat dilihat pada bagan berikut:

---

<sup>59</sup>(Huberman 1992, 16)

<sup>60</sup>(Huberman 1992, 16)



Kesimpulan dalam penelitian kualitatif ini merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan tersebut bisa berupa deskripsi data atau gambaran suatu objek yang sebelumnya belum jelas, sehingga setelah dilakukannya sebuah penelitian dapat menjadi lebih jelas yang dapat berupa hubungan interaktif, hipotesis, atau teori

## **BAB IV**

### **DESKRIPSI DATA DAN ANALISIS DATA**

#### **A. Deskripsi data**

Hasil penelitian tentang upaya kepala madrasah dalam meningkatkan budaya kerja yang ada di MIN Kota Semarang

##### **1. Budaya kerja**

###### **a. Komunikasi**

Komunikasi yang efektif dalam sebuah organisasi mempunyai dampak positif terhadap budaya kerja. Dengan komunikasi yang efektif dapat memudahkan dalam proses sosialisasi visi, misi dan tujuan madrasah, menyampaikan peraturan madrasah, memberika kebijakan- kebijakan madrasah, serta pembagian tugas dalam madrasah. pola komunikasi yang diterapkan dalam madrasah akan menciptakan suatu pola tingkah laku karyawan dalam berhubungan antar satu sama lain atau antar atasan dalam bawahan.

“komunikasi yang terjalin di madrasah sangat bagus baik itu antar sesama guru, staf maupun antara kepala madrasah dengan guru maupun staf. Sehingga memudahkan dalam proses sosialisasi setiap kegiatan maupun kebijakan yang ada di madrasah. kepala madrasah menerapkan program pembinaan atau rapat rutin guru dan staf yang dilaksanakan pada minggu ketiga setiap bulannya. Tujuannya untuk mengetahui info terbaru yang terjadi di madrasah, mengevaluasi setiap kegiatan yang sedang berjalan di madrasah serta mempersiapkan kegiatan yang belum atau akan dilaksanakan di madrasah, selain itu komunikasi juga dilakukan secara tidak terjadwal yaitu pada saat jam istirahat atau pada saat- saat yang tidak tertentu”<sup>61</sup>

Komunikasi dilakukan bukan hanya dengan guru maupun staf akan tetapi komunikasi juga dilakukan dengan wali murid dengan menjadwalkan pertemuan dengan wali murid.

“komunikasi antara madrasah dengan wali murid di MIN Kota Semarang dilaksanakan beberapa kali yaitu pada awal semester, pertengahan semester dan akhir semester. Pertemuan awal semester biasanya seluruh wali murid akan dijadwalkan untuk melakukan pertemuan

---

<sup>61</sup> Hasil wawancara dengan kepala madrasah

dengan pihak madrasah untuk melakukan pengenalan, kondinasi kelas dan lain sebagainya, pertemuan dipertengahan semester biasanya dilakukan untuk memberitahukan perkembangan siswa kepada wali murid dan pertemuan akhir semester untuk memberitahukan hasil belajar siswa. Selain tiga pertemuan tersebut madrasah juga melakukan pertemuan- pertemuan dengan komite madrasah untuk mengkomunikasikan setiap kegiatan yang ada di madrasah”<sup>62</sup>

Dapat disimpulkan bahwa komunikasi kepala madrasah dengan guru maupun staf, komunikasi dengan wali murid dan komite madrasah, bertujuan untuk mempererat hubungan kekeluargaan serta melaksanakan kerjasama yang baik antara kepala madrasah dengan guru maupun staf serta dengan wali murid dan komite madrasah. selain itu komunikasi dilakukan untuk memberikan informasi mengenai perkembangan murid serta program kegiatan apa saja yang akan dilaksanakan di madrasah.

b. Motivasi

Upaya- upaya kepala madrasah dalam memotivasi guru maupun staf. Apakah guru dan staf memperoleh motivasi dari kepala madrasah, sejauh mana kepala

---

<sup>62</sup> Hasil wawancara dengan kepala madrasah dan guru

madrasah dalam memperhatikan kondisi lingkungan kerja.

“kepala madrasah memberikan motivasi kepada guru serta staf pada setiap kesempatan yang ada baik itu secara terjadwal maupun tidak terjadwal. Motivasi yang dilakukan secara tidak terjadwal biasanya dilakukan pada saat jam istirahat, dikantor maupun dikelas. Motivasi secara terjadwal dilakukan pada saat pembinaan yang dilakukan pada meninggu ketiga setiap bulan maupun pada saat rapat. Selain memberikan motivasi secara lisan kepala madrasah memberikan motivasi melalui tindakan atau teladan yang diberikan kepala madrasah. kepala madrasah juga selalui memperhatikan kondisi lingkungan kerja supaya tetap rapi dan bersih, karena lingkungan kerja juga dapat berpengaruh kepada motivasi kerja guru maupun staf. Dengan lingkungan kerja yang bersih dan rapi akan menambah semangat guru dan staf dalam menjalankan tugas dan kewajiban serta memberikan rasa aman dan nyaman di madrasah”<sup>63</sup>

Dapat diambil kesimpulan bahwa motivasi dapat diberikan kapan saja baik itu melalui lisan maupun perbuatan serta lingkungan kerja yang mendukung.

---

<sup>63</sup> Hasil wawancara dengan kepala madrasah, guru serta staf

Dengan memperoleh motivasi secara lisan guru maupun staf akan memicu semangat untuk melakukan tugas dan kewajibannya dengan baik. motivasi secara perbuatan yaitu dengan melihat teladan yang diberikan kepala madrasah, serta lingkungan kerja yang baik dan nyaman akan membuat guru dan staf merasa betah berada di madrasah.

c. Karakteristik organisasi

Ukuran dan kompleksitas organisasi akan menentukan tingkat spesialisasi dan hubungan personal, yang selanjutnya mempengaruhi tingkat otoritas pengambilan keputusan, kebebasan. Selain itu, bidang kegiatan organisasi juga mempengaruhi budaya kerja di madrasah.

“setiap pengambilan keputusan dilakukan musyawarah antara kepala madrasah dengan guru maupun staf dan terkadang juga melibatkan komite madrasah yang mewakili wali murid. Kepala madrasah juga memberikan kebebasan kepada guru maupun staf dalam merencanakan kegiatan di madrasah selama itu memberikan dampak yang baik untuk madrasah”<sup>64</sup>

---

<sup>64</sup> Hasil wawancara dengan kepala madrasah, guru dan staf

Dapat disimpulkan bahwa setiap keputusan diambil setelah dilakukan musyawarah dengan guru dan staf bahkan dengan komite madrasah. guru dan staf diberikan kebebasan dalam melaksanakan kegiatan selama itu membawa dampak yang baik untuk madrasah, apabila dirasa kegiatan tersebut tidak memberikan dampak yang baik maka kepala madrasah tidak memberikan izin.

d. Proses- proses administrasi

Proses- proses administrasi yang dimaksud disini adalah pemberian penghargaan terhadap yang berprestasi, toleransi terhadap konflik dan kerja kelompok. Proses ini akan mempengaruhi budaya kerja karena akan menunjukkan individu mana yang dipandang berhasil, bagaimana kepala madrasah dalam mengatasi sebuah konflik dan apakah kepala madrasah menekankan kerja secara kelompok atau individu

“penghargaan atau *reward* diberikan kepada guru atau staf apabila memperoleh sebuah penghargaan atau prestasi, biasanya berupa apresiasi karena telah memperoleh sebuah prestasi salah satunya dengan melakukan syukuran kecil- kecilan dan makan bersama dengan para guru dan staf. Selain itu kepala madrasah juga melakukan pembinaan serta motivasi untuk selama melaksanakan tugas dengan baik. ” selain penghargaan



proses administrasi lainnya mengenai toleransi terhadap konflik yang terjadi di madrasah, bagaimana kepala madrasah dalam menyikapi apabila adanya konflik dilingkungan madrasah

“apabila terjadi konflik dimadrasah, kepala madrasah mengatasinya tanpa menimbulkan masalah baru. Biasanya akan dilakukan musyawarah bersama guru untuk mengetahui duduk permasalahannya dan mencari solusinya bersama- sama”

Dari hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa proses administrasi berkaitan dengan *reaward* penanganan konflik. Dimana *reaward* akan diberikan kepala guru atau staf yang memperoleh sebuah prestasi serta penanganan sebuah konflik tanpa menimbulkan masalah baru dikemudian hari.

e. Struktur organisasi

Struktur organisasi di MIN Kota Semarang bersifat kaku dan formalisasi yang tinggi dimana segala sesuatu harus dibuat aturan tertulisnya.

“struktur organisasi di MIN Kota Semarang diatur sesuai dengan peraturan madrasah, dimana aturan tertinggi ada pada kepala madrasah”<sup>65</sup>

---

<sup>65</sup> Hasil wawancara dengan kepala MIN Kota Semarang

Dapat disimpulkan bahwa, semua hak dan tanggungjawab dibagi pada unit kerja yang ada, tugas yang bersifat prinsipil tetap berada pada tugas kepala madrasah. kepala madrasah memegang kendali proses berjalannya aktivitas madrasah dan bertanggungjawab pada warga madrasah, guru, staf maupun siswa.

f. Gaya manajemen

Gaya manajemen berkaitan dengan kepemimpinan yang mempengaruhi budaya kerja.

“proses perencanaan, pengorganisasian, kegiatan memimpin serta pengendalian dimadrasah dilaksanakan melalui musyawarah dengan setiap bidang kordinator bidan kurikulum, sarana dan prasarana, kesiswaan, dan humas. Jadi setiap kegiatan akan dilaksanakan telah melalui kesepatan dengan kordinator setiap bidangnya”<sup>66</sup>

Dapat ditarik kesimpulan bahwa kepala madrasah selalu melakukan musyawarah dalam setiap kegiatan yang akan dilaksanakan di madrasah.

2. Peran Kepala madrasah

a. Kepala Madrasah Sebagai Pendidik

Peran kepala madrasah sebagai pendidik mengharuskan kepala madrasah untuk mengamati praktik

---

<sup>66</sup> Hasil wawancara dengan kepala madrasah, guru dan staf

belajar mengajar serta memberikan umpan balik untuk guru.<sup>67</sup>

“Menurut KMA, kepala madrasah sekarang tidak memiliki jam untuk mengajar dan kepala madrasah lebih difokuskan ke bidang manajerial. Sehingga jam mengajar kepala madrasah diberikan kepada guru kelas. Untuk melaksanakan perannya sebagai pendidik, kepala madrasah lebih difokuskan untuk mempersiapkan guru dengan baik dalam persiapan bahan ajar untuk KBM, selain persiapan kepala madrasah juga mengawasi selama proses pelaksanaan dan pasca pelaksanaan KBM. Selain itu saya juga memberikan arahan kepada guru dan staf untuk menjadi guru dan staf yang cerdas budaya dengan cara meningkatkan budaya literasi yang menjadi salah satu keunggulan di MIN Kota Semarang. mengarahkan guru untuk membuat modul literasi sebagai pelajaran tambahan untuk para guru dan murid”<sup>68</sup>

“Hal ini juga disampaikan oleh pak akhlis sebagai guru di madrasah. akan tetapi menurut beliau pak kepala masih memiliki jam mengajar walaupun tidak secara full. Pak kepala juga menjalankan perannya

---

<sup>67</sup>Amanda Heffernan, *The Principal And School Improvement*, (Faculty Of Education, Monash University, Clayton, VIC, Australia, 2018) Hal 103

<sup>68</sup>Wawancara dengan Bpk Subiono, Kepala Madrasah MIN Kota Semarang pada 18 Desember 2020

sebagai pendidik dengan baik<sup>69</sup> hal serupa juga disampaikan oleh guru lainnya bahwa kepala madrasah masih memiliki jam mengajar walaupun secara tidak full. Bapak kepala juga memberikan tugas tambahan untuk membuat modul literasi sebagai pedoman penunjang budaya literasi yang ada di MIN Kota Semarang.

