

**BUDAYA ORGANISASI DALAM PEMBENTUKAN
KETAHANAN KERJA TENAGA PENDIDIK DI
MADRASAH ALIYAH NEGERI 1 ACEH SELATAN**

SKRIPSI

Diajukan Oleh:

**Teuku Zikrul Maulana Rusda
NIM. 210206062**

**Mahasiswa Prodi Manajemen Pendidikan Islam
Fakultas Tarbiyah dan Keguruan**



**FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI AR-RANIRY
BANDA ACEH
2026 M/ 1447 H**

LEMBARAN PENGESAHAN

PERAN BUDAYA ORGANISASI DALAM PEMBENTUKAN KETAHANAN KERJA TENAGA PENDIDIK DI MAN 1 ACEH SELATAN

SKRIPSI

Diajukan Kepada Fakultas Tarbiyah dan Keguruan (FTK)
Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh untuk Memperoleh
Gelar Sarjana dalam Ilmu Pendidikan Islam

Oleh:

TEUKU ZIKRUL MAULANA RUSDA

NIM : 210206062

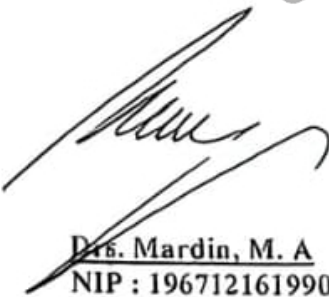
Mahasiswa Fakultas Tarbiyah dan Keguruan
Prodi Manajemen Pendidikan Islam

Disetujui oleh:

جامعة الرانيري

Pembimbing

A R - R A K I R Y Kepala Prodi Manajemen Pendidikan
Islam


Dr. Mardin, M. A.

NIP : 19671216199031002


Dr. Sulwadi, S.Pd.I., M.Pd.

NIP : 198010052010031001

**BUDAYA ORGANISASI DALAM PEMBENTUKAN KETAHANAN
KERJA TENAGA PENDIDIK DI MADRASAH ALIYAH
NEGERI 1 ACEH SELATAN**

SKRIPSI

Telah Diuji dan Dipertahankan di Depan Tim Penguji Munaqasyah Skripsi
Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Ar-Raniry Banda Aceh untuk Memperoleh
Gelar Sarjana Bidang Pendidikan Manajemen Pendidikan Islam

Pada Hari/Tanggal

Jum'at, 23 Januari 2026 M
4 Sya'ban 1447 H

Panitia Ujian Munaqasyah Skripsi

Ketua,

Sekretaris,

Drs. Mardin, M.A
NIP. 196712161991031002

Nelliraharti, S.Pd.I., M.Pd
NIP. 198112052023212021

Penguji I,

Penguji II,

Dr. Maidar, M.Ag
NIP. 19770808200511006

Dr. Iis Marsithah, M.Pd
NIP. 198607122025212022

A R - R A N I R Y

Mengetahui,
Dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan
UIN Ar-Raniry Banda Aceh



Prof. Saiful Muluk, M.A., M.Ed., Ph.D
NIP. 197307021997031003

LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH/SKRIPSI

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Teuku Zikrul Maulana Rusda

NIM : 210206062

Prodi : Manajemen Pendidikan Islam

Fakultas : Tarbiyah dan Keguruan

Judul Skripsi : Budaya Organisasi Dalam Pembentukan Ketahanan Kerja Tenaga Pendidik Di Madrasah Aliyah Negeri 1 Aceh Selatan

Dengan ini menyatakan bahwa dalam penulisan Skripsi ini, saya:

1. Tidak menggunakan ide orang lain tanpa mampu mengembangkan dan mempertanggung jawabkannya.
2. Tidak melakukan plagiasi terhadap naskah orang lain.
3. Tidak menggunakan karya orang lain tanpa menyebutkan sumber asli atau tanpa izin pemiliknya.
4. Tidak memanipulasi dan memalsukan data.
5. Mengerjakan sendiri karya ini dan mampu mempertanggung jawabkan atas karya ini.

Bila dikemudian hari ada tuntutan dari pihak lain atas karya saya dan melalui pembuktian yang dapat dipertanggung jawabkan dan ternyata memang ditemukan bukti bahwa saya telah melanggar pernyataan ini maka saya siap dikenai sanksi berdasarkan aturan yang berlaku di Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Ar-Raniry Banda Aceh.

Demikian pernyataan ini dibuat dengan sesungguhnya dan tanpa paksaan dari pihak manapun.



Banda Aceh, 24 November 2025

Yang Menyatakan

Teuku Zikrul Maulana Rusda

NIM. 210206062

ABSTRAK

Nama : Teuku Zikrul Maulana Rusda
Nim : 210206062
Judul : Budaya Organisasi Dalam Pembentukan Ketahanan Kerja Tenaga Pendidik di Madrasah Aliyah Negeri 1 Aceh Selatan
Tebal Halaman : 151 Halaman
Pembimbing : Drs. Mardin, M.A.
Kata Kunci : Budaya organisasi, Ketahanan kerja, Tenaga pendidik.

Budaya organisasi yang kuat berperan penting dalam meningkatkan komitmen, motivasi, dan kinerja tenaga pendidik, sedangkan budaya organisasi yang kaku cenderung menghambat inovasi dan adaptasi terhadap perubahan. Di Madrasah Aliyah Negeri 1 Aceh Selatan, penerapan budaya organisasi belum sepenuhnya merata sehingga masih terlihat perbedaan ketahanan kerja tenaga pendidik dalam menghadapi tekanan dan dinamika perubahan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui peran budaya organisasi dalam pembentukan ketahanan kerja tenaga pendidik serta mengidentifikasi kendala dalam optimalisasi ketahanan kerja tenaga pendidik di Madrasah Aliyah Negeri 1 Aceh Selatan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Penentuan subjek penelitian dilakukan secara purposive sampling dengan mempertimbangkan peran dan keterlibatan informan dalam penerapan budaya organisasi madrasah. Subjek penelitian meliputi Kepala Madrasah, Wakil Kepala Madrasah bidang Kurikulum, dan Guru. Teknik analisis data dilakukan melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi di Madrasah Aliyah Negeri 1 Aceh Selatan berperan dalam membangun ketahanan kerja tenaga pendidik melalui penanaman nilai-nilai keislaman, keteladanan pimpinan, serta komunikasi terbuka yang menumbuhkan rasa memiliki dan komitmen bersama. Nilai-nilai budaya kerja Kementerian Agama, yaitu integritas, profesionalitas, inovasi, tanggung jawab, dan keteladanan, tercermin dalam sikap tenaga pendidik yang bekerja dengan dedikasi dan konsistensi tinggi serta berupaya menciptakan lingkungan kerja yang harmonis. Kendala yang dihadapi meliputi belum meratanya penerapan nilai budaya organisasi, adanya resistensi terhadap perubahan, serta keterbatasan sarana dan prasarana yang berdampak pada motivasi dan stabilitas kerja tenaga pendidik.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah Swt. atas segala limpahan rahmat, taufik, dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul *“Budaya Organisasi dalam Pembentukan Ketahanan Kerja Tenaga Pendidik di Madrasah Aliyah Negeri 1 Aceh Selatan”*. Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Pendidikan (S.Pd.) pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Tarbiyah dan Keguruan, Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh. Penulisan skripsi ini tidak terlepas dari bantuan, bimbingan, dan dukungan berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan rasa hormat dan terima kasih yang setulus-tulusnya kepada:

1. Prof. Dr. Mujiburrahman, M.Ag., selaku Rektor Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh, yang telah memberikan dukungan serta fasilitas dalam menunjang proses pendidikan penulis.
2. Prof. Safrul Muluk, S.Ag., M.A., M.Ed., Ph.D., selaku Dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan, beserta seluruh staf fakultas yang senantiasa memberikan dorongan dan motivasi selama proses akademik penulis.
3. Dr. Safriadi, M.Pd., selaku Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, beserta seluruh dosen dan staf program studi yang telah memberikan arahan, pelayanan, serta dukungan selama masa studi.
4. Drs. Mardin, M.A., selaku dosen pembimbing, yang dengan penuh kesabaran dan ketelatenan telah meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan,

masukan, serta arahan yang sangat berharga hingga skripsi ini dapat diselesaikan.

5. Seluruh dosen Program Studi Manajemen Pendidikan Islam yang telah memberikan ilmu pengetahuan, wawasan, serta inspirasi selama proses pembelajaran.
6. Pihak Madrasah Aliyah Negeri 1 Aceh Selatan yang telah memberikan izin dan kesempatan kepada penulis untuk melaksanakan penelitian, sehingga penulis dapat memperoleh data dan informasi yang diperlukan.
7. Kedua orang tua tercinta, ayahanda Teuku Darni, S.Ag. dan ibunda Rusmianti, S.Pd.I, yang senantiasa memberikan doa, kasih sayang, dukungan moral, dan motivasi tanpa henti kepada penulis dalam menempuh pendidikan.

Akhir kata, penulis menyadari bahwa skripsi ini masih memiliki keterbatasan dan belum sepenuhnya sempurna. Oleh karena itu, kritik dan saran yang bersifat membangun sangat penulis harapkan demi perbaikan dan penyempurnaan di masa yang akan datang. Semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat dan kontribusi bagi pengembangan keilmuan, khususnya dalam bidang manajemen pendidikan Islam.

A R - R A N I R Y

Banda Aceh, 24 Januari 2026

Teuku Zikrul Maulana Rusda
NIM. 210206062

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL JUDUL	
LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING	
LEMBAR PENGESAHAN SIDANG	
LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN	
ABSTRAK	iv
KATA PENGANTAR.....	v
DAFTAR ISI.....	vii
 BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah	5
C. Tujuan Penelitian.....	5
D. Manfaat Penelitian.....	6
E. Definisi Operasional.....	7
F. Kajian terdahulu Yang Relevan	8
G. Sistematika Penulisan.....	11
 BAB II KAJIAN TEORI	
A. Budaya Organisasi.....	12
1. Pengertian Budaya Organisasi	12
2. Peran Strategis Budaya Organisasi.....	14
3. Manfaat Budaya Organisasi.....	16
B. Ketahanan Kerja	18
1. Pengertian Ketahanan Kerja	18
2. Faktor dan Dampak Ketahanan Kerja.....	20
3. Dimensi-Dimensi Ketahanan Kerja.....	23
C. Peran Budaya Organisasi Dalam Pembentukan Ketahanan Kerja Tenaga Pendidik	25
1. Peran Budaya Organisasi Dalam Pembentukan Ketahanan Kerja Tenaga Pendidik	26
2. Kendala Optimalisasi Ketahanan Kerja Tenaga Pendidik....	33
 BAB III METODE PENELITIAN	
A. Jenis/Pendekatan Penelitian	35
B. Lokasi Penelitian.....	35
C. Subjek Penelitian	36
D. Kehadiran Peneliti.....	36
E. Teknik Pengumpulan Data.....	37
F. Instrumen Pengumpulan Data	38
G. Teknik Analisis Data.....	38
H. Uji Keabsahan Data	39
 BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....	40

B. Hasil Penelitian.....	47
1. Peran Budaya Organisasi Dalam Pembentukan Ketahanan Kerja Tenaga Pendidik Di Madrasah Aliyah Negeri 1 Aceh Selatan	47
2. Kendala Optimalisasi Ketahanan Kerja Tenaga Pendidik di Madrasah Aliyah Negeri 1 Aceh Selatan	65
C. Pembahasan Hasil Penelitian	76
1. Peran Budaya Organisasi Dalam Pembentukan Ketahanan Kerja Tenaga Pendidik Di Madrasah Aliyah Negeri 1 Aceh Selatan	76
2. Kendala Optimalisasi Ketahanan Kerja Tenaga Pendidik di Madrasah Aliyah Negeri 1 Aceh Selatan	93
BAB V PENUTUP	
A. Kesimpulan	105
B. Saran	105
DAFTAR PUSTAKA.....	107
LAMPIRAN-LAMPIRAN	113
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	142



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Budaya organisasi merupakan salah satu faktor penting yang menentukan efektivitas suatu lembaga dalam mencapai tujuan. Secara umum, budaya organisasi mencerminkan nilai-nilai, norma, keyakinan, dan perilaku yang diterima bersama oleh anggota organisasi. Nilai-nilai tersebut menjadi pedoman dalam bertindak, mengambil keputusan, dan berinteraksi dengan sesama anggota organisasi. Organisasi yang memiliki budaya yang kuat cenderung mampu menciptakan keteraturan, memperkuat solidaritas, meningkatkan motivasi, dan memaksimalkan produktivitas seluruh anggotanya. Sebaliknya, budaya yang lemah atau tidak jelas dapat menimbulkan kebingungan, konflik internal, dan rendahnya komitmen kerja.¹

Budaya organisasi dalam konteks pendidikan memiliki peran strategis dalam Pembentukan ketahanan kerja tenaga pendidik. Budaya yang positif dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan profesionalisme, dan menumbuhkan rasa tanggung jawab terhadap tugas masing-masing. Nilai-nilai seperti disiplin, integritas, kerja sama, orientasi pada kualitas pendidikan, dan kepedulian terhadap peserta didik menjadi pedoman yang diterapkan dalam aktivitas sehari-hari. Dengan budaya organisasi yang kuat, tenaga pendidik dapat bekerja secara sinergis untuk mencapai tujuan pendidikan secara optimal.²

Nilai etos kerja dalam budaya organisasi juga ditegaskan dalam Al-Qur'an. Allah Swt. berfirman dalam QS. At-Taubah: 105:

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ

¹ Ha sibuan, P. M., dan Hadijaya, Y., Implementasi Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Guru. *Journal of Education Research*, 5(3), (2024), h. 2802-2809.

² Gumilar, N. *Budaya organisasi dan kepemimpinan di dunia pendidikan*. Pt Kimhsafi Alung Cipta, (2023), h. 33.

“Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu.”

Ayat ini menekankan bahwa setiap pekerjaan harus dilakukan dengan sungguh-sungguh, bertanggung jawab, dan berorientasi pada kualitas, sehingga sejalan dengan prinsip budaya organisasi yang mendorong profesionalisme tenaga pendidik.

Ketahanan kerja menjadi salah satu aspek penting yang dipengaruhi oleh budaya organisasi. Ketahanan kerja adalah kemampuan individu untuk bertahan, beradaptasi, dan tetap produktif dalam menghadapi tekanan, tantangan, atau perubahan yang terjadi dalam organisasi. Dalam lingkungan pendidikan, tenaga pendidik dihadapkan pada berbagai tuntutan, baik administratif, akademik, maupun sosial. Ketahanan kerja yang baik memungkinkan mereka tetap fokus, menjaga kualitas pembelajaran, dan menghadapi dinamika sekolah dengan lebih efektif, sehingga tujuan pendidikan dapat tercapai secara maksimal.³

Hubungan antara budaya organisasi dan ketahanan kerja menjadi fokus penting dalam kajian manajemen pendidikan. Budaya organisasi yang diterapkan secara konsisten, misalnya melalui komunikasi terbuka, penghargaan terhadap kinerja, kolaborasi tim, dan kepemimpinan yang mendukung, terbukti mampu meningkatkan ketahanan kerja tenaga pendidik. Sebaliknya, budaya yang tidak mendukung dapat menimbulkan stres, penurunan motivasi, dan risiko kelelahan kerja.

³ Handayani, K., Strategi adaptif untuk mempertahankan tenaga kerja di era society 5.0: Menghadapi tantangan cobot. *Jurnal Penelitian Multidisiplin Bangsa*, 1(3), (2024), h. 185-200.

Dengan demikian, budaya organisasi menjadi fondasi penting dalam menciptakan ketahanan kerja yang kuat.⁴

Berbagai penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa budaya organisasi yang positif berdampak signifikan terhadap kepuasan kerja, loyalitas, dan komitmen tenaga pendidik. Kondisi ini berdampak langsung pada kualitas pembelajaran, interaksi dengan peserta didik, serta efektivitas administrasi pendidikan. Budaya organisasi yang kuat dan sehat menciptakan iklim kerja yang harmonis, sehingga tenaga pendidik dapat melaksanakan tugas mereka dengan optimal dan profesional.⁵

Selain itu, ketahanan kerja tenaga pendidik dan kependidikan tidak hanya dipengaruhi oleh karakteristik individu, tetapi juga oleh lingkungan organisasi tempat mereka bekerja. Dukungan manajemen, kepemimpinan yang efektif, penerapan nilai-nilai bersama, dan penguatan budaya organisasi menjadi faktor penting dalam meningkatkan ketahanan kerja. Organisasi pendidikan yang menerapkan budaya positif dapat menumbuhkan rasa memiliki, tanggung jawab, dan motivasi internal bagi seluruh anggotanya, sehingga mereka lebih siap menghadapi tantangan yang muncul.⁶

Budaya organisasi juga berperan dalam bagaimana tenaga pendidik menghadapi perubahan, termasuk perkembangan teknologi pendidikan, tuntutan kurikulum baru, maupun dinamika sosial peserta didik. Tenaga pendidik yang memiliki ketahanan kerja tinggi akan mampu menyesuaikan metode pembelajaran, merancang strategi bimbingan, dan menjaga kualitas interaksi dengan peserta didik.⁷

⁴ Juliawati, et al. Membangun budaya organisasi yang positif untuk mendukung kinerja pendidik dan tenaga kependidikan. *MAMEN: Jurnal Manajemen*, 3(2), (2024), h. 109-120.

⁵ Hidayati, I. N., dan Hanif, M., Loyalitas Tenaga Pendidik: Faktor Penentu dan Implikasinya pada Sekolah di SMPN 4 Satu Atap Karangjambu. *Ideguru: Jurnal Karya Ilmiah Guru*, 10(1), (2025), h. 797-805.

⁶ Aidah, A., dan Nugraha, M. S, Penerapan psikologi organisasi dalam meningkatkan efektivitas manajemen di lembaga pendidikan. *Jurnal Tahsinia*, 5(4), (2024), h. 568-582.

⁷ Riatmaja, et al. Hubungan Kepemimpinan Transformasi, Kelelahan Emosional, Karakteristik Individu, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja dengan Komitmen Organisasional pada Guru SMA. *Indonesian Research Journal on Education*, 4(2), (2024), h. 1000-1006.

Dengan demikian, keterkaitan antara budaya organisasi dan ketahanan kerja sangat erat. Budaya organisasi yang kuat, jelas, dan diterapkan secara konsisten mampu membentuk ketahanan kerja yang tinggi bagi tenaga pendidik. Ketahanan kerja yang terbentuk tidak hanya meningkatkan kualitas individu, tetapi juga berdampak positif pada pencapaian tujuan pendidikan dan keberlangsungan organisasi secara keseluruhan. Hal ini menegaskan bahwa budaya organisasi bukan sekadar norma formal, tetapi menjadi instrumen strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia di lembaga pendidikan.

Menurut Sutrisno, ketahanan kerja (*work resilience*) mencakup beberapa unsur penting yang berhubungan erat dengan budaya organisasi, yaitu *adaptability* (kemampuan beradaptasi), *commitment* (komitmen terhadap tugas dan organisasi), *persistence* (ketekunan dalam menghadapi tantangan), serta *optimism* (pandangan positif terhadap pekerjaan dan masa depan).⁸ Unsur-unsur tersebut akan tumbuh dan berkembang dalam lingkungan kerja yang memiliki budaya organisasi positif, seperti budaya kolaboratif, keterbukaan komunikasi, penghargaan terhadap kinerja, serta dukungan terhadap kesejahteraan tenaga pendidik. Selaras dengan pendapat Luthans (2015), budaya organisasi yang sehat menciptakan suasana kerja yang mendukung *psychological capital* tenaga pendidik, meliputi kepercayaan diri (*self-efficacy*), harapan (*hope*), ketahanan (*resilience*), dan optimisme (*optimism*).⁹ Dengan demikian, ketahanan kerja tenaga pendidik tidak dapat dipisahkan dari peran budaya organisasi yang berfungsi sebagai landasan psikologis dan sosial dalam memperkuat daya juang, komitmen, serta motivasi dalam menjalankan tanggung jawab profesionalnya.

Budaya organisasi menurut Robbins adalah pola nilai, norma, dan praktik yang diterima bersama oleh anggota organisasi. Budaya ini mempengaruhi bagaimana anggota berinteraksi, membuat keputusan, dan bertindak. Robbins

⁸ Sutrisno, E. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group, (2017), h. 22.

⁹ Luthans, F., *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach* (12th ed.). New York: McGraw-Hill Education, (2015). h. 23.

menekankan bahwa budaya yang kuat dapat meningkatkan kinerja organisasi dengan memperkuat komitmen dan motivasi karyawan. Namun, jika budaya terlalu kaku, hal ini bisa menghambat inovasi dan adaptasi terhadap perubahan.¹⁰ Oleh karena itu, pemimpin perlu mengelola budaya untuk menciptakan lingkungan yang mendukung tujuan organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian di Madrasah Aliyah Negeri 1 Aceh Selatan, terlihat bahwa sebagian besar tenaga pendidik telah menerapkan nilai-nilai profesionalisme, kerja sama, dan tanggung jawab dalam kegiatan sehari-hari. Namun, ditemukan adanya perbedaan tingkat ketahanan kerja antarindividu, terutama saat menghadapi tekanan administratif, perubahan kurikulum, atau tantangan operasional lainnya. Hal ini menunjukkan perlunya penguatan budaya organisasi yang lebih sistematis dan terencana, agar ketahanan kerja seluruh tenaga pendidik dapat meningkat secara merata dan berkelanjutan.

Oleh karena itu, berdasarkan permasalahan yang ditemukan dalam observasi awal tersebut, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut dengan judul **“Budaya Organisasi dalam Pembentukan Ketahanan Kerja Tenaga Pendidik di Madrasah Aliyah Negeri 1 Aceh Selatan”**.

B. Rumusan Masalah

1. Bagaimana peran budaya organisasi dalam pembentukan ketahanan kerja tenaga pendidik di Madrasah Aliyah Negeri 1 Aceh Selatan?
2. Bagaimana kendala optimalisasi ketahanan kerja tenaga pendidik di Madrasah Aliyah Negeri 1 Aceh Selatan?

C. Tujuan penelitian

1. Untuk mengetahui peran budaya organisasi dalam Pembentukan ketahanan kerja tenaga pendidik di Madrasah Aliyah Negeri 1 Aceh Selatan.
2. Untuk mengetahui kendala optimalisasi ketahanan kerja tenaga pendidik di Madrasah Aliyah Negeri 1 Aceh Selatan.

¹⁰ Robbins, S. P. *Organizational Behavior* (12th ed.). Pearson Prentice Hall. (2008), h. 44.

D. Manfaat Penelitian

Secara Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan kajian teori tentang budaya organisasi dan ketahanan kerja (*work resilience*) tenaga pendidik. Temuan dari penelitian ini juga dapat memperkaya literatur mengenai strategi pengelolaan sumber daya manusia di lembaga pendidikan, khususnya dalam menciptakan budaya organisasi yang mampu mendukung ketahanan kerja seluruh tenaga pendidikan.

1. Secara Praktis

a. Bagi Kepala Madrasah

Hasil penelitian ini dapat menjadi bahan rujukan dalam merancang strategi yang lebih sistematis untuk memperkuat budaya organisasi dan membina ketahanan kerja tenaga pendidik sehingga tercipta lingkungan kerja yang sehat, produktif, dan adaptif.

b. Bagi Tenaga Pendidik dan

Penelitian ini dapat memberikan pemahaman tentang pentingnya peran mereka dalam mendukung sistem pendidikan melalui kontribusi profesional, serta mendorong kesadaran akan pentingnya daya tahan mental, sikap adaptif, dan kemampuan menghadapi perubahan dalam lingkungan kerja.

c. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini dapat menjadi dasar dan referensi dalam melakukan kajian lanjutan terkait pengembangan sumber daya manusia di madrasah, khususnya pengaruh budaya organisasi terhadap ketahanan kerja, serta strategi kepemimpinan pendidikan yang menekankan kesejahteraan psikologis tenaga pendidik.

E. Definisi Operasional

Definisi operasional dalam penelitian menjelaskan istilah atau konsep kunci secara rinci dan spesifik agar dapat diukur atau diobservasi dengan jelas.

1. Peran Budaya Organisasi

Peran budaya organisasi dalam penelitian ini dioperasionalkan sebagai pengaruh nilai, norma, dan kebiasaan yang dianut bersama oleh anggota organisasi terhadap cara berpikir, bersikap, dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi. Peran ini mencakup pemahaman dan penerapan nilai-nilai bersama, kepatuhan terhadap norma kerja, penguatan identitas organisasi, pola komunikasi yang tercermin dalam keterbukaan dan kolaborasi, serta orientasi pada pencapaian visi, misi, dan target organisasi.¹¹ Dengan demikian, budaya organisasi berfungsi sebagai pedoman yang membentuk perilaku dan kinerja anggota secara konsisten.

2. Ketahanan kerja

Ketahanan kerja (*work resilience*) dioperasionalkan sebagai kemampuan tenaga pendidik untuk tetap produktif, adaptif, dan konsisten dalam menghadapi tekanan, tantangan, atau perubahan di lingkungan kerja. Ketahanan ini mencakup kemampuan mengelola stres, menjaga motivasi, berinovasi dalam penyelesaian tugas, mempertahankan fokus terhadap tujuan organisasi, dan mampu bangkit kembali setelah mengalami kegagalan atau hambatan.¹² Dengan demikian, ketahanan kerja mencerminkan kapasitas individu untuk bertahan, beradaptasi, dan tetap berkinerja secara optimal meskipun menghadapi dinamika atau tekanan pekerjaan.

¹¹ Dipoatmodjo, T. S. P., dan Riu, I. A., Peran Budaya Organisasi Sebagai Faktor Penentu Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi: Kajian Konseptual Dan Empiris. *Jurnal Ilmu Manajemen, Bisnis dan Ekonomi (JIMBE)*, 2(1), (2024), h. 91-96.

¹² Bachtiar, et al., Resiliensi Pegawai Dalam Menghadapi Beban Kerja Pada Pegawai Unit Penilaian Kompetensi Badan Kepegawaian Daerah. *Jurnal Pendidikan Sosial Dan Konseling*, 3(1), (2025), h. 165-173.

3. Tenaga pendidik

Tenaga pendidik dioperasionalkan sebagai individu yang terlibat dalam proses pendidikan di lembaga sekolah atau madrasah, yang berperan dalam mendukung tercapainya tujuan pembelajaran. Tenaga pendidik mencakup guru atau pengajar yang bertanggung jawab secara langsung terhadap proses belajar peserta didik, termasuk perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran.¹³

Secara keseluruhan, definisi operasional dalam penelitian ini diartikan sebagai penjabaran konkret mengenai bagaimana budaya organisasi berpengaruh terhadap ketahanan kerja tenaga pendidik di lingkungan lembaga pendidikan. Dalam konteks ini, budaya organisasi dipahami sebagai seperangkat nilai, norma, dan kebiasaan yang diterapkan dan dijalankan oleh seluruh anggota sekolah, yang menjadi pedoman dalam berpikir, bersikap, dan bertindak. Nilai-nilai tersebut berperan dalam Pembentukan karakter tenaga pendidik agar memiliki ketahanan kerja yang tinggi, ditandai dengan kemampuan beradaptasi, bertanggung jawab, serta tetap produktif meskipun menghadapi tekanan atau perubahan. Dengan demikian, hubungan antara budaya organisasi dan ketahanan kerja bersifat kausal, di mana penerapan budaya organisasi yang positif dan konsisten akan memperkuat semangat, motivasi, dan daya juang tenaga pendidik dalam menjalankan tugas profesionalnya demi tercapainya tujuan pendidikan.