Peran kepala madrasah sebagai seorang pendidik dalam meningkatkan budaya kerja di MIN Kota Semarang dengan mengkonseptualisasi peran mereka dengan cara melihat hubungan, interaksi dan dinamika yang mereka miliki kemudian mereka bagikan kepada guru.<sup>70</sup>

Dapat ditarik kesimpulan bahwa kepala madrasah masih memiliki jam mengajar walaupun sebenarnya kepala madrasah sudah tidak memiliki tugas untuk mengajar dan secara full kepala madrasah hanya berperan sebagai pemimpin dan manajer. peran kepala madrasah sebagai pendidik tidak hanya sebagai pendidik siswa tetapi juga memberikan contoh kepada guru bagaimana menjadi guru yang baik dalam mendidik siswa. serta

---

<sup>69</sup>Wawancara dengan bpk Akhlis, guru MIN Kota Semarang pada 18 Desember 2020

<sup>70</sup>Lisa Catherine Ehrich , Terry Simpson & Merv Wilkinson, *The Principal as Adult Educator in the Professional Development of Teachers*, (Queensland University of Technology, Red Hill, Australia : British Journal of In-service Education, Vol. 21, No. 2, 1995) hal 175

memberikan tugas tambahan untuk membuat modul literasi untuk meningkatkan budaya literasi di madrasah, kepala tidak hanya memberikan tugas tetapi bersama-sama dalam pengerjaan modul literasi.

b. Kepala Madrasah Sebagai Pemimpin

Menurut David Hoppey and James McLeskey peran utama kepala madrasah adalah memberikan dukungan penuh untuk guru dan stafnya agar dapat melakukan pekerjaan dengan baik. kepala madrasah menjalankan perannya dengan cara membina dan membimbing guru dan staf, melindungi madrasah dari tekanan eksternal yang berkaitan dengan akuntabilitas beresiko tinggi, memberikan profesional berkualitas tinggi, dan memastikan guru mengambil peran kepemimpinan di madrasah.<sup>71</sup>

“kepala madrasah memberikan keteladanan dan mengajak bapak dan ibu guru untuk melaksanakan TUPOKSI agar kegiatan pembelajaran dapat berjalan sesuai dengan tujuan.”<sup>72</sup>

---

<sup>71</sup>David Hoppey and James McLeskey, *A Case Study of Principal Leadership in an Effective Inclusive School*, (The Journal of Special Education 46(4) 245–256, University of South Florida, Hammill Institute on Disabilities, 2013)

<sup>72</sup>Wawancara dengan Bpk Subiono, Kepala Madrasah MIN Kota Semarang pada 18 Desember 2020

hal ini juga disampaikan oleh pak akhlis dan guru lainnya menurutnya kepala madrasah telah melaksanakan tugasnya sebagai seorang pemimpin dengan memberikan keteladanan untuk para guru. dengan kepemimpinan beliau madrasah mendapatkan dampak yang cukup baik salah satunya dengan bertambahnya jumlah siswa setiap tahunnya.<sup>73</sup>

Dapat dianalisis bahwa kepala madrasah sebagai pemimpin sangat berperan penting dalam madrasah untuk memberikan keteladanan bagaimana seorang pemimpin dalam mengatur dan perorganisasikan daerah kepemimpinannya. Salah satu dampak dari kepemimpinan beliau dengan meluasnya lingkung siswa yang mendaftarkan diri untuk menjadi murid di MIN Kota Semarang serta berbagai prestasi yang telah diraih dalam kepemimpinan kepala MIN Kota Semarang. selain itu kepala madrasah sebagai pemimpin memberikan semangat untuk para guru dan staf untuk melakukan kompetisi secara adil.

c. Kepala Madrasah Sebagai Manajer

Peran kepala madrasah sebagai manajer berkaitan dengan peningkatan kompleksitas akuntabilitas terkait

---

<sup>73</sup>Wawancara dengan bpk Akhlis, guru MIN Kota Semarang pada 18 Desember 2020

perencanaan dan pelaporan, mencatat bahwa peningkatan telah mengambil waktu jauh dari mengajar dan belajar

Peran kepala madrasah sebagai manajer dibagi menjadi 2 yaitu dalam bidang PMB dan non PMB. Dalam bidang PMB di awal semester ada pembagian tugas dalam rangka untuk mengelola. sedangkan dalam bidang non PMB kepala madrasah fokus pada sarana dan prasarana madrasah serta administrasi madrasah.<sup>74</sup>

Hal ini didukung oleh pendapat yang disampaikan oleh pak akhlis dan beberapa guru, kepala madrasah menjalankan perannya sebagai manajer dengan baik dengan mengurus segala hal secara mendetail sesuai dengan peran kepala madrasah sebagai manajer.

d. Kepala Madrasah Sebagai Pengawas

Peran kepala madrasah sebagai pengawas berperan untuk memantau, mengawasi dan mengevaluasi kinerja guru, baik itu secara langsung yaitu datang secara langsung ke kelas, dan secara tidak langsung yaitu menggunakan data madrasah

Kepala menjalankan perannya sebagai pengawas dengan baik, yaitu dengan cara diadakannya supervisi pembelajaran pada setiap semesternya. Kegiatan supervisi/pengawasan di madrasah terdiri dari:

---

<sup>74</sup>Wawancara dengan Bpk Subiono, Kepala MIN Kota Semarang pada 18 Desember 2020

sosialisasi, temu awal, pemeriksaan administrasi, pelaksanaan supervisi, temu akhir dan tindak lanjut.<sup>75</sup>

## **B. ANALISIS DATA**

Untuk tercapainya budaya kerja di MIN Kota Semarang, disini upaya kepala madrasah sangat diperlukan untuk memberikan peningkatan budaya kerja madrasah. kepala madrasah sebagai pemimpin berperan penting dalam membangun kesadaran para guru, staf, murid serta berbagai unsur terkait. Upaya kepala madrasah dalam meningkatkan budaya kerja di MIN Kota Semarang meliputi:

### **1. Kondisi budaya kerja di MIN Kota Semarang**

Kondisi budaya kerja di MIN Kota Semarang dapat diketahui dari keterangan warga madrasah dan hasil observasi, yaitu keterangan kepala MIN Kota Semarang bahwa budaya kerja di madrasah sudah cukup baik, baik itu dalam segi kedisiplinan, komunikasi dan hubungan kerja. Walaupun begitu budaya kerja di madrasah perlu untuk selalu ditingkatkan lagi agar budaya kerja menjadi lebih baik. karena budaya kerja setiap tahunnya harus memiliki perubahan- perubahan sesuai dengan perkembangan zaman dan teknologi.apalagi dengan adanya pergantian kepala madrasah ini saya berharap budaya kerja di MIN Kota

---

<sup>75</sup>Wawancara dengan Bpk Subiono, Kepala MIN Kota Semarang pada 18 Desember 2020



Semarang menjadi lebih baik lagi.<sup>76</sup> Penuturan selanjutnya dari bapak akhlis pada dasarnya budaya kerja di madrasah sudah bagus dari semua faktor yang mempengaruhi budaya kerja, baik dari komunikasi yang terjalin antar atasan dengan bawahan. Hubungan kerja yang terciptapun sangat baik, yaitu adanya kerjasama yang baik antar guru dan staf, bukan hanya pada saat kondisi belajar mengajar tetapi pada saat diluar jam mengajar. Pada dasarnya apa yang telah disampaikan oleh bapak kepala madrasah sama dengan apa yang ingin saya sampaikan bahwa budaya kerja di madrasah sudah sangat bagus baik dari guru maupun siswanya. Siswa juga turut andil dalam budaya kerja dengan cara mentaati setiap peraturan tata tertib madrasah dan apabila ada yang melanggar siswa akan memperoleh sanksi dan itu juga berlaku untuk guru dan siswa dengan peraturan dan tata tertib yang telah disepakati secara bersama.<sup>77</sup> hal serupa juga disampaikan oleh bu fitri<sup>78</sup>, beliau juga menambahkan bahwa komunikasi dan hubungan kerja di madrasah sangatlah bagus, saya sangat terbantu dengan hubungan kerja ini dan peraturan yang telah dibuat.

---

<sup>76</sup> Wawancara dengan bpk Nadzib. Kamis 18 juni 2021, jam 08.00 WIB

<sup>77</sup> Wawancara dengan bpk Akhlis, sabtu 1 mei 2021

<sup>78</sup> Wawancara dengan ibu fitri, Kamis 18 juni 2021

Demikian pula hasil observasi menunjukkan, budaya kerja di madrasah sangat baik , kenapa penulis bisa mengatakan demikian, penulis melihat dan mengobservasi secara langsung bagaimana kondisi budaya kerja di MIN Kota Semarang seperti, adanya hubungan kerja yang baik antar atasan dan bawahan. Tidak hanya itu budaya kerja yang baik didukung oleh lingkungan kerja yang baik dan nyaman. Di setiap sudut madrasah ditemplei poster- poster motivasi untuk memotivasi siswa, guru dan seluruh warga madrasah. terdapat juga kreasi dari para siswa mengenai dunia literasi dan madrasah juga memfasilitasi guru dan siswa dengan adanya pondok baca di madrasah untuk menunjang program unggulan di madrasah yaitu budaya literasi. Budaya kerja dapat dikatakan baik apabila semua unsur yang menjadi faktor budaya kerja dipenuhi dan dilaksanakan dengan baik.

## 2. Faktor yang meningkatkan budaya kerja

### a. Komunikasi

Menurut Mondy dan Noe Komunikasi yang efektif dalam organisasi mempunyai dampak positif terhadap budaya perusahaan. Dengan komunikasi yang efektif, pihak manajemen dapat melakukan sosialisasi tujuan dan misi perusahaan, menyampaikan aturan perusahaan, dan memberikan kebijakan- kebijakan yang

diterapkan. Pola komunikasi yang diterapkan dalam perusahaan akan menciptakan suatu pola tingkah laku karyawan dalam berhubungan antar mereka satu sama lain, ataupun antara atasan dan bawahan.<sup>79</sup>

Menurut bapak kepala MIN Kota Semarang, komunikasi yang ada dimadrasah sangat baik, baik antara atasan dan bawahan, guru dengan guru, guru dengan staf, pihak madrasah dengan wali murid serta komite madrasah.<sup>80</sup> hal itu juga disampaikan oleh bapak akhlis<sup>81</sup> dan bapak gunawi<sup>82</sup> bahwa komunikasi yang terjalin di madrasah sangat bagus komunikasi yang terjalin di madrasah sangat bagus baik itu antar sesama guru, staf maupun antara kepala madrasah dengan guru maupun staf. Sehingga memudahkan dalam proses sosialisasi setiap kegiatan maupun kebijakan yang ada di madrasah. kepala madrasah menerapkan program pembinaan atau rapat rutin guru dan staf yang dilaksanakan pada minggu ketiga setiap bulannya. Tujuannya untuk mengetahui info terbaru yang terjadi di madrasah, mengevaluasi setiap kegiatan yang sedang berjalan dimadrasah serta

---

<sup>79</sup> Mondy, wayne R dan Noe M Robert, 1990, "Human Resources management", 4th edition, Mc Graw Hill, USA

<sup>80</sup> Wawancara dengan bapak nadhib, kepala MIN Kota Semarang

<sup>81</sup> Wawancara dengan bapak akhlis

<sup>82</sup> Wawancara dengan bapak gunawi

mempersiapkan kegiatan yang belum atau akan dilaksanakan di madrasah, selain itu komunikasi juga dilakukan secara tidak terjadwal yaitu pada saat jam istirahat atau pada saat- saat yang tidak tertentu”

Komunikasi dilakukan bukan hanya dengan guru maupun staf akan tetapi komunikasi juga dilakukan dengan wali murid dengan menjadwalkan pertemuan dengan wali murid.