F. Kajian Terdahulu yang relevan

Penelitian yang dilakukan oleh Supi Khoerunnisa, Irawan, dan Dian (tahun 2023) dengan judul “Hubungan Kepemimpinan Kepala Madrasah Dengan Motivasi Kerja Tenaga Kependidikan”. Tujuan penelitian adalah mengetahui hubungan antara kepemimpinan kepala madrasah dengan motivasi kerja tenaga kependidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri se-Kabupaten Sumedang. Metodenya deskriptif korelasional dengan sampel seluruh populasi ($n = 85$), teknik sampling total. Hasil

¹³ Burdi, S. A. M., dan Sholikhah, U., Kualitas tenaga pendidik dalam meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri 1 Jepara. *Jurnal Pendidikan*, 33(2), (2024), h. 575-582.

menunjukkan kepemimpinan kepala madrasah termasuk kualifikasi sangat tinggi (mean ≈ 4.23), motivasi kerja tenaga kependidikan tinggi (mean ≈ 3.93), dan ada hubungan kuat antara keduanya ($r = 0.725$).¹⁴

Penelitian yang dilakukan oleh Ari Kartiko et al. (2023) berjudul “Peningkatan Kinerja Guru Melalui Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Servant Kepala Madrasah”. Tujuan menganalisis pengaruh budaya organisasi dan servant leadership kepala madrasah terhadap kinerja guru. Metode kuantitatif dengan 35 responden, analisis multiple regression. Hasil menyimpulkan bahwa budaya organisasi dan servant leadership secara parsial dan simultan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja guru, dengan servant leadership sebagai variabel dominan.¹⁵

Penelitian yang dilakukan oleh Sadri Assad, Nurdin, dan Sagaf (2025) dengan judul “Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Kependidikan di Lembaga Pendidikan Islam”. Tujuannya mengidentifikasi strategi kepala sekolah yang dapat meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di lembaga pendidikan Islam. Metode literatur review (kajian pustaka). Hasil menemukan sejumlah strategi seperti komunikasi efektif, pelatihan, penghargaan, dan menciptakan lingkungan kerja positif yang berkontribusi pada suasana yang harmonis dan produktif.¹⁶

Penelitian yang dilakukan oleh Siti Husnalia, Eko Samsul Hadi, dan Anis Mufarohah (2023) berjudul “Pengaruh Lingkungan Kerja dan Stres Kerja terhadap Kinerja Guru pada Madrasah Aliyah Negeri 1 Blitar”. Tujuan menilai pengaruh lingkungan kerja dan stres kerja pada kinerja guru selama pandemi COVID-19.

¹⁴ Abudsar, *Upaya Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Budaya Kerja Tenaga Kependidikan di Madrasah Aliyah Al Ma'arif Bulukumba* (Skripsi, Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar). Repositori UIN Alauddin Makassar, (2025), h. 45.

¹⁵ Husnalia, et al. (n.d.), *Pengaruh Lingkungan Kerja dan Stres Kerja terhadap Kinerja Guru pada Madrasah Aliyah Negeri 1 Blitar*. Jurnal Penelitian Manajemen Terapan (PENATARAN).

¹⁶ Kartiko, et al., *Peningkatan Kinerja Guru Melalui Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Servant Kepala Madrasah*. *Urwatul Wutsqo: Jurnal Studi Kependidikan dan Keislaman*, 13(1), (2023), h. 1–14.

Metode kuantitatif dengan kuesioner dan 42 responden PNS. Hasil menunjukkan stres dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja guru selama WFH.¹⁷

Penelitian yang dilakukan oleh Abudsar (2019) dengan judul “Upaya Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Budaya Kerja Tenaga Kependidikan di Madrasah Aliyah Al Ma’arif Bulukumba”. Tujuan menggali upaya kepala sekolah dalam meningkatkan budaya kerja staf kependidikan. Metode studi kasus (skripsi S1) dengan wawancara dan dokumen. Hasil menunjukkan tenaga kependidikan mampu meningkatkan disiplin dan budaya malu datang terlambat; kepala sekolah tegas dalam keputusan, pembinaan moral, sosialisasi, dan memberikan penghargaan staf.¹⁸

Penelitian yang dilakukan oleh Heny Mulyani dan Ricky Oka Kartadiharja (tahun 2023) berjudul “Hubungan Work Engagement dengan Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Negeri”. Tujuan menguji hubungan antara *work engagement* (*vigor, dedication, absorption*) dan kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Bandung. Metode deskriptif kuantitatif korelasional. Hasil menemukan hubungan signifikan antara *work engagement* dan kinerja guru ($p = 0.001$).¹⁹

Penelitian diatas umumnya membahas hubungan antara kepemimpinan dengan motivasi, budaya kerja, atau kinerja guru, penelitian ini menyoroti secara langsung peran kepala madrasah dalam menciptakan kondisi kerja yang mendukung resiliensi. Penelitian ini memiliki kebaruan karena secara khusus mengkaji strategi kepala madrasah dalam membangun ketahanan kerja (*work resilience*) yang fokusnya tidak hanya pada peningkatan kinerja atau motivasi, tetapi pada daya tahan tenaga pendidikan dalam menghadapi tekanan, perubahan, dan tantangan kerja di lingkungan madrasah. Meski begitu, penelitian ini memiliki persamaan dalam objek kajian, yaitu kepala madrasah dan tenaga pendidik, serta kesamaan dalam pandangan bahwa

¹⁷ Mulyani, H., dan Kartadiharja, R. O., *Hubungan Work Engagement dengan Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Negeri*. Isema : Islamic Educational Management, 8(2), (2023), h. 32.

¹⁸ Khoerunnisa, et al., *Hubungan Kepemimpinan Kepala Madrasah Dengan Motivasi Kerja Tenaga Kependidikan*. Al-Idarah: Jurnal Kependidikan Islam, 11(1), (2023), h. 21.

¹⁹ Assad, et al., *Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Kependidikan di Lembaga Pendidikan Islam*. JIMPE: Jurnal Integrasi Manajemen Pendidikan, 4(1), (2025), h. 41.

kepemimpinan yang tepat sangat berpengaruh terhadap kualitas kerja di lembaga pendidikan.

G. Sistematika Penulisan

Untuk memberikan gambaran yang runtut dan menyeluruh, sistematika penulisan dalam laporan penelitian ini disusun sebagai berikut:

BAB I Pendahuluan, berisi latar belakang yang menguraikan pentingnya strategi kepala madrasah dalam mengoptimalkan ketahanan kerja tenaga kependidikan, rumusan masalah yang menjadi fokus kajian, tujuan dan manfaat penelitian, kajian terdahulu yang relevan, landasan teori singkat, serta definisi operasional yang menjelaskan batasan dan fokus konsep dalam penelitian ini.

BAB II Kajian Teori, menguraikan konsep-konsep utama yang menjadi dasar penelitian, antara lain tentang peran budaya organisasi, ketahanan kerja, dan peran tenaga pendidikan. Bab ini juga menyajikan kerangka berpikir sebagai acuan dalam menganalisis data penelitian.

BAB III Metodologi Penelitian, menjelaskan pendekatan dan jenis penelitian, kehadiran peneliti, lokasi dan subjek penelitian, teknik pengumpulan data, teknik analisis data, serta cara pengecekan keabsahan data. Bab ini juga memaparkan tahapan-tahapan yang dilakukan peneliti selama proses penelitian.

BAB IV Hasil Penelitian dan Pembahasan, memuat paparan temuan-temuan di lapangan yang berkaitan dengan strategi kepala madrasah dalam membina ketahanan kerja tenaga pendidik, serta analisis yang dikaitkan dengan teori dan rumusan masalah.

BAB V Penutup, berisi kesimpulan dari hasil penelitian serta saran yang ditujukan bagi kepala madrasah, tenaga pendidik, dan pihak terkait sebagai upaya penguatan ketahanan kerja dalam lembaga pendidikan.

BAB II

LANDASAN TEORITIS

A. Budaya Organisasi

1. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan salah satu konsep penting dalam kajian manajemen dan perilaku organisasi. Secara umum, budaya organisasi dapat dipahami sebagai seperangkat nilai, keyakinan, norma, dan kebiasaan yang dihayati bersama oleh seluruh anggota organisasi dan diwariskan dari satu generasi ke generasi berikutnya. Unsur-unsur ini kemudian melekat dalam setiap aspek kehidupan organisasi, baik dalam pengambilan keputusan, pola komunikasi, hingga cara anggota berinteraksi satu sama lain. Dari sudut pandang ini, budaya organisasi bukan hanya sekadar aturan tak tertulis, melainkan menjadi fondasi yang membentuk karakter dan arah organisasi.²⁰

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), *peran* diartikan sebagai perangkat tingkah laku yang diharapkan dimiliki oleh seseorang atau kelompok dalam kedudukannya di masyarakat, sedangkan *budaya* adalah hasil dari pikiran, adat istiadat, serta kebiasaan yang telah berkembang dan sulit diubah. Sementara *organisasi* dimaknai sebagai kesatuan yang terdiri atas bagian-bagian yang terkoordinasi untuk mencapai tujuan tertentu. Jika ketiga istilah ini digabungkan, maka peran budaya organisasi dapat dimaknai sebagai fungsi dari seperangkat kebiasaan dan nilai yang dianut bersama dalam sebuah kesatuan terorganisir untuk mengarahkan perilaku dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan.²¹

Secara etimologis, istilah budaya berasal dari bahasa Sanskerta *buddhayah*, yaitu bentuk jamak dari *buddhi* yang berarti akal atau budi. Sedangkan organisasi

²⁰ Kamaroellah, R. A., *Budaya dan Perilaku Organisasi (Konsep, Strategi Implementasi dan Manfaat)*. UIN Madura Press, (2025), h. 43.

²¹ Robaka, et al., Peran Pemerintah Terhadap Budaya Lokal Dalam Perkembangan Pariwisata (Studi di Kecamatan Singosari, Kabupaten Malang). *Jurnal Pendidikan Sejarah Dan Riset Sosial Humaniora*, 4(1), (2024), h. 161-174.

berasal dari bahasa Yunani *organon*, yang berarti alat atau bagian dari suatu sistem. Dari perspektif bahasa ini, budaya organisasi dapat dipahami sebagai hasil olah akal budi kolektif yang berfungsi sebagai alat dalam mengatur, mengarahkan, serta menyatukan perilaku anggota agar selaras dengan kepentingan bersama. Maka, pengertian peran budaya organisasi secara etimologis adalah fungsi olah budi kolektif dalam organisasi yang membimbing setiap anggotanya untuk bertindak konsisten.²²

Robbins dan Judge (2017) memberikan definisi budaya organisasi sebagai sistem makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi dan sekaligus membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Definisi ini menekankan bahwa budaya organisasi adalah identitas sekaligus pembeda yang menjadikan organisasi unik. Dari sini, peran budaya organisasi dapat dilihat sebagai pengarah perilaku yang membuat setiap individu memahami apa yang dianggap benar, sikap apa yang dihargai, dan bagaimana tindakan mereka berkontribusi terhadap tujuan bersama.²³

Selain itu, Schein (2010) menjelaskan bahwa budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan, atau dikembangkan oleh suatu kelompok ketika mereka belajar menghadapi masalah adaptasi eksternal maupun integrasi internal. Menurutnya, budaya berperan penting dalam menjaga kesinambungan organisasi, karena menjadi pedoman adaptasi terhadap perubahan lingkungan dan sekaligus sarana untuk memelihara keharmonisan internal. Hal ini menegaskan bahwa peran budaya organisasi bersifat strategis, baik dalam menghadapi tantangan eksternal maupun dalam mengatur dinamika internal.²⁴

Dari berbagai pandangan tersebut, dapat disimpulkan bahwa peran budaya organisasi adalah kontribusi nyata dari nilai, norma, dan kebiasaan yang

²² Maryadi, Y., dan Misranisa, Y., Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Camat Pendopo Barat Kabupaten Empat Lawang. *EKOMBIS REVIEW: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 10(2), (2022), h.1207-1216.

²³ Robbins, S. P., dan Judge, T. A. *Perilaku organisasi* (Edisi 16). Jakarta: Salemba Empat, (2017).

²⁴ Schein, E. H., *Organizational culture and leadership: Budaya organisasi dan kepemimpinan* (Edisi ke-4). Jakarta: Erlangga, (2010), h. 22.

terinternalisasi dalam organisasi untuk membentuk identitas, mengarahkan perilaku, menyatukan anggota, serta mendukung pencapaian visi dan misi organisasi. Budaya berperan sebagai pedoman tindakan yang bersifat menyeluruh, mulai dari hal sederhana seperti pola komunikasi sehari-hari hingga strategi besar dalam menghadapi persaingan. Dengan kata lain, budaya organisasi merupakan kekuatan tak kasatmata yang menentukan bagaimana organisasi dijalankan dan bagaimana keberhasilannya dapat dicapai.

2. Peran Strategis Budaya Organisasi

Menurut Robbins dan Judge (2017), budaya organisasi memiliki sejumlah peran strategis yang sangat penting dalam mendukung keberlangsungan dan keberhasilan organisasi. Peran tersebut dijelaskan sebagai berikut:

a. Memberikan Identitas Organisasi

Budaya organisasi berperan sebagai pembentuk identitas yang menjadi ciri khas suatu organisasi. Identitas ini tercermin dari nilai-nilai yang dianut, simbol-simbol yang digunakan, serta pola perilaku yang dijalankan dalam aktivitas sehari-hari. Identitas yang kuat membantu organisasi membedakan dirinya dari organisasi lain, sehingga memiliki daya tarik tersendiri di mata masyarakat maupun mitra kerja. Selain itu, identitas budaya yang jelas juga memberikan arah bagi anggota untuk memahami siapa mereka, apa tujuan organisasi, serta bagaimana mereka seharusnya bersikap. Dengan demikian, identitas organisasi yang lahir dari budaya tidak hanya membangun citra positif di lingkungan eksternal, tetapi juga menumbuhkan rasa bangga di kalangan internal.²⁵

b. Menciptakan Komitmen Kolektif

Peran strategis lainnya adalah menciptakan komitmen bersama di antara anggota organisasi. Budaya yang kuat akan membangun rasa memiliki (*sense of belonging*) dan keterikatan emosional yang mendalam. Anggota

²⁵ Selfiana, et al., *Buku Ajar Budaya Organisasi*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia, (2025), h. 32.

tidak lagi melihat pekerjaannya hanya sebatas kewajiban formal, melainkan sebagai kontribusi nyata untuk mewujudkan visi dan misi organisasi. Komitmen kolektif ini sangat penting karena dapat meningkatkan loyalitas, semangat kerja, serta kesediaan untuk berkorban demi kepentingan bersama. Dalam situasi penuh tantangan sekalipun, budaya yang kokoh mampu mengikat anggota agar tetap solid dan bergerak menuju tujuan yang sama.²⁶

c. Menjaga Stabilitas Sistem Sosial

Budaya organisasi juga berperan sebagai perekat sosial yang menjaga keharmonisan antaranggota. Nilai dan norma yang dianut bersama berfungsi mengatur interaksi, membatasi perilaku yang menyimpang, serta mengurangi potensi konflik. Dengan adanya budaya, anggota memiliki pedoman dalam bersikap sehingga tercipta hubungan kerja yang harmonis dan penuh rasa saling percaya. Stabilitas sistem sosial yang terbangun melalui budaya ini memberikan fondasi kuat bagi organisasi untuk bertahan dalam jangka panjang. Organisasi dengan budaya yang solid biasanya lebih tahan terhadap gejolak internal maupun eksternal, karena anggota memiliki kesadaran kolektif untuk menjaga ketertiban dan kebersamaan.²⁷

d. Mengarahkan Perilaku Anggota

Selain sebagai perekat sosial, budaya organisasi juga berfungsi sebagai mekanisme pengendalian perilaku. Nilai, norma, dan keyakinan yang dianut bersama secara tidak langsung menjadi acuan dalam bertindak, sehingga anggota dapat memahami mana yang dianggap tepat dan mana yang tidak sesuai dengan prinsip organisasi. Budaya yang kuat membuat proses pengendalian ini berjalan tanpa perlu selalu melalui aturan tertulis atau pengawasan ketat. Hal ini sangat strategis karena dapat mempercepat pengambilan keputusan, meningkatkan efektivitas kerja, dan menjaga agar

²⁶ Katili, P., dan Sakir, M., Peran Budaya Organisasi dalam Pembentukan Employee Engagement Melalui Komitmen Kerja Aparatur Sipil Negara. *Jurnal Penelitian Multidisiplin Ilmu*, 3(4), (2024), h. 2815-2824.

²⁷ Alhempri, et al., *Budaya organisasi*. Takaza Innovatix Labs, (2024), h. 55.

perilaku anggota tetap konsisten dengan tujuan organisasi. Dengan demikian, budaya berfungsi bukan hanya sebagai aturan tidak tertulis, melainkan sebagai kompas yang menuntun arah perilaku individu maupun kelompok.²⁸

Sebagai keseluruhan, budaya organisasi memiliki peran strategis dalam Pembentukan arah dan keberhasilan sebuah organisasi. Dengan fondasi nilai, norma, dan keyakinan yang kuat, budaya organisasi mampu menciptakan identitas bersama, meningkatkan loyalitas, serta mendorong terciptanya lingkungan kerja yang kondusif dan produktif. Selain itu, budaya yang selaras dengan visi dan misi organisasi juga berfungsi sebagai pedoman dalam menghadapi perubahan serta tantangan eksternal yang dinamis. Oleh karena itu, membangun dan menjaga budaya organisasi yang positif bukan hanya menjadi kebutuhan, tetapi juga merupakan investasi jangka panjang dalam mewujudkan keberlanjutan dan daya saing organisasi di masa depan.

3. Manfaat Budaya Organisasi

Budaya organisasi memiliki peranan yang sangat penting dalam Pembentukan identitas, arah, serta efektivitas suatu organisasi. Keberadaannya tidak hanya menjadi pedoman perilaku, tetapi juga memberikan dampak nyata terhadap cara individu bekerja dan berinteraksi di dalam organisasi. Menurut Robbins dan Judge (2017), budaya organisasi memberikan kontribusi signifikan dalam meningkatkan stabilitas, konsistensi, serta rasa memiliki bagi anggota organisasi. Secara umum, manfaat budaya organisasi dapat dijabarkan sebagai berikut:

a. Menciptakan Identitas dan Rasa Memiliki

Budaya organisasi membentuk citra dan identitas yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Identitas ini memberikan kebanggaan tersendiri bagi anggota, sehingga mereka merasa menjadi bagian penting dari organisasi. Rasa memiliki ini berimplikasi pada meningkatnya loyalitas serta kesediaan anggota untuk berkontribusi lebih bagi organisasi.

²⁸ Selfiana, et al., *Buku Ajar Budaya Organisasi*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia, (2025), h. 44.

b. Meningkatkan Stabilitas Sistem Sosial

Budaya organisasi berfungsi sebagai perekat sosial yang menyatukan anggota dengan nilai, norma, dan kebiasaan bersama. Dengan adanya kesepahaman nilai, interaksi sosial di dalam organisasi menjadi lebih stabil dan teratur. Stabilitas ini menciptakan suasana kerja yang kondusif, harmonis, dan minim konflik internal.

c. Mengendalikan dan Membimbing Perilaku Anggota

Nilai-nilai yang terkandung dalam budaya organisasi bertindak sebagai mekanisme pengendali perilaku. Anggota organisasi akan memahami batasan, kewajiban, serta perilaku yang diharapkan, sehingga dapat mengurangi penyimpangan serta meningkatkan efektivitas kerja. Budaya organisasi juga memberikan arahan agar setiap tindakan individu selaras dengan visi dan misi organisasi.

d. Meningkatkan Motivasi dan Kinerja

Budaya organisasi yang kuat memberikan dorongan motivasi bagi anggota, karena mereka merasa dihargai, diakui, dan memiliki ruang untuk berkembang. Dengan adanya budaya yang mendukung inovasi, kerja sama, serta penghargaan atas prestasi, kinerja anggota dapat meningkat secara optimal.

e. Memudahkan Adaptasi terhadap Perubahan

Budaya organisasi yang adaptif membantu anggota menghadapi dinamika dan perubahan lingkungan. Organisasi yang memiliki budaya terbuka, fleksibel, dan inovatif akan lebih siap merespons tantangan maupun peluang baru, sehingga dapat menjaga keberlanjutan dan daya saing organisasi.²⁹

Secara keseluruhan, budaya organisasi tidak hanya berfungsi sebagai seperangkat aturan tidak tertulis, tetapi juga sebagai fondasi yang menggerakkan

²⁹ Putri, I. R., dan Yusuf, N. F., Pengaruh budaya organisasi dalam menciptakan perkembangan organisasi. *Jurnal Administrasi Publik*, 18(1), (2022), h. 143-154.

organisasi menuju efektivitas dan keberhasilan. Dengan demikian, membangun budaya organisasi yang positif merupakan investasi strategis yang akan berdampak pada peningkatan kinerja, loyalitas, serta daya tahan organisasi dalam jangka panjang.

B. Ketahanan Kerja

1. Pengertian Ketahanan Kerja

Ketahanan kerja merupakan salah satu konsep penting dalam kajian sumber daya manusia, khususnya dalam bidang psikologi kerja dan manajemen organisasi. Istilah ini mengacu pada kemampuan individu untuk tetap bertahan, beradaptasi, dan menunjukkan performa optimal dalam menghadapi tekanan, tantangan, serta perubahan yang terjadi di lingkungan kerja. Dalam konteks modern, di mana dinamika organisasi semakin cepat, ketahanan kerja tidak hanya dipahami sebatas fisik, tetapi juga mencakup aspek mental dan emosional yang menopang keberlangsungan kinerja seseorang.³⁰

Menurut Grandjean ketahanan kerja diartikan sebagai kemampuan tenaga kerja untuk melakukan aktivitas kerja secara berkelanjutan tanpa mengalami kelelahan berlebihan yang dapat menurunkan produktivitas maupun membahayakan kesehatan. Ketahanan kerja dalam hal ini sangat dipengaruhi oleh kondisi fisik, beban kerja, serta lingkungan kerja.³¹

Secara etimologis, kata *ketahanan* berasal dari kata “tahan” yang berarti kuat, tidak mudah goyah, serta mampu menghadapi kondisi tertentu tanpa mengalami kerusakan. Sementara kata *kerja* merujuk pada aktivitas yang dilakukan seseorang untuk mencapai tujuan tertentu, baik dalam lingkup personal maupun organisasi. Dengan demikian, ketahanan kerja dapat dimaknai sebagai kekuatan individu dalam

³⁰ Aula, et al., Peran manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan resiliensi organisasi: Sebuah studi literatur. *Jurnal Sains Dan Seni ITS*, 11(1), D143-D148, (2022), h. 55.

³¹ Adhifa M, R. (2023). *Hubungan Kebisingan dengan Kelelahan Kerja pada Pekerja Ground Support Equipment (GSE) PT. Gapura Angkasa di Bandar Udara Sultan Hasanuddin Makassar Tahun 2023= Relationship between Noise and Work Fatigue among Ground Support Equipment (GSE) Workers at PT. Gapura Angkasa in Sultan Hasanuddin Airport Makassar 2023* (Universitas Hasanuddin).

menjalani aktivitas kerja dengan konsisten meskipun berada dalam situasi penuh tekanan, beban tugas, maupun ketidakpastian.³²

Dalam perspektif psikologi positif, ketahanan kerja sering kali dikaitkan dengan *resilience*, yakni kemampuan untuk bangkit kembali setelah mengalami kesulitan. Resilience di dunia kerja menggambarkan individu yang mampu menjaga produktivitas meskipun menghadapi stres, konflik, maupun kegagalan. Artinya, ketahanan kerja bukan sekadar soal daya tahan fisik dalam bekerja, tetapi juga menyangkut kemampuan mental untuk tetap fokus, optimis, dan termotivasi ketika menghadapi hambatan.³³

Konsep ketahanan kerja juga mendapat perhatian dalam manajemen sumber daya manusia karena berkaitan langsung dengan efektivitas organisasi. Tenaga kerja yang memiliki ketahanan tinggi cenderung lebih konsisten dalam menyelesaikan tugas, lebih jarang mengalami burnout, serta lebih mudah menyesuaikan diri dengan perubahan strategi atau kebijakan perusahaan. Oleh sebab itu, organisasi perlu memperhatikan pembentukan ketahanan kerja sebagai bagian dari strategi pengembangan karyawan.³⁴

Lebih jauh, ketahanan kerja dapat dilihat sebagai kemampuan holistik yang melibatkan keseimbangan antara aspek kognitif, emosional, dan fisik. Individu yang tahan secara kerja tidak hanya mampu menghadapi beban mental, tetapi juga mengelola emosi, menjaga kesehatan, serta menjalin hubungan sosial yang sehat di tempat kerja. Semua aspek tersebut menjadi fondasi bagi terciptanya kinerja yang berkelanjutan.³⁵

³² Sumarni, et al., *Ketahanan Ekonomi Keluarga Praktek Dalam Simpan Pinjam Perempuan*. CV. AZKA PUSTAKA, (2024), h. 53.

³³ Lestari, et al., *Stres, resiliensi, dan tata laksana masalah kesehatan jiwa tenaga kerja setelah pandemi covid-19*. Universitas Brawijaya Press, (2022), h. 21.

³⁴ Purwanto, et al. *MSDM Pertahanan Modern: Konsep dan Implementasinya*. Indonesia Emas Group, (2024), h. 12.

³⁵ Safitri, et al., Kesemampuan dalam Pencapaian Pekerja yang Berkarakter. *Indonesian Research Journal on Education*, 5(3), (2025), h. 166-174.

Dengan demikian, ketahanan kerja adalah kemampuan menyeluruh individu untuk menghadapi tekanan, menyesuaikan diri terhadap perubahan, serta menjaga konsistensi dalam produktivitas. Konsep ini menegaskan bahwa keberhasilan seseorang dalam bekerja bukan hanya ditentukan oleh keterampilan teknis semata, tetapi juga oleh kapasitas personal dalam mengelola tantangan, menjaga semangat, dan bertahan dalam jangka panjang.

2. Faktor dan Dampak Ketahanan Kerja

Ketahanan kerja merupakan aspek penting yang menentukan sejauh mana individu mampu menghadapi tuntutan dan tekanan dalam dunia kerja. Dalam konteks profesional, ketahanan kerja tidak hanya dipandang sebagai kemampuan bertahan, tetapi juga sebagai keterampilan adaptif yang memungkinkan seseorang tetap produktif meskipun menghadapi berbagai tantangan. Faktor-faktor yang memengaruhi ketahanan kerja sangat beragam, mulai dari kondisi internal individu hingga dukungan eksternal dari lingkungan kerja. Pemahaman terhadap faktor tersebut penting karena dapat membantu organisasi dalam menciptakan strategi penguatan ketahanan kerja yang berdampak positif terhadap kinerja karyawan maupun keberlangsungan perusahaan.³⁶

a. Faktor Ketahanan Kerja

1) Kondisi Fisik dan Kesehatan

Kesehatan jasmani merupakan salah satu faktor utama yang memengaruhi ketahanan kerja seseorang. Individu yang memiliki fisik prima akan lebih mudah beradaptasi dengan beban kerja yang berat, baik secara durasi maupun intensitas. Sebaliknya, pekerja dengan kondisi fisik yang lemah cenderung lebih cepat lelah, mudah sakit, serta kurang produktif. Oleh karena itu, menjaga pola makan, olahraga teratur, serta istirahat yang cukup

³⁶ Phing, H. S., dan Karuppannan, G., Hubungan antara Dimensi-dimensi Kepimpinan Lestari dengan Teori Dua Faktor: Satu Tinjauan Soratan Kajian. *Jurnal Dunia Pendidikan*, 3(4), (2022), h. 403-414.

sangat menentukan kemampuan seseorang dalam mempertahankan ketahanan kerja jangka panjang.³⁷

2) Motivasi dan Semangat Kerja

Motivasi berperan penting dalam menjaga konsistensi dan daya tahan individu terhadap tekanan pekerjaan. Pekerja yang memiliki motivasi intrinsik, seperti rasa tanggung jawab, kepuasan pribadi, serta komitmen terhadap tujuan organisasi, akan mampu bertahan meski menghadapi kesulitan. Sebaliknya, rendahnya motivasi dapat menurunkan ketekunan serta memicu stres kerja. Dengan demikian, dorongan motivasi baik dari dalam diri maupun dari lingkungan kerja menjadi penopang utama ketahanan kerja.³⁸

3) Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan mendukung sangat berpengaruh terhadap ketahanan kerja karyawan. Ruang kerja yang sehat, fasilitas memadai, serta hubungan kerja yang harmonis antar rekan dapat menciptakan suasana kondusif untuk bekerja. Sebaliknya, lingkungan yang penuh konflik, minim penghargaan, atau tidak mendukung kesejahteraan psikologis karyawan dapat menurunkan daya tahan dan meningkatkan risiko *burnout*.