“komunikasi antara madrasah dengan wali murid di MIN Kota Semarang dilaksanakan beberapa kali yaitu pada awal semester, pertengahan semester dan akhir semester. Pertemuan awal semester biasanya seluruh wali murid akan dijadwalkan untuk melakukan pertemuan dengan pihak madrasah untuk melakukan pengenalan, kondinasi kelas dan lain sebagainya, pertemuan dipertengahan semester biasanya dilakukan untuk memberitahukan perkembangan siswa kepada wali murid dan pertemuan akhir semester untuk memberitahukan hasil belajar siswa. Selain tiga pertemuan tersebut madrasah juga melakukan pertemuan- pertemuan dengan komite madrasah untuk mengkomunikasikan setiap kegiatan yang ada di madrasah”<sup>83</sup>

---

<sup>83</sup> Hasil wawancara dengan kepala madrasah dan guru

Dari hasil observasi dapat disimpulkan bahwa komunikasi kepala madrasah dengan guru maupun staf, komunikasi dengan wali murid dan komite madrasah, bertujuan untuk mempererat hubungan kekeluargaan serta melaksanakan kerjasama yang baik antara kepala madrasah dengan guru maupun staf serta dengan wali murid dan komite madrasah. Selain itu komunikasi dilakukan untuk memberikan informasi mengenai perkembangan murid serta program kegiatan apa saja yang akan dilaksanakan di madrasah.

b. Motivasi

Menurut Mondy dan Noe Upaya-upaya manajemen memotivasi karyawan juga membentuk budaya tersendiri dalam perusahaan. Apakah karyawan selalu dimotivasi dengan uang, bagaimana perusahaan memandang kerja keras karyawan, atau sejauh mana perusahaan memperhatikan kondisi lingkungan kerja. Upaya perusahaan memotivasi karyawan akan menunjukkan bagaimana perusahaan memandang sumber daya manusia yang ada didalamnya.<sup>84</sup>

Upaya-upaya kepala madrasah dalam memotivasi guru maupun staf. Apakah guru dan staf

---

<sup>84</sup> Mondy, Wayne R dan Noe M Robert, 1990, "Human Resources management", 4th edition, Mc Graw Hill, USA

memperoleh motivasi dari kepala madrasah, sejauh mana kepala madrasah dalam memperhatikan kondisi lingkungan kerja.

Menurut bapak kepala madrasah dan disetujui oleh bapak akhliis bahwa kepala madrasah memberikan motivasi kepada guru serta staf pada setiap kesempatan yang ada baik itu secara terjadwal maupun tidak terjadwal. Motivasi yang dilakukan secara tidak terjadwal biasanya dilakukan pada saat jam istirahat, dikantor maupun dikelas. Motivasi secara terjadwal dilakukan pada saat pembinaan yang dilakukan pada minggu ketiga setiap bulan maupun pada saat rapat. Selain memberikan motivasi secara lisan kepala madrasah memberikan motivasi melalui tindakan atau teladan yang diberikan kepala madrasah. kepala madrasah juga selalu memperhatikan kondisi lingkungan kerja supaya tetap rapi dan bersih, karena lingkungan kerja juga dapat berpengaruh kepada motivasi kerja guru maupun staf. Dengan lingkungan kerja yang bersih dan rapi akan menambah semangat guru dan staf dalam menjalankan tugas dan kewajiban serta memberikan rasa aman dan nyaman di madrasah<sup>85</sup>

---

<sup>85</sup> Hasil wawancara dengan kepala madrasah, guru serta staf

Dari hasil observasi juga dapat dikatakan bahwa motivasi dapat diberikan kapan saja baik itu melalui lisan maupun perbuatan serta lingkungan kerja yang mendukung. Dengan memperoleh motivasi secara lisan guru maupun staf akan memicu semangat untuk melakukan tugas dan kewajibannya dengan baik. motivasi secara perbuatan yaitu dengan melihat teladan yang diberikan kepala madrasah, serta lingkungan kerja yang baik dan nyaman akan membuat guru dan staf merasa betah berada di madrasah.

c. Karakteristik organisasi

Menurut mondy dan noe Ukuran dan kompleksitas organisasi akan menentukan tingkat spesialisasi dan hubungan personal, yang selanjutnya mempengaruhi tingkat otoritas pengambilan keputusan, kebebasan. Selain itu, bidang kegiatan organisasi juga mempengaruhi budaya kerja di madrasah.<sup>86</sup>

Menurut bapak kepala madrasah, setiap pengambilan keputusan dilakukan musyawarah antara kepala madrasah dengan guru maupun staf dan terkadang juga melibatkan komite madrasah yang mewakili wali murid. Kepala madrasah juga memberikan kebebasan

---

<sup>86</sup> Mondy, wayne R dan Noe M Robert, 1990, "Human Resources management", 4th edition, Mc Graw Hill, USA

kepada guru maupun staf dalam merencanakan kegiatan di madrasah selama itu memberikan dampak yang baik untuk madrasah”<sup>87</sup>

Dari hasil observasi setiap keputusan diambil setelah dilakukan musyawarah dengan guru dan staf bahkan dengan komite madrasah. guru dan staf diberikan kebebasan dalam melaksanakan kegiatan selama itu membawa dampak yang baik untuk madrasah, apabila dirasa kegiatan tersebut tidak memberikan dampak yang baik maka kepala madrasah tidak memberikan izin.

d. Proses- proses adminisktrasi

Menurut mondy dan noe Proses- proses administrasi yang dimaksud disini adalah pemberian penghargaan terhadap yang berprestasi, toleransi terhadap konflik dan kerja kelompok. Proses ini akan mempengaruhi budaya kerja karena akan menunjukkan inividu mana yang dipandang berhasil, bagaimana kepala madrasah dalam mengatasi sebuah konflik dana apakah kepala madrasah menekankan kerja secara kelompok atau individu.<sup>88</sup>

---

<sup>87</sup> Hasil wawancara dengan kepala madrasah, guru dan staf

<sup>88</sup> Mondy, wayne R dan Noe M Robert, 1990, “Human Resources management”, 4th edition, Mc Graw Hill, USA



Menurut bapak kepala madrasah yang disetujui oleh pak akhlis dan pak gunawi penghargaan atau *reaward* diberikan kepada guru atau staf apabila memperoleh sebuah penghargaan atau prestasi, biasanya berupa apresiasi karena telah memperoleh sebuah prestasi salah satunya dengan melakukan syukuran kecil-kecilan dan makan bersama dengan para guru dan staf. Selain itu kepala madrasah juga melakukan pembinaan serta motivasi untuk selama melaksanakan tugas dengan baik. ” selain penghargaan proses administrasi lainnya mengenai toleransi terhadap konflik yang terjadi di madrasah, bagaimana kepala madrasah dalam menyikapi apabila adanya konflik dilingkungan madrasah

Menurut bapak akhlis dan pak gunawi apabila terjadi konflik dimadrasah, kepala madrasah mengatasinya tanpa menimbulkan masalah baru. Biasanya akan dilakukan musyawarah bersama guru untuk mengetahui duduk permasalahannya dan mencari solusinya bersama- sama”

Dari hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa proses administrasi berkaitan dengan *reaward* penanganan konflik. Dimana *reaward* akan diberikan kepala guru atau staf yang memperoleh sebuah prestasi

serta penganganan sebuah konflik tanpa menimbulkan masalah baru dikemudian hari.

e. Struktur organisasi

Menurut mondy dan noe, Struktur organisasi bisa saja kaku ataupun fleksibel. Selain itu dalam setiap organisasi mungkin pula terjadi sentralisasi dan formalisasi yang tinggi ataupun rendah. Semua dipengaruhi pada budaya perusahaan. Dalam struktur yang kaku dan formalisasi yang tinggi, akan berlaku kebiasaan untuk menghindari sesuatu yang tidak pasti, dan segala sesuatu harus dibuat aturan tertulisnya. Dalam struktur yang fleksibel dan formalisasi yang tidak tinggi, mungkin karyawan lebih dibiasakan untuk menghadapi ketidakpastian secara kreatif dan mandiri.<sup>89</sup>

Struktur organisasi di MIN Kota Semarang bersifat kaku dan formalisasi yang tinggi dimana segala sesuatu harus dibuat aturan tertulisnya.

Menurut bapak kepala madrasah struktur organisasi di MIN Kota Semarang diatur sesuai dengan peraturan madrasah, dimana aturan tertinggi ada pada kepala madrasah<sup>90</sup>

---

<sup>89</sup> Mondy, wayne R dan Noe M Robert, 1990, "Human Resources management", 4th edition, Mc Graw Hill, USA

<sup>90</sup> Hasil wawancara dengan kepala MIN Kota Semarang

Dapat disimpulkan bahwa, semua hak dan tanggungjawab dibagi pada unit kerja yang ada, tugas yang bersifat prinsipil tetap berada pada tugas kepala madrasah. kepala madrasah memegang kendali proses berjalannya aktivitas madrasah dan bertanggungjawab pada warga madrasah, guru, staf maupun siswa.

f. Gaya manajemen

Menurut mondy dan noe Berkaitan dengan kepemimpinan, gaya manajemen juga mempengaruhi budaya perusahaan. Bagaimana proses perencanaan, pengorganisasian, kegiatan memimpin serta pengendalian akan mencerminkan gaya manajemen yang berlaku di perusahaan tersebut. Gaya manajemen berkaitan erat dengan struktur organisasi, komunikasi, dan upaya memotivasi karyawan. Selain itu ketidak seragaman gaya manajemen pada tingkatan manajemen yang berbeda dapat pula mempengaruhi budaya perusahaan. Budaya yang terjadi pada perusahaan itu ialah tidak adanya keharusan keseragaman pandangan atas suatu kebijaksanaan ataupun nilai- nilai tertentu.<sup>91</sup>

Gaya manajemen berkaitan dengan kepemimpinan yang mempengaruhi budaya kerja.

---

<sup>91</sup> Mondy, wayne R dan Noe M Robert, 1990, "Human Resources management", 4th edition, Mc Graw Hill, USA

Menurut bapak kepala madrasah proses perencanaan, pengorganisasian, kegiatan memimpin serta pengendalian dimadrasah dilaksanakan melalui musyawarah dengan setiap bidang kordinator bidan kurikulum, sarana dan prasarana, kesiswaan, dan humas. Jadi setiap kegiatan akan dilaksanakan telah melalui kesepatan dengan kordinator setiap bidangnya<sup>92</sup> hal ini sejalan dengan yang dikatakan oleh bapak gunawi bahwa setiap keputusan yang diambil telah memalui musyawarah yang dilakukan oleh kepala madrasah dengan guru.<sup>93</sup>

Dapat ditarik kesimpulan bahwa kepala madrasah selalui melakukan musyawarah dalam setiap kegiatan yang akan dilaksanakan di madrasah.