4) Keterampilan dan Kompetensi

Penguasaan keterampilan kerja juga menjadi faktor penting dalam ketahanan kerja. Karyawan yang memiliki kompetensi memadai akan lebih percaya diri menghadapi tantangan, mampu menyelesaikan tugas dengan baik, serta tidak mudah terbebani oleh tekanan pekerjaan. Sebaliknya, kurangnya keterampilan dapat menimbulkan kecemasan, kesalahan kerja, bahkan rasa frustrasi. Dengan demikian, peningkatan keterampilan melalui pelatihan dan

³⁷ Safitri, et al., Kesemampuan dalam Pencapaian Pekerja yang Berkarakter. *Indonesian Research Journal on Education*, 5(3), (2025), h. 166-174.

³⁸ Indira Basalamah, S. E., dan Risman, S. E., *Motivasi Intrinsik Ekstrinsik dalam Meningkatkan Kinerja serta Kepuasan Kerja*. Takaza Innovatix Labs, (2025), h. 54.

pengembangan diri menjadi salah satu cara untuk memperkuat ketahanan kerja.³⁹

b. Dampak Ketahanan Kerja

1) Meningkatkan Produktivitas

Karyawan yang memiliki ketahanan kerja tinggi cenderung mampu menyelesaikan tugas dengan efektif dan efisien. Mereka dapat menjaga konsistensi hasil kerja meski berada dalam tekanan, sehingga produktivitas organisasi meningkat. Produktivitas yang stabil ini juga mencerminkan keberhasilan perusahaan dalam menciptakan tenaga kerja yang tangguh.⁴⁰

2) Mengurangi Tingkat Stres dan Burnout

Ketahanan kerja membantu individu dalam menghadapi tekanan dan beban kerja yang berat. Dengan daya tahan yang baik, pekerja tidak mudah mengalami stres berlebihan atau kelelahan mental. Hal ini penting karena stres berkepanjangan dapat berdampak negatif, baik terhadap kesehatan individu maupun kualitas kinerja.⁴¹

3) Meningkatkan Loyalitas dan Kepuasan Kerja

Ketahanan kerja juga berdampak pada meningkatnya loyalitas karyawan terhadap organisasi. Mereka yang mampu bertahan dalam berbagai kondisi biasanya memiliki rasa keterikatan emosional yang lebih kuat. Selain itu, kepuasan kerja cenderung meningkat karena individu merasa mampu mengatasi tantangan dan memberikan kontribusi nyata bagi organisasi.⁴²

4) Menurunkan Tingkat Turnover

³⁹ Anjarani, et al., Analisis faktor ketahanan kerja dan kedisiplinan kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan. *Transformasi: Journal of Economics and Business Management*, 1(3), (2022), h. 75-90.

⁴⁰ Soelistya, I. D., dan MM, C. *Turnover Dalam Perspektif Modern: Lingkungan Kerja, Kepuasan, Dan Praktik Adaptif*. PT. Nawala Gama Education, (2025), h. 33.

⁴¹ Saras, T. *Mengatasi stress di tempat kerja: Strategi dan teknik efektif untuk kesejahteraan dan produktivitas*. Tiram Media, (2023), h. 90.

⁴² Rahmadiyah, V. O., dan Kuswinarno, M. Efektivitas Kecerdasan Emosional: dalam Peningkatan Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan. *Ebisnis Manajemen*, 2(4), (2024), h. 68-77.

Ketahanan kerja yang baik berimplikasi pada rendahnya tingkat keluar-masuk karyawan dalam sebuah organisasi. Hal ini karena karyawan yang tangguh biasanya tidak mudah menyerah atau mencari alternatif pekerjaan lain ketika menghadapi kesulitan. Kondisi ini tentu menguntungkan bagi perusahaan karena dapat menekan biaya rekrutmen dan pelatihan karyawan baru.⁴³

Secara keseluruhan, ketahanan kerja merupakan fondasi utama bagi individu maupun organisasi untuk menghadapi dinamika dunia kerja yang semakin kompleks. Faktor-faktor yang membentuk ketahanan kerja perlu diperhatikan secara menyeluruh, baik dari sisi psikologis, sosial, maupun lingkungan kerja. Dampaknya pun dapat terlihat pada peningkatan produktivitas, kesejahteraan karyawan, serta terciptanya iklim kerja yang sehat dan harmonis. Oleh karena itu, penguatan ketahanan kerja bukan hanya menjadi tanggung jawab individu, melainkan juga memerlukan dukungan dari organisasi melalui kebijakan dan budaya kerja yang positif.

3. Dimensi-Dimensi Ketahanan Kerja

Ketahanan kerja merupakan konsep yang tidak hanya berfokus pada kemampuan individu bertahan menghadapi tekanan, melainkan juga mencakup berbagai dimensi yang membentuk sikap dan keterampilan seseorang dalam menghadapi tantangan di dunia kerja. Dimensi-dimensi ini menjadi tolok ukur dalam menilai sejauh mana seorang pekerja memiliki kekuatan internal untuk tetap produktif, sekaligus mampu menyesuaikan diri dengan perubahan.

a. Dimensi Fisik

Ketahanan kerja dari sisi fisik berhubungan dengan kondisi tubuh dan kesehatan individu. Seseorang dengan daya tahan fisik yang baik mampu bekerja dalam waktu lama, menghadapi tekanan pekerjaan, serta menyesuaikan diri dengan tuntutan aktivitas yang padat. Kesehatan fisik yang

⁴³ Saefullah, et al. Pengaruh dukungan sosial terhadap ketahanan keluarga tenaga kerja Indonesia. *JSPH (Jurnal Sosiologi Pendidikan Humanis)*, 3(2), (2018), h. 119-132.

prima juga mencegah mudahnya kelelahan sehingga produktivitas dapat terjaga. Oleh karena itu, pemeliharaan kesehatan melalui olahraga, pola makan, dan istirahat yang cukup menjadi dasar penting dari ketahanan kerja.⁴⁴

b. Dimensi Psikologis

Aspek psikologis mencerminkan kekuatan mental dalam menghadapi tekanan, stres, maupun kegagalan. Individu dengan ketahanan psikologis mampu menjaga ketenangan, berpikir jernih, serta tetap fokus pada penyelesaian masalah meskipun menghadapi tantangan berat. Sikap optimis, kemampuan mengendalikan emosi, serta rasa percaya diri menjadi faktor utama yang menunjang ketahanan psikologis. Tanpa stabilitas mental, potensi fisik yang baik pun tidak akan maksimal dalam dunia kerja.⁴⁵

c. Dimensi Sosial

Ketahanan kerja juga dipengaruhi oleh kemampuan menjalin hubungan sosial yang sehat. Individu yang mampu bekerja sama, berkomunikasi dengan baik, dan menumbuhkan kepercayaan di lingkungan kerja akan lebih mudah mengatasi hambatan yang muncul. Dukungan sosial dari rekan kerja, atasan, maupun keluarga memberikan energi tambahan untuk tetap bertahan menghadapi tekanan. Dimensi sosial ini memperkuat ikatan tim sehingga tujuan bersama lebih mudah tercapai.⁴⁶

d. Dimensi Intelektual

Ketahanan kerja dari sisi intelektual mencakup kemampuan berpikir kritis, memecahkan masalah, dan beradaptasi dengan pengetahuan baru. Dunia kerja yang terus berubah menuntut pekerja untuk memiliki keterampilan belajar sepanjang hayat. Individu yang memiliki kecerdasan intelektual tinggi akan lebih mudah menyesuaikan diri dengan perkembangan

⁴⁴ Salim, et al., Peran Kesamaptaan dalam Meningkatkan Kinerja dan Konsentrasi. *Indonesian Research Journal on Education*, 5(3), (2025), h. 495-501.

⁴⁵ Herawati, N., dan Adab, P., *Pemberdayaan psikologis keluarga seri kesehatan mental dan kesejahteraan psikologis*. Penerbit Adab, (2024), h. 75.

⁴⁶ Hadiansyah, et al., *Kesehatan Mental dalam Dunia Kerja*. Star Digital Publishing, (2025), h. 32.

teknologi maupun prosedur baru di tempat kerja.⁴⁷ Dengan begitu, mereka dapat menghadapi berbagai dinamika pekerjaan tanpa kehilangan arah.

e. Dimensi Spiritual

Dimensi spiritual berperan sebagai penopang makna dan tujuan dalam bekerja. Spiritualitas memberikan ketenangan batin, rasa ikhlas, dan motivasi mendalam yang membuat individu lebih tegar dalam menghadapi kesulitan. Seseorang yang memiliki kekuatan spiritual biasanya memandang pekerjaannya bukan sekadar mencari nafkah, tetapi juga sebagai bentuk pengabdian dan tanggung jawab. Hal ini menjadikan mereka lebih tahan terhadap tekanan serta memiliki semangat untuk terus berkontribusi.⁴⁸

Secara keseluruhan, ketahanan kerja merupakan salah satu aspek penting yang tidak hanya mendukung pencapaian kinerja individu, tetapi juga berkontribusi terhadap keberlangsungan dan kesuksesan organisasi. Dimensi-dimensi ketahanan kerja seperti kemampuan menghadapi tekanan, fleksibilitas, motivasi intrinsik, dukungan sosial, serta manajemen stres, menjadi fondasi yang membentuk tenaga kerja yang tangguh dan adaptif. Dengan memahami serta mengembangkan dimensi-dimensi tersebut, setiap individu dapat membangun daya tahan diri yang lebih baik dalam menghadapi dinamika dunia kerja yang penuh dengan tantangan dan perubahan. Hal ini sekaligus menjadi bekal penting dalam menciptakan sumber daya manusia yang produktif, kompetitif, serta berdaya saing tinggi di era globalisasi.

C. Peran Budaya Organisasi dalam Pembentukan Ketahanan Kerja Tenaga Pendidik

Budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap pembentukan ketahanan kerja tenaga pendidik di lingkungan pendidikan. Melalui nilai-nilai, norma, dan kebiasaan yang berlaku dalam organisasi, tenaga pendidik dapat mengembangkan

⁴⁷ Didi Pianda, S. T., dan Agustina, L. F., *Keterampilan Kerja Esensial: Menghadapi Tantangan Kontemporer*. Takaza Innovatix Labs, (2024), h. 31.

⁴⁸ Phing, H. S., dan Karuppannan, G. Hubungan antara Dimensi-dimensi Kepimpinan Lestari dengan Teori Dua Faktor: Satu Tinjauan Soratan Kajian. *Jurnal Dunia Pendidikan*, 3(4), (2022), h. 403-414.

sikap tangguh, adaptif, serta memiliki komitmen tinggi terhadap tugas dan tanggung jawabnya. Lingkungan kerja yang berbudaya positif akan menciptakan rasa aman, saling percaya, dan semangat kebersamaan, yang pada akhirnya memperkuat daya juang tenaga pendidik dalam menghadapi berbagai tantangan pekerjaan. Oleh karena itu, penting untuk memahami bagaimana budaya organisasi berperan dalam Pembentukan dan mempertahankan ketahanan kerja tenaga pendidik secara menyeluruh.

1. Peran Budaya Organisasi dalam Pembentukan Ketahanan Kerja Tenaga Pendidik

Menurut Robbins, budaya organisasi mencerminkan sistem nilai, keyakinan, dan norma yang dianut bersama oleh anggota organisasi, yang memengaruhi perilaku, sikap, dan kinerja mereka. Dalam konteks pendidikan, budaya organisasi berperan penting dalam Pembentukan ketahanan kerja tenaga pendidik, karena nilai dan praktik yang diterapkan di lingkungan sekolah atau madrasah dapat meningkatkan motivasi, loyalitas, dan kemampuan adaptasi tenaga pendidik terhadap tantangan profesional. Dengan pemahaman tersebut, pembahasan disajikan dengan pembahasan sebagai berikut:

a. Memberikan Identitas kepada Anggota Organisasi

Budaya organisasi berperan penting dalam Pembentukan rasa identitas bagi seluruh anggota organisasi. Identitas ini merupakan kesadaran dan perasaan memiliki terhadap organisasi tempat anggota tersebut berada. Dalam konteks pendidikan, guru atau tenaga pendidik yang merasa memiliki identitas yang kuat dengan sekolah akan menumbuhkan rasa bangga dan loyalitas terhadap institusi. Budaya organisasi yang menekankan nilai-nilai tertentu, seperti disiplin, profesionalisme, atau inovasi, memungkinkan anggota merasa menjadi bagian integral dari organisasi dan menginternalisasi tujuan serta visi

lembaga secara lebih mendalam.⁴⁹ Dengan demikian, budaya organisasi tidak hanya menciptakan kohesi internal tetapi juga memperkuat keterikatan emosional anggota terhadap organisasi.

Indikator keberhasilan dalam memberikan identitas kepada anggota organisasi dapat diuraikan sebagai berikut:

1) Meningkatnya rasa memiliki dan kebanggaan terhadap organisasi.

Indikator ini terlihat dari loyalitas dan partisipasi aktif anggota dalam berbagai kegiatan organisasi, serta komitmen untuk berkontribusi terhadap pencapaian visi dan misi lembaga. Anggota yang memiliki rasa memiliki yang tinggi akan menunjukkan antusiasme dan tanggung jawab dalam melaksanakan tugas. Apabila indikator ini tidak terpenuhi, maka anggota cenderung bersikap pasif, kurang memiliki rasa kebersamaan, serta mudah kehilangan motivasi dalam mendukung kemajuan organisasi.

2) Konsistensi perilaku anggota dengan nilai dan visi organisasi.

Indikator ini mencerminkan sejauh mana anggota organisasi menyesuaikan perilakunya dengan nilai-nilai inti yang dijunjung tinggi lembaga, seperti disiplin, tanggung jawab, dan profesionalisme. Konsistensi tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi telah terinternalisasi dengan baik dalam diri anggota. Namun, apabila indikator ini tidak tercapai, maka akan muncul ketidaksesuaian antara perilaku individu dan arah organisasi yang dapat menurunkan keharmonisan kerja, melemahkan budaya positif, serta mengurangi citra baik lembaga di mata masyarakat.⁵⁰

b. Mempermudah Komitmen terhadap Organisasi

Budaya organisasi memiliki fungsi strategis dalam memperkuat komitmen anggota terhadap tujuan dan nilai organisasi. Norma, tradisi, dan nilai yang dianut organisasi berperan sebagai pedoman yang menuntun

⁴⁹ Gumilar, N. *Budaya organisasi dan kepemimpinan di dunia pendidikan*. Pt Kimhsafi Alung Cipta. (2023), h. 51.

⁵⁰ Febriantiet al. Peran komunikasi interpersonal dalam membangun identitas dan budaya organisasi. *RISOMA: Jurnal Riset Sosial Humaniora dan Pendidikan*, 3(1), . (2025), h. 60-70.

perilaku dan keputusan anggota. Di lingkungan pendidikan, budaya yang positif membuat guru termotivasi untuk berkontribusi secara optimal meskipun menghadapi keterbatasan sarana atau tantangan lain. Komitmen ini tercermin melalui loyalitas, ketekunan, dan kesediaan untuk bekerja melebihi kewajiban formal, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan berkesinambungan.⁵¹

Indikator keberhasilan dalam mempermudah komitmen terhadap organisasi dapat diuraikan sebagai berikut.

1) Meningkatnya loyalitas dan ketekunan anggota terhadap organisasi.

Indikator ini tercermin dari kesediaan anggota untuk bekerja dengan penuh tanggung jawab, menjaga nama baik lembaga, serta menunjukkan partisipasi aktif dalam setiap kegiatan organisasi. Anggota yang memiliki loyalitas tinggi akan tetap berkomitmen terhadap tugas meskipun menghadapi keterbatasan sarana atau tantangan dalam pekerjaan. Apabila indikator ini tidak terpenuhi, maka anggota cenderung bekerja hanya sebatas kewajiban formal, kurang memiliki semangat kebersamaan, serta mudah kehilangan motivasi dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi.

2) Konsistensi nilai pribadi dengan nilai organisasi.

Indikator ini menggambarkan sejauh mana anggota mampu menyesuaikan nilai, norma, dan tujuan pribadinya dengan nilai-nilai organisasi. Keselarasan tersebut akan menumbuhkan rasa keterikatan dan tanggung jawab moral terhadap lembaga. Apabila indikator ini tidak tercapai, maka dapat muncul ketidakharmonisan antara individu dan organisasi, yang berdampak pada menurunnya loyalitas, meningkatnya keinginan untuk

⁵¹ Nurlaili, L. *Peranan Budaya Organisasi, Tim Kerja, Kepuasan Kerja, dan Kepercayaan terhadap Kinerja Anggota Tim Pengembang Kurikulum di Indonesia*. MEGA PRESS NUSANTARA. (2023), h. 45.

berpindah kerja, serta melemahnya semangat kolektif dalam mencapai tujuan bersama.⁵²

c. Menjaga Stabilitas Sistem Sosial

Budaya organisasi berfungsi sebagai mekanisme sosial yang menstabilkan interaksi dan hubungan antaranggota.⁵³ Dengan adanya norma, nilai, dan aturan tidak tertulis yang diterapkan secara konsisten, organisasi dapat mengurangi konflik internal dan memelihara keharmonisan. Dalam lingkungan sekolah, budaya yang menekankan saling menghormati, kerja sama, dan keterbukaan menciptakan iklim kerja yang kondusif.⁵⁴ Hal ini tidak hanya meningkatkan efektivitas komunikasi tetapi juga memperkuat kohesi kelompok, sehingga setiap anggota mampu bekerja dalam kerangka sosial yang stabil dan mendukung pencapaian tujuan bersama.

Indikator keberhasilan dalam menjaga stabilitas sistem sosial dapat dijabarkan sebagai berikut.

1) Terpeliharanya hubungan harmonis antaranggota organisasi.

Indikator ini terlihat dari adanya kerja sama yang baik, saling menghormati, serta komunikasi yang terbuka di antara anggota organisasi. Hubungan yang harmonis menciptakan suasana kerja yang nyaman dan mendorong terciptanya koordinasi yang efektif dalam pelaksanaan tugas. Apabila indikator ini tidak terpenuhi, maka akan timbul kesalahpahaman, persaingan tidak sehat, serta meningkatnya potensi konflik internal yang dapat menghambat efektivitas kerja dan menurunkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

2) Konsistensi penerapan nilai, norma, dan aturan dalam organisasi.

⁵² Astuti, D. (2022). Pengaruh komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Akuntansi Dan Manajemen Bisnis*, 2(2), (2022), h. 55-68.

⁵³ Chairunnisa, et al. Budaya Organisasi dan Faktor-faktor yang Membentuknya. *Fatih: Journal of Contemporary Research*, 2(2), (2025), h. 644-652.

⁵⁴ Alhempri, et al. *Budaya organisasi*. Takaza Innovatix Labs. (2024), h.77.

Indikator ini mencerminkan sejauh mana organisasi mampu menegakkan nilai dan aturan secara adil serta konsisten terhadap seluruh anggota. Penerapan yang konsisten akan membentuk rasa keadilan dan kepercayaan, sehingga setiap individu merasa aman dan dihargai dalam lingkungan kerja. Namun, apabila indikator ini tidak tercapai, maka akan muncul ketidakpuasan, penurunan kepercayaan terhadap pimpinan, serta melemahnya stabilitas sosial yang berdampak pada menurunnya kohesi dan semangat kerja di lingkungan organisasi.⁵⁵

d. Membimbing dan Mengarahkan Tindakan Anggota

Budaya organisasi berfungsi sebagai pedoman strategis dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan tindakan anggota. Nilai-nilai yang dianut organisasi menjadi rujukan bagi setiap anggota ketika menghadapi situasi yang kompleks atau berubah.⁵⁶ Dalam konteks sekolah, budaya adaptif dan inovatif dapat menjadi panduan bagi guru dalam merespons perubahan kurikulum, kebijakan pendidikan, atau metode pembelajaran baru. Dengan demikian, budaya organisasi tidak hanya memberikan arah tetapi juga meningkatkan kemampuan anggota dalam bertindak secara konsisten dengan tujuan organisasi.

Indikator keberhasilan budaya organisasi dalam membimbing dan mengarahkan tindakan anggota dapat dijelaskan sebagai berikut.

- 1) Kemampuan anggota mengambil keputusan sesuai nilai dan tujuan organisasi.

Indikator ini terlihat dari kesesuaian antara keputusan individu dengan arah strategis organisasi. Anggota yang memahami nilai dan visi organisasi akan mampu bertindak secara tepat ketika menghadapi situasi kompleks atau perubahan lingkungan kerja. Apabila indikator ini tidak terpenuhi, maka

⁵⁵ Manggola, A. *Komunikasi Dalam Menjaga Kestabilan Sosial* (Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta). (2019), h. 77.

⁵⁶ Syafitri, V. P., dan Toni, A. Komunikasi Organisasi dalam Proses Pembentukan Budaya Organisasi Melalui Agent Of Change. *Jurnal Indonesia: Manajemen Informatika Dan Komunikasi*, 5(2), (2024), h. 1602-1610.

pengambilan keputusan cenderung tidak terarah, menimbulkan ketidakkonsistenan tindakan, serta menghambat pencapaian tujuan organisasi secara menyeluruh.

- 2) Adanya keselarasan tindakan anggota dengan strategi dan kebijakan organisasi.

Indikator ini mencerminkan tingkat pemahaman anggota terhadap kebijakan dan strategi lembaga, serta kemampuannya dalam melaksanakan tindakan yang mendukung visi organisasi. Keselarasan tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi telah berfungsi sebagai panduan perilaku dalam bekerja. Apabila indikator ini tidak tercapai, maka akan terjadi disorientasi tindakan, lemahnya koordinasi, serta berkurangnya efektivitas pelaksanaan program kerja di lingkungan organisasi.

e. Membantu Adaptasi terhadap Lingkungan Eksternal

Budaya organisasi juga berperan dalam membantu organisasi beradaptasi dengan dinamika lingkungan eksternal, termasuk perubahan regulasi, perkembangan teknologi, atau tuntutan masyarakat. Organisasi yang memiliki budaya fleksibel dan terbuka cenderung lebih resilien, karena anggotanya dapat menyesuaikan diri dengan cepat dan efektif.⁵⁷ Dalam dunia pendidikan, misalnya, sekolah yang menanamkan budaya belajar sepanjang hayat dan inovasi akan lebih siap menghadapi perubahan sistem pendidikan, implementasi kebijakan baru, maupun tuntutan kompetensi peserta didik yang terus berkembang.⁵⁸

Indikator keberhasilan budaya organisasi dalam membantu adaptasi terhadap lingkungan eksternal dapat diuraikan sebagai berikut.

- 1) Kemampuan organisasi dan anggotanya menyesuaikan diri terhadap perubahan.

⁵⁷ Habibani, R. A., dan Frinaldi, A. Inovasi Budaya Organisasi Publik Dalam Era Digital: Peluang Dan Strategi Implementasi. *Social: Jurnal Inovasi Pendidikan IPS*, 5(2), (2025), h. 407-421.

⁵⁸ Nurhayuni, N., Syaifudin, M., dan Andriani, T. (2023). Peran Kepemimpinan Dalam Membangun Tim. *Al-Mujahadah: Islamic Education Journal*, 1(1), . (2023), h. 81-90.

Indikator ini terlihat dari kesiapan dan keterbukaan anggota dalam menghadapi dinamika yang terjadi di luar organisasi, seperti perubahan kebijakan, perkembangan teknologi, atau tuntutan masyarakat. Organisasi yang adaptif akan mendorong anggotanya untuk terus belajar dan berinovasi demi menjaga relevansi dan efektivitas kinerja. Apabila indikator ini tidak terpenuhi, maka organisasi akan mengalami kesulitan dalam merespons perubahan, bersikap kaku terhadap kebijakan baru, serta tertinggal dalam menghadapi perkembangan lingkungan eksternal.

2) Tingginya kemampuan inovatif dan responsif anggota terhadap tantangan baru.

Indikator ini mencerminkan sejauh mana anggota mampu menghasilkan gagasan baru, mengembangkan metode kerja yang lebih efisien, serta mengambil inisiatif dalam mengatasi permasalahan yang muncul. Budaya organisasi yang mendukung inovasi akan menumbuhkan semangat kreatif dan rasa percaya diri dalam menghadapi situasi yang tidak pasti. Namun, apabila indikator ini tidak tercapai, maka anggota cenderung pasif, enggan melakukan perubahan, serta sulit beradaptasi dengan perkembangan teknologi dan tuntutan dunia kerja yang semakin kompetitif.⁵⁹

Secara keseluruhan, budaya organisasi memiliki peran yang signifikan dalam Pembentukan ketahanan kerja tenaga pendidik. Tingkat komitmen dan kemampuan adaptasi serta resiliensi tenaga pendidik menjadi tolok ukur utama keberhasilan budaya organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, mendukung produktivitas, dan memperkuat kemampuan menghadapi tantangan profesional. Dengan pemahaman ini, implementasi budaya organisasi yang efektif tidak hanya meningkatkan kinerja individu, tetapi juga memperkuat kualitas keseluruhan institusi pendidikan.

⁵⁹ Wirawan, et al. Adaptasi sekolah terhadap perubahan lingkungan eksternal: Strategi dan implementasi. *Dinamika Pembelajaran: Jurnal Pendidikan dan Bahasa*, 1(4), (2024), h. 189-206.

2. Kendala Optimalisasi Ketahanan Kerja Tenaga Pendidik

Robbins dan Judge (2019) menjelaskan bahwa ketahanan kerja tenaga pendidik tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan individu dalam mengelola tekanan, tetapi juga oleh kondisi organisasi yang membentuk lingkungan psikologis di tempat kerja. Ketika sistem organisasi tidak mendukung kesejahteraan dan adaptasi tenaga pendidik, maka ketahanan kerja akan sulit terbentuk secara optimal.⁶⁰ Berikut ini beberapa kendala utama yang diidentifikasi menurut pandangan Robbins dan Judge.

1. Tekanan Kerja yang Berlebihan (*Work Overload*)

Beban kerja yang tinggi tanpa keseimbangan waktu dan sumber daya dapat memunculkan stres berlebih, kelelahan emosional, serta menurunkan produktivitas. Kondisi ini membuat tenaga pendidik sulit menjaga keseimbangan psikologis dan daya tahan dalam menghadapi tuntutan kerja.⁶¹

2. Kurangnya Dukungan Sosial di Tempat Kerja

Minimnya dukungan sosial dari rekan sejawat maupun pimpinan menyebabkan tenaga pendidik merasa terasing dan kehilangan motivasi. Lingkungan kerja yang tidak suportif dapat menurunkan rasa memiliki terhadap organisasi dan menghambat pengembangan ketahanan psikologis.⁶²

3. Budaya Organisasi yang Tidak Adaptif terhadap Perubahan

Budaya organisasi yang kaku dan tidak terbuka terhadap inovasi membuat tenaga pendidik kesulitan beradaptasi dengan perubahan sistem pembelajaran maupun kebijakan pendidikan. Sikap organisasi yang tidak

⁶⁰ Robbins, S. P., dan Judge, T. A. *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson Education Limited. . (2019), h. 55.

⁶¹ Ilzar Daud, et al. *Keseimbangan Kehidupan Kerja Dalam MSDM: Menangani Burnout dan Stres*. Takaza Innovatix Labs. (2024), h. 88.

⁶² Maryam, M. *Hubungan Beban Kerja Dengan Kejadian Burnout Pada Perawat (Studi di Rumah Sakit Nahdlatul Ulama Jombang Jawa Timur)* (Doctoral dissertation, ITS Kes Insan Cendekia Medika Jombang). (2025), h. 55.

fleksibel ini berdampak pada rendahnya kemampuan tenaga pendidik dalam membangun ketahanan terhadap dinamika kerja.⁶³

4. Kepemimpinan yang Tidak Empatik dan Partisipatif

Kepemimpinan yang cenderung otoriter dan tidak melibatkan tenaga pendidik dalam proses pengambilan keputusan dapat menurunkan motivasi, rasa percaya, serta loyalitas. Pemimpin yang tidak menunjukkan empati juga gagal menciptakan kenyamanan psikologis yang diperlukan untuk membentuk ketahanan kerja.⁶⁴

Kurangnya penghargaan terhadap prestasi kerja menyebabkan tenaga pendidik merasa usahanya tidak dihargai. Ketika kontribusi tidak diakui secara layak, semangat dan komitmen terhadap pekerjaan menurun, sehingga melemahkan ketahanan individu dalam menghadapi tantangan organisasi.

Secara keseluruhan, Robbins dan Judge menegaskan bahwa ketahanan kerja tidak hanya dibentuk oleh faktor personal, tetapi juga oleh kondisi sistemik dalam organisasi. Lingkungan kerja yang penuh tekanan, kurangnya dukungan sosial, budaya organisasi yang tidak fleksibel, gaya kepemimpinan yang tidak empatik, serta sistem penghargaan yang lemah menjadi faktor dominan yang menghambat terbentuknya tenaga pendidik yang tangguh dan adaptif. Oleh karena itu, lembaga pendidikan perlu menciptakan suasana kerja yang suportif, apresiatif, dan terbuka terhadap perubahan agar ketahanan kerja dapat berkembang secara berkelanjutan.

⁶³ Elizah, et al. Pengembangan Budaya Organisasi Inovatif Staf Akademik di Perguruan Tinggi: Kendala dan Solusi. *AL-MANAR: Jurnal Komunikasi dan Pendidikan Islam*, 13(1), (2024), h. 105-130.

⁶⁴ Maryam, M. *Hubungan Beban Kerja Dengan Kejadian Burnout Pada Perawat (Studi di Rumah Sakit Nahdlatul Ulama Jombang Jawa Timur)* (Doctoral dissertation, ITS Kes Insan Cendekia Medika Jombang). (2025), h. 54.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis/Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus. Pendekatan kualitatif adalah metode penelitian yang bertujuan untuk memahami makna, pandangan, dan pengalaman individu terhadap suatu fenomena secara mendalam dan menyeluruh. Pendekatan ini berfokus pada proses, bukan hanya hasil, serta menekankan konteks sosial di mana suatu peristiwa atau perilaku terjadi.⁶⁵

Penelitian kualitatif tidak menggunakan data numerik sebagai dasar analisis utama, melainkan data deskriptif seperti hasil wawancara, catatan observasi, dan dokumen. Melalui pendekatan ini, peneliti berupaya menangkap realitas secara alami dari sudut pandang para partisipan yang terlibat langsung.

Jenis studi kasus dipilih karena sesuai untuk mengeksplorasi secara mendalam bagaimana peran budaya organisasi dalam Pembentukan ketahanan kerja (*work resilience*) tenaga pendidik di Madrasah Aliyah Negeri 1 Aceh Selatan. Fokus penelitian diarahkan pada konteks tertentu dengan unit analisis tunggal, yaitu satu lembaga pendidikan. Dengan demikian, hasil penelitian diharapkan mampu memberikan gambaran yang utuh mengenai keterkaitan budaya organisasi dengan ketahanan kerja tenaga pendidik di lapangan.

B. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Madrasah Aliyah Negeri 1 Aceh Selatan (MAN 1 Aceh Selatan), yang beralamat di Jalan T. Ben Mahmud KM 4, Desa Air Berudang, Kecamatan Tapak Tuan, Kabupaten Aceh Selatan, Provinsi Aceh. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada beberapa pertimbangan penting. Pertama, MAN 1 Aceh Selatan merupakan satuan pendidikan menengah dengan akreditasi A yang dinilai representatif untuk meneliti peran budaya organisasi dalam Pembentukan ketahanan

⁶⁵ Yusanto, Y., Ragam pendekatan penelitian kualitatif. *Journal of scientific communication (jsc)*, 1(1), (2020).

kerja tenaga pendidik. Lembaga ini memiliki struktur organisasi yang jelas serta dinamika kelembagaan yang kaya untuk diteliti. Kedua, madrasah ini menunjukkan komitmen tinggi terhadap peningkatan kualitas pendidikan dan penguatan budaya organisasi, sehingga sangat relevan sebagai konteks penelitian. Ketiga, akses terhadap data relatif mudah karena pihak madrasah terbuka terhadap kerja sama penelitian, sehingga memungkinkan peneliti melakukan wawancara, observasi, dan kajian dokumen secara mendalam. Dengan pertimbangan tersebut, MAN 1 Aceh Selatan dinilai layak dan strategis untuk dijadikan lokasi penelitian.

C. Subjek Penelitian

Subjek penelitian ini ditetapkan secara purposive, yaitu dipilih berdasarkan relevansi dengan fokus penelitian. Jumlah subjek yang terlibat terdiri atas kepala madrasah, wakil kepala madrasah bidang kurikulum dan 2 orang guru, sehingga keseluruhannya berjumlah 4 orang. Komposisi ini dipilih untuk mewakili peran utama dalam budaya organisasi di madrasah, di mana kepala madrasah berperan sebagai pengarah dan pengambil kebijakan, dan guru menggambarkan penerapan budaya organisasi dalam proses pembelajaran. Dengan melibatkan subjek ini, penelitian diharapkan mampu memberikan gambaran yang cukup mendalam mengenai peran budaya organisasi dalam Pembentukan ketahanan kerja di MAN 1 Aceh Selatan.

D. Kehadiran Peneliti

Peneliti berperan sebagai instrumen utama dalam penelitian kualitatif yang secara langsung terlibat dalam keseluruhan proses penelitian. Kehadiran peneliti di Madrasah Aliyah Negeri 1 Aceh Selatan dilakukan secara aktif untuk melakukan pengumpulan data melalui wawancara, observasi, serta studi dokumen. Peneliti berusaha menjalin hubungan yang baik dengan pihak madrasah agar dapat menciptakan suasana yang kondusif dan terbuka, sehingga informasi yang diperoleh benar-benar mencerminkan realitas di lapangan.

Peneliti hadir secara langsung di lokasi penelitian dengan tujuan memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai peran budaya organisasi dalam Pembentukan ketahanan kerja tenaga pendidik. Selama proses penelitian, peneliti berupaya menempatkan diri secara netral, menjaga objektivitas, serta menghargai norma dan etika yang berlaku di lingkungan madrasah. Kehadiran ini memungkinkan peneliti untuk menangkap fenomena secara alami dari sudut pandang partisipan, sekaligus meminimalisasi kesenjangan antara data empiris dan interpretasi.

E. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan menggunakan tiga teknik utama, yaitu observasi, wawancara, dan dokumentasi. Ketiga teknik ini saling melengkapi untuk memperoleh informasi yang utuh mengenai strategi kepala madrasah dalam optimalisasi ketahanan kerja tenaga pendidik.

1. Observasi

Teknik ini digunakan untuk mengamati secara langsung aktivitas kepala madrasah dan tenaga pendidik di lingkungan kerja. Fokus pengamatan tertuju pada pola interaksi, pendekatan kepemimpinan, serta respons tenaga pendidik terhadap berbagai situasi kerja.

2. Wawancara

Data diperoleh melalui wawancara semi-terstruktur dengan kepala madrasah, wakil kepala bidang kurikulum dan guru. Wawancara dirancang untuk menggali persepsi, pengalaman, dan strategi yang digunakan kepala madrasah dalam memperkuat ketahanan kerja tenaga pendidik.

3. Dokumentasi

Teknik ini melibatkan pengumpulan dokumen seperti rencana kerja madrasah, catatan kepegawaian, notulen rapat, dan dokumen lain yang relevan. Data dari dokumen digunakan untuk mendukung dan memperkuat hasil observasi dan wawancara.

Ketiga teknik tersebut digunakan secara triangulatif guna meningkatkan kredibilitas dan validitas data penelitian.

F. Instrumen Pengumpulan Data

Instrumen pengumpulan data pada penelitian kualitatif tidak berbentuk alat ukur standar, melainkan peneliti sendiri yang berperan sebagai instrumen utama. Kepekaan peneliti terhadap konteks, kemampuan membangun hubungan dengan informan, serta keterampilan dalam mengamati dan menggali informasi menjadi bagian penting dalam memperoleh data yang mendalam dan bermakna.⁶⁶

Untuk menunjang keterlibatan peneliti sebagai instrumen utama, digunakan pula instrumen bantu berupa pedoman observasi, pedoman wawancara, dan format dokumentasi.⁶⁷ Pedoman observasi digunakan untuk mencatat aktivitas dan interaksi di lingkungan madrasah yang berkaitan dengan strategi kepemimpinan dan ketahanan kerja. Pedoman wawancara berisi daftar pertanyaan terbuka yang bersifat fleksibel dan dapat berkembang sesuai situasi, sehingga memungkinkan eksplorasi data yang lebih luas. Format dokumentasi dipakai untuk mencatat jenis dokumen yang dikumpulkan dan isi penting yang mendukung analisis. Penggunaan instrumen ini bertujuan menjaga fokus penelitian serta memastikan data yang dikumpulkan relevan dengan rumusan masalah dan tujuan penelitian.

G. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan model interaktif. Proses analisis dilakukan secara simultan sejak awal pengumpulan data hingga seluruh data terkumpul. Model analisis interaktif terdiri atas tiga komponen utama: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.⁶⁸

Reduksi data dilakukan dengan cara memilah, memilih, serta merangkum data yang dianggap penting dan relevan dengan fokus penelitian. Penyajian data

⁶⁶ Achjar, et al., *Metode penelitian kualitatif: Panduan praktis untuk analisis data kualitatif dan studi kasus*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia, (2023), h. 34.

⁶⁷ Alhamid, T., dan Anufia, B., Resume: Instrumen pengumpulan data. Sorong: Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN), (2019), h. 1-20.

⁶⁸ Rijali, A., Analisis data kualitatif. *Alhadharah: Jurnal Ilmu Dakwah*, 17(33), (2018), h. 81-95.

diwujudkan dalam bentuk uraian naratif, matriks, atau tabel sederhana untuk memudahkan pemahaman hubungan antar informasi. Penarikan kesimpulan dilakukan secara terus-menerus melalui verifikasi terhadap temuan di lapangan, dengan mempertimbangkan konteks dan makna dari setiap informasi yang diperoleh.⁶⁹ Seluruh proses analisis ini bersifat fleksibel dan terbuka terhadap temuan-temuan baru yang muncul selama proses penelitian berlangsung.

H. Uji Keabsahan Data

Uji keabsahan data dalam penelitian ini dilakukan untuk memastikan bahwa data yang diperoleh memiliki tingkat kredibilitas dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah. Beberapa teknik yang digunakan antara lain triangulasi sumber, perpanjangan keikutsertaan, dan kecermatan pengamatan.⁷⁰

Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan dan mengkaji informasi yang diperoleh dari berbagai narasumber, seperti kepala madrasah, wakil kepala bidang kurikulum, tenaga pendidik, serta dokumen pendukung. Tujuannya adalah untuk menemukan konsistensi atau perbedaan informasi sehingga menghasilkan data yang lebih objektif dan komprehensif.⁷¹

Perpanjangan keikutsertaan diterapkan dengan memperluas keterlibatan peneliti di lapangan dalam jangka waktu yang memadai, guna membangun kepercayaan dan memperoleh pemahaman yang mendalam terhadap konteks penelitian. Sementara itu, kecermatan pengamatan dilakukan dengan mencatat secara teliti segala hal yang tampak, termasuk bahasa tubuh, ekspresi, dan interaksi yang terjadi selama proses observasi maupun wawancara.⁷² Melalui ketiga teknik ini, diharapkan keabsahan data yang diperoleh dapat terjamin dan mencerminkan kondisi nyata yang terjadi di lapangan.

⁶⁹ Tanzeh, H. A., Penelitian Kualitatif. *Akademia Pustaka*, (2018), h. 88.

⁷⁰ Husnullail, M., dan Jailani, M. S., Teknik pemeriksaan keabsahan data dalam riset ilmiah. *Jurnal Genta Mulia*, 15(2), (2024), h. 70-78.

⁷¹ Rahardjo, M., Triangulasi dalam penelitian kualitatif, (2010), h. 32.

⁷² Judijanto, et al., *Research design: Pendekatan kualitatif dan kuantitatif*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia, (2024), h. 44.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

1. Sejarah Berdirinya MAN 1 Aceh Selatan

Madrasah Aliyah Negeri 1 Aceh Selatan bermula dari Pendidikan Guru Agama Negeri (PGAN) Tapaktuan yang berdiri pada Tahun 1978. Melalui SK Menteri Agama RI Nomor 64 Tahun 1990 Tanggal 25 April, PGAN Tapaktuan ditutup dan diubah namanya menjadi Madrasah Aliyah Negeri Tapaktuan.

Berdasarkan usulan Kepala Kantor Departemen Agama Aceh Selatan, Kepala Kantor Wilayah Departemen Agama Provinsi Nanggroe Aceh Darussalam mengeluarkan rekomendasi Nomor: WA/I-b/PP/03.2/1086/2001 untuk mengganti nama dan meresmikan Madrasah Aliyah Negeri Tapaktuan menjadi Madrasah Negeri Unggul Tapaktuan pada tanggal 15 Juli 2003. Kemudian melalui SK Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 670 Tahun 2016 tanggal 17 November tentang Perubahan Nama Madrasah Aliyah Negeri, Madrasah Tsanawiyah Negeri, dan Madrasah Ibtidaiyah Negeri di Provinsi Aceh, Madrasah Aliyah Negeri Unggul Tapaktuan berubah nama menjadi Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Aceh Selatan,.

Selanjutnya pada tanggal 18 Juni 2021 Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Aceh dengan Nomor 323 Tahun 2021 menetapkan nama MAN 1 Aceh Selatan menjadi Madrasah Inovasi Aceh Selatan.



2. Profil Madrasah

Tabel 4.1 Profil MAN 1 Aceh Selatan⁷³

Nama Madrasah	MAN 1 Aceh Selatan	
No. Statistik Madrasah (NSM)	131111010001	
NPSN	10113663	
NPWP	00.069.177.4-106.000	
Email	mantapaktuan@gmail.com	
Website	https://man1acehselatan.sch.id/	
Telp	(0656) 321953	
Alamat	Jalan Teuku Ben Mahmud KM 4, Desa Air Berudang Kec. Tapaktuan Kab. Aceh Selatan Prov. Aceh	
Tahun Berdiri	No SK : 64 Tahun 1990 - 25 April 1990	
Luas Tanah	8,500 m ²	
Luas Bangunan	3.705 m ²	
Status Akreditasi	Akreditasi A (00489/11/MA/2023/ 12 DESEMBER 2023)	
Jumlah Guru / Tendik	PNS 31 Orang Non PNS 16 Orang	
Nama Kepala Madrasah Pernah Menjabat	Drs. Mardin	Tahun
	2002-2005	
	Sutardi Sir, S.Ag	Tahun
	2005-2008	
	Zainal, S.Ag	Tahun
	2008-2010	
	Drs. Nasrijal	Tahun

⁷³ Dokumentasi MAN 1 Aceh Selatan

	2010-2016	
	Misbah, S.Ag	Tahun
	2016-2018	
	Dailami Hasmar, S.Ag	Tahun
	2018-2021	
	Zulkarnaini, S.Pd	Tahun
	2021- Sekarang	

3. Visi, Misi, dan Tujuan

a) Visi

Unggul dalam mutu dan keterampilan, bersendi pada Al-Qur'an dan Hadits Rasulullah.

b) Misi

- 1) Menetapkan pelaksanaan kegiatan belajar pagi maupun sore hari sehingga lulusan madrasah ini dapat diterima di perguruan-tinggi di Indonesia.
- 2) Mampu berkomunikasi aktif dengan menggunakan bahasa Arab dan Inggris.
- 3) Memiliki keterampilan keagamaan, mampu berceramah dan khutbah.
- 4) Memiliki pengetahuan tentang Teknologi Informasi dan Komunikasi serta memiliki keterampilan dalam kesenian.
- 5) Menciptakan lingkungan belajar yang sehat dan turut berpartisipasi melestarikan lingkungan hidup.

c) Tujuan

Tujuan dari MAN 1 Aceh Selatan adalah untuk menghasilkan lulusan yang:

- 1) Beriman dan bertakwa kepada Allah SWT yang tercermin pada akhlak mulia.
- 2) Berprestasi dan mampu bersaing dalam memasuki perguruan-tinggi.
- 3) Bertanggung jawab dan memiliki disiplin tinggi.
- 4) Memiliki keterampilan untuk mengembangkan ilmu dan usaha di lingkungan masyarakat.

- 5) Memiliki nasionalisme serta kepekaan sosial dan kepemimpinan.

4. Data Tenaga Pendidik

Tabel 4.2. Data Tenaga Pendidik MAN 1 Aceh Selatan⁷⁴

No	Nama Lengkap	Jenis Kelamin	Jabatan / Bidang Studi
1	Ainal Fitri, S.Pd	Perempuan	Bendahara Komite dan Guru Bidang Studi Ekonomi
2	Cut Metri Wisma, S.Pd.I	Perempuan	Wali Kelas XI IPA.2 dan Guru Bidang Studi Bahasa Inggris
3	Deki Essori	Laki-laki	Guru (Bidang Studi belum tercantum)
4	Dra. Ainul Fahmi	Perempuan	Wakil Kepala Bidang Humas dan Guru Bahasa Arab
5	Dra. Alfa Asti	Perempuan	Guru (Bidang Studi belum tercantum)
6	Dra. Hastuti Suarni	Perempuan	Guru (Bidang Studi belum tercantum)
7	Drs. Zul'Aqli	Laki-laki	Wakil Kepala Bidang Kesiswaan dan Guru Sosiologi
8	Dyah Nursina, S.Pd	Perempuan	Wali Kelas X IPS.3 dan Guru Bidang Studi Sejarah
9	Hafizah Zain, S.Pd.I	Perempuan	Bendahara
10	Hazrah Ulwisa, S.Pd	Perempuan	Wali Kelas X IPS.1 dan Guru Bidang Studi Bahasa Indonesia
11	Hazuar, S.Pd	Laki-laki	Wali Kelas X IPA.2 dan Guru Bidang Studi Matematika
12	Irmayani, S.Pd.I	Perempuan	Wali Kelas X IPA.1 dan Guru Bidang

⁷⁴ Dokumentasi MAN 1 Aceh Selatan

			Studi Matematika
13	Iswari, S.Pd.I	Perempuan	Wali Kelas XII IPS.3 dan Guru Bidang Studi Aqidah Akhlak
14	Junaida, S.Pd	Perempuan	Kepala Laboratorium IPA dan Guru Bidang Studi Kimia
15	Kamriani, S.Pd.I	Perempuan	Wali Kelas XII IPS.2 dan Guru Bidang Studi Aqidah Akhlak
16	Khaidaruddin, S.Pd.I	Laki-laki	Kepala Laboratorium Komputer dan Guru Bidang Studi Al-Qur'an Hadits
17	Laili Hayani, S.Pd.I	Perempuan	Wali Kelas XII IPA.1 dan Guru Bidang Studi Biologi
18	Lismawati, SE	Perempuan	Guru (Bidang Studi belum tercantum)
19	Maya Audina, S.Pd	Perempuan	Wali Kelas XI IPS.2 dan Guru Bidang Studi Bahasa Indonesia
20	Miswina, S.Pd.I	Perempuan	Guru (Bidang Studi belum tercantum)

5. Data Peserta Didik

Tabel 4.3. Data Siswa 3 Tahun Terakhir⁷⁵

Tahun Ajaran	Kelas 1		Kelas 2		Kelas 3		Jumlah Kelas (1 + 2 + 3)	
	JML SISW A	JML ROMB EL	JML SISW A	JML ROMB EL	JML SISW A	JML ROMB EL	JML SISW A	JML ROMB EL
2021/2022	88	4	127	5	149	5	364	14
2022/20	111	5	86	4	119	5	316	14

⁷⁵ Dokumentasi MAN 1 Aceh Selatan

23								
2023/20 24	111	5	111	5	85	4	307	14



Tamatan MAN 1 Aceh Selatan

Tahun Ajaran	Jumlah Siswa
2020/2021	131
2021/2022	149
2022/2023	119
2023/2024	85
2024/2025	111

6. Data Sarana dan Prasarana

NO	Jenis Bangunan	Jumlah Ruang	Kondisi
1	Ruang Kelas / Belajar	14	Baik
2	Ruang Laboratorium IPA	1	Baik
3	Ruang Perpustakaan	1	R. Ringan
4	Ruang Komputer	1	R. Berat
5	Ruang PTSP	1	R. Berat
6	Ruang BK	1	R. Berat
7	Ruang Kepala Madrasah	1	Baik
9	Ruang Dewan Guru	1	Baik
10	Ruang Tata Usaha	1	R. Ringan
11	Ruang Rapat	1	R. Rapat

12	Ruang OSIM	1	R. Berat
13	Ruang Kantin	2	Baik
14	Ruang Ibadah / Mushalla	1	R. Ringan

B. Hasil Penelitian

1. Peran Budaya Organisasi dalam Pembentukan ketahanan Kerja Tenaga Pendidik di MAN 1 Aceh Selatan

a. Memberikan identitas kepada anggota organisasi

Hasil observasi menunjukkan bahwa pemberian identitas kepada anggota organisasi di madrasah terbentuk melalui pembinaan berkelanjutan, pelatihan rutin, serta keteladanan pimpinan dalam menanamkan nilai dan visi madrasah. Guru menunjukkan rasa bangga dan keterikatan terhadap madrasah dengan menjadikan nilai-nilai keislaman dan visi madrasah sebagai pedoman dalam pelaksanaan tugas sehari-hari, baik dalam sikap maupun proses pembelajaran, sehingga tercipta rasa memiliki dan keselarasan identitas organisasi di lingkungan madrasah.

Peneliti mengajukan pertanyaan kepada Kepala Madrasah mengenai tantangan utama dalam membangun rasa memiliki di antara anggota madrasah, memperoleh data bahwa tantangan tersebut terletak pada kualitas sumber daya manusia.

KM: “Tantangan utama memang terletak pada kualitas sumber daya manusia. Kalau guru dan tenaga pendidik memiliki motivasi, disiplin, dan pemahaman yang baik, maka membangun rasa memiliki terhadap madrasah akan lebih mudah, karena mereka secara alami ingin berkontribusi dan bekerja sama. Namun, jika SDM belum optimal, rasa memiliki itu sulit tumbuh karena ada perbedaan cara pandang, komitmen, dan kemampuan. Untuk mengatasinya, saya fokus meningkatkan kualitas SDM melalui pelatihan, pendampingan, dan pemberian contoh langsung, sehingga setiap guru dan tenaga pendidik dapat

berkembang dan secara bertahap memiliki rasa memiliki yang sama terhadap madrasah.”⁷⁶

Peneliti mengajukan pertanyaan kepada Wakil Kepala Madrasah tentang kegiatan pembinaan dan pelatihan bagi guru, memperoleh data bahwa pelatihan dilakukan secara rutin untuk memperkuat nilai dan identitas madrasah.

WKM: “Iya, ada. Kami rutin mengikutsertakan guru dalam kegiatan pembinaan dan pelatihan seperti MGMP serta pelatihan internal yang disesuaikan dengan kebutuhan madrasah. Kegiatan ini bukan hanya untuk meningkatkan kompetensi mengajar, tapi juga untuk memperkuat pemahaman terhadap nilai-nilai madrasah. Melalui pelatihan semacam itu, guru diharapkan semakin selaras dengan visi madrasah dan mampu menerapkannya dalam proses pembelajaran.”⁷⁷

Peneliti mengajukan pertanyaan kepada Guru 1 terkait hal yang membuatnya bangga menjadi bagian dari madrasah, memperoleh data bahwa kebanggaan tersebut muncul dari kesempatan mendidik dan menanamkan nilai-nilai pada peserta didik.

G1: “Tentu saja yang membuat saya bangga menjadi bagian dari madrasah ini adalah kesempatan untuk berbagi ilmu dengan para peserta didik setiap hari. Bagi saya, menjadi guru bukan hanya tentang mengajar mata pelajaran, tetapi juga tentang menanamkan nilai-nilai dan membentuk karakter mereka agar menjadi pribadi yang berakhlak baik dan bersemangat dalam belajar. Melihat peserta didik berkembang, memahami pelajaran, dan tumbuh menjadi individu yang lebih percaya diri itu memberikan kebahagiaan tersendiri. Selain itu, lingkungan madrasah yang kekeluargaan dan saling mendukung membuat saya merasa bahwa pekerjaan ini bukan sekadar profesi, tetapi juga panggilan hati.”⁷⁸

Peneliti mengajukan pertanyaan kepada Guru 2 mengenai kebanggaan menjadi bagian dari madrasah, memperoleh data bahwa guru merasa bangga dapat berkontribusi mencetak generasi berilmu dan berakhlak.

G2: “Yang membuat saya bangga menjadi bagian dari madrasah ini adalah kesempatan untuk ikut berkontribusi dalam mencetak generasi yang tidak hanya cerdas secara akademik, tetapi juga memiliki dasar agama yang kuat. Madrasah memberi ruang bagi saya untuk mengajar dengan nilai-nilai Islam

⁷⁶ Hasil wawancara dengan kepala madrasah di MAN 1 Aceh Selatan, pada tanggal 22 Oktober 2025.

⁷⁷ Hasil wawancara dengan wakil kepala madrasah di MAN 1 Aceh Selatan, pada tanggal 23 Oktober 2025.

⁷⁸ Hasil wawancara dengan Guru 1 di MAN 1 Aceh Selatan, pada tanggal 24 Oktober 2025.

yang menyenangkan hati. Selain itu, lingkungan kerja yang penuh kebersamaan dan rasa saling menghormati membuat saya merasa dihargai. Setiap kali melihat peserta didik menjadi lebih baik dalam sikap dan ibadah, saya merasa bangga telah menjadi bagian dari perjalanan mereka.”⁷⁹

Peneliti mengajukan pertanyaan kepada Kepala Madrasah mengenai upaya memastikan guru memahami dan menerapkan visi madrasah, memperoleh data bahwa hal tersebut dilakukan melalui rapat evaluasi dan keteladanan langsung.

KM: “Saya memastikan guru memahami dan menerapkan nilai serta visi madrasah dengan rutin mengadakan rapat evaluasi hampir setiap bulan. Dalam rapat tersebut, kami meninjau pelaksanaan program, mendiskusikan kendala di kelas, dan menekankan pentingnya nilai-nilai madrasah dalam setiap kegiatan. Selain itu, saya selalu menekankan contoh nyata melalui tindakan saya sendiri, misalnya kedisiplinan dan keterlibatan aktif dalam kegiatan madrasah. Dengan kombinasi pengajaran, diskusi, dan teladan langsung, saya bisa memastikan guru tidak hanya memahami, tapi juga menerapkan nilai dan visi madrasah dalam keseharian mereka.”⁸⁰

Peneliti mengajukan pertanyaan kepada Wakil Kepala Madrasah terkait peran bidang kurikulum dalam menanamkan nilai dan visi madrasah, memperoleh data bahwa pembelajaran disusun agar selaras dengan tujuan madrasah.

WKM: “Bidang kurikulum berperan dengan cara memastikan setiap kegiatan pembelajaran mencerminkan nilai dan visi madrasah. Kami menyusun dan memantau perangkat ajar agar selaras dengan tujuan tersebut, termasuk menekankan aspek akhlak dan kedisiplinan dalam setiap mata pelajaran. Selain itu, kami juga mengarahkan guru untuk menanamkan nilai-nilai madrasah melalui keteladanan dan pembiasaan di kelas, sehingga peserta didik tidak hanya memahami materi, tetapi juga terbentuk karakternya sesuai dengan visi madrasah.”⁸¹

Peneliti mengajukan pertanyaan kepada Guru 1 mengenai cara memahami dan menghayati visi madrasah, memperoleh data bahwa guru menjadikan visi madrasah sebagai pedoman dalam bekerja.

G1: “Saya berusaha memahami dan menghayati nilai serta visi madrasah dengan menjadikannya sebagai pegangan dalam bekerja setiap hari. Visi

⁷⁹ Hasil wawancara dengan Guru 2 di MAN 1 Aceh Selatan, pada tanggal 25 Oktober 2025.

⁸⁰ Hasil wawancara dengan kepala madrasah di MAN 1 Aceh Selatan, pada tanggal 22 Oktober 2025.