### 3. Upaya kepala madrasah

Upaya kepala madrasah dalam meningkatkan budaya kerja melalui peran kepala madrasah yaitu:

#### 1. Kepala Madrasah Sebagai Pendidik

Peran kepala madrasah sebagai pendidik mengharuskan kepala madrasah untuk mengamati praktik

---

<sup>92</sup> Hasil wawancara dengan kepala madrasah, guru dan staf

<sup>93</sup> Hasil wawancara dengan bapak gunawi

belajar mengajar serta memberikan umpan balik untuk guru.<sup>94</sup>

“Menurut KMA, kepala madrasah sekarang tidak memiliki jam untuk mengajar dan kepala madrasah lebih difokuskan ke bidang manajerial. Sehingga jam mengajar kepala madrasah diberikan kepada guru kelas. Untuk melaksanakan perannya sebagai pendidik, kepala madrasah lebih difokuskan untuk mempersiapkan guru dengan baik dalam persiapan bahan ajar untuk KBM, selain persiapan kepala madrasah juga mengawasi selama proses pelaksanaan dan pasca pelaksanaan KBM. Selain itu saya juga memberikan arahan kepada guru dan staf untuk menjadi guru dan staf yang cerdas budaya dengan cara meningkatkan budaya literasi yang menjadi salah satu keunggulan di MIN Kota Semarang. mengarahkan guru untuk membuat modul literasi sebagai pelajaran tambahan untuk para guru dan murid”<sup>95</sup>

“Hal ini juga disampaikan oleh pak akhlis sebagai guru di madrasah. akan tetapi menurut beliau pak kepala masih memiliki jam mengajar walaupun tidak secara full. Pak kepala juga menjalankan perannya sebagai pendidik

---

<sup>94</sup>Amanda Heffernan, *The Principal And School Improvement*, (Faculty Of Education, Monash University, Clayton, VIC, Australia, 2018) Hal 103

<sup>95</sup>Wawancara dengan Bpk Subiono, Kepala Madrasah MIN Kota Semarang pada 18 Desember 2020

dengan baik<sup>96</sup> hal serupa juga disampaikan oleh guru lainnya bahwa kepala madrasah masih memiliki jam mengajar walaupun secara tidak full. Bapak kepala juga memberikan tugas tambahan untuk membuat modul literasi sebagai pedoman penunjang budaya literasi yang ada di MIN Kota Semarang.

Peran kepala madrasah sebagai seorang pendidik dalam meningkatkan budaya kerja di MIN Kota Semarang dengan mengkonseptualisasi peran mereka dengan cara melihat hubungan, interaksi dan dinamika yang mereka miliki kemudian mereka bagikan kepada guru.<sup>97</sup>

Dapat ditarik kesimpulan bahwa kepala madrasah masih memiliki jam mengajar walaupun sebenarnya kepala madrasah sudah tidak memiliki tugas untuk mengajar dan secara full kepala madrasah hanya berperan sebagai pemimpin dan manajer. peran kepala madrasah sebagai pendidik tidak hanya sebagai pendidik siswa tetapi juga memberikan contoh kepada guru bagaimana menjadi guru yang baik dalam mendidik siswa. serta

---

<sup>96</sup>Wawancara dengan bpk Akhlis, guru MIN Kota Semarang pada 18 Desember 2020

<sup>97</sup>Lisa Catherine Ehrich , Terry Simpson & Merv Wilkinson, *The Principal as Adult Educator in the Professional Development of Teachers*, (Queensland University of Technology, Red Hill, Australia : British Journal of In-service Education, Vol. 21, No. 2, 1995) hal 175

memberikan tugas tambahan untuk membuat modul literasi untuk meningkatkan budaya literasi di madrasah, kepala tidak hanya memberikan tugas tetapi bersama-sama dalam pengerjaan modul literasi.

## 2. Kepala Madrasah Sebagai Pemimpin

Menurut David Hoppey and James McLeskey peran utama kepala madrasah adalah memberikan dukungan penuh untuk guru dan stafnya agar dapat melakukan pekerjaan dengan baik. kepala madrasah menjalankan perannya dengan cara membina dan membimbing guru dan staf, melindungi madrasah dari tekanan eksternal yang berkaitan dengan akuntabilitas beresiko tinggi, memberikan profesional berkualitas tinggi, dan memastikan guru mengambil peran kepemimpinan di madrasah.<sup>98</sup>

“kepala madrasah memberikan keteladanan dan mengajak bapak dan ibu guru untuk melaksanakan TUPOKSI agar kegiatan pembelajaran dapat berjalan sesuai dengan tujuan.”<sup>99</sup>

---

<sup>98</sup>David Hoppey and James McLeskey, *A Case Study of Principal Leadership in an Effective Inclusive School*, (The Journal of Special Education 46(4) 245–256, University of South Florida, Hammill Institute on Disabilities, 2013)

<sup>99</sup>Wawancara dengan Bpk Subiono, Kepala Madrasah MIN Kota Semarang pada 18 Desember 2020

hal ini juga disampaikan oleh pak akhlis dan guru lainnya menurutnya kepala madrasah telah melaksanakan tugasnya sebagai seorang pemimpin dengan memberikan keteladanan untuk para guru. dengan kepemimpinan beliau madrasah mendapatkan dampak yang cukup baik salah satunya dengan bertambahnya jumlah siswa setiap tahunnya.<sup>100</sup>

Dapat dianalisis bahwa kepala madrasah sebagai pemimpin sangat berperan penting dalam madrasah untuk memberikan keteladanan bagaimana seorang pemimpin dalam mengatur dan perorganisasikan daerah kepemimpinannya. Salah satu dampak dari kepemimpinan beliau dengan meluasnya lingkung siswa yang mendaftarkan diri untuk menjadi murid di MIN Kota Semarang serta berbagai prestasi yang telah diraih dalam kepemimpinan kepala MIN Kota Semarang. selain itu kepala madrasah sebagai pemimpin memberikan semangat untuk para guru dan staf untuk melakukan kompetisi secara adil.

### 3. Kepala Madrasah Sebagai Manajer

Peran kepala madrasah sebagai manajer berkaitan dengan peningkatan kompleksitas akuntabilitas terkait

---

<sup>100</sup>Wawancara dengan bpk Akhlis, guru MIN Kota Semarang pada 18 Desember 2020



perencanaan dan pelaporan, mencatat bahwa peningkatan telah mengambil waktu jauh dari mengajar dan belajar

Peran kepala madrasah sebagai manajer dibagi menjadi 2 yaitu dalam bidang PMB dan non PMB. Dalam bidang PMB di awal semester ada pembagian tugas dalam rangka untuk mengelola. sedangkan dalam bidang non PMB kepala madrasah fokus pada sarana dan prasarana madrasah serta administrasi madrasah.<sup>101</sup>

Hal ini didukung oleh pendapat yang disampaikan oleh pak akhlis dan beberapa guru, kepala madrasah menjalankan perannya sebagai manajer dengan baik dengan mengurus segala hal secara mendetail sesuai dengan peran kepala madrasah sebagai manajer. dalam hal meningkatkan budaya kerja kepala madrasah mengajak para guru dan staf untuk aktif dalam setiap kegiatan seminar maupun pelatihan untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas

#### 4. Kepala Madrasah Sebagai Pengawas

Peran kepala madrasah sebagai pengawas berperan untuk memantau, mengawasi dan mengevaluasi kinerja guru, baik itu secara langsung yaitu datang secara langsung ke kelas, dan secara tidak langsung yaitu menggunakan data madrasah

---

<sup>101</sup>Wawancara dengan Bpk Subiono, Kepala MIN Kota Semarang pada 18 Desember 2020

Kepala menjalankan perannya sebagai pengawas dengan baik, yaitu dengan cara diadakannya supervisi pembelajaran pada setiap semesternya. Kegiatan supervisi/pengawasan di madrasah terdiri dari: sosialisasi, temu awal, pemeriksaan administrasi, pelaksanaan supervisi, temu akhir dan tindak lanjut.<sup>102</sup>

Mengacu pada paparan analisis data, dapat diambil kesimpulan bahwa:

- a. Kondisi budaya kerja di MIN Kota Semarang sudah sangat bagus yang didukung oleh terpenuhinya semua faktor yang mempengaruhi budaya kerja.
- b. Upaya kepala madrasah dalam meningkatkan budaya kerja di MIN Kota Semarang, membantu guru dan staf dan mengembangkan kualitas dan kuantitas diri.
- c. Upaya kepala madrasah dalam meningkatkan budaya kerja di MIN Kota Semarang yaitu dengan meningkatkan komunikasi, motivasi, struktur organisasi, proses administasi dan gaya manajemen yang bagus, sehingga budaya kerja di MIN Kota Semarang bisa meningkat setiap tahunnya sesuai dengan perubahan zaman.
- d. Pada intinya MIN Kota Semrang telah memiliki budaya kerja yang bagus sejalan dengan peran kepala

---

<sup>102</sup>Wawancara dengan Bpk Subiono, Kepala MIN Kota Semarang pada 18 Desember 2020

madrasah beserta guru dan staf yang mendukung setiap program dan kegiatan yang dapat menunjang peningkatan budaya kerja.

### **C. Keterbatasan Penelitian**

Meskipun peneliti telah berupaya untuk memberikan hasil penelitian yang terbaik. Dalam melakukan penelitian lapangan, penulis menyadari terdapat kekurangan dan kelemahan. Adapun kekurangan dan kelemahan penelitian ini adalah:

1. Meskipun skripsi ini membahas mengenai keseluruhan bagaimana upaya kepala madrasah dalam meningkatkan budaya kerja, namun peneliti hanya terfokus kepada beberapa peran kepala madrasah.
2. Keterbatasan data dan waktu penelitian. Karena peneliti terbatas pada saat riset dilakukan sehingga masih banyak kekurangan dalam memperoleh informasi yang terkait dengan penelitian yang penulis lakukan.
3. Penulis menyadari keterbatasan dalam melakukan penelaahan penelitian, yaitu pengetahuan dan literatur yang kurang. Terlepas dari berbagai kekurangan yang ada dalam penelitian ini, penelitian ini memberikan informasi mengenai bagaimana upaya kepala madrasah dalam meningkatkan budaya kerja

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Hasil dari penelitian yang dilakukan oleh peneliti tentang upaya kepala madrasah dalam meningkatkan budaya kerja di MIN Kota Semarang, dapat diambil kesimpulan.

Kepala madrasah sebagai pemimpin adalah memberikan dukungan penuh untuk guru dan stafnya agar dapat melakukan pekerjaan dengan baik, serta menjadi teladan untuk guru dan stafnya. Kepala madrasah sebagai manajer berkaitan dengan peningkatan kompleksitas, akuntabilitas terkait perencanaan dan pelaporan. Kepala madrasah sebagai pengawas berperan untuk mengawasi dan mengevaluasi kinerja guru. Kepala madrasah berperan sebagai pendidik, menurut KMA kepala madrasah sekarang tidak memiliki jam untuk mengajar dan kepala madrasah lebih difokuskan ke bidang manajerial. Sehingga jam mengajar kepala madrasah diberikan kepala guru kelas. Untuk melaksanakan perannya sebagai pendidik, kepala madrasah lebih fokus untuk mempersiapkan guru dengan baik dalam persiapan bahan ajar. Kepala madrasah juga mengawasi selama proses pelaksanaan dan pasca pelaksanaan.

Upaya kepala MIN Kota Semarang dalam meningkatkan budaya kerja secara umum cukup baik. budaya

kerja di madrasah dikembangkan melalui suasana kerja yang kondusif, disiplin. Berkomitmen dengan menanamkan nilai-nilai, visi, misi, dan tujuan madrasah sebagai pedoman, melakukan komunikasi yang baik pada seluruh warga madrasah, melakukan pengambilan keputusan secara bersama-sama, sehingga semua kebijakan yang diambil dapat diterima semua pihak dan dapat terlaksana tanpa adanya konflik dari salah satu pihak. Menciptakan suasana kerja dan belajar yang kondusif, dan selalu membiasakan kedisiplinan dilingkungan madrasah. penggabungan antara implementasi peran kepala madrasah dalam mengelola madrasah dengan peningkatan budaya kerja yang terdiri dari komunikasi, motivasi yang dilakukan oleh guru dan kepala madrasah. melakukan pengawasan terhadap dokumen yang berkaitan dengan proses pembelajaran dan kesadaran guru dan kepala madrasah terhadap tugas dan tanggung jawab yang diterimanya.

## **B. SARAN**

Beberapa saran berkaitan dengan upaya yang dilaksanakan kepala madrasah dalam meningkatkan budaya kerja di MI N Kota Semarang adalah:

1. Kepala madrasah perlu terus menerus melakukan perbaikan dalam perencanaan program- program pelayanan pendidikan dengan memperhatikan perkembangan zaman serta mutu

pendidikan yang mengarah pada prestasi siswa dan juga prestasi guru di tingkat yang lebih tinggi lagi.

2. Upaya peningkatan budaya kerja dapat dilakukan kepala madrasah dengan cara mengikutsertakan guru dan berbagai kegiatan baik itu pelatihan, seminar maupun diklat untuk menunjang kinerja dan menambah wawasan untuk guru.
3. Salah satu upaya kepala madrasah untuk mengatasi kendala peningkatan budaya kerja dengan cara mengikutsertakan dan dukungan guru dan komite madrasah, agar seluruh program peningkatan budaya kerja dapat terlaksana dengan baik, konsisten dan terencana. Sesuai dengan evaluasi dan supervisi yang telah dilakukan.

### **C. PENUTUP**

Demikina skripsi yang peneliti buat semoga bermanfaat bagi pembaca dan penulis pada khususnya. Tentunya skripsi ini masih jauh dari kata sempurna, masih banyak kekurangan karena berbagai keterbatasan penulis baik berupa pengetahuan, bahan referensi serta kondisi pandemi saat ini. Penulis memohon maaf apabila ada kesalahan dalam penulisan kata maupun kalimat yang tidak sesuai. oleh karena itu penulis dengan kerendahan hati penulis mengharapkan kritikan dan saran dari pembaca agar lebih baik lagi dimasa yang akan datang.

## DAFTAR PUSTAKA

- Afrizal. *Metode Penelitian Kualitatif*. Jakarta: PT Grafindo Persada, 2014.
- Ahmadi, Ruslam. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta: Ar- Ruzz Media, 2016.
- Banun, Sri. "Strategi Kepala Sekolah dalam meningkatkan Mutu Pendidikan pada SMP N 2 Unggul Mesjid Raya kabupaten Aceh Besar." *Jurnal Administrasi Pendidikan Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*, 2016: ISSN 2302-0156, Volume 4, no 1.
- Birokrasi, Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi. *Pedoman Pengembangan Budaya Kerja*. 39 tahun 2012.
- Coskun Bayrak, Yahya Altinkurt & Kursad Yilmaz. "The Relationship between School Principals' Power Sources and School Climate." *The Anthropologist* 17(1): 81-91 (2014).
- Daryanto. *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta, 2014.

—. *kepala Sekolah sebagai Pemimpin Pembelajaran*. Yogyakarta: Gava Media, 2011.

Earley, Miriam Erez and P. Christopher. *Culture, self-identity, and work*. New York: Oxford University Press, 1993.

Education, Department of. "Government Gazette: The South African Standards for Principalship. Enhancing the Image and Competency of School Principals." *Pretoria: Department of Basic Education*, 2014.

Engels G, Hotton G, Devos G, Bouckenooghe D, Aelterman A. "Principals in schools with a positive school culture." *Educational Studies*, 34(3), 2008: 157-172.

Guno, Gering Supriyadi dan Tri. *Budaya Kerja Organisasi Pemerintahan*. Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia, 2006.

Heffernan, Amanda. *The Principal And School Improvement*. Australia: Faculty of education, Monash University, Clayton, 2018.

—. *The Principal and School Improvement*. Australia: Faculty of Education Monas University, 2018.



- Huberman, Milles dan. *Analisis Data Kualitatif*. Jakarta: Universitas Indonesia Raya, 1992.
- Husni, Muhammad. "Konsep Kepala Madrasah dalam mengembangkan Budaya Mutu Akademik Religius." *Jurnal Studi Keislaman dan Ilmu Pendidikan*, 2017: volume 5. nomor 1.
- Ibrahim. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta, 2015.
- Leo U, Wickenberg P. " Professional norms in school leadership: Change efforts in implementation of education for sustainable development." *Journal of Educational Change*, 14(4), 2013: 403-422.
- Lisa Catherine Ehrich, Terry Simpson & Merv Wilkinson. "The Principal as Adult Educator in the Professional Development of Teachers." *British Journal of In-service Educatio* (Queensland University of Technology) Vol. 21, No. 2 (1995).
- Little, J. W. "Norms of collegiality and experimentation: Workplace conditions of school success." *American Educational Research Journal*, 19(3), 1982: 325–340.

Madjani Ghaisani Ifliya, Siti Nur Hidayah. "Upaya Kepala Madrasah dalam Membina Budaya Organisasi dan Kinerja Guru dalam Pembelajaran di MI N 5 Majalengka." *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2018: Volume 3, nomor 1.

McLeskey, David Hoppey and James. "A Case Study of Principal Leadership in an Effective Inclusive School." *The Journal of Special Education* (University of South Florida, Hammill Institute on Disabilities), 2013: 46(4) 245–256.

Moeheriono. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada, 2012.

Moleong, Lexy J. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Rosdakarya, 2017.

Moleong, Lexy. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007.

Moyo, Keshni Bipath & Eles. "Principals Shaping School Culture for School Effectiveness in South Africa." *Journal of Social Sciences* 48:3, 2016: 174-186.

- Mulyana, Deddy. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010.
- Muslihat. *kepala Mdrasah pada PKKM*. Yogyakarta: CV Budi Utama, 2020.
- N, Spaul. "Poverty and privilege: Primary school inequality in South Africa." *International Journal of Education*, 33, 2013: 437-447.
- November I, Alexander G, van Wyk MM. "Do principal-educators have the ability to transform schools?" *Teaching and Teacher Education*, 26, 2010: 786-795.
- Nurhadijah. "Studi Tentang Budaya Kerja Pegawai Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 1 Panajam Paser." *E-Journal Ilmu Administrasi Negara*, 2017: Vol. 5 Nomor 1.
- Pernamasari, Dian. "Budaya Kerja Pegawai pada Bagian Organisasi Sekretariat Pemerintah Daerah Kabupaten Donggala." *E- Journal Katalogis*, 2015: Volume 3, nomor 8, ISSN: 2302-2019.
- Prastowo, Andi. *Metode Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta: Ar- Ruzz Media, 2016.

- Purkey, S. C., & Smith, M. S. "Effective schools: A review." *Elementary School Journal*, 83(4), 1983: 427–452.
- Purwanto, M. Ngalm. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003.
- Rohmah, Noer. "Strategi dalam peningkatan Budaya Kerja Dosen di Perguruan Tinggi." *STIT Ibnu Sina Malang: Jurnal Pusaka*, 2016.
- Schein E, p. "Organisational Culture and Leadershi." 2010.
- Schein, E. H. "Organizational culture and leadership (3rd ed." *San Francisco: Jossey-Bass.*, 2004.
- Soedari, Tjutju. *Pengujian Keabsahan Data Penelitian Kualitatif*. PLB FIP UPI.
- Sudarman, Momon. *Profesi Guru*. Jakarta: rajawali Press, 2013.
- Sugiono. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2015.
- Suhardiman, Budi. *Studi Pengembangan Kepala Sekolah*. Jakarta: Rineka Cipta, 2012.

- Suri, Sushma. *Work Culture and Occupational Stress in Indian Organisations*. ASBM Journal of Management, II(1), 2009, 2009.
- Suryabrata, Sumadi. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: PT Grafindo Persada, 2013.
- Terrence E. Deal, Kent D. Peterson. *Shaping school culture : pitfalls, paradoxes, and promises*. United States of America: Jossey-Bass, 2009.
- Wahjisumijo. *Kepemimpinan Kepala Madrasah*. Jakarta : Raja Grafindo Persada, 1999.
- Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2002.
- Walter, William L. Sharp and James K. *The principal as school manager*. United States of America: Scarecrow Press, Inc, 2003.
- Wiersman, William. *Research Methods In Education*. Boston: Allyn And Bacon, 1986.

## **Lampiran 1**

### **Pedoman Wawancara**

A. Budaya Kerja di MIN Kota Semarang

B. Peran Kepala Madrasah

1. Bagaimana peran kepala madrasah sebagai pendidik?
2. Bagaimana peran kepala madrasah sebagai pemimpin?
3. Bagaimana peran kepala madrasah sebagai manajer?
4. Bagaimana peran kepala madrasah sebagai pengawas?

## **Lampiran 2**

### **Pedoman observasi**

1. Mengamati kondisi fisik atau sarana dan prasarana yang ada di MIN Kota Semarang
2. Mengamati budaya kerja di MIN Kota Semarang

## **Lampiran 3**

### **Pedoman Dokumentasi**

1. Profil Madrasah
2. Visi, Misi dan tujuan Madrasah
3. Data Guru
4. Data Siswa
5. Data Prestasi
6. Sarana dan Prasarana Madrasah
7. Tata Tertib

### **Lampiran 3**

#### **I. Profil Madrasah**

##### **A. Madrasah Ibtidaiyah Negeri Kota Semarang**

- a. Nama Madrasah : MIN Kota Semarang  
(KMA No. 211  
Tahun2015)
- b. NSM : 111133740001
- c. NPSN : 60713851
- d. Status Madrasah : Negeri
- e. Jenjang Akreditasi : Akreditasi “A” (nilai 96)
- f. Berdasarkan SK BAN SM Nomor: 817/BAN-  
SM/SK/2019
- g. Kepemilikan Tanah :
  - 1. Status Tanah : Pinjam Pakai
  - 2. Nomor Sertifikat : -
  - 3. Luas Tanah : 2600 M<sup>2</sup>
- h. Status Bangunan :
  - 1. Surat Ijtim Bangunan : -
  - 2. Luas Bangunan : 1.800 M<sup>2</sup>
- i. Alamat Madrasah :
  - 1. Alamat : Jl. Moedal No. 03
  - 2. Kelurahan : Sumurrejo
  - 3. Kecamatan : Gunungpati



- 4. Kode Pos : 50226
- 5. Propinsi : Jawa Tengah
- 6. Telpon : (024)76917223
- 7. No. HP : 082135671521
- j. Tahun didirikan : 1997
- k. Tahu beroperasi : 1997

**B. Kepala Madrasah**

- a. Nama Lengkap : H. Subiyono, S.Ag., M.Pd.I
- b. NIP : 197411112001121002
- c. Pangkat/ Gol. Ruang : Penata Tk. I/III.d
- d. Masa Kerja Guru : 16 Tahun 0 Bulan
- e. Masa Kerja Kepala : 4 Tahun 8 bulan  
TMT : 14 Oktober 2011 : di MIN Sumurrejo Kota Semarang s.d. Januari 2021
- f. Pendidikan Terakhir : S.2 (Magister)
- g. Fakultas/Jurusan : Dirasah Islamiyah/PAI (M.Pd.I)
- h. Alamat Rumah : Jl. Bukit Beringin Asri VII A. 224 Kel. Gondoriyo Kec. Gunungpati Kota Semarang
- i. Telepon Rumah : 024 - 8664596
- a. Nama Lengkap : Nadzib, S.Ag
- b. NIP : 19700713 199603 1 001
- c. Pangkat/ Gol. Ruang : Pembina, IV/d
- d. Masa Kerja Guru : 16 Tahun 0 Bulan
- e. Masa Kerja Kepala : 8 Tahun 11 bulan

1. TMT : 19 Januari 2021 : di MIN Kota Semarang s.d. sekarang
2. Nomor SK :  
644/Kw.11.1/3/KP.07.6/01/2021
- f. Pendidikan Terakhir : S.1 (Strata 1)
- g. Fakultas/Jurusan : Tarbiyah/ PAI (S.Ag)
- h. Alamat Rumah : Desa Kawengen RT 03 /  
RW 05 Kec. Ungaran Timur Kab. Semarang
- Telepon Rumah : -
- Nomor Handphone : 08157621790

## **II. Visi, Misi dan Tujuan Madrasah**

### **A. VISI MADRASAH**

Terwujudnya generasi Islam yang terampil qiro'ah, tekun beribadah, berakhlak karimah, dan unggul dalam prestasi.