⁸¹ Hasil wawancara dengan wakil kepala madrasah di MAN 1 Aceh Selatan, pada tanggal 23 Oktober 2025.

madrasah yang ingin membentuk peserta didik berakhlak mulia dan berilmu menjadi pengingat bagi saya untuk tidak hanya fokus mengajar materi, tapi juga menanamkan nilai-nilai yang baik dalam setiap kegiatan belajar. Dalam keseharian, saya mencoba memberi contoh lewat sikap dan kedisiplinan, serta mendorong peserta didik agar semangat belajar dan berperilaku positif. Dengan begitu, saya merasa apa yang saya lakukan di kelas sejalan dengan tujuan madrasah untuk mencetak generasi yang cerdas dan berakhlak.”⁸²

Peneliti mengajukan pertanyaan kepada Guru 2 mengenai penghayatan nilai dan visi madrasah dalam tugas sehari-hari, memperoleh data bahwa guru menjadikan nilai madrasah sebagai pedoman dalam bekerja.

G2: “Saya memahami visi dan nilai madrasah bukan hanya sebagai tulisan di dinding, tapi sebagai pedoman nyata dalam bekerja. Setiap kali mengajar, saya berusaha mengaitkan pelajaran dengan nilai-nilai moral dan keislaman yang dipegang madrasah. Saya juga berusaha menjaga keteladanan dalam hal disiplin dan sopan santun, karena saya percaya peserta didik lebih mudah meniru perilaku daripada mendengarkan nasihat. Dengan begitu, nilai madrasah benar-benar hidup dalam keseharian kami.”⁸³

Secara keseluruhan, budaya organisasi berperan penting dalam Pembentukan identitas dan rasa memiliki di lingkungan madrasah. Melalui pembinaan, pelatihan, dan keteladanan pimpinan, nilai-nilai serta visi madrasah mampu diinternalisasikan oleh tenaga pendidik dalam pelaksanaan tugas sehari-hari. Identitas tersebut tercermin dari semangat kerja, kebanggaan menjadi bagian dari madrasah, serta konsistensi guru dalam menanamkan nilai-nilai keislaman kepada peserta didik. Dengan demikian, budaya organisasi menjadi dasar terbentuknya ketahanan kerja tenaga pendidik melalui penguatan rasa memiliki, kebersamaan, dan keselarasan terhadap visi madrasah.

b. Mempermudah komitmen terhadap organisasi

Hasil observasi menunjukkan bahwa komitmen dan loyalitas guru terhadap madrasah terbentuk melalui evaluasi kinerja yang berkelanjutan, pemberian apresiasi, serta penciptaan suasana kerja yang positif dan saling mendukung. Kepala madrasah

⁸² Hasil wawancara dengan Guru 1 di MAN 1 Aceh Selatan, pada tanggal 24 Oktober 2025.

⁸³ Hasil wawancara dengan Guru 2 di MAN 1 Aceh Selatan, pada tanggal 25 Oktober 2025.

dan wakil kepala madrasah secara konsisten menanamkan nilai disiplin, tanggung jawab, dan keikhlasan melalui pembiasaan dan keteladanan, sekaligus memberi ruang bagi guru untuk mengekspresikan nilai pribadi dalam pembelajaran selama selaras dengan visi madrasah. Dukungan moral, spiritual, dan kebersamaan antar guru turut memperkuat ketekunan, semangat kerja, dan kesediaan untuk berkomitmen dalam menjalankan tugas di madrasah.

Peneliti mengajukan pertanyaan mengenai upaya kepala madrasah dalam menumbuhkan loyalitas guru dan tenaga pendidik terhadap madrasah, memperoleh data bahwa:

KM: “Upaya saya menumbuhkan loyalitas guru dan tenaga kependidikan dilakukan melalui evaluasi kinerja menggunakan E-Kinerja. Hasil evaluasi ini kemudian dibahas secara rutin untuk memberikan pengertian dan arahan yang membangun. Dengan pendekatan tersebut, setiap guru dan tenaga pendidik merasa dihargai, memahami kontribusinya terhadap madrasah, dan secara bertahap loyalitas mereka terhadap madrasah meningkat.”⁸⁴

Peneliti mengajukan pertanyaan kepada Wakil Kepala Bidang Kurikulum mengenai peran bidang kurikulum dalam menumbuhkan semangat kerja dan loyalitas guru, memperoleh data bahwa:

WKM: “Dari bidang kurikulum, kami berupaya menumbuhkan semangat dan loyalitas guru melalui pemberian *self reward* dan apresiasi atas hasil kerja mereka. Kami biasanya memberikan penghargaan sederhana, seperti pujian terbuka atau kepercayaan lebih kepada guru yang menunjukkan kinerja baik. Selain itu, kami juga menciptakan suasana kerja yang positif dan saling mendukung agar guru merasa dihargai dan semakin termotivasi untuk berkontribusi bagi madrasah.”⁸⁵

⁸⁴ Hasil wawancara dengan kepala madrasah di MAN 1 Aceh Selatan, pada tanggal 22 Oktober 2025.

⁸⁵ Hasil wawancara dengan wakil kepala madrasah di MAN 1 Aceh Selatan, pada tanggal 23 Oktober 2025.

Peneliti mengajukan pertanyaan kepada guru mengenai dukungan madrasah dalam menjaga ketekunan dan semangat kerja di tengah tantangan, memperoleh data bahwa:

G1: “Madrasah banyak membantu saya untuk tetap semangat, salah satunya lewat dukungan dari kepala madrasah yang selalu memberi motivasi dan bimbingan, terutama saat kami menghadapi kesulitan di kelas. Misalnya, ketika saya merasa kewalahan dengan peserta didik yang sulit diatur, kepala madrasah biasanya mengajak berdiskusi dan memberi saran cara pendekatan yang lebih efektif. Rekan-rekan guru juga sering saling berbagi pengalaman dan solusi, jadi saya tidak merasa sendirian menghadapi tantangan. Selain itu, kegiatan seperti pengajian rutin setiap Jumat pagi dan doa bersama sebelum mengajar membuat suasana kerja terasa lebih tenang dan penuh makna. Hal-hal sederhana seperti itu justru yang membuat saya tetap tekun dan bersemangat menjalankan tugas di madrasah ini.”⁸⁶

G2: “Saya merasa madrasah selalu berusaha menciptakan suasana kerja yang menumbuhkan semangat. Misalnya, setiap ada kegiatan pengembangan guru atau rapat motivasi, kepala madrasah selalu menekankan pentingnya kerja ikhlas. Selain itu, dukungan rekan sejawat juga luar biasa. Kami sering saling menyemangati ketika ada masalah dalam kelas. Dukungan moral seperti itu membuat saya tidak mudah menyerah, bahkan di tengah tantangan sekalipun.”⁸⁷

Peneliti mengajukan pertanyaan mengenai langkah kepala madrasah dalam menanamkan nilai-nilai madrasah agar menjadi bagian dari kepribadian dan sikap guru, memperoleh data bahwa:

KM: “Langkah yang saya lakukan adalah menanamkan nilai-nilai madrasah melalui pembiasaan dan keteladanan. Setiap kegiatan, baik rapat, apel, maupun kegiatan pembelajaran, selalu saya kaitkan dengan nilai-nilai madrasah seperti disiplin, tanggung jawab, dan keikhlasan. Selain itu, saya berusaha menjadi contoh dalam sikap dan cara bekerja agar guru bisa meneladani secara langsung. Dengan cara ini, nilai-nilai madrasah tidak hanya diucapkan, tapi benar-benar menjadi bagian dari kepribadian dan sikap guru dalam keseharian.”⁸⁸

⁸⁶ Hasil wawancara dengan Guru 1 di MAN 1 Aceh Selatan, pada tanggal 24 Oktober 2025.

⁸⁷ Hasil wawancara dengan Guru 2 di MAN 1 Aceh Selatan, pada tanggal 25 Oktober 2025.

⁸⁸ Hasil wawancara dengan kepala madrasah di MAN 1 Aceh Selatan, pada tanggal 22 Oktober 2025.

Peneliti mengajukan pertanyaan kepada Wakil Kepala Bidang Kurikulum mengenai ruang yang diberikan kepada guru untuk mengekspresikan nilai-nilai pribadi dalam pembelajaran, memperoleh data bahwa:

WKM: “Iya, kami memberikan ruang bagi guru untuk mengekspresikan nilai-nilai pribadinya selama tidak bertentangan dengan nilai dan visi madrasah. Guru bebas mengembangkan gaya mengajar, metode, dan cara penyampaian materi sesuai dengan karakter mereka masing-masing, asalkan tetap sejalan dengan nilai-nilai Islam dan budaya madrasah. Justru dengan begitu, suasana pembelajaran menjadi lebih hidup dan peserta didik bisa melihat keteladanan langsung dari kepribadian guru.”⁸⁹

Peneliti mengajukan pertanyaan kepada guru mengenai dukungan pimpinan dan rekan kerja dalam menjaga konsistensi antara nilai pribadi dan nilai madrasah, memperoleh data bahwa:

G1: “Dukungan dari kepala madrasah dan rekan kerja sangat membantu saya menjaga konsistensi antara nilai pribadi dan nilai madrasah. Kepala madrasah selalu mencontohkan kedisiplinan dan ketulusan dalam bekerja, misalnya dengan datang lebih awal dan memberi arahan yang menenangkan. Dalam setiap rapat, beliau juga mengingatkan kami agar bekerja dengan niat ibadah. Rekan-rekan guru pun saling mendukung dan terbuka berbagi pengalaman, sehingga suasana kerja terasa hangat dan mendorong kami untuk tetap berpegang pada nilai kejujuran, tanggung jawab, dan keteladanan.”⁹⁰

G2: “Pimpinan dan rekan kerja di madrasah ini menjadi contoh nyata dalam menjaga nilai-nilai Islam. Kepala madrasah selalu memberi nasihat dengan cara yang menenangkan dan penuh empati, sedangkan rekan guru lainnya saling mengingatkan dalam kebaikan. Lingkungan seperti ini membantu saya tetap konsisten menjalankan nilai kejujuran, tanggung jawab, dan kerja sama. Kami saling mendukung agar pekerjaan bukan hanya soal kewajiban, tetapi juga ibadah.”⁹¹

Secara keseluruhan, komitmen dan loyalitas guru terhadap madrasah tumbuh melalui dukungan pimpinan yang konsisten, suasana kerja yang positif, serta pembiasaan nilai-nilai madrasah dalam setiap aktivitas. Kepala madrasah dan wakil kepala berperan aktif dalam memberikan apresiasi, keteladanan, dan ruang ekspresi

⁸⁹ Hasil wawancara dengan wakil kepala madrasah di MAN 1 Aceh Selatan, pada tanggal 23 Oktober 2025.

⁹⁰ Hasil wawancara dengan Guru 1 di MAN 1 Aceh Selatan, pada tanggal 24 Oktober 2025.

⁹¹ Hasil wawancara dengan Guru 2 di MAN 1 Aceh Selatan, pada tanggal 25 Oktober 2025.

bagi guru, sehingga tercipta rasa memiliki dan semangat berkontribusi bersama. Dukungan moral dan spiritual dari rekan sejawat turut memperkuat komitmen kerja, menjadikan lingkungan madrasah tidak hanya sebagai tempat mengajar, tetapi juga wadah pembentukan karakter dan pengabdian.

c. Menjaga Stabilitas Sistem Sosial

Hasil observasi menunjukkan bahwa stabilitas sistem sosial di madrasah terjaga melalui pembinaan karakter, komunikasi terbuka, dan kerja sama yang harmonis antaranggota. Pimpinan madrasah menerapkan pendekatan persuasif dalam mencegah dan menyelesaikan konflik, dengan menekankan etika, saling menghormati, serta penyelesaian masalah melalui musyawarah. Interaksi antar guru berlangsung dalam suasana profesional melalui forum diskusi, rapat, dan kerja sama akademik, sehingga perbedaan pendapat dapat dikelola secara dewasa tanpa menimbulkan ketegangan. Konsistensi dalam menerapkan aturan dan nilai madrasah, didukung keteladanan pimpinan dan sikap saling menghargai antar guru, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, harmonis, dan stabil secara sosial.

Pertanyaan pertama peneliti ajukan kepada Kepala Madrasah mengenai langkah konkret yang dilakukan untuk mencegah dan menyelesaikan konflik antaranggota di lingkungan madrasah. Berdasarkan hasil wawancara diperoleh data bahwa upaya tersebut dilakukan melalui pembinaan karakter dan komunikasi yang baik antaranggota. Kepala Madrasah menjelaskan:

KM:“Langkah konkret yang kami lakukan untuk mencegah dan menyelesaikan konflik di lingkungan madrasah sebenarnya dimulai dari pembinaan karakter dan komunikasi yang baik antar anggota. Konflik jarang terjadi karena semua guru dan tenaga pendidik sudah memahami bahwa menjaga keharmonisan merupakan bagian dari penilaian dalam E-Kinerja. Jika ada yang terlibat dalam konflik, otomatis nilai kedisiplinan dan kerja samanya akan berpengaruh. Hal ini membuat setiap individu lebih berhati-hati dalam bersikap dan memilih untuk menyelesaikan perbedaan secara

musyawarah. Selain itu, kami juga selalu menekankan pentingnya etika dan rasa saling menghormati agar suasana kerja tetap kondusif dan harmonis.”⁹²

Pertanyaan selanjutnya peneliti ajukan kepada Wakil Kepala Madrasah mengenai bentuk kerja sama yang dilakukan antar guru untuk menjaga hubungan yang harmonis. Berdasarkan hasil wawancara diperoleh data bahwa kerja sama dibangun melalui forum diskusi dan kegiatan akademik bersama. Wakil Kepala Madrasah menyampaikan:

WKM: “Kerja sama antar guru kami bangun melalui kegiatan seperti rapat rutin, diskusi kelompok, dan musyawarah guru mata pelajaran (MGMP) di lingkungan madrasah. Melalui forum-forum ini, para guru saling bertukar pengalaman, menyamakan persepsi terkait pelaksanaan kurikulum, dan mencari solusi bersama terhadap kendala yang dihadapi dalam proses pembelajaran. Selain itu, kami juga mendorong kolaborasi lintas mata pelajaran dalam proyek atau kegiatan akademik tertentu agar tercipta suasana kerja yang harmonis dan saling mendukung.”⁹³

Pertanyaan berikut peneliti ajukan kepada Guru 1 mengenai cara menjaga hubungan baik dengan rekan sejawat saat terjadi perbedaan pendapat. Berdasarkan hasil wawancara diperoleh data bahwa hubungan dijaga melalui komunikasi terbuka dan sikap saling menghargai. Ia menyatakan:

G1: “Saya berusaha menjaga hubungan baik dengan rekan sejawat dengan selalu menghargai pendapat mereka, meskipun terkadang berbeda dengan pandangan saya. Jika ada perbedaan, saya lebih memilih untuk membicarakannya dengan tenang dan terbuka agar tidak menimbulkan kesalahpahaman. Biasanya kami mencari jalan tengah dengan musyawarah, sehingga keputusan yang diambil bisa diterima bersama. Saya juga berusaha menjaga sikap sopan dan tidak membawa urusan pekerjaan ke ranah pribadi. Dengan cara itu, hubungan kerja tetap harmonis dan suasana di madrasah pun tetap nyaman.”⁹⁴

Pertanyaan berikut peneliti ajukan kepada Guru 2 dengan topik serupa. Berdasarkan hasil wawancara diperoleh data bahwa komunikasi langsung menjadi cara menjaga hubungan yang baik. Ia menjelaskan:

⁹² Hasil wawancara dengan kepala madrasah di MAN 1 Aceh Selatan, pada tanggal 22 Oktober 2025.

⁹³ Hasil wawancara dengan wakil kepala madrasah di MAN 1 Aceh Selatan, pada tanggal 23 Oktober 2025.

⁹⁴ Hasil wawancara dengan Guru 1 di MAN 1 Aceh Selatan, pada tanggal 24 Oktober 2025.

G2: “Saya berusaha menjaga hubungan dengan cara mengutamakan komunikasi yang baik. Kalau ada perbedaan pendapat, saya lebih memilih membicarakannya secara langsung dan santai, bukan di depan banyak orang. Saya juga mencoba memahami sudut pandang teman, karena setiap guru punya pengalaman dan cara berpikir yang berbeda. Dengan sikap terbuka dan tidak emosional, perbedaan bisa diselesaikan tanpa menimbulkan ketegangan.”⁹⁵

Pertanyaan selanjutnya peneliti ajukan kembali kepada Kepala Madrasah mengenai cara menindaklanjuti pelanggaran terhadap nilai dan norma madrasah tanpa menimbulkan konflik. Berdasarkan hasil wawancara diperoleh data bahwa pendekatan persuasif menjadi langkah utama dalam penyelesaian masalah. Kepala Madrasah menyampaikan:

KM: “Ketika terjadi pelanggaran terhadap nilai atau norma madrasah, saya biasanya menindaklanjutinya dengan cara yang bijak dan persuasif. Langkah pertama adalah memanggil pihak yang bersangkutan untuk berdialog secara pribadi, agar masalah bisa diselesaikan tanpa menimbulkan rasa malu atau ketegangan di antara rekan kerja. Saya lebih memilih memberikan pembinaan dan pengertian terlebih dahulu daripada langsung memberi sanksi. Namun, jika pelanggaran sudah berulang, barulah dilakukan penegasan melalui mekanisme yang berlaku, termasuk pencatatan dalam E-Kinerja. Dengan cara ini, penegakan disiplin tetap berjalan, tetapi suasana madrasah tetap harmonis dan saling menghargai.”⁹⁶

Pertanyaan berikut peneliti ajukan kepada Wakil Kepala Madrasah mengenai konsistensi guru dalam melaksanakan aturan akademik dan nilai madrasah. Berdasarkan hasil wawancara diperoleh data bahwa guru telah menunjukkan kedisiplinan dan keteladanan yang baik. Ia menjelaskan:

WKM: “Secara umum, para guru menunjukkan konsistensi yang baik dalam melaksanakan aturan akademik maupun menerapkan nilai-nilai madrasah dalam proses pembelajaran. Mereka berupaya menjaga kedisiplinan, keteladanan, serta menanamkan nilai-nilai keislaman kepada peserta didik melalui sikap dan perilaku di kelas. Meski begitu, kami tetap melakukan

⁹⁵ Hasil wawancara dengan Guru 2 di MAN 1 Aceh Selatan, pada tanggal 25 Oktober 2025.

⁹⁶ Hasil wawancara dengan kepala madrasah di MAN 1 Aceh Selatan, pada tanggal 22 Oktober 2025.

pemantauan dan pembinaan secara berkala untuk memastikan agar nilai-nilai tersebut terus dijaga dan diimplementasikan secara berkelanjutan.”⁹⁷

Pertanyaan selanjutnya peneliti ajukan kepada Guru 1 mengenai respons terhadap rekan kerja yang tidak mematuhi aturan madrasah. Berdasarkan hasil wawancara diperoleh data bahwa guru memilih bersikap profesional dan menyerahkan penanganannya kepada pihak berwenang. Ia menyampaikan:

G1: “Kalau ada rekan kerja atau pihak lain yang tidak mematuhi aturan atau nilai madrasah, saya biasanya menyikapinya dengan tenang dan tidak langsung menegur. Saya lebih memilih membiarkan pihak yang lebih berwenang, seperti kepala atau wakil kepala madrasah, yang menanganinya. Bagi saya, setiap orang punya tanggung jawab dan jalurnya masing-masing dalam menjalankan tugas. Selama tidak mengganggu pekerjaan saya secara langsung, saya tetap berusaha menjaga sikap profesional dan menjaga hubungan baik, agar suasana kerja tetap harmonis.”⁹⁸

Pertanyaan terakhir peneliti ajukan kepada Guru 2 dengan topik serupa. Berdasarkan hasil wawancara diperoleh data bahwa guru mengutamakan pendekatan halus dan komunikasi yang baik dalam menegur rekan kerja. Ia menuturkan:

G2: “Kalau ada rekan yang melanggar aturan, saya biasanya mengingatkannya dengan cara halus, tergantung situasinya. Saya tidak ingin menegur dengan cara yang bisa menyinggung. Kalau saya rasa itu bukan wewenang saya, saya memilih melapor atau berdiskusi dengan pihak yang berwenang. Intinya, saya berusaha menjaga agar masalah bisa diselesaikan tanpa menimbulkan suasana tidak nyaman.”⁹⁹

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, dapat diketahui bahwa stabilitas sistem sosial di madrasah dijaga melalui pembinaan karakter, komunikasi terbuka, dan kerja sama yang harmonis antaranggota. Kepemimpinan yang persuasif, mekanisme penyelesaian konflik yang musyawarah, serta komitmen terhadap nilai-nilai madrasah menjadi kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan berkeadaban.

⁹⁷ Hasil wawancara dengan wakil kepala madrasah di MAN 1 Aceh Selatan, pada tanggal 23 Oktober 2025.

⁹⁸ Hasil wawancara dengan Guru 1 di MAN 1 Aceh Selatan, pada tanggal 24 Oktober 2025.

⁹⁹ Hasil wawancara dengan Guru 2 di MAN 1 Aceh Selatan, pada tanggal 25 Oktober 2025.

d. Membimbing dan Mengarahkan Tindakan Anggota

Hasil observasi menunjukkan bahwa tindakan anggota madrasah dibimbing dan diarahkan melalui koordinasi, supervisi, serta evaluasi kinerja yang dilakukan secara rutin oleh pimpinan madrasah. Kepala madrasah dan wakil kepala madrasah secara konsisten memastikan setiap keputusan dan tindakan guru selaras dengan nilai, visi, dan strategi madrasah melalui rapat koordinasi, pendampingan akademik, serta pemantauan melalui sistem E-Kinerja. Guru menyesuaikan perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran dengan arahan serta program madrasah, sekaligus mengintegrasikan nilai disiplin, tanggung jawab, dan keikhlasan dalam kegiatan belajar di kelas. Kondisi ini menunjukkan adanya keselarasan tindakan individu dengan tujuan organisasi, sehingga budaya madrasah dapat terimplementasi secara konsisten dalam praktik sehari-hari.

Pertanyaan pertama peneliti diajukan kepada Kepala Madrasah mengenai cara memastikan setiap keputusan guru sejalan dengan nilai dan tujuan madrasah. Berdasarkan hasil wawancara diperoleh data bahwa koordinasi dan evaluasi rutin menjadi langkah utama dalam menjaga keselarasan tersebut. Kepala Madrasah menjelaskan:

KM: “Untuk memastikan setiap keputusan yang diambil guru sejalan dengan nilai dan tujuan madrasah, kami selalu menekankan pentingnya musyawarah dan koordinasi sebelum mengambil langkah besar. Setiap kebijakan atau keputusan di kelas biasanya dibahas terlebih dahulu dalam rapat rutin, agar selaras dengan visi dan misi madrasah. Selain itu, kami juga melakukan evaluasi berkala melalui sistem E-Kinerja untuk melihat sejauh mana keputusan dan tindakan guru mencerminkan nilai madrasah. Dengan cara ini, setiap keputusan yang diambil tidak hanya bersifat individual, tetapi tetap berada dalam koridor tujuan bersama madrasah.”¹⁰⁰

¹⁰⁰ Hasil wawancara dengan kepala madrasah di MAN 1 Aceh Selatan, pada tanggal 22 Oktober 2025.

Pertanyaan selanjutnya peneliti ajukan kepada Wakil Kepala Madrasah mengenai peran bidang kurikulum dalam memberikan bimbingan agar keputusan akademik guru tetap sesuai dengan visi madrasah. Berdasarkan hasil wawancara diperoleh data bahwa supervisi dan pendampingan dilakukan secara berkelanjutan. Wakil Kepala Madrasah menyampaikan:

WKM: “Peran kami dalam hal ini yaitu memberikan bimbingan dan supervisi secara rutin kepada para guru agar setiap keputusan akademik yang diambil tetap sejalan dengan visi dan misi madrasah. Kami melakukannya melalui kegiatan sosialisasi program kerja, rapat koordinasi, serta pendampingan langsung dalam penyusunan perangkat pembelajaran. Selain itu, kami juga melakukan supervisi kelas untuk memastikan penerapan kurikulum dan metode pembelajaran sudah sesuai dengan arah dan nilai yang ingin dicapai oleh madrasah.”¹⁰¹

Pertanyaan berikut peneliti ajukan kepada Guru 1 mengenai sejauh mana nilai-nilai madrasah dijadikan pedoman dalam menentukan tindakan di kelas. Berdasarkan hasil wawancara diperoleh data bahwa guru menerapkan nilai-nilai seperti disiplin, tanggung jawab, dan keikhlasan dalam kegiatan belajar. Ia menyampaikan:

G1: “Saya memahami nilai-nilai yang dijunjung madrasah, seperti disiplin, tanggung jawab, dan keikhlasan, lalu mencoba menerapkannya dalam kegiatan belajar sehari-hari. Misalnya, saya biasakan peserta didik untuk datang tepat waktu, menjaga kebersihan kelas, dan saling menghargai teman. Kalau ada yang melanggar, saya tidak langsung marah, tapi saya ajak bicara baik-baik supaya mereka paham alasannya. Dari situ saya belajar bahwa nilai madrasah bukan cuma untuk dihafal, tapi dijalankan lewat kebiasaan kecil di kelas.”¹⁰²

Pertanyaan berikut peneliti ajukan kepada Guru 2 dengan topik serupa. Berdasarkan hasil wawancara diperoleh data bahwa guru menjadikan nilai-nilai madrasah sebagai dasar dalam pembentukan karakter peserta didik. Ia menjelaskan:

G2: “Saya cukup memahami nilai-nilai madrasah seperti keikhlasan, tanggung jawab, dan kedisiplinan. Nilai-nilai itu saya terapkan dalam pembelajaran, misalnya dengan membiasakan peserta didik menjaga

¹⁰¹ Hasil wawancara dengan wakil kepala madrasah di MAN 1 Aceh Selatan, pada tanggal 23 Oktober 2025.

¹⁰² Hasil wawancara dengan Guru 1 di MAN 1 Aceh Selatan, pada tanggal 24 Oktober 2025.

kebersihan, disiplin waktu, dan saling menghormati. Saya percaya pendidikan karakter harus dimulai dari hal kecil di kelas, agar peserta didik terbiasa mempraktikkan nilai-nilai itu dalam kehidupan sehari-hari.”¹⁰³

Pertanyaan selanjutnya peneliti ajukan kembali kepada Kepala Madrasah mengenai upaya memastikan seluruh guru melaksanakan strategi madrasah secara selaras. Berdasarkan hasil wawancara diperoleh data bahwa keselarasan dijaga melalui koordinasi, evaluasi, dan sistem pemantauan kinerja. Kepala Madrasah menyampaikan:

KM: “Untuk memastikan seluruh guru memahami serta melaksanakan strategi dan kebijakan madrasah dengan selaras, kami selalu melakukan rapat koordinasi dan evaluasi rutin setiap bulan. Dalam forum tersebut, setiap kebijakan dijelaskan secara terbuka agar semua pihak memahami arah dan tujuan madrasah. Selain itu, hasil pelaksanaan kebijakan juga dipantau melalui sistem E-Kinerja, sehingga kami dapat menilai sejauh mana kedisiplinan dan konsistensi guru dalam menerapkan strategi yang telah disepakati. Dengan langkah ini, semua unsur di madrasah dapat berjalan seirama dalam mencapai visi dan misi lembaga.”¹⁰⁴

Pertanyaan berikut peneliti ajukan kepada Wakil Kepala Madrasah mengenai cara efektif memastikan tindakan guru tetap selaras dengan strategi organisasi. Berdasarkan hasil wawancara diperoleh data bahwa komunikasi dan supervisi berkelanjutan menjadi langkah utama. Ia menjelaskan:

WKM: “Menurut kami, cara yang paling efektif untuk memastikan kelarasan tindakan guru dengan strategi organisasi adalah dengan memperkuat komunikasi dan koordinasi melalui rapat rutin serta evaluasi bersama. Kami juga menekankan pentingnya pemahaman terhadap visi dan misi madrasah agar setiap guru memiliki arah yang sama dalam melaksanakan tugas. Selain itu, melalui supervisi akademik dan pendampingan berkelanjutan, kami dapat memastikan bahwa setiap langkah guru dalam proses belajar mengajar tetap selaras dengan strategi dan tujuan madrasah.”¹⁰⁵

Pertanyaan selanjutnya peneliti ajukan kepada Guru 1 mengenai cara menyesuaikan rencana dan tindakan mengajar agar sesuai dengan kebijakan

¹⁰³ Hasil wawancara dengan Guru 2 di MAN 1 Aceh Selatan, pada tanggal 25 Oktober 2025.