Indikator Visi:

- a. Terwujudnya generasi umat yang mampu membaca Al-Qur'an dengan baik dan benar (tartil).
- b. Terwujudnya generasi umat yang tekun melaksanakan ibadah wajib maupun sunnah.
- c. Terwujudnya generasi umat yang santun dalam bertutur dan berperilaku.
- d. Terwujudnya generasi umat yang unggul dalam prestasi akademik dan non akademik sebagai bekal melanjutkan ke pendidikan yang lebih tinggi

## B. MISI MADRASAH

1. Menyelenggarakan pendidikan yang berkualitas dalam pencapaian prestasi akademik dan non akademik.
2. Mewujudkan pembelajaran dan pembiasaan dalam mempelajari Al-Qur'an dan menjalankan ajaran agama Islam.
3. Mewujudkan pembentukan karakter Islami yang mampu mengaktualisasikan diri dalam masyarakat
4. Meningkatkan pengetahuan dan profesionalisme tenaga kependidikan sesuai dengan perkembangan dunia pendidikan.

## C. TUJUAN MADRASAH

1. Mengoptimalkan proses pembelajaran dengan menggunakan pendekatan pembelajaran aktif (PAKEM)
2. Mengembangkan potensi akademik, minat, dan bakat siswa melalui layanan bimbingan dan kegiatan ekstra kurikuler
3. Membiasakan perilaku Islami di lingkungan madrasah
4. Meningkatkan prestasi akademik siswa dengan nilai rata-rata 7,00.
5. Meningkatkan prestasi akademik siswa di bidang seni dan olahraga lewat kejuaraan dan kompetisi

#### D. SASARAN

1. Pencapaian kenaikan 1 jilid Qiraati jangka waktu 1 tahun
2. Pembentukan ketertiban peserta didik dalam melaksanakan wudhu dan sholat berjama'ah
3. Pembinaan karakter Islami (berdoa sebelum melakukan sesuatu, terbiasa membaca *subhanallah, Astaghfirullah, Alhamdulillah*) di lingkungan madrasah
4. Pencapaian tingkat kelulusan Ujian Sekolah/Madrasah 100%
5. Pencapaian nilai rata-rata Ujian Sekolah/Madrasah 7,00
6. Pencapaian prestasi Kompetisi Sains Madrasah (KSM) kategori juara 1,2,3, tingkat kota dan atau provinsi
7. Pembinaan prestasi peserta didik sesuai bakat dan minat secara berkesinambungan untuk mencapai prestasi tertentu di bidangnya
8. Pencapaian prestasi Ajang Kompetisi Siswa Madrasah (AKSIOMA) kategori juara 1,2,3, tingkat kota dan atau provinsi
9. Pencapaian prestasi olah raga tertentu dan Pramuka untuk kategori juara 1,2,3 tingkat Kecamatan dan atau Kota

10. Pencapaian keaktifan peserta didik mengikuti ekstrakurikuler 100%

### III. Data Tenaga Pendidik dan Kependidikan

TAHUN 2020

NO	NAMA	NIP	Mapel/Guru Kelas	PENDIDIKAN
1	H.Subiyono, S.Ag., M.Pd.I	197411112001121002	Kepala Madrasah	S.2
2	Sebyowati Meiningsih, S.Pd	196805151994032003	Guru Kelas	S.1
3	Hj. Sri Hidayati, S.Pd	197006131994032003	Guru Mapel PJOK	S.1
4	Hj. Siti Daimah, S.Pd.I	196810082005012001	Guru Kelas	S.1
5	Fithriyah Widiastuti, S.Pd.I	198107242002122001	Guru Kelas	S.1
6	Gunawij, S.Pd.I	196912282005011002	Guru Kelas	S.1
7	Moh. Akhlis, S.Pd	197107202005011002	Guru Kelas	S.1
8	Dyah Sukmaningsih, S.Pd	197112162005012002	Guru Kelas	S.1
9	Baedhowi, S.Pd.I	198003262005011003	Guru Kelas	S.1
10	Eni Susiati, S. Pd.I	196605102006042001	Guru Kelas	S.1
11	Yayuk Sri Lestari H, S. Pd.I	197111292007102001	Guru Kelas	S.1
NO	NAMA	NIP	Mapel/Guru Kelas	PENDIDIKAN
12	Muhamad Fakhruddin, S.Pd.I	198303242005011001	Guru Kelas	S.1
14	Siti Musyarofah, S.Pd.I	197403042009012005	Guru Kelas	S.1
15	Bajuri, S.Pd.I	196606232006041002	Guru Kelas	S.1
16	Anita Nur Azizah, S.Pd.I	198104172005012002	Guru Kelas	S.1
17	M. Dony Arifin, SH.I., MH	198312072019031004	Guru Kelas	s.2
18	Muhtadi, S.Pd.I	197607221998031009	Guru Mapel Akidah Akhlak	S.1
19	Sri Margningsih, S.Pd	--	Guru Kelas	S.1
20	Yunia Eriani, S.Pd.I	--	Guru Kelas	S.1
21	Mochammad Sururudin, S.Pd	--	Guru Mapel PJOK	S.1
22	Ni' matul Labibah, S.Pd	--	Guru Kelas	S.1
23	Laelatul Hidayah, S.Pd	--	Guru kelas	S.1
24	Sugiarti	197205152009012002	Bendahara	SMA
25	Sunarto	--	Petugas Keamanan 1	SD
26	Muslichatun	--	Petugas Kebersihan	SMP
27	Mustofa	--	Petugas Keamanan 2	SMP

**TAHUN 2021**

NO	NAMA	NIP	Mapel/Guru Kelas	PENDIDIKAN
1	Nadrib, S.Ag	197007131996031001	Kepala Madrasah	S.1
2	Setyawati Meiningsih, S.Pd	196805151994032003	Guru Kelas	S.1
3	Hj. Sri Hidayati, S.Pd	197006131994032003	Guru Mapel PJOK	S.1
4	Hj. Siti Daimah, S.Pd.I	196810082005012001	Guru Kelas	S.1
5	Fihriyah Widhastuti, S.Pd.I	198107242002122001	Guru Kelas	S.1
6	Gunawi, S.Pd.I	196912282005011002	Guru Kelas	S.1
7	Moh. Akhlis, S.Pd	197107202005011002	Guru Kelas	S.1
8	Dyah Sukmaningsih, S.Pd	197112162005012002	Guru Kelas	S.1
9	Baendhawi, S.Pd.I	198003262005011003	Guru Kelas	S.1
10	Triik Kaddarwati, S.Pd	198102242005012003	Guru Kelas	S.1
10	Eni Susiati, S. Pd.I	196605102006042001	Guru Kelas	S.1
11	Yayuk Sri Lestari H, S. Pd.I	197111292007102001	Guru Kelas	S.1
12	Muhamad Fakhruddin, S.Pd.I	198303242005011001	Guru Kelas	S.1
13	Dani Kartika Ariyawati, S.Pd	198306132009012008	Guru Kelas	S.1
14	SRI Musyarofah, S.Pd.I	197403042009012005	Guru Kelas	S.1
15	Bajuri, S.Pd.I	196606232006041002	Guru Kelas	S.1
16	Anita Nur Azizah, S.Pd.I	198104172005012002	Guru Kelas	S.1
17	Muhtadi, S.Pd.I	197607221998031009	Guru Kelas	S.1
18	Sri Marginingsih, S.Pd	-	Guru Kelas	S.1
19	Yunia Eriani, S.Pd.I	-	Guru Kelas	S.1
20	Mochammad Sururudin, S.Pd	-	Guru Mapel PJOK	S.1
21	Ni'matul Labibah, S.Pd	-	Guru Kelas	S.1
22	Mutmainah, S.Pd	-	Guru Kelas	S.1
23	Sugiarti	197205152009012002	Pengatur	SMA
24	Sunarto	-	Petugas Keamanan 1	SD
25	Muslichatun	-	Petugas Kebersihan	SMP
26	Mustofa	-	Petugas Keamanan 2	SMP

#### IV. Data Siswa

##### IV. PESERTA DIDIK

###### a. Jumlah Siswa dan Rombongan Belajar

TAHUN	ROMBONGAN BELAJAR							JUMLAH PESERTA DIDIK						TOTAL
	I	II	III	IV	V	VI	JML	I	II	III	IV	V	VI	
2017/2018	3	2	2	2	2	2	13	89	74	71	61	71	59	425
2018/2019	3	3	2	2	2	2	14	90	89	74	71	61	71	456
2019/2020	4	3	3	2	2	2	16	112	90	89	74	71	61	497
2020/2021	4	4	3	3	2	2	18	112	109	84	86	74	70	532

## V. Data Prestasi

### V. PRESTASI AKADEMIK

#### a. Prestasi Akademik

No	Kejuaraan	Tingkat	Juara	Tahun	Penyelenggara	Tempat
1.	Lomba Membaca Cepat	Kota Semarang	1	2013	UNNES	UNNES
2.	KSM Mapel Matematika	Kota Semarang	3	2014	Kemenag Kota Semarang	MAN 1 Semarang

#### b. Prestasi Non Akademik

No	Kejuaraan	Tingkat	Juara	Tahun	Penyelenggara	Tempat
1.	Barong Favorit Pesta Siaga Kwaran Gunungpati	Kecamatan Gunungpati	1	2013	Kwaran Gunungpati	Buper Gunungpati
2.	Deville Jumbara X PMR	Kota Semarang	3	2014	PMI Kota Semarang	Buper Karanggeneng
3.	Peragaan Perawatan Keluarga	Kota Semarang	2	2014	PMI Kota Semarang	Buper Karanggeneng
4.	Kampaye Kebersihan dan Kesehatan	Kota Semarang	2	2014	PMI Kota Semarang	Buper Karanggeneng
5.	Kampaye Siaga Bencana	Kota Semarang	1	2014	PMI Kota Semarang	Buper Karanggeneng
6.	Parade Daun Kota Semarang	Kecamatan Gunungpati	3	2015	Kecamatan Gunungpati	Kelurahan kandri
7.	Dai Kecil UNNES	Kota Semarang	1	2015	UNNES	UNNES
8.	Siaga Creativity Racana Wijaya (SCRW) 2015	Kota Semarang	3	2015	Racana UNNES	UNNES
9.	POPDA 2016 Cabang Tenis Meja Putri	Kota Semarang	2	2016		Kel. Kedung Mundu
10.	Pesta Siaga Ranting Gunungpati	Kecamatan Gunungpati	Harapan 2	2016	Kwaran Gunungpati	Kec. Gunungpati
11.	Seleksi Jumbara nasional PMR Mula VIII tingkat Kota	Kota Semarang	1	2016	PMI Kota Semarang	PMI Kota Semarang
12.	Lomba Futsal	Kecamatan	3	2019	MTs Al Asror	Mts Al Asror

## Lampiran 4

### Transkrip wawancara

Informan : H. Subiyono, S. Ag., M. Pd. I

Jabatan : Kepala MIN Kota Semarang

Hari/ tanggal : 18, Desember 2020

Tempat : Ruang Guru MIN Kota Semarang

P : bagaimana komunikasi yang terjalin di MIN Kota Semarang?

J : Komunikasi, kepala madrasah selalu membuka komunikasi dengan guru dan staf baik itu terjadwal atau pun tidak terjadwal. Komunikasi terjadwal biasanya dilakukan pada saat rapat, pembinaan, getring maupun pada saat refreking. Sedangkan komunikasi tidak terjadwal biasanya dilakukan pada saat jam istirahat. Kepala madrasah juga melakukan komunikasi dengan orang tua siswa yang dilakukan melalui komite dan guru. Jadi, apabila ada masukan dan aduan dari orang tua siswa kepala madrasah akan langsung memberikan respon dan tindakan.

P : Bagaimana kepala madrasah dalam memotivasi guru, staf, dan warga madrasah?

J : dengan melakukan pembinaan kepada guru dan staf melalui rapat dan juga memberikan tauladan



P : apakah kepala madrasah memperhatikan kondisi lingkungan kerja?

J : kepala madrasah sangat memperhatikan kondisi lingkungan kerja dan memastikan seluruh lingkungan madrasah selalu bersih dan tertata rapi. Karena dengan kondisi lingkungan yang bersih dan rapi dapat meningkatkan semangat dan suasana hati para warga madrasah serta memberikan kenyamanan untuk para warga madrasah

P : bagaimana cara kepala madrasah dalam pengambilan setiap keputusan?

J : kepada madrasah selalu musyawarahkan setiap keputusan yang akan diambil untuk kepentingan madrasah

P : apakah kepala madrasah memberikan kebebasan untuk guru dan staf dalam kegiatan di madrasah?

J : kepala madrasah terkadang memberikan kebebasan kepada guru maupun staf dalam kegiatan madrasah selama itu dapat membawa dampak yang baik untuk madrasah.

P :Apakah kepala madrasah memberikan *reaward* kepada guru, staf ataupun warga madrasah yang mendapatkan penghargaan?

J :Ada

P :Bagaimana kepala madrasah dalam menyikapi adanya konflik?

J :setiap ada kendala maupun konflik yang terjadi di madrasah selalu diselesaikan dan diatasi dengan baik tanpa menimbulkan masalah baru.

P :Bagaimana kerjasama yang terjalin antara warga madrasah?

J :kerjasama yang terjalin di madrasah sangat bagus baik itu kepala madrasah dengan guru dan staf maupun antara guru dengan guru

P :Apakah struktur organisasi di madrasah bersifat kaku, kaku disini semuanya harus secara tertulis dan terseusun secara rapi?

J :struktur organisasi dimadrasah disusun sesuai aturan dari madrasah dan secara tertulis

P :Bagaimana proses perencanaan, pengorganisasian, kegiatan memimpin serta pengendalian di madrasah?

J :Selalu dimusyawarahkan dg kordinator bidang kurikulum, sarpras dan kesiswaan, humas

P :Apakah di madrasah ada perbedaan cara pandang dalam menyikapi suatu kebijaksanaan ataupun nilai- nilai tertentu?

J :Tidak ada

- P :Bagaimana kedisiplinan di madrasah?
- J :kondisi kedisiplinan di madrasah, disiplin baik itu siswa maupun guru dan staf.
- P :Upaya apa saja yang dilakukan kepala madrasah untuk penegakkan disiplin dimadrasah?
- J :Dengan dibentuknya tata tertib guru, tata tertib siswa
- P :Bagaimana upaya kepala madrasah dalam membangun karyawan agar memiliki semangat kompetisi yang dinamis?
- J :Dengan cara memberikan semangat kepada seluruh karyawan
- P :Bagaimana upaya kepala madrasah dalam menciptakan kecerdasan emosional dalam membangun hubungan kerja?
- J :Tenggang rasa, toleransi. Etos kerja
- P :Bagaimana upaya kepala madrasah dalam meningkatkan komunikasi dalam menciptakan hubungan tim kerja?
- J :Dengan cara membangun semangat kekeluargaan, komunikasi dengan guru baik di jam dinas maupun diluar jam dinas
- P :Bagaimana peran kepala madrasah berkaitan dengan iklim kerja di madrasah?
- J :Menciptakan suasana kondusif dilingkungan kerja

- P : bagaimana peran kepala madrasah sebagai pendidik?
- J : Menurut KMA, kepala madrasah sekarang tidak memiliki jam untuk mengajar dan kepala madrasah lebih difokuskan ke bidang manajerial. Sehingga jam mengajar kepala madrasah diberikan kepada guru kelas. Untuk melaksanakan perannya sebagai pendidik, kepala madrasah lebih difokuskan untuk mempersiapkan guru dengan baik dalam persiapan bahan ajar untuk KBM, selain persiapan kepala madrasah juga mengawasi selama proses pelaksanaan dan pasca pelaksanaan KBM
- P : Bagaimana peran kepala madrasah sebagai pemimpin?
- J : kepala madrasah memberikan keteladanan dan mengajak bapak dan ibu guru untuk melaksanakan TUPOKSI agar kegiatan pembelajaran dapat berjalan sesuai dengan tujuan.
- P : bagaimana peran kepala madrasah sebagai manajer?
- J : Peran kepala madrasah sebagai manajer dibagi menjadi 2 yaitu dalam bidang PMB dan non PMB. Dalam bidang PMB di awal semester ada pembagian tugas dalam rangka untuk mengelola, sedangkan dalam bidang non PMB kepala madrasah fokus pada sarana dan prasarana madrasah serta administrasi madrasah
- P : bagaimana peran kepala madrasah sebagai pengawas
- J : Kepala menjalankan perannya sebagai pengawas dengan baik, yaitu dengan cara diadakannya supervisi pembelajaran pada setiap semesternya. Kegiatan supervisi/pengawasan di

madrasah terdiri dari: sosialisasi, temu awal, pemeriksaan administrasi, pelaksanaan supervisi, temu akhir dan tindak lanjut.

### **Transkrip wawancara**

Informan : Akhlis

Jabatan : Guru MIN Kota Semarang

Hari/ tanggal : 18, Desember 2020

Tempat : Ruang Guru MI N Kota Semarang

P : bagaimana komunikasi yang terjalin di MIN Kota Semarang?

J : Komunikasi, kepala madrasah selalu membuka komunikasi dengan guru dan staf baik itu terjadwal atau pun tidak terjadwal. Komunikasi terjadwal biasanya dilakukan pada saat rapat, pembinaan, getring maupun pada saat refreasing. Sedangkan komunikasi tidak terjadwal biasanya dilakukan pada saat jam istirahat. Kepala madrasah juga melakukan komunikasi dengan orang tua siswa yang dilakukan melalui komite dan guru. Jadi, apabila ada masukan dan aduan dari orang tua siswa kepala madrasah akan langsung memberikan respon dan tindakan.

P : Bagaimana kepala madrasah dalam memotivasi guru, staf, dan warga madrasah?

J : dengan melakukan pembinaan kepada guru dan staf melalui rapat dan juga memberikan tauladan

P : apakah kepala madrasah memperhatikan kondisi lingkungan kerja?

J : kepala madrasah sangat memperhatikan kondisi lingkungan kerja dan memastikan seluruh lingkungan madrasah selalu bersih dan tertata rapi. Karena dengan kondisi lingkungan yang bersih dan rapi dapat meningkatkan semangat dan suasana hati para warga madrasah serta memberikan kenyamanan untuk para warga madrasah

P : bagaimana cara kepala madrasah dalam pengambilan setiap keputusan?

J : kepada madrasah selalu musyawarahkan setiap keputusan yang akan diambil untuk kepentingan madrasah

P : apakah kepala madrasah memberikan kebebasan untuk guru dan staf dalam kegiatan di madrasah?

J : kepala madrasah terkadang memberikan kebebasan kepada guru maupun staf dalam kegiatan madrasah selama itu dapat membawa dampak yang baik untuk madrasah.

P :Apakah kepala madrasah memberikan *reawerd* kepada guru, staf ataupun warga madrasah yang mendapatkan penghargaan?

J :Ada

P :Bagaimana kepala madrasah dalam menyikapi adanya konflik?

J :setiap ada kendala maupun konflik yang terjadi di madrasah selalu diselesaikan dan diatasi dengan baik tanpa menimbulkan masalah baru.

P :Bagaimana kerjasama yang terjalin antara warga madrasah?

J :kerjasama yang terjalin di madrasah sangat bagus baik itu kepala madrasah dengan guru dan staf maupun antara guru dengan guru

P :Apakah struktur organisasi di madrasah bersifat kaku, kaku disini semuanya harus secara tertulis dan terseusun secara rapi?

J :struktur organisasi dimadrasah disusun sesuai aturan dari madrasah dan secara tertulis

P :Bagaimana proses perencanaan, pengorganisasian, kegiatan memimpin serta pengendalian di madrasah?

J :Selalu dimusyawarahkan dg kordinator bidang kurikulum, sarpras dan kesiswaan, humas

P :Apakah di madrasah ada perbedaan cara pandang dalam menyikapi suatu kebijaksanaan ataupun nilai- nilai tertentu?

J :Tidak ada

- P :Bagaimana kedisiplinan di madrasah?
- J :kondisi kedisiplinan di madrasah, disiplin baik itu siswa maupun guru dan staf.
- P :Upaya apa saja yang dilakukan kepala madrasah untuk penegakkan disiplin dimadrasah?
- J :Dengan dibentuknya tata tertib guru, tata tertib siswa
- P :Bagaimana upaya kepala madrasah dalam membangun karyawan agar memiliki semangat kompetisi yang dinamis?
- J :Dengan cara memberikan semangat kepada seluruh karyawan
- P :Bagaimana upaya kepala madrasah dalam menciptakan kecerdasan emosional dalam membangun hubungan kerja?
- J :Tenggang rasa, toleransi. Etos kerja
- P :Bagaimana upaya kepala madrasah dalam meningkatkan komunikasi dalam menciptakan hubungan tim kerja?
- J :Dengan cara membangun semangat kekeluargaan, komunikasi dengan guru baik di jam dinas maupun diluar jam dinas
- P :Bagaimana peran kepala madrasah berkaitan dengan iklim kerja di madrasah?
- J :Menciptakan suasanakondusif dilingkungan kerja



- P : bagaimana peran kepala madrasah sebagai pendidik?
- J : Menurut KMA, kepala madrasah sekarang tidak memiliki jam untuk mengajar dan kepala madrasah lebih difokuskan ke bidang manajerial. Sehingga jam mengajar kepala madrasah diberikan kepada guru kelas. Untuk melaksanakan perannya sebagai pendidik, kepala madrasah lebih difokuskan untuk mempersiapkan guru dengan baik dalam persiapan bahan ajar untuk KBM, selain persiapan kepala madrasah juga mengawasi selama proses pelaksanaan dan pasca pelaksanaan KBM
- P : Bagaimana peran kepala madrasah sebagai pemimpin?
- J : kepala madrasah memberikan keteladanan dan mengajak bapak dan ibu guru untuk melaksanakan TUPOKSI agar kegiatan pembelajaran dapat berjalan sesuai dengan tujuan.
- P : bagaimana peran kepala madrasah sebagai manajer?
- J : Peran kepala madrasah sebagai manajer dibagi menjadi 2 yaitu dalam bidang PMB dan non PMB. Dalam bidang PMB di awal semester ada pembagian tugas dalam rangka untuk mengelola, sedangkan dalam bidang non PMB kepala madrasah fokus pada sarana dan prasarana madrasah serta administrasi madrasah
- P : bagaimana peran kepala madrasah sebagai pengawas
- J : Kepala menjalankan perannya sebagai pengawas dengan baik, yaitu dengan cara diadakannya supervisi pembelajaran pada setiap semesternya. Kegiatan supervisi/pengawasan di

madrasah terdiri dari: sosialisasi, temu awal, pemeriksaan administrasi, pelaksanaan supervisi, temu akhir dan tindak lanjut.