¹⁰⁴ Hasil wawancara dengan kepala madrasah di MAN 1 Aceh Selatan, pada tanggal 22 Oktober 2025.

¹⁰⁵ Hasil wawancara dengan wakil kepala madrasah di MAN 1 Aceh Selatan, pada tanggal 23 Oktober 2025.

madrasah. Berdasarkan hasil wawancara diperoleh data bahwa guru menyesuaikan pembelajaran dengan program dan arahan kepala madrasah. Ia menyampaikan:

G1: “Saya biasanya menyesuaikan cara mengajar dengan kebijakan dan tujuan madrasah lewat arahan dari kepala madrasah atau hasil rapat guru. Misalnya, kalau madrasah sedang menekankan peningkatan karakter dan kedisiplinan peserta didik, saya coba terapkan lewat kegiatan di kelas, seperti memberi tanggung jawab kecil kepada mereka atau membiasakan budaya salam dan doa sebelum belajar. Dalam menyusun rencana mengajar pun, saya berusaha menyesuaikan dengan program madrasah, supaya apa yang saya lakukan di kelas sejalan dengan tujuan besar madrasah.”¹⁰⁶

Pertanyaan terakhir peneliti ajukan kepada Guru 2 dengan fokus yang sama. Berdasarkan hasil wawancara diperoleh data bahwa penyesuaian dilakukan dengan mengintegrasikan nilai-nilai madrasah ke dalam kegiatan belajar. Ia menuturkan:

G2: “Saya menyesuaikan rencana mengajar dengan memperhatikan program madrasah dan arahan kepala madrasah. Setiap kali menyusun RPP, saya pastikan kegiatan belajar tidak hanya memenuhi kurikulum, tapi juga mengandung unsur pembentukan karakter. Misalnya, dengan mengaitkan materi pelajaran pada nilai-nilai religius atau sosial. Dengan begitu, tujuan madrasah untuk membentuk peserta didik yang berakhlak mulia bisa tercapai.”¹⁰⁷

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, dapat disimpulkan bahwa peran kepala madrasah dan wakilnya sangat penting dalam membimbing serta mengarahkan tindakan anggota agar tetap sejalan dengan nilai dan visi madrasah. Melalui rapat koordinasi, supervisi, dan teladan kepemimpinan, setiap guru dapat menyesuaikan keputusan serta tindakan mereka dengan strategi lembaga. Upaya ini berkontribusi dalam menciptakan keselarasan dan konsistensi perilaku kerja yang mencerminkan budaya madrasah secara utuh.

e. Membantu adaptasi terhadap lingkungan eksternal

Hasil observasi menunjukkan bahwa madrasah membantu anggotanya beradaptasi dengan lingkungan eksternal melalui sosialisasi kebijakan, pelatihan, dan

¹⁰⁶ Hasil wawancara dengan Guru 1 di MAN 1 Aceh Selatan, pada tanggal 24 Oktober 2025.

¹⁰⁷ Hasil wawancara dengan Guru 2 di MAN 1 Aceh Selatan, pada tanggal 25 Oktober 2025.

forum diskusi yang dilakukan secara berkelanjutan. Pimpinan madrasah memberikan bimbingan teknis serta ruang dialog agar guru memahami dan siap menghadapi perubahan kebijakan pendidikan dan perkembangan lingkungan sekitar. Guru didorong untuk bersikap fleksibel, terbuka, dan kreatif melalui fasilitasi pelatihan, MGMP, serta kebebasan berinovasi dalam pembelajaran selama tetap sejalan dengan visi madrasah. Dukungan ini menciptakan lingkungan kerja yang adaptif, mendorong semangat belajar berkelanjutan, dan meningkatkan kesiapan madrasah dalam merespons perubahan eksternal secara positif.

Peneliti mengajukan pertanyaan kepada Kepala Madrasah mengenai cara madrasah mempersiapkan seluruh anggotanya menghadapi perubahan kebijakan pendidikan dari pemerintah dan lingkungan sekitar, memperoleh data bahwa:

KM: “Dalam menghadapi perubahan kebijakan pendidikan dari pemerintah atau lingkungan sekitar, kami selalu melakukan sosialisasi terlebih dahulu sebelum kebijakan baru diterapkan. Sosialisasi ini bertujuan agar seluruh guru memahami arah perubahan serta langkah-langkah yang harus dilakukan. Setelah itu, kami biasanya mengadakan diskusi atau rapat koordinasi untuk menampung masukan dan memastikan kesiapan setiap pihak. Dengan cara ini, proses penyesuaian terhadap kebijakan baru dapat berjalan lebih lancar, terarah, dan tidak menimbulkan kebingungan di lingkungan madrasah.”¹⁰⁸

Peneliti juga memperoleh keterangan dari Wakil Kepala Madrasah yang menyoroti upaya membantu guru agar lebih fleksibel dan terbuka terhadap perubahan, diperoleh data bahwa:

WKM: “Kami membantu guru untuk lebih fleksibel dan terbuka terhadap perubahan dengan cara memberikan ruang diskusi dan pelatihan yang relevan terhadap kebutuhan pembelajaran saat ini. Setiap kali ada kebijakan baru atau pembaruan strategi, kami adakan sosialisasi dan bimbingan teknis agar guru memahami konteks dan tujuan perubahan tersebut. Selain itu, kami juga mendorong guru untuk saling berbagi praktik baik melalui forum MGMP

¹⁰⁸ Hasil wawancara dengan kepala madrasah di MAN 1 Aceh Selatan, pada tanggal 22 Oktober 2025.

internal madrasah, sehingga muncul semangat belajar dan beradaptasi bersama terhadap setiap perubahan yang terjadi.”¹⁰⁹

Peneliti memperoleh data dari Guru 1 yang menjelaskan tentang semangat dan profesionalismenya dalam menghadapi perubahan di lingkungan kerja, diperoleh data bahwa:

G1: “Karena saya memang benar-benar suka dengan profesi guru. Ada kepuasan tersendiri saat bisa berdiri di depan kelas, menyampaikan pelajaran, lalu melihat peserta didik mulai memahami apa yang saya ajarkan. Saya juga merasa bahagia ketika mereka datang bercerita, meminta nasihat, atau sekadar mengucapkan terima kasih. Momen-momen seperti itu membuat saya merasa pekerjaan ini bermakna dan membuat semangat saya tidak pernah hilang, seberapa pun banyaknya perubahan yang terjadi di madrasah.”¹¹⁰

Selain itu, Guru 2 juga memberikan pandangannya terkait cara menjaga semangat di tengah perubahan yang cepat, diperoleh data bahwa:

G2: “Saya mencoba melihat perubahan sebagai peluang untuk belajar, bukan beban. Dunia pendidikan memang terus berkembang, jadi saya berusaha menyesuaikan diri dengan mengikuti pelatihan, membaca, dan berdiskusi dengan guru lain. Semangat saya muncul dari rasa tanggung jawab bahwa tugas guru bukan hanya mengajar, tapi juga terus belajar agar bisa memberi yang terbaik bagi peserta didik.”¹¹¹

Peneliti kemudian mengajukan pertanyaan kepada Kepala Madrasah mengenai langkah konkret yang dilakukan untuk mendorong guru agar lebih kreatif dan responsif terhadap permasalahan baru di lingkungan kerja, memperoleh data bahwa:

KM: “Langkah konkret yang kami lakukan untuk mendorong guru agar lebih kreatif dan responsif terhadap permasalahan baru adalah dengan memberikan ruang kebebasan dalam berinovasi selama tetap sejalan dengan visi madrasah. Kami juga mengadakan rapat evaluasi rutin sebagai wadah berbagi pengalaman dan ide antar guru, sehingga muncul solusi bersama terhadap permasalahan yang dihadapi di kelas. Selain itu, guru juga difasilitasi untuk mengikuti pelatihan atau workshop pengembangan kompetensi, agar mereka

¹⁰⁹ Hasil wawancara dengan wakil kepala madrasah di MAN 1 Aceh Selatan, pada tanggal 23 Oktober 2025.

¹¹⁰ Hasil wawancara dengan Guru 1 di MAN 1 Aceh Selatan, pada tanggal 24 Oktober 2025.

¹¹¹ Hasil wawancara dengan Guru 2 di MAN 1 Aceh Selatan, pada tanggal 25 Oktober 2025.

lebih siap menghadapi perubahan dan mampu menemukan cara-cara baru dalam mengajar maupun menyelesaikan kendala di lingkungan kerja.”¹¹²

Peneliti juga memperoleh data dari Wakil Kepala Madrasah mengenai upaya mendukung pengembangan kreativitas guru dalam menghadapi tantangan baru, diperoleh data bahwa:

WKM: “Kami membantu guru mengembangkan kreativitas dalam merancang kegiatan belajar dengan memberikan kesempatan mengikuti pelatihan, workshop, dan MGMP yang berfokus pada inovasi pembelajaran. Selain itu, kami juga mendorong guru untuk memanfaatkan teknologi dan sumber belajar digital agar proses pembelajaran menjadi lebih menarik dan relevan dengan kondisi peserta didik saat ini. Kami berupaya menciptakan lingkungan yang terbuka terhadap ide-ide baru, sehingga guru merasa bebas bereksperimen dan berinovasi tanpa takut gagal.”¹¹³

Selanjutnya, peneliti memperoleh keterangan dari Guru 1 mengenai dukungan madrasah terhadap inovasi guru, diperoleh data bahwa:

G1: “Iya, madrasah memberi dukungan dan kebebasan bagi guru untuk berinovasi dalam mengajar. Kami dipersilakan menyesuaikan metode pembelajaran sesuai dengan kebutuhan peserta didik, asalkan tetap sesuai dengan kurikulum dan nilai madrasah. Kepala madrasah juga terbuka dengan ide-ide baru dan sering memberi masukan yang membangun. Selain itu, guru difasilitasi untuk mengikuti pelatihan atau kegiatan yang bisa menambah wawasan. Dukungan seperti ini membuat saya lebih bersemangat untuk mencoba cara-cara baru agar pembelajaran semakin menarik dan efektif.”¹¹⁴

Guru 2 turut menegaskan hal serupa, dengan peneliti memperoleh data bahwa:

G2: “Madrasah cukup terbuka terhadap inovasi. Kepala madrasah memberi kesempatan kepada guru untuk mencoba metode baru selama tetap sesuai dengan prinsip pendidikan Islam. Misalnya, saya pernah mencoba pembelajaran berbasis proyek kecil dan mendapat tanggapan positif. Selain itu, guru juga difasilitasi mengikuti pelatihan dan workshop. Hal ini membuat kami termotivasi untuk terus berkreasi dalam mengajar.”¹¹⁵

Secara keseluruhan, madrasah telah menunjukkan upaya yang terarah dalam membantu seluruh warganya beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternal. Melalui sosialisasi, pelatihan, dan ruang inovasi, pimpinan mendorong guru agar

¹¹² Hasil wawancara dengan kepala madrasah di MAN 1 Aceh Selatan, pada tanggal 22 Oktober 2025.

¹¹³ Hasil wawancara dengan Guru 2 di MAN 1 Aceh Selatan, pada tanggal 25 Oktober 2025.

¹¹⁴ Hasil wawancara dengan Guru 1 di MAN 1 Aceh Selatan, pada tanggal 24 Oktober 2025.

¹¹⁵ Hasil wawancara dengan Guru 2 di MAN 1 Aceh Selatan, pada tanggal 25 Oktober 2025.

lebih fleksibel, kreatif, dan terbuka terhadap kebijakan baru. Dukungan tersebut membuat guru semakin termotivasi untuk belajar dan berinovasi, sehingga tercipta lingkungan kerja yang adaptif dan berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan.

2. Kendala Optimalisasi Ketahanan Kerja Tenaga Pendidik di MAN 1 Aceh Selatan

a. Tekanan kerja yang berlebihan

Hasil observasi menunjukkan bahwa tekanan kerja tenaga pendidik di MAN 1 Aceh Selatan terutama muncul pada periode tertentu, seperti menjelang ujian, akreditasi, atau saat terjadi peningkatan tuntutan administrasi dan perubahan kebijakan pembelajaran. Meskipun demikian, tekanan kerja tersebut relatif dapat dikendalikan melalui koordinasi yang baik antara pimpinan dan guru, pembagian tugas yang proporsional, serta perencanaan kegiatan yang matang. Suasana kerja yang saling mendukung, komunikasi terbuka, dan kebijakan pimpinan dalam memantau serta menyesuaikan beban kerja membantu guru mengelola tugas secara lebih seimbang, sehingga tekanan kerja berlebihan dapat diminimalisir dan tidak berkembang menjadi stres berkepanjangan.

Peneliti mengajukan pertanyaan kepada Kepala Madrasah terkait faktor utama yang menyebabkan tekanan kerja berlebihan di lingkungan madrasah, memperoleh data bahwa:

KM: “Langkah konkret yang kami lakukan untuk mendorong guru agar lebih kreatif dan responsif terhadap permasalahan baru adalah dengan memberikan ruang kebebasan dalam berinovasi selama tetap sejalan dengan visi madrasah. Kami juga mengadakan rapat evaluasi rutin sebagai wadah berbagi pengalaman dan ide antar guru, sehingga muncul solusi bersama terhadap permasalahan yang dihadapi di kelas. Selain itu, guru juga difasilitasi untuk mengikuti pelatihan atau workshop pengembangan kompetensi, agar mereka

lebih siap menghadapi perubahan dan mampu menemukan cara-cara baru dalam mengajar maupun menyelesaikan kendala di lingkungan kerja.”¹¹⁶

Peneliti juga memperoleh data dari Wakil Kepala Madrasah mengenai koordinasi dengan guru dalam menghindari penumpukan beban kerja pada waktu-waktu tertentu, diperoleh data bahwa:

WKM: “Koordinasi antara kami selaku waka kurikulum dan guru dilakukan melalui perencanaan kegiatan yang matang sejak awal tahun ajaran. Jadwal ujian, penilaian, serta administrasi pembelajaran disusun bersama agar pembagian tugas lebih proporsional. Kami juga rutin melakukan rapat koordinasi untuk memantau perkembangan dan menyesuaikan beban kerja bila ada penumpukan tugas. Dengan cara ini, guru dapat mengelola waktunya dengan lebih baik dan tekanan kerja menjelang ujian atau akreditasi bisa diminimalisir.”¹¹⁷

Peneliti memperoleh data dari Guru 1 yang menjelaskan pengalaman pribadi dalam menghadapi tekanan kerja sehari-hari di madrasah, diperoleh data bahwa:

G1: “Kalau saya pribadi, tekanan kerja jarang terasa berlebihan. Memang ada saat-saat tertentu yang cukup padat, seperti menjelang ujian atau ketika ada kegiatan madrasah besar, tapi masih bisa saya atasi. Biasanya saya mengatur waktu sebaik mungkin dan berbagi tugas dengan rekan guru lain. Suasana kerja yang saling membantu juga membuat beban terasa lebih ringan, jadi meskipun sibuk, tetap bisa dijalani dengan tenang.”¹¹⁸

Guru 2 juga mengungkapkan pandangan serupa, dengan peneliti memperoleh data bahwa:

G2: “Tekanan kerja kadang ada, terutama ketika ada banyak tugas tambahan atau kegiatan madrasah bertepatan dengan jadwal mengajar yang padat. Namun, saya mencoba memandangnya sebagai bagian dari tanggung jawab. Selama bisa mengatur waktu dengan baik dan berkoordinasi dengan rekan guru lain, semua masih bisa dijalani dengan lancar.”¹¹⁹

¹¹⁶ Hasil wawancara dengan kepala madrasah di MAN 1 Aceh Selatan, pada tanggal 22 Oktober 2025.

¹¹⁷ Hasil wawancara dengan wakil kepala madrasah di MAN 1 Aceh Selatan, pada tanggal 23 Oktober 2025.

¹¹⁸ Hasil wawancara dengan Guru 1 di MAN 1 Aceh Selatan, pada tanggal 24 Oktober 2025.

¹¹⁹ Hasil wawancara dengan Guru 2 di MAN 1 Aceh Selatan, pada tanggal 25 Oktober 2025.

Peneliti selanjutnya memperoleh data dari Kepala Madrasah mengenai kebijakan yang diterapkan untuk membantu guru mengelola beban kerja agar tidak menimbulkan stres berlebihan, diperoleh data bahwa:

KM: “Ya, ada beberapa strategi yang kami terapkan untuk membantu guru mengelola beban kerja agar tidak menimbulkan stres berlebihan. Salah satunya dengan pembagian tugas yang proporsional sesuai dengan kemampuan dan bidang masing-masing guru, sehingga tidak ada yang merasa terbebani secara berlebihan. Selain itu, kami juga melakukan pemantauan melalui E-Kinerja untuk melihat sejauh mana tugas dan tanggung jawab terlaksana dengan baik. Jika ada guru yang terlihat kewalahan, kami biasanya memberikan ruang diskusi atau penyesuaian tugas agar tetap seimbang. Suasana kerja yang kekeluargaan juga kami jaga, supaya guru merasa nyaman dan bisa saling mendukung satu sama lain.”¹²⁰

Peneliti juga memperoleh data dari Wakil Kepala Madrasah mengenai faktor-faktor yang sering membuat guru merasa kewalahan dalam menjalankan tugas, diperoleh data bahwa:

WKM: “Menurut kami, faktor yang paling sering membuat guru merasa kewalahan biasanya karena padatnya administrasi pembelajaran yang harus diselesaikan bersamaan dengan kegiatan mengajar. Selain itu, perubahan kurikulum dan tuntutan untuk selalu menyesuaikan metode pembelajaran juga menjadi tantangan tersendiri. Kadang ada pula faktor pribadi, seperti pembagian waktu antara tugas sekolah dan urusan keluarga, yang ikut memengaruhi beban kerja guru.”¹²¹

Peneliti memperoleh data dari Guru 1 mengenai upaya yang dilakukan dalam mengatasi tekanan kerja, diperoleh data bahwa:

G1: “Kalau sedang merasa tertekan dengan pekerjaan, saya biasanya menenangkan diri dulu dan mengatur ulang jadwal supaya lebih teratur. Saya juga sering berdiskusi dengan rekan guru lain untuk saling memberi semangat atau mencari solusi bersama. Kadang, saya meluangkan waktu sebentar untuk beristirahat atau melakukan hal yang menyenangkan agar pikiran lebih segar. Setelah itu, saya bisa kembali fokus dan menyelesaikan tugas dengan lebih tenang.”¹²²

¹²⁰ Hasil wawancara dengan kepala madrasah di MAN 1 Aceh Selatan, pada tanggal 22 Oktober 2025.

¹²¹ Hasil wawancara dengan wakil kepala madrasah di MAN 1 Aceh Selatan, pada tanggal 23 Oktober 2025.

¹²² Hasil wawancara dengan Guru 1 di MAN 1 Aceh Selatan, pada tanggal 24 Oktober 2025.

Guru 2 turut menjelaskan upaya serupa dalam menghadapi tekanan kerja, dengan peneliti memperoleh data bahwa:

G2: “Kalau beban kerja mulai terasa berat, saya biasanya membuat prioritas tugas dan menyelesaikan hal yang paling mendesak terlebih dahulu. Saya juga sering meminta saran dari teman sejawat agar bisa melihat masalah dari sudut pandang lain. Selain itu, saya menyempatkan waktu untuk beristirahat atau beribadah agar hati lebih tenang. Setelah itu biasanya saya bisa kembali fokus bekerja.”¹²³

Secara keseluruhan, tekanan kerja di madrasah dapat diminimalisir melalui koordinasi yang baik, pembagian tugas yang proporsional, serta suasana kerja yang saling mendukung. Dukungan pimpinan, pengaturan waktu, dan komunikasi antar guru menjadi faktor penting yang membantu menjaga keseimbangan beban kerja sehingga tekanan berlebihan dapat dihindari.

b. Kurangnya dukungan sosial di tempat kerja

Peneliti mengajukan pertanyaan kepada Kepala Madrasah mengenai faktor utama yang menyebabkan tekanan kerja berlebihan di lingkungan madrasah, memperoleh data bahwa:

KM: “Menurut saya, faktor utama yang menyebabkan tekanan kerja berlebihan di lingkungan madrasah biasanya berasal dari beban administrasi yang cukup banyak, seperti penyusunan perangkat pembelajaran, laporan E-Kinerja, dan berbagai kegiatan tambahan di luar jam mengajar. Selain itu, keterbatasan waktu dan tenaga juga menjadi tantangan, terutama ketika banyak program madrasah berjalan bersamaan. Faktor lain yang turut memengaruhi adalah perbedaan kemampuan individu dalam manajemen waktu dan adaptasi terhadap perubahan kebijakan, sehingga sebagian guru merasa lebih tertekan dibanding yang lain.”¹²⁴

Selanjutnya, peneliti menanyakan kepada Wakil Kepala Madrasah bidang kurikulum mengenai peran yang dilakukan dalam membantu guru yang mengalami kesulitan agar tidak merasa sendirian, dan memperoleh data bahwa:

WKM: “Peran kami sebagai waka kurikulum adalah menjadi pendamping bagi guru yang mengalami kesulitan atau tekanan kerja, bukan hanya sebagai

¹²³ Hasil wawancara dengan Guru 2 di MAN 1 Aceh Selatan, pada tanggal 25 Oktober 2025.

¹²⁴ Hasil wawancara dengan kepala madrasah di MAN 1 Aceh Selatan, pada tanggal 22 Oktober 2025.

pengawas. Kami berusaha menciptakan komunikasi yang terbuka agar guru merasa nyaman untuk berbagi kendala yang dihadapi. Jika ada guru yang mengalami beban berlebih, kami bantu mencari solusi bersama, seperti membagi tugas secara proporsional atau memberikan pendampingan dalam perencanaan pembelajaran. Dengan cara ini, guru tidak merasa sendirian karena ada dukungan dari tim dan pimpinan madrasah.”¹²⁵

Peneliti juga memperoleh keterangan dari Guru 1 mengenai budaya kerja di madrasah dalam menciptakan suasana saling peduli, dengan hasil wawancara sebagai berikut:

G1: “Iya, saya merasa lingkungan kerja di madrasah ini cukup mendorong budaya saling peduli dan mendukung antar guru. Kami terbiasa saling membantu, terutama saat ada rekan yang sedang sibuk atau menghadapi kendala di kelas. Suasananya juga kekeluargaan, jadi kalau ada masalah, bisa dibicarakan dengan baik tanpa rasa canggung. Kebersamaan seperti ini membuat kami lebih semangat dan nyaman dalam bekerja.”¹²⁶

Sementara itu, Guru 2 menyampaikan pandangan yang sejalan bahwa:

G2: “Iya, suasana di madrasah ini cukup mendukung budaya saling peduli. Kami sering bekerja sama, misalnya saling menggantikan jika ada guru yang berhalangan. Selain itu, dalam kegiatan sosial atau keagamaan, kami juga saling membantu tanpa diminta. Kebersamaan seperti itu membuat hubungan antar guru semakin kuat.”¹²⁷

Untuk mengatasi tekanan kerja dan menjaga keseimbangan beban tugas, Kepala Madrasah menuturkan adanya strategi tertentu, sebagaimana disampaikan berikut:

KM: “Untuk membantu guru agar tidak mengalami stres berlebihan, kami berusaha membagi tugas secara proporsional dan memberi ruang untuk berdiskusi jika ada kendala. Selain itu, suasana kerja juga dijaga agar tetap nyaman dan saling mendukung, sehingga guru bisa bekerja dengan tenang tanpa merasa terbebani.”¹²⁸

Wakil Kepala Madrasah kemudian menambahkan bahwa tersedianya forum diskusi menjadi salah satu bentuk dukungan sosial di tempat kerja.

¹²⁵ Hasil wawancara dengan wakil kepala madrasah di MAN 1 Aceh Selatan, pada tanggal 23 Oktober 2025.

¹²⁶ Hasil wawancara dengan Guru 1 di MAN 1 Aceh Selatan, pada tanggal 24 Oktober 2025.

¹²⁷ Hasil wawancara dengan Guru 2 di MAN 1 Aceh Selatan, pada tanggal 25 Oktober 2025.

¹²⁸ Hasil wawancara dengan kepala madrasah di MAN 1 Aceh Selatan, pada tanggal 22 Oktober 2025.

WKM: “Ada, kami memiliki forum rutin seperti rapat koordinasi dan musyawarah guru yang menjadi wadah bagi para guru untuk berbagi pengalaman, menyampaikan kendala, dan mencari solusi bersama terhadap permasalahan yang muncul dalam pekerjaan. Melalui forum tersebut, guru dapat saling mendukung, bertukar ide, serta memperkuat kolaborasi agar suasana kerja tetap harmonis dan produktif.”¹²⁹

Selanjutnya, peneliti memperoleh pandangan dari Guru 1 terkait sejauh mana budaya kerja mendukung adaptasi dan inovasi guru dalam melaksanakan tugas.

G1: “Iya, saya merasa budaya kerja di madrasah cukup mendukung untuk beradaptasi dan berinovasi. Kepala madrasah memberi ruang bagi guru untuk mencoba hal-hal baru dalam mengajar dan tidak menuntut hasil yang langsung sempurna. Rekan-rekan guru juga terbuka untuk berbagi pengalaman, jadi kalau ada ide baru, biasanya kami saling memberi masukan. Suasana yang terbuka seperti ini membuat saya lebih berani menyesuaikan diri dengan perubahan dan mencoba cara mengajar yang lebih menarik.”¹³⁰

Adapun Guru 2 menilai bahwa lemahnya dukungan sosial kadang dipengaruhi oleh kesibukan masing-masing individu, sebagaimana diungkapkan berikut:

G2: “Mungkin karena kesibukan pribadi masing-masing guru, jadi waktu untuk berinteraksi di luar jam mengajar sangat terbatas. Ada juga sebagian guru yang cenderung fokus pada bidangnya sendiri. Kalau tidak ada kegiatan bersama seperti rapat atau pelatihan, interaksi jadi berkurang. Menurut saya, kegiatan kebersamaan perlu ditingkatkan agar hubungan sosial di tempat kerja lebih erat.”¹³¹

Secara keseluruhan, tekanan kerja di madrasah umumnya bersumber dari beban administrasi dan waktu yang terbatas, namun hal tersebut dapat diminimalisir melalui dukungan sosial yang kuat di lingkungan kerja. Upaya kepala dan waka madrasah dalam menciptakan komunikasi terbuka, forum diskusi, serta pembagian tugas yang adil menjadi bentuk nyata dukungan institusional. Sementara itu, budaya kekeluargaan antar guru menjadi pondasi penting dalam menjaga keseimbangan psikologis dan menciptakan suasana kerja yang sehat dan produktif.

¹²⁹ Hasil wawancara dengan wakil kepala madrasah di MAN 1 Aceh Selatan, pada tanggal 23 Oktober 2025.

¹³⁰ Hasil wawancara dengan Guru 1 di MAN 1 Aceh Selatan, pada tanggal 24 Oktober 2025.

¹³¹ Hasil wawancara dengan Guru 2 di MAN 1 Aceh Selatan, pada tanggal 25 Oktober 2025.

c. Budaya organisasi yang tidak adaptif terhadap perubahan

Hasil observasi menunjukkan bahwa budaya organisasi di madrasah pada dasarnya telah mengarah pada keterbukaan terhadap perubahan, terlihat dari adanya ruang bagi guru untuk berinovasi serta dukungan pimpinan melalui sosialisasi dan pelatihan berkelanjutan. Namun, adaptasi budaya organisasi belum berjalan optimal karena perbedaan karakter, tingkat kesibukan, dan terbatasnya interaksi antarguru di luar kegiatan formal. Kondisi ini menyebabkan sebagian guru kurang terlibat secara aktif dalam proses perubahan. Meskipun demikian, upaya pimpinan dalam memperkuat komunikasi terbuka, forum diskusi, dan kegiatan bersama berperan penting dalam mendorong terciptanya budaya kerja yang lebih adaptif terhadap perubahan.