### **Transkrip wawancara**

Informan : Bpk Gunawi dan beberapa guru

Jabatan : Guru MIN Kota Semarang

Hari/ tanggal : 18, Desember 2020

Tempat : Ruang Guru MI N Kota Semarang

P : bagaimana komunikasi yang terjalin di MIN Kota Semarang?

J : Komunikasi, kepala madrasah selalu membuka komunikasi dengan guru dan staf baik itu terjadwal atau pun tidak terjadwal. Komunikasi terjadwal biasanya dilakukan pada saat rapat, pembinaan, getring maupun pada saat refreasing. Sedangkan komunikasi tidak terjadwal biasanya dilakukan pada saat jam istirahat. Kepala madrasah juga melakukan komunikasi dengan orang tua siswa yang dilakukan melalui komite dan guru. Jadi, apabila ada masukan dan aduan dari orang tua siswa kepala madrasah akan langsung memberikan respon dan tindakan.

P : Bagaimana kepala madrasah dalam memotivasi guru, staf, dan warga madrasah?

J : dengan melakukan pembinaan kepada guru dan staf melalui rapat dan juga memberikan tauladan

P : apakah kepala madrasah memperhatikan kondisi lingkungan kerja?

J : kepala madrasah sangat memperhatikan kondisi lingkungan kerja dan memastikan seluruh lingkungan madrasah selalu bersih dan tertata rapi. Karena dengan kondisi lingkungan yang bersih dan rapi dapat meningkatkan semangat dan suasana hati para warga madrasah serta memberikan kenyamanan untuk para warga madrasah

P : bagaimana cara kepala madrasah dalam pengambilan setiap keputusan?

J : kepada madrasah selalu musyawarahkan setiap keputusan yang akan diambil untuk kepentingan madrasah

P : apakah kepala madrasah memberikan kebebasan untuk guru dan staf dalam kegiatan di madrasah?

J : kepala madrasah terkadang memberikan kebebasan kepada guru maupun staf dalam kegiatan madrasah selama itu dapat membawa dampak yang baik untuk madrasah.

P :Apakah kepala madrasah memberikan *reaward* kepada guru, staf ataupun warga madrasah yang mendapatkan penghargaan?

J :Ada

P :Bagaimana kepala madrasah dalam menyikapi adanya konflik?

J :setiap ada kendala maupun konflik yang terjadi di madrasah selalu diselesaikan dan diatasi dengan baik tanpa menimbulkan masalah baru.

P :Bagaimana kerjasama yang terjalin antara warga madrasah?

J :kerjasama yang terjalin di madrasah sangat bagus baik itu kepala madrasah dengan guru dan staf maupun antara guru dengan guru

P :Apakah struktur organisasi di madrasah bersifat kaku, kaku disini semuanya harus secara tertulis dan terseusun secara rapi?

J :struktur organisasi dimadrasah disusun sesuai aturan dari madrasah dan secara tertulis

P :Bagaimana proses perencanaan, pengorganisasian, kegiatan memimpin serta pengendalian di madrasah?

J :Selalu dimusyawarahkan dg kordinator bidang kurikulum, sarpras dan kesiswaan, humas

P :Apakah di madrasah ada perbedaan cara pandang dalam menyikapi suatu kebijaksanaan ataupun nilai- nilai tertentu?

J :Tidak ada

- P :Bagaimana kedisiplinan di madrasah?
- J :kondisi kedisiplinan di madrasah, disiplin baik itu siswa maupun guru dan staf.
- P :Upaya apa saja yang dilakukan kepala madrasah untuk penegakkan disiplin dimadrasah?
- J :Dengan dibentuknya tata tertib guru, tata tertib siswa
- P :Bagaimana upaya kepala madrasah dalam membangun karyawan agar memiliki semangat kompetisi yang dinamis?
- J :Dengan cara memberikan semangat kepada seluruh karyawan
- P :Bagaimana upaya kepala madrasah dalam menciptakan kecerdasan emosional dalam membangun hubungan kerja?
- J :Tenggang rasa, toleransi. Etos kerja
- P :Bagaimana upaya kepala madrasah dalam meningkatkan komunikasi dalam menciptakan hubungan tim kerja?
- J :Dengan cara membangun semangat kekeluargaan, komunikasi dengan guru baik di jam dinas maupun diluar jam dinas
- P :Bagaimana peran kepala madrasah berkaitan dengan iklim kerja di madrasah?
- J :Menciptakan suasanakondusif dilingkungan kerja

P : bagaimana peran kepala madrasah sebagai pendidik?

J : Menurut KMA, kepala madrasah sekarang tidak memiliki jam untuk mengajar dan kepala madrasah lebih difokuskan ke bidang manajerial. Sehingga jam mengajar kepala madrasah diberikan kepada guru kelas. Untuk melaksanakan perannya sebagai pendidik, kepala madrasah lebih difokuskan untuk mempersiapkan guru dengan baik dalam persiapan bahan ajar untuk KBM, selain persiapan kepala madrasah juga mengawasi selama proses pelaksanaan dan pasca pelaksanaan KBM

P : Bagaimana peran kepala madrasah sebagai pemimpin?

J : kepala madrasah memberikan keteladanan dan mengajak bapak dan ibu guru untuk melaksanakan TUPOKSI agar kegiatan pembelajaran dapat berjalan sesuai dengan tujuan.

P : bagaimana peran kepala madrasah sebagai manajer?

J : Peran kepala madrasah sebagai manajer dibagi menjadi 2 yaitu dalam bidang PMB dan non PMB. Dalam bidang PMB di awal semester ada pembagian tugas dalam rangka untuk mengelola, sedangkan dalam bidang non PMB kepala madrasah fokus pada sarana dan prasarana madrasah serta administrasi madrasah

P : bagaimana peran kepala madrasah sebagai pengawas

J : Kepala menjalankan perannya sebagai pengawas dengan baik, yaitu dengan cara diadakannya supervisi pembelajaran pada setiap semesternya. Kegiatan supervisi/pengawasan di

madrasah terdiri dari: sosialisasi, temu awal, pemeriksaan administrasi, pelaksanaan supervisi, temu akhir dan tindak lanjut.

### **Lampiran 5**



**Foto wawancara dengan narasumber**





**Kegiatan Rapat**





## Kegiatan pengesahan Modul Literasi



## Lampiran 6



**KEMENTERIAN AGAMA**  
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI WALISONGO**  
**FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN**

Jl. Prof. Dr. Hamka Kampus II Ngaliyan Telp. 7601295 Fax. 7615387 Semarang 50185

Nomor : B.4812/Un.10.3/D1/TL.00/11/2019 Semarang, 29

November 2019

Lampiran : -

Perihal : **Pengantar Pra Riset**  
a.n. : Rifqi Ziadatus Syarifah  
NIM : 1403036040

Kepada Yth.  
Kepala MI N Kota Semarang  
Di Semarang

Assalaamu'alaikum Wt. Wb.

Diberitahukan dengan hormat dalam rangka penulisan skripsi, bersama ini kami hadapkan mahasiswa :

Nama : Rifqi Ziadatus Syarifah  
NIM : 1403036040

Alamat : Kebonharjo rt.03 rw.02 Patemon Kendal

Judul Skripsi : **"Upaya Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Budaya Kerja di MI N Kota Semarang"**

Pembimbing : Dr. Ikhsom, M.A

Mahasiswa tersebut membutuhkan data dengan tema/judul skripsi yang sedang disusun, oleh karena itu kami mohon Mahasiswa tersebut di ijinkan melaksanakan riset selama 3 hari, mulai tanggal 30 November 2017 sampai dengan tanggal 2 Desember 2017. Demikian atas perhatian dan kerjasama bapak/ibu/Sdr. Disampaikan terimakasih.

Wassalaamu'alaikum Wt.Wb.



Tembusan:

Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah Dan Keguruan UIN Walisongo Semarang (sebagai laporan)

## Lampiran 7



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI WALISONGO SEMARANG  
FAKULTAS ILMU TARBİYAH DAN KEGURUAN**

Jalan Prof. Hanka Km.2 Semarang 50185  
Telepon (04-7601291, Faksimili 04-7615387  
www.walisongo.ac.id

Nomor : b - 1284/un.10.3/d.1/fi.00./12/2020 Semarang, 18  
Desember 2020

Lamp :-

Hai : mohon izin riset  
A.n. : Rifqi Ziadatus Syarifah  
NIM : 1403036040

Yth.

Kepala MI N Kota Semarang  
Di tempat

Assalamu'alaikum wr.wb.,

Diberitahukan dengan hormat dalam rangka penulisan skripsi, atas nama mahasiswa :

Nama : Rifqi Ziadatus Syarifah  
NIM : 1403036040  
Alamat : Kebonharjo Rt.03 Rw.02 Patebon Kendal  
Judul Skripsi | Upaya Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Budaya Kerja Di MI N Kota  
Semarang

Pembimbing :  
Dr. Ikrom, M.A.

Sehubungan dengan hal tersebut mohon kiranya yang bersangkutan di berikan izin riset dan dukungan data dengan tema/judul skripsi sebagaimana tersebut diatas selama 7 Hari/bulan, mulai tanggal 18 Desember 2020  
Demikian atas perhatian dan terkatubnya permohonan ini disampaikan terimakasih.  
Wassalamu'alkum wr.wb.



Tembusan :  
Dekan fakultas ilmu tarbiyah dan keguruan uin walisongo semarang (sebagai laporan)

## Lampiran 8

**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA**  
**KANTOR KEMENTERIAN AGAMA ROTA SEMARANG**  
**MAHRASAH PTD/STAFAN NEGARA ROTA SEMARANG**  
Jl. Mardika No.02 Kecamatan Gununggati Kota Semarang 50229  
Telp. 0294 7991766, 082036071421, email: pta.rotasemarang@kemdiknas.go.id  
Website : [Maklumatsemarang.wib.id](http://Maklumatsemarang.wib.id)

---

**SURAT KEJERANGAN**  
Nomor : **SK/W** / 56 / 11 / 2024 / 0001/001

Kepada Mahasiswa Pendidikan Program Rota Semarang

Nama : **NADDIR S. Ag**  
NIK : **903111179121990**  
Jabatan : **Kepala Mahramah**

Menyampaikan bahwa

Nama : **R. Ag Endang Setiawan**  
NPM : **140300040**  
Lokasi : **Universitas Negeri Waluyo Semarang**  
Fakultas : **Ilmu Tarbiyah**

Tidak melaksanakan prosedur di MIN Rota Semarang Kecamatan Gununggati Kota Semarang Provinsi Jawa Tengah pada tanggal 16 Desember 2023 s.d 20 Januari 2024 untuk mengikuti kegiatan di luar negeri sebagai berikut:

**UPAYA KEPHYSIADIBASAH HALAM MENJUALKAN BUDAYA KERJA DI MIN ROTA SEMARANG.**

Demikian surat keterangan ini agar di perhatikan sebagaimana mestinya.

Semarang, 20 Januari 2024  
Kepala Mahramah

  
NADDIR S. Ag  
NIK 903111179121990





## **RIWAYAT HIDUP**

### **A. Identitas Diri**

1. Nama : Rifqi Ziadatus Syarifah
2. TTL : Kendal, 5 November 1995
3. Alamat Rumah : Desa. Kebonharjo RT 03/RW 02  
Kec. Patebon Kab. Kendal
4. HP : 082241638580
5. Email : rifqi1302@gmail.com

### **B. Riwayat Pendidikan**

1. Pendidikan Formal
  - a TK Muslimat NU 04 Kebonharjo Patebon
  - b SD N 01 Kebonharjo
  - c SMP N 02 Patebon
  - d MAN Kendal
  - e FITK UIN Walisongo Semarang angkatan  
2014

Semarang, 29 Desember 2020

**Rifqi Ziadatus Syarifah**  
**1403036040**