Peneliti mengajukan pertanyaan kepada Kepala Madrasah mengenai faktor utama yang menyebabkan budaya organisasi yang tidak adaptif terhadap perubahan di lingkungan madrasah, dan memperoleh data sebagai berikut:

KM: “Kendalanya biasanya terletak pada perbedaan karakter dan kesibukan masing-masing guru. Ada yang aktif berinteraksi, tapi ada juga yang lebih fokus pada tugasnya sendiri, sehingga rasa peduli kadang kurang terlihat. Selain itu, beban kerja yang padat membuat sebagian guru kurang sempat untuk memperhatikan rekan lainnya. Namun, hal ini terus kami upayakan dengan menumbuhkan rasa kebersamaan lewat kegiatan bersama dan komunikasi yang lebih terbuka.”¹³²

Selanjutnya, peneliti menanyakan kepada Wakil Kepala Madrasah bidang kurikulum mengenai peran yang dilakukan untuk membantu guru menyesuaikan diri dengan tuntutan perubahan pendidikan, dan memperoleh keterangan sebagai berikut:

WKM: “Bagian kurikulum berupaya membantu guru menyesuaikan diri dengan perubahan melalui kegiatan pendampingan dan pelatihan yang berkelanjutan. Kami rutin melakukan sosialisasi ketika ada kebijakan baru, serta mengadakan bimbingan teknis agar guru memahami penerapan kurikulum dan strategi pembelajaran yang sesuai dengan perkembangan terkini. Selain itu, kami juga mendorong guru untuk saling berbagi praktik

¹³² Hasil wawancara dengan kepala madrasah di MAN 1 Aceh Selatan, pada tanggal 22 Oktober 2025.

baik dalam forum MGMP madrasah agar proses adaptasi berjalan lebih mudah dan efektif.”¹³³

Peneliti juga memperoleh pandangan dari Guru 1 mengenai budaya kerja di madrasah dalam mendukung inovasi dan adaptasi terhadap perubahan. Guru tersebut menyampaikan bahwa:

G1: “Iya, saya merasa budaya kerja di madrasah cukup mendukung untuk beradaptasi dan berinovasi. Kepala madrasah memberi ruang bagi guru untuk mencoba hal-hal baru dalam mengajar dan tidak menuntut hasil yang langsung sempurna. Rekan-rekan guru juga terbuka untuk berbagi pengalaman, jadi kalau ada ide baru, biasanya kami saling memberi masukan. Suasana yang terbuka seperti ini membuat saya lebih berani menyesuaikan diri dengan perubahan dan mencoba cara mengajar yang lebih menarik.”¹³⁴

Sebaliknya, Guru 2 menyampaikan pandangan yang lebih kritis mengenai faktor yang menyebabkan sebagian guru kesulitan beradaptasi dengan perubahan:

G2: “Mungkin karena kesibukan pribadi masing-masing guru, jadi waktu untuk berinteraksi di luar jam mengajar sangat terbatas. Ada juga sebagian guru yang cenderung fokus pada bidangnya sendiri. Kalau tidak ada kegiatan bersama seperti rapat atau pelatihan, interaksi jadi berkurang. Menurut saya, kegiatan kebersamaan perlu ditingkatkan agar hubungan sosial di tempat kerja lebih erat.”¹³⁵

Secara keseluruhan, meskipun ada budaya kerja yang terbuka dan mendukung inovasi di madrasah, terdapat tantangan dalam membangun budaya saling peduli antar guru. Faktor kesibukan pribadi dan kurangnya waktu untuk berinteraksi di luar jam mengajar menjadi hambatan yang cukup signifikan. Namun, peran pimpinan madrasah dalam memberikan ruang untuk eksperimen dan memperkuat komunikasi terbuka terbukti penting untuk menciptakan suasana kerja yang kondusif terhadap perubahan. Dukungan sosial yang lebih intensif melalui kegiatan kebersamaan dan forum diskusi juga menjadi kunci dalam meningkatkan kemampuan guru untuk beradaptasi dan berinovasi.

¹³³ Hasil wawancara dengan wakil kepala madrasah di MAN 1 Aceh Selatan, pada tanggal 23 Oktober 2025.

¹³⁴ Hasil wawancara dengan Guru 1 di MAN 1 Aceh Selatan, pada tanggal 24 Oktober 2025.

¹³⁵ Hasil wawancara dengan Guru 2 di MAN 1 Aceh Selatan, pada tanggal 25 Oktober 2025.

d. Kepemimpinan yang tidak empatik dan partisipatif

Hasil observasi menunjukkan bahwa kepemimpinan di madrasah cenderung bersifat empatik dan partisipatif, ditunjukkan melalui komunikasi dua arah yang terbuka serta keterlibatan guru dalam proses pengambilan keputusan. Pimpinan madrasah memberikan ruang bagi guru untuk menyampaikan keluhan, saran, dan kendala kerja, baik melalui forum formal maupun pendekatan personal. Sikap pimpinan yang mendengarkan, bijaksana, dan solutif menciptakan rasa dihargai serta meningkatkan kenyamanan kerja guru. Meskipun terdapat perbedaan kemampuan interpersonal antar tenaga pendidik, upaya pimpinan dalam membangun kebersamaan dan memperkuat komunikasi berperan penting dalam menjaga iklim kerja yang suportif dan harmonis.

Peneliti mengajukan pertanyaan kepada Kepala Madrasah mengenai cara menanggapi keluhan, saran, atau masukan dari guru terkait kondisi kerja mereka, dan memperoleh data bahwa:

KM: “Saya selalu berusaha menanggapi keluhan atau saran dari guru dengan terbuka dan bijak. Biasanya saya dengarkan dulu dengan tenang supaya tahu duduk perkaranya, lalu mencari solusi bersama sesuai dengan kemampuan dan kebijakan madrasah. Jika perlu, kami bahas dalam rapat agar keputusan yang diambil adil dan bisa diterima semua pihak. Dengan cara itu, mereka merasa didengar dan lebih nyaman dalam bekerja.”¹³⁶

Selanjutnya, peneliti memperoleh keterangan dari Wakil Kepala Madrasah bidang kurikulum mengenai efektivitas komunikasi dua arah antara pimpinan, waka, dan guru. Hasil wawancara menunjukkan bahwa:

WKM: “Komunikasi dua arah antara pimpinan, waka, dan guru selama ini berjalan dengan cukup efektif dan terbuka. Setiap ada kebijakan baru atau permasalahan yang perlu dibahas, biasanya disampaikan melalui rapat koordinasi atau pertemuan rutin. Guru juga diberi kesempatan untuk menyampaikan pendapat, saran, maupun kendala yang mereka hadapi. Dengan pola komunikasi seperti ini, setiap keputusan yang diambil menjadi

¹³⁶ Hasil wawancara dengan kepala madrasah di MAN 1 Aceh Selatan, pada tanggal 22 Oktober 2025.

lebih transparan, dan hubungan antar unsur di madrasah pun terasa lebih harmonis serta saling mendukung.”¹³⁷

Peneliti juga menanyakan kepada Guru 1 mengenai sejauh mana mereka merasa didengarkan atau dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan di madrasah. Berdasarkan hasil wawancara diperoleh data bahwa:

G1: “Cukup sering. Biasanya kami dilibatkan dalam rapat guru atau forum musyawarah sebelum ada keputusan penting, seperti pembagian tugas, kegiatan madrasah, atau perubahan kebijakan tertentu. Kepala madrasah juga terbuka menerima masukan dari guru, baik secara langsung maupun lewat diskusi informal. Hal itu membuat saya merasa dihargai dan ikut memiliki tanggung jawab terhadap keputusan yang diambil bersama.”¹³⁸

Adapun Guru 2 menyampaikan pandangan yang serupa dengan menekankan keterbukaan kepala madrasah dalam proses pengambilan keputusan, sebagaimana disampaikan berikut:

G2: “Saya merasa cukup sering dilibatkan, terutama dalam hal-hal yang berkaitan dengan kegiatan pembelajaran atau kegiatan madrasah. Kepala madrasah biasanya membuka ruang diskusi sebelum mengambil keputusan. Walaupun tidak semua usulan bisa diterima, setidaknya pendapat kami didengarkan, dan itu membuat saya merasa dihargai.”¹³⁹

Untuk memperkuat hubungan kerja yang terbuka dan suportif, peneliti mengajukan pertanyaan kembali kepada Kepala Madrasah mengenai langkah konkret yang telah dilakukan. Kepala Madrasah menjelaskan bahwa:

KM: “Langkah yang kami lakukan antara lain dengan memperbanyak komunikasi dua arah, baik melalui rapat rutin maupun pendekatan personal. Saya juga berusaha hadir di tengah guru, bukan hanya sebagai atasan tapi juga sebagai rekan yang bisa diajak berdiskusi. Selain itu, kami sering mengadakan kegiatan kebersamaan seperti pengajian, gotong royong, dan peringatan hari besar untuk mempererat hubungan dan menumbuhkan rasa saling mendukung di lingkungan madrasah.”¹⁴⁰

¹³⁷ Hasil wawancara dengan wakil kepala madrasah di MAN 1 Aceh Selatan, pada tanggal 23 Oktober 2025

¹³⁸ Hasil wawancara dengan Guru 1 di MAN 1 Aceh Selatan, pada tanggal 24 Oktober 2025.

¹³⁹ Hasil wawancara dengan Guru 2 di MAN 1 Aceh Selatan, pada tanggal 25 Oktober 2025.

¹⁴⁰ Hasil wawancara dengan kepala madrasah di MAN 1 Aceh Selatan, pada tanggal 22 Oktober 2025.

Selanjutnya, Wakil Kepala Madrasah bidang kurikulum memberikan pandangan mengenai kendala yang menyebabkan kurangnya sikap empatik dan partisipatif dalam kepemimpinan di madrasah. Berdasarkan hasil wawancara diperoleh data bahwa:

WKM: “Kendala utama yang menyebabkan kurangnya sikap empatik dan partisipatif dalam kepemimpinan di madrasah umumnya terletak pada kualitas sumber daya manusia. Tidak semua guru memiliki kemampuan komunikasi, kepekaan sosial, serta pemahaman yang sama terhadap pentingnya empati dalam bekerja. Perbedaan karakter, latar belakang pendidikan, dan pengalaman juga berpengaruh terhadap cara seseorang menanggapi situasi atau berinteraksi dengan rekan kerja. Selain itu, kesibukan dan beban administrasi sering membuat sebagian tenaga pendidik lebih fokus pada tugas masing-masing. Oleh karena itu, peningkatan kapasitas SDM melalui pembinaan dan pelatihan soft skill menjadi langkah penting agar budaya empatik dan partisipatif dapat tumbuh dengan baik di lingkungan madrasah.”¹⁴¹

Peneliti kemudian memperoleh pandangan dari Guru 1 mengenai sikap pimpinan ketika guru menghadapi kesulitan atau tekanan dalam pekerjaan. Berdasarkan hasil wawancara diketahui bahwa:

G1: “Sikap kepala madrasah selama ini cukup empatik dan mendukung ketika guru menghadapi kesulitan. Beliau biasanya tidak langsung menegur, tapi lebih dulu mendengarkan penjelasan kami dan mencari solusi bersama. Misalnya, kalau ada guru yang kewalahan dengan beban mengajar atau peserta didik yang sulit diatur, kepala madrasah akan memberi arahan dan motivasi dengan cara yang tenang. Dukungan seperti itu membuat kami merasa diperhatikan dan lebih bersemangat untuk memperbaiki diri.”¹⁴²

Guru 2 juga menyampaikan hal serupa dengan menekankan gaya kepemimpinan yang bijaksana dan penuh pengertian, sebagaimana disampaikan berikut:

G2: “Sikap kepala madrasah menurut saya cukup bijaksana. Beliau tidak langsung menilai, tapi mendengarkan dulu apa yang terjadi. Biasanya beliau memberi motivasi dan saran yang realistis tanpa membuat kami merasa

¹⁴¹ Hasil wawancara dengan wakil kepala madrasah di MAN 1 Aceh Selatan, pada tanggal 23 Oktober 2025.

¹⁴² Hasil wawancara dengan Guru 1 di MAN 1 Aceh Selatan, pada tanggal 24 Oktober 2025.

disalahkan. Dukungan seperti itu sangat berarti karena membuat kami merasa punya tempat untuk bercerita dan mencari solusi.”¹⁴³

Secara keseluruhan, bahwa hubungan komunikasi di lingkungan madrasah berjalan cukup terbuka dan didukung oleh kepemimpinan yang empatik. Kepala dan wakil madrasah berupaya menciptakan suasana kerja yang harmonis melalui komunikasi dua arah, keterlibatan guru dalam pengambilan keputusan, serta pendekatan personal yang menumbuhkan rasa saling percaya. Namun demikian, tantangan masih terdapat pada perbedaan karakter dan tingkat kemampuan interpersonal antar tenaga pendidik. Oleh karena itu, penguatan budaya empatik dan partisipatif melalui pelatihan soft skill dan kegiatan kebersamaan menjadi langkah penting untuk mempertahankan iklim kerja yang suportif dan adaptif di madrasah.

C. Pembahasan Hasil Penelitian

1. Peran Budaya Organisasi dalam Pembentukan ketahanan Kerja Tenaga Pendidik di MAN 1 Aceh Selatan

a. Memberikan Identitas kepada Anggota Organisasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi di MAN 1 Aceh Selatan berperan penting dalam Pembentukan identitas dan rasa memiliki tenaga pendidik terhadap madrasah. Kepala Madrasah menyampaikan bahwa tantangan utama dalam menumbuhkan rasa memiliki terletak pada kualitas sumber daya manusia. Ia menyatakan: “Tantangan utama memang terletak pada kualitas sumber daya manusia. Kalau guru memiliki motivasi, disiplin, dan pemahaman yang baik, maka membangun rasa memiliki terhadap madrasah akan lebih mudah... saya fokus meningkatkan kualitas SDM melalui pelatihan, pendampingan, dan pemberian contoh langsung.”¹⁴⁴

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa peningkatan kualitas sumber daya manusia menjadi langkah awal dalam memperkuat identitas organisasi. Hal ini sejalan dengan pandangan Robbins dan Judge dalam Arachim yang menjelaskan

¹⁴³ Hasil wawancara dengan Guru 2 di MAN 1 Aceh Selatan, pada tanggal 25 Oktober 2025.

¹⁴⁴ Hasil wawancara dengan kepala madrasah di MAN 1 Aceh Selatan, pada tanggal 22 Oktober 2025.

bahwa budaya organisasi memberikan identitas kepada anggotanya melalui nilai-nilai bersama yang menjadi dasar perilaku dan komitmen kerja. Dengan adanya kesamaan nilai dan pemahaman terhadap tujuan organisasi, anggota akan merasa menjadi bagian penting dari sistem yang lebih besar.¹⁴⁵

Selain itu, Schein dalam Mansur menegaskan bahwa budaya organisasi terbentuk melalui proses pembelajaran kolektif dan internalisasi nilai-nilai yang dijaga secara konsisten. Relevansinya terlihat pada upaya madrasah dalam melaksanakan pelatihan dan pembinaan bagi guru.¹⁴⁶ Hal ini diperkuat oleh pernyataan Wakil Kepala Madrasah: “Kami rutin mengikutsertakan guru dalam kegiatan pembinaan dan pelatihan seperti MGMP serta pelatihan internal... bukan hanya untuk meningkatkan kompetensi mengajar, tapi juga memperkuat pemahaman terhadap nilai-nilai madrasah.”¹⁴⁷

Melalui kegiatan pembinaan dan pelatihan, guru tidak hanya memperoleh peningkatan kompetensi profesional, tetapi juga menginternalisasi nilai-nilai yang menjadi ciri khas madrasah. Proses ini memperkuat rasa kebersamaan dan kesadaran identitas sebagai bagian dari lembaga pendidikan Islam yang memiliki misi moral dan spiritual.

Dari sisi tenaga pendidik, hasil wawancara menunjukkan bahwa identitas madrasah terbangun melalui rasa bangga dan makna religius dalam menjalankan tugas. Guru 1 menyatakan: “Menjadi guru bukan hanya tentang mengajar mata pelajaran, tetapi juga tentang menanamkan nilai-nilai dan membentuk karakter peserta didik agar menjadi pribadi yang berakhlak baik... lingkungan madrasah yang kekeluargaan dan saling mendukung membuat saya merasa pekerjaan ini bukan sekadar profesi, tetapi panggilan hati.”¹⁴⁸

¹⁴⁵ Arachim, D. Hubungan antara budaya kerja dengan komitmen organisasi karyawan. *Jurnal Ilmiah Psikologi*, 6(1), (2018). 132-141.

¹⁴⁶ Mansur, N. *Budaya Kerja Madrasah Tsanawiyah Pada Masa Pandemi Covid 19 Di Kota Bandar Lampung* (Uin Raden Intan Lampung). (2022).

¹⁴⁷ Hasil wawancara dengan wakil kepala madrasah di MAN 1 Aceh Selatan, pada tanggal 23 Oktober 2025.

¹⁴⁸ Hasil wawancara dengan Guru 1 di MAN 1 Aceh Selatan, pada tanggal 24 Oktober 2025.

Sementara itu, Guru 2 menambahkan: “Madrasah memberi ruang bagi saya untuk mengajar dengan nilai-nilai Islam yang menenangkan hati... lingkungan kerja yang penuh kebersamaan dan rasa saling menghormati membuat saya merasa dihargai.”¹⁴⁹

Kedua pernyataan tersebut menggambarkan bahwa identitas organisasi di madrasah bukan sekadar melekat secara administratif, tetapi tertanam dalam kesadaran emosional dan spiritual para tenaga pendidik. Hal ini sesuai dengan pandangan Luthans, yang menyatakan bahwa identifikasi organisasi yang kuat ditandai oleh rasa bangga dan keterikatan emosional anggota terhadap lembaganya.¹⁵⁰ Ketika guru merasa dihargai dan memiliki ruang untuk berkontribusi sesuai nilai-nilai pribadi dan lembaga, maka loyalitas serta ketahanan kerja akan terbentuk secara alami.

Selain pembinaan, keteladanan pimpinan juga menjadi unsur penting dalam memperkuat identitas madrasah. Kepala Madrasah menuturkan: “Saya memastikan guru memahami dan menerapkan nilai serta visi madrasah dengan rutin mengadakan rapat evaluasi... Selain itu, saya selalu menekankan contoh nyata melalui tindakan saya sendiri, misalnya kedisiplinan dan keterlibatan aktif dalam kegiatan madrasah.”¹⁵¹

Pernyataan ini menunjukkan relevansi dengan teori Deal dan Kennedy dalam Leysandry yang menyatakan bahwa pemimpin merupakan simbol hidup dari budaya organisasi. Perilaku dan sikap pemimpin akan mencerminkan nilai-nilai lembaga dan menjadi acuan bagi anggota dalam bersikap. Dalam konteks ini, kepala madrasah menjadi figur teladan yang memperkuat nilai disiplin, tanggung jawab, dan keikhlasan dalam bekerja.

¹⁴⁹ Hasil wawancara dengan Guru 2 di MAN 1 Aceh Selatan, pada tanggal 25 Oktober 2025.

¹⁵⁰ Leysandry, S. *Pengaruh Modal Psikologi Dan Komitmen Terhadap Keterikatan Karyawan Pada Pt Ge Nusantara Turbine Services Bandung* (Universitas Komputer Indonesia). (2024), h. 88.

¹⁵¹ Hasil wawancara dengan kepala madrasah di MAN 1 Aceh Selatan, pada tanggal 22 Oktober 2025.

Selain itu, Wakil Kepala Madrasah menjelaskan bahwa bidang kurikulum berperan memastikan seluruh proses pembelajaran mencerminkan visi madrasah: “Kami menyusun dan memantau perangkat ajar agar selaras dengan tujuan madrasah, termasuk menekankan aspek akhlak dan kedisiplinan dalam setiap mata pelajaran.”¹⁵²

Temuan ini sejalan dengan pandangan Gibson, Ivancevich, dan Donnelly yang menjelaskan bahwa budaya organisasi yang efektif harus terintegrasi dengan sistem formal, seperti kebijakan dan perencanaan kerja.¹⁵³ Dengan demikian, keselarasan antara nilai budaya dan pelaksanaan kurikulum memperkuat identitas organisasi serta membentuk konsistensi perilaku di lingkungan kerja.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi di MAN 1 Aceh Selatan telah berfungsi sebagai dasar pembentukan identitas dan rasa memiliki bagi tenaga pendidik. Melalui pembinaan, pelatihan, keteladanan, dan keselarasan nilai dalam kurikulum, guru mampu menginternalisasi visi dan nilai madrasah dalam tugas sehari-hari. Dengan demikian, budaya organisasi di MAN 1 Aceh Selatan menjadi landasan utama dalam Pembentukan ketahanan kerja tenaga pendidik melalui penguatan rasa memiliki dan kebersamaan yang berorientasi pada visi madrasah.

b. Mempermudah Komitmen terhadap Organisasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi di MAN 1 Aceh Selatan berperan penting dalam menumbuhkan komitmen dan loyalitas tenaga pendidik terhadap madrasah. Kepala Madrasah menjelaskan bahwa upaya yang dilakukan untuk meningkatkan loyalitas guru adalah melalui evaluasi kinerja yang berbasis sistem E-Kinerja. Ia menyatakan: “Upaya saya menumbuhkan loyalitas guru dilakukan melalui evaluasi kinerja menggunakan E-Kinerja... Dengan pendekatan

¹⁵² Hasil wawancara dengan wakil kepala madrasah di MAN 1 Aceh Selatan, pada tanggal 23 Oktober 2025.

¹⁵³ Gibson, et al. *Organizations: Behavior, structure, processes* (14th ed.). McGraw-Hill. (2012), h. 99.

tersebut, setiap guru merasa dihargai, memahami kontribusinya terhadap madrasah, dan secara bertahap loyalitas mereka terhadap madrasah meningkat.”¹⁵⁴

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa keterlibatan guru dalam proses evaluasi tidak hanya bertujuan menilai kinerja, tetapi juga membangun rasa tanggung jawab dan komitmen terhadap lembaga. Hal ini relevan dengan pandangan Meyer dan Allen yang menjelaskan bahwa komitmen organisasi muncul ketika individu merasa diakui, dihargai, dan melihat hubungan positif antara kontribusinya dengan tujuan organisasi.¹⁵⁵ Ketika guru merasa dihargai melalui sistem evaluasi yang transparan dan konstruktif, maka motivasi dan loyalitas mereka terhadap madrasah akan meningkat secara berkelanjutan.

Wakil Kepala Bidang Kurikulum juga menegaskan pentingnya apresiasi dan dukungan emosional dalam menumbuhkan loyalitas tenaga pendidik. Ia menyampaikan: “Kami berupaya menumbuhkan semangat dan loyalitas guru melalui pemberian self reward dan apresiasi atas hasil kerja mereka... Kami juga menciptakan suasana kerja yang positif dan saling mendukung agar guru merasa dihargai dan semakin termotivasi untuk berkontribusi bagi madrasah.”¹⁵⁶

Pernyataan tersebut menggambarkan bahwa bentuk penghargaan, baik berupa pujian, pengakuan, maupun kepercayaan, menjadi faktor penting dalam memperkuat komitmen afektif guru terhadap lembaga. Hal ini sejalan dengan pandangan Luthans, dalam Yusuf dan Syarif yang menegaskan bahwa penghargaan sosial memiliki pengaruh besar terhadap peningkatan motivasi kerja dan loyalitas anggota organisasi. Ketika individu merasa keberadaannya bermakna dan hasil kerjanya diakui, maka muncul dorongan intrinsik untuk tetap berkontribusi secara optimal.

Dari sisi tenaga pendidik, hasil wawancara menunjukkan bahwa dukungan moral, spiritual, dan sosial yang diberikan oleh madrasah turut memperkuat

¹⁵⁴ Hasil wawancara dengan kepala madrasah di MAN 1 Aceh Selatan, pada tanggal 22 Oktober 2025.

¹⁵⁵ Yusuf, R. M., dan Syarif, D. *Komitmen organisasi*. Nas Media Pustaka. (2018), h. 99.

¹⁵⁶ Hasil wawancara dengan wakil kepala madrasah di MAN 1 Aceh Selatan, pada tanggal 23 Oktober 2025.

ketekunan dan komitmen kerja. Guru 1 menyampaikan: “Madrasah banyak membantu saya untuk tetap semangat, salah satunya lewat dukungan dari kepala madrasah yang selalu memberi motivasi dan bimbingan... Kegiatan seperti pengajian rutin setiap Jumat pagi dan doa bersama sebelum mengajar membuat suasana kerja terasa lebih tenang dan penuh makna.”¹⁵⁷

Senada dengan itu, Guru 2 menambahkan: “Saya merasa madrasah selalu berusaha menciptakan suasana kerja yang menumbuhkan semangat... Dukungan moral seperti itu membuat saya tidak mudah menyerah, bahkan di tengah tantangan sekalipun.”¹⁵⁸

Kedua pernyataan tersebut memperlihatkan bahwa dukungan emosional dan spiritual dari pimpinan serta rekan sejawat berperan besar dalam menjaga ketahanan dan komitmen tenaga pendidik. Hal ini sejalan dengan teori iklim organisasi yang positif ditandai oleh empati, penghargaan, dan dukungan sosial dapat memperkuat ikatan emosional antara anggota dan organisasi.¹⁵⁹ Dengan demikian, budaya kerja yang berorientasi pada nilai kekeluargaan dan spiritualitas menjadi faktor penting dalam mempertahankan loyalitas guru.

Selain dukungan emosional, pembiasaan nilai-nilai madrasah juga menjadi instrumen penting dalam memperkuat komitmen guru terhadap lembaga. Kepala Madrasah menjelaskan: “Langkah yang saya lakukan adalah menanamkan nilai-nilai madrasah melalui pembiasaan dan keteladanan... Dengan cara ini, nilai-nilai madrasah tidak hanya diucapkan, tapi benar-benar menjadi bagian dari kepribadian dan sikap guru dalam keseharian.”¹⁶⁰

Pernyataan ini menunjukkan relevansi dengan teori Schein, yang menekankan bahwa pembiasaan nilai dan keteladanan merupakan proses utama dalam

¹⁵⁷ Hasil wawancara dengan Guru 1 di MAN 1 Aceh Selatan, pada tanggal 24 Oktober 2025.

¹⁵⁸ Hasil wawancara dengan Guru 2 di MAN 1 Aceh Selatan, pada tanggal 25 Oktober 2025.

¹⁵⁹ Swetha, I. W. W., dan Muslim, M. A. Kepemimpinan Transformasional dan Iklim Kerja terhadap Komitmen Organisasi Anggota Polda Kalimantan Tengah: Peran Mediasi Motivasi Kerja. *Jurnal Manajemen STIE Muhammadiyah Palopo*, 11(1), (2025). 207-231.

¹⁶⁰ Hasil wawancara dengan kepala madrasah di MAN 1 Aceh Selatan, pada tanggal 22 Oktober 2025.

memperkuat komitmen organisasi. Ketika nilai-nilai organisasi diinternalisasi melalui praktik nyata dan keteladanan pimpinan, maka anggota organisasi akan menunjukkan konsistensi perilaku yang mencerminkan nilai lembaga tersebut.¹⁶¹

Selain itu, Wakil Kepala Bidang Kurikulum juga menegaskan pentingnya ruang ekspresi bagi guru agar nilai pribadi mereka tetap selaras dengan nilai madrasah: “Kami memberikan ruang bagi guru untuk mengekspresikan nilai-nilai pribadinya selama tidak bertentangan dengan visi madrasah... Suasana pembelajaran menjadi lebih hidup dan peserta didik bisa melihat keteladanan langsung dari kepribadian guru.”¹⁶²

Pernyataan ini sejalan dengan pandangan Gibson, Ivancevich, dan Donnelly yang menjelaskan bahwa otonomi dan ruang ekspresi kerja dapat memperkuat komitmen afektif karena individu merasa dipercaya dan dihargai.¹⁶³ Dengan memberikan kebebasan dalam batas nilai organisasi, madrasah mampu membangun keseimbangan antara integritas pribadi dan loyalitas profesional guru.

Konsistensi nilai antara pribadi dan lembaga juga didukung oleh lingkungan kerja yang harmonis. Guru 1 menyampaikan: “Kepala madrasah selalu mencontohkan kedisiplinan dan ketulusan dalam bekerja... Rekan-rekan guru pun saling mendukung dan terbuka berbagi pengalaman, sehingga suasana kerja terasa hangat dan mendorong kami untuk tetap berpegang pada nilai kejujuran, tanggung jawab, dan keteladanan.”¹⁶⁴

Guru 2 menambahkan: “Pimpinan dan rekan kerja di madrasah ini menjadi contoh nyata dalam menjaga nilai-nilai Islam... Lingkungan seperti ini membantu

¹⁶¹ Schein, E. H. *Organizational culture and leadership* (4th ed.). (2010). Jossey-Bass. Sahertian, P. *Perilaku Kepemimpinan: Efek dan Implementasi Bagi Nilai-Nilai Organisasi*. PT Kanisius. (2020), h. 45.

¹⁶² Hasil wawancara dengan wakil kepala madrasah di MAN 1 Aceh Selatan, pada tanggal 23 Oktober 2025.

¹⁶³ Gibson, et al. *Organizations: Behavior, structure, processes* (14th ed.). (2012). McGraw-Hill. Ismoyo, S. D. *Analisis Kepemimpinan Transformasional Dan Employee Engagement Yang Dimoderasi Oleh Komitmen Afektif Dalam Mencegah Turnover Intention* (Universitas Islam Sultan Agung Semarang). (2024), h. 73.

¹⁶⁴ Hasil wawancara dengan Guru 1 di MAN 1 Aceh Selatan, pada tanggal 24 Oktober 2025.

saya tetap konsisten menjalankan nilai kejujuran, tanggung jawab, dan kerja sama.”¹⁶⁵

Temuan tersebut memperkuat pandangan Deal dan Kennedy bahwa budaya organisasi yang kuat tercermin dalam sistem nilai yang dihidupi bersama oleh seluruh anggota. Ketika pemimpin dan rekan kerja menunjukkan konsistensi perilaku sesuai nilai lembaga, maka terbentuklah komitmen kolektif yang memperkuat stabilitas organisasi.¹⁶⁶

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi di MAN 1 Aceh Selatan mampu mempermudah terbentuknya komitmen dan loyalitas tenaga pendidik melalui sistem evaluasi yang membangun, pemberian penghargaan, keteladanan pimpinan, serta dukungan emosional dan spiritual. Keselarasan antara nilai pribadi dan nilai madrasah menjadikan lingkungan kerja bukan hanya sebagai tempat mengajar, tetapi juga wadah pembentukan karakter dan pengabdian. Sejalan dengan pandangan Robbins dan Coulter, budaya organisasi yang kuat tidak hanya membentuk perilaku, tetapi juga memelihara komitmen jangka panjang yang menjadi fondasi ketahanan kerja tenaga pendidik.

c. Menjaga Stabilitas Sistem Sosial

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi di MAN 1 Aceh Selatan berperan penting dalam menjaga stabilitas sistem sosial melalui pembinaan karakter, komunikasi terbuka, serta kerja sama yang harmonis antaranggota madrasah. Kepala Madrasah menjelaskan bahwa langkah konkret yang dilakukan untuk mencegah dan menyelesaikan konflik dilakukan melalui pembinaan karakter dan komunikasi yang baik. Ia menyampaikan: “Langkah konkret yang kami lakukan untuk mencegah dan menyelesaikan konflik di lingkungan madrasah sebenarnya dimulai dari pembinaan karakter dan komunikasi yang baik antaranggota... Kami juga

¹⁶⁵ Hasil wawancara dengan Guru 2 di MAN 1 Aceh Selatan, pada tanggal 25 Oktober 2025.

¹⁶⁶ Deal, T. E., dan Kennedy, A. A. *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life* (Rev. ed.). Perseus Books. Alhemp, et al. (2024). *Budaya organisasi*. Takaza Innovatix Labs. (2000), h. 34.

selalu menekankan pentingnya etika dan rasa saling menghormati agar suasana kerja tetap kondusif dan harmonis.”¹⁶⁷

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa pembinaan karakter dan komunikasi efektif menjadi mekanisme utama dalam menjaga keseimbangan hubungan sosial di lingkungan kerja. Hal ini relevan dengan pandangan Talcott Parsons, yang menjelaskan bahwa sistem sosial yang stabil bergantung pada empat fungsi utama adaptasi, pencapaian tujuan, integrasi, dan pelestarian nilai (AGIL).¹⁶⁸ Dalam konteks madrasah, kepala madrasah berperan sebagai agen integratif yang memastikan setiap anggota bekerja sesuai nilai, norma, dan tujuan bersama, sehingga tercipta keteraturan sosial yang harmonis.

Wakil Kepala Madrasah menambahkan bahwa kerja sama antar guru dibangun melalui forum diskusi dan kegiatan akademik bersama seperti MGMP. Ia menjelaskan: “Kerja sama antar guru kami bangun melalui kegiatan seperti rapat rutin, diskusi kelompok, dan musyawarah guru mata pelajaran... Kami juga mendorong kolaborasi lintas mata pelajaran agar tercipta suasana kerja yang harmonis dan saling mendukung.”¹⁶⁹

Keterangan tersebut menunjukkan bahwa forum diskusi berfungsi sebagai sarana integrasi sosial dan profesional di madrasah. Hal ini sesuai dengan pandangan Durkheim, yang menekankan pentingnya solidaritas sosial dalam mempertahankan keteraturan dalam kelompok kerja.¹⁷⁰ Kegiatan kolektif seperti musyawarah dan kolaborasi lintas mata pelajaran memperkuat rasa kebersamaan, sekaligus menumbuhkan kesadaran moral bersama.

¹⁶⁷ Hasil wawancara dengan kepala madrasah di MAN 1 Aceh Selatan, pada tanggal 22 Oktober 2025.

¹⁶⁸ Hidir, A., dan Malik, R. *Teori sosiologi modern*. Yayasan Tri Edukasi Ilmiah. Parsons, T. (1951). *Sistem sosial* (Terj.). Free Press. (2024), h. 53.

¹⁶⁹ Hasil wawancara dengan wakil kepala madrasah di MAN 1 Aceh Selatan, pada tanggal 23 Oktober 2025.

¹⁷⁰ Fathoni, et al. Peran teori sosial Émile Durkheim dalam pengembangan pendidikan agama Islam (perspektif solidaritas sosial dan integrasi masyarakat). *AL-MIKRAJ Jurnal Studi Islam Dan Humaniora*, 5(01), (2024), h. 1654-1668.

Guru 1 juga menjelaskan pentingnya komunikasi terbuka dalam menjaga hubungan baik dengan rekan sejawat: “Saya berusaha menjaga hubungan baik dengan rekan sejawat dengan selalu menghargai pendapat mereka... Biasanya kami mencari jalan tengah dengan musyawarah agar keputusan bisa diterima bersama.”¹⁷¹

Pernyataan tersebut memperlihatkan penerapan prinsip komunikasi asertif dan resolusi konflik berbasis musyawarah. Hal ini sejalan dengan teori Deutsch tentang resolusi konflik, yang menekankan bahwa komunikasi terbuka dan saling menghargai merupakan kunci dalam menghindari disintegrasi sosial.¹⁷²

Senada dengan itu, Guru 2 menambahkan: “Saya berusaha menjaga hubungan dengan cara mengutamakan komunikasi yang baik... Dengan sikap terbuka dan tidak emosional, perbedaan bisa diselesaikan tanpa menimbulkan ketegangan.”¹⁷³

Konsistensi komunikasi yang sehat tersebut menjadi elemen penting dalam memperkuat integrasi sosial di madrasah. Hal ini sejalan dengan teori komunikasi organisasi menegaskan bahwa komunikasi efektif merupakan fondasi stabilitas sosial dalam organisasi, karena memungkinkan terjadinya koordinasi, kerja sama, dan rasa saling percaya antaranggota.¹⁷⁴

Kepala Madrasah juga menjelaskan bahwa penegakan disiplin di madrasah dilakukan dengan pendekatan persuasif agar tidak menimbulkan konflik. Ia menyatakan: “Ketika terjadi pelanggaran terhadap nilai atau norma madrasah, saya biasanya menindaklanjuti dengan cara yang bijak dan persuasif... Dengan cara ini, penegakan disiplin tetap berjalan, tetapi suasana madrasah tetap harmonis dan saling menghargai.”¹⁷⁵

Pernyataan ini sejalan dengan Teori Sistem Sosial dalam Organisasi (Social System Theory) yang dikemukakan oleh Katz dan Kahn yang menjelaskan bahwa

¹⁷¹ Hasil wawancara dengan Guru 1 di MAN 1 Aceh Selatan, pada tanggal 24 Oktober 2025.

¹⁷² Fitria, M. Teori Kooperasi Dan Kompetisi Morton Deutsch. (2024), h. 22.

¹⁷³ Hasil wawancara dengan Guru 2 di MAN 1 Aceh Selatan, pada tanggal 25 Oktober 2025.

¹⁷⁴ Mukti, I. J. Pengaruh Sistem Komunikasi Internal Terhadap Koordinasi Kerja Tim Di Lingkup Perkantoran. *Jurnal Kajian Ekonomi dan Manajemen Indonesia (JKEMI)*, 2(3), (2025), h. 180-190.

¹⁷⁵ Hasil wawancara dengan kepala madrasah di MAN 1 Aceh Selatan, pada tanggal 22 Oktober 2025.

kepemimpinan yang humanis mampu menjaga stabilitas sistem sosial organisasi melalui pendekatan komunikasi dua arah dan pembinaan moral.¹⁷⁶ Dengan mengutamakan dialog dan penghargaan terhadap martabat individu, madrasah dapat menegakkan aturan tanpa menimbulkan resistensi.

Dari sisi tenaga pendidik, hasil wawancara menunjukkan adanya komitmen untuk menjaga disiplin dan nilai madrasah secara konsisten. Guru 1 menyampaikan bahwa ia bersikap profesional ketika menghadapi rekan kerja yang melanggar aturan, sedangkan Guru 2 lebih memilih menggunakan pendekatan halus agar masalah dapat diselesaikan tanpa menimbulkan ketegangan. Sikap ini menunjukkan bahwa norma sosial di madrasah telah terinternalisasi dengan baik, sehingga setiap anggota menjaga ketertiban tanpa paksaan eksternal.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa stabilitas sistem sosial di MAN 1 Aceh Selatan terjaga melalui kepemimpinan yang persuasif, komunikasi yang terbuka, serta pembiasaan nilai-nilai madrasah yang dihidupi bersama. Budaya kerja yang menekankan etika, empati, dan musyawarah menciptakan iklim organisasi yang kondusif dan berkeadaban. Madrasah berhasil mempertahankan integrasi sosialnya karena setiap anggota menjalankan peran dan nilai secara harmonis, membentuk keseimbangan antara individu dan sistem sosial yang lebih luas.

d. Membimbing dan Mengarahkan Tindakan Anggota

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala madrasah memiliki peran sentral dalam membimbing dan mengarahkan tindakan anggota agar sejalan dengan nilai dan visi lembaga. Kepala Madrasah menjelaskan bahwa langkah utama yang dilakukan adalah memperkuat koordinasi dan evaluasi rutin melalui forum musyawarah serta sistem pemantauan berbasis E-Kinerja. Ia menyampaikan: “Untuk memastikan setiap keputusan yang diambil guru sejalan dengan nilai dan tujuan madrasah, kami selalu

¹⁷⁶ Laksmiwati, I. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Iklim Komunikasi, Dan Perceived Organizational Support Terhadap Kinerja Pegawai (Kasus pada Balai Besar Penelitian dan Pengembangan Tanaman Obat dan Obat Tradisional Tawangmangu)* (Master Program in Communication Science). (2020), h. 33.

menekankan pentingnya musyawarah dan koordinasi sebelum mengambil langkah besar... Dengan cara ini, setiap keputusan yang diambil tidak hanya bersifat individual, tetapi tetap berada dalam koridor tujuan bersama madrasah.”¹⁷⁷

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa kepala madrasah menerapkan prinsip kepemimpinan partisipatif, di mana setiap anggota dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan. Gaya ini selaras dengan pandangan Hersey dan Blanchard dalam teori kepemimpinan situasional yang menekankan pentingnya penyesuaian gaya kepemimpinan terhadap tingkat kesiapan anggota. Kepala madrasah memadukan gaya *selling* dan *participating*, yakni memberi arahan yang jelas sambil membuka ruang diskusi, sehingga guru tidak sekadar menerima keputusan, tetapi turut memahami nilai strategis di balik kebijakan madrasah.¹⁷⁸

Wakil Kepala Madrasah juga menegaskan bahwa pembimbingan dilakukan melalui kegiatan supervisi dan pendampingan akademik yang berkelanjutan. Ia menjelaskan: “Peran kami dalam hal ini yaitu memberikan bimbingan dan supervisi secara rutin kepada para guru agar setiap keputusan akademik yang diambil tetap sejalan dengan visi dan misi madrasah... Kami juga melakukan supervisi kelas untuk memastikan penerapan kurikulum dan metode pembelajaran sudah sesuai dengan arah dan nilai yang ingin dicapai.”¹⁷⁹

Keterangan tersebut menggambarkan adanya fungsi *coaching* dalam kepemimpinan pendidikan, di mana pemimpin tidak hanya memberi instruksi, tetapi juga mengembangkan kapasitas profesional guru melalui pendampingan langsung. Hal ini sejalan dengan Teori Sistem Sosial Organisasi menurut Katz dan Kahn, yang

¹⁷⁷ Hasil wawancara dengan kepala madrasah di MAN 1 Aceh Selatan, pada tanggal 22 Oktober 2025.

¹⁷⁸ Hersey, et al. *Management of organizational behavior: Leading human resources* (10th ed.). (2013). Pearson Education. Del Pino-Marchito, et al. The Hersey and Blanchard's Situational Leadership Model Revisited: Its Role in Sustainable Organizational Development. *World*, 6(2), (2025), h. 63.

¹⁷⁹ Hasil wawancara dengan wakil kepala madrasah di MAN 1 Aceh Selatan, pada tanggal 23 Oktober 2025.

menekankan pentingnya kepemimpinan suportif dalam menjaga efektivitas sistem organisasi melalui komunikasi dua arah dan pembinaan berkelanjutan.¹⁸⁰

Guru juga berperan aktif dalam menerjemahkan nilai-nilai madrasah ke dalam tindakan pembelajaran. Seorang guru menyampaikan: “Saya memahami nilai-nilai yang dijunjung madrasah, seperti disiplin, tanggung jawab, dan keikhlasan, lalu mencoba menerapkannya dalam kegiatan belajar sehari-hari... Dari situ saya belajar bahwa nilai madrasah bukan cuma untuk dihafal, tapi dijalankan lewat kebiasaan kecil di kelas.”¹⁸¹

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa nilai madrasah telah terinternalisasi secara fungsional dalam praktik mengajar. Guru tidak hanya menjadi pelaksana kebijakan, tetapi juga agen nilai yang memperkuat budaya organisasi melalui tindakan nyata di kelas. Menurut Schein dalam Teori Budaya Organisasi (*Organizational Culture Theory*), keberhasilan pembentukan budaya organisasi terjadi ketika nilai-nilai bersama tidak lagi hanya diatur secara formal, tetapi dihidupi secara konsisten oleh seluruh anggota.

Senada dengan itu, guru lain menambahkan: “Saya menyesuaikan rencana mengajar dengan memperhatikan program madrasah dan arahan kepala madrasah... Dengan begitu, tujuan madrasah untuk membentuk peserta didik yang berakhlak mulia bisa tercapai.”¹⁸²

Keterangan ini menunjukkan adanya sinergi antara kebijakan pimpinan dan implementasi di kelas, di mana guru menyesuaikan strategi pembelajaran agar selaras dengan arah strategis lembaga. Praktik ini mencerminkan kepemimpinan yang mampu menciptakan kesatuan visi dan tindakan di seluruh tingkatan organisasi.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa proses membimbing dan mengarahkan tindakan anggota di MAN 1 Aceh Selatan

¹⁸⁰ Ghifari, T. H. E., dan Priyatmono, B. Peran Kepemimpinan Untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai Yang Efektif Di Balai Pemasarakatan Kelas I Serang. *Journal Central Publisher*, 2(3), (2024), h. 1746-1755.

¹⁸¹ Hasil wawancara dengan Guru 1 di MAN 1 Aceh Selatan, pada tanggal 24 Oktober 2025.

¹⁸² Hasil wawancara dengan Guru 2 di MAN 1 Aceh Selatan, pada tanggal 25 Oktober 2025.

berlangsung melalui kombinasi kepemimpinan partisipatif, komunikasi terbuka, dan pembiasaan nilai madrasah. Kepala dan wakil kepala madrasah berperan sebagai fasilitator yang menuntun, bukan memerintah, sedangkan guru menjadi pelaku yang secara sadar menginternalisasi nilai tersebut dalam kegiatan pembelajaran.

e. Membantu Adaptasi terhadap Lingkungan Eksternal

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala madrasah berperan penting dalam membantu seluruh warga madrasah beradaptasi terhadap perubahan lingkungan eksternal, baik yang bersumber dari kebijakan pemerintah maupun perkembangan sosial di sekitar madrasah. Kepala Madrasah menjelaskan bahwa setiap kali terdapat perubahan kebijakan, langkah awal yang dilakukan adalah melalui sosialisasi internal dan diskusi kolektif. Ia menyampaikan: “Dalam menghadapi perubahan kebijakan pendidikan dari pemerintah atau lingkungan sekitar, kami selalu melakukan sosialisasi terlebih dahulu sebelum kebijakan baru diterapkan... Dengan cara ini, proses penyesuaian terhadap kebijakan baru dapat berjalan lebih lancar, terarah, dan tidak menimbulkan kebingungan di lingkungan madrasah.”¹⁸³

Pernyataan tersebut menggambarkan bentuk kepemimpinan yang adaptif, di mana pemimpin berperan sebagai penggerak pembelajaran organisasi. Kepala madrasah berupaya menciptakan kesiapan bersama melalui komunikasi terbuka dan koordinasi yang terencana. Hal ini sejalan dengan konsep kepemimpinan adaptif yang dikemukakan oleh Heifetz dan Laurie, bahwa pemimpin efektif adalah mereka yang mampu menyiapkan organisasi untuk belajar dari perubahan serta mengembangkan kemampuan baru dalam menghadapinya. Sosialisasi dan forum diskusi yang dilakukan menjadi sarana bagi madrasah untuk menumbuhkan kesadaran bersama terhadap arah perubahan dan langkah strategis yang perlu ditempuh.

Wakil Kepala Madrasah memperkuat hal tersebut dengan menekankan pentingnya fleksibilitas dan kesiapan guru dalam merespons perubahan kebijakan. Ia menyatakan: “Kami membantu guru untuk lebih fleksibel dan terbuka terhadap

¹⁸³ Hasil wawancara dengan kepala madrasah di MAN 1 Aceh Selatan, pada tanggal 22 Oktober 2025.

perubahan dengan cara memberikan ruang diskusi dan pelatihan yang relevan... Selain itu, kami juga mendorong guru untuk saling berbagi praktik baik melalui forum MGMP internal madrasah.”¹⁸⁴

Keterangan ini menunjukkan bahwa madrasah menumbuhkan budaya belajar kolektif melalui forum internal seperti MGMP. Pendekatan ini sesuai dengan konsep *learning organization* yang dijelaskan oleh Peter Senge, bahwa organisasi yang efektif adalah organisasi yang mendorong seluruh anggotanya untuk terus belajar, saling berbagi pengetahuan, dan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan.¹⁸⁵ Melalui forum tersebut, proses adaptasi tidak hanya menjadi tanggung jawab pimpinan, tetapi menjadi upaya bersama seluruh warga madrasah.

Guru menunjukkan sikap positif terhadap perubahan dengan landasan motivasi dan profesionalisme yang kuat. Salah satu guru menjelaskan: “Saya memang benar-benar suka dengan profesi guru... Momen-momen seperti itu membuat saya merasa pekerjaan ini bermakna dan membuat semangat saya tidak pernah hilang, seberapa pun banyaknya perubahan yang terjadi di madrasah.”¹⁸⁶

Pernyataan ini menunjukkan bahwa makna kerja menjadi faktor penting dalam menjaga semangat guru menghadapi perubahan. Berdasarkan teori motivasi *Self-Determination* dari Deci dan Ryan, ketika seseorang bekerja dengan dorongan intrinsik yang lahir dari kecintaan terhadap profesi, maka ia akan lebih mudah menyesuaikan diri terhadap perubahan dan tetap konsisten menjalankan tanggung jawabnya.¹⁸⁷

¹⁸⁴ Hasil wawancara dengan wakil kepala madrasah di MAN 1 Aceh Selatan, pada tanggal 23 Oktober 2025.

¹⁸⁵ Syukri, M., dan Depari, R. S. Merancang Organisasi Pembelajaran: Literature Review. *Raudhah Proud To Be Professionals: Jurnal Tarbiyah Islamiyah*, 8(3), (2023), h. 1174-1187.

¹⁸⁶ Hasil wawancara dengan Guru 1 di MAN 1 Aceh Selatan, pada tanggal 24 Oktober 2025.

¹⁸⁷ Deci, E. L., dan Ryan, R. M. *The “What” And “Why” Of Goal Pursuits: Human Needs And The Self-Determination Of Behavior*. *Psychological Inquiry*, 11(4), (2000), h. 227–268. Sukma, H. M. *Structural Equation Modelling (Sem) Untuk Analisis Pengaruh Determinasi Diri Dan Kemandirian Belajar (Autonomous) Terhadap Motivasi Internal Siswa Sekolah Dasar Di Kecamatan Rambah Hilir Kabupaten Rokan Hulu (Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau)*. (2025), h. 54.

Guru lain menambahkan: “Saya mencoba melihat perubahan sebagai peluang untuk belajar, bukan beban... Semangat saya muncul dari rasa tanggung jawab bahwa tugas guru bukan hanya mengajar, tapi juga terus belajar agar bisa memberi yang terbaik bagi peserta didik.”¹⁸⁸

Pernyataan ini menggambarkan adanya *growth mindset*, sebagaimana dijelaskan oleh Carol Dweck, bahwa individu yang memiliki pola pikir berkembang melihat tantangan sebagai kesempatan untuk memperluas kemampuan dan meningkatkan kualitas kerja. Sikap ini menjadi modal penting bagi madrasah dalam menjaga ketahanan organisasi terhadap perubahan kebijakan maupun kondisi eksternal lainnya.

Lebih lanjut, Kepala Madrasah menjelaskan langkah konkret dalam mendorong kreativitas guru: “Langkah konkret yang kami lakukan untuk mendorong guru agar lebih kreatif dan responsif terhadap permasalahan baru adalah dengan memberikan ruang kebebasan dalam berinovasi selama tetap sejalan dengan visi madrasah... Guru juga difasilitasi untuk mengikuti pelatihan atau workshop pengembangan kompetensi.”¹⁸⁹

Pernyataan tersebut menunjukkan penerapan kepemimpinan transformasional, di mana pemimpin berperan sebagai motivator dan fasilitator dalam pengembangan potensi anggota. Bass dan Riggio menjelaskan bahwa pemimpin transformasional berupaya menumbuhkan kreativitas dengan memberikan kepercayaan, dukungan, dan kesempatan untuk bereksperimen. Kepala madrasah dalam konteks ini menciptakan ruang inovasi yang selaras dengan visi lembaga, tanpa mengekang kebebasan berpikir guru.

Wakil Kepala Madrasah menambahkan: “Kami membantu guru mengembangkan kreativitas dalam merancang kegiatan belajar... Kami berupaya menciptakan lingkungan yang terbuka terhadap ide-ide baru, sehingga guru merasa

¹⁸⁸ Hasil wawancara dengan Guru 2 di MAN 1 Aceh Selatan, pada tanggal 25 Oktober 2025.

¹⁸⁹ Hasil wawancara dengan kepala madrasah di MAN 1 Aceh Selatan, pada tanggal 22 Oktober 2025.

bebas bereksperimen dan berinovasi tanpa takut gagal.”¹⁹⁰ Hal ini mencerminkan adanya *psychological safety*, yaitu kondisi di mana anggota organisasi merasa aman untuk mencoba hal baru tanpa takut dikritik atau disalahkan. Menurut Edmondson, suasana kerja yang terbuka terhadap ide dan kesalahan akan mendorong kolaborasi dan inovasi yang berkelanjutan.

Guru-guru juga mengonfirmasi bahwa dukungan tersebut nyata dirasakan. Seorang guru menyatakan: “Madrasah memberi dukungan dan kebebasan bagi guru untuk berinovasi dalam mengajar... Dukungan seperti ini membuat saya lebih bersemangat untuk mencoba cara-cara baru agar pembelajaran semakin menarik dan efektif.”¹⁹¹ Sementara guru lain menambahkan: “Madrasah cukup terbuka terhadap inovasi... Kami juga difasilitasi mengikuti pelatihan dan workshop. Hal ini membuat kami termotivasi untuk terus berkreasi dalam mengajar.”¹⁹² Kedua pernyataan ini menunjukkan bahwa dukungan pimpinan melalui kepercayaan, fasilitasi pelatihan, dan penghargaan terhadap ide baru telah menciptakan lingkungan kerja yang adaptif dan inovatif.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa proses adaptasi terhadap lingkungan eksternal di MAN 1 Aceh Selatan berjalan melalui kepemimpinan yang adaptif, komunikatif, dan transformasional. Kepala madrasah berperan sebagai pengarah dan fasilitator pembelajaran organisasi, sedangkan guru menunjukkan sikap proaktif dengan semangat belajar dan berinovasi. Strategi ini memperlihatkan kemampuan madrasah dalam menjaga stabilitas internal sekaligus fleksibel menghadapi perubahan eksternal, sejalan dengan prinsip organisasi pembelajar yang berorientasi pada peningkatan berkelanjutan.

¹⁹⁰ Hasil wawancara dengan wakil kepala madrasah di MAN 1 Aceh Selatan, pada tanggal 23 Oktober 2025.

¹⁹¹ Hasil wawancara dengan Guru 1 di MAN 1 Aceh Selatan, pada tanggal 24 Oktober 2025.

¹⁹² Hasil wawancara dengan Guru 2 di MAN 1 Aceh Selatan, pada tanggal 25 Oktober 2025.

2. Kendala Optimalisasi Ketahanan Kerja Tenaga Pendidik di MAN 1 Aceh Selatan

a. Tekanan Kerja yang Berlebihan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tekanan kerja di lingkungan madrasah umumnya muncul akibat padatnya beban administrasi, kegiatan akademik, serta tanggung jawab tambahan di luar jam mengajar. Kepala Madrasah menjelaskan bahwa upaya utama dalam mengelola tekanan kerja dilakukan dengan menciptakan sistem pembagian tugas yang proporsional dan mekanisme evaluasi yang terarah. Ia menyampaikan: “Ada beberapa strategi yang kami terapkan untuk membantu guru mengelola beban kerja agar tidak menimbulkan stres berlebihan. Salah satunya dengan pembagian tugas yang proporsional sesuai kemampuan dan bidang masing-masing guru... Jika ada guru yang terlihat kewalahan, kami biasanya memberikan ruang diskusi atau penyesuaian tugas agar tetap seimbang.”¹⁹³

Pernyataan tersebut menggambarkan bahwa kepala madrasah menerapkan pendekatan manajerial yang berorientasi pada kesejahteraan tenaga pendidik. Strategi pembagian kerja yang proporsional dan pemantauan melalui sistem E-Kinerja menjadi bentuk nyata dari manajemen beban kerja yang efisien.¹⁹⁴ Hal ini sejalan dengan konsep *job demand–resource model*, yang menjelaskan bahwa keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya organisasi dapat mencegah munculnya stres kerja serta meningkatkan kesejahteraan psikologis tenaga pendidik.¹⁹⁵

Wakil Kepala Madrasah menambahkan bahwa perencanaan kegiatan yang matang sejak awal tahun ajaran menjadi langkah preventif untuk menghindari penumpukan tugas. Ia menjelaskan: “Koordinasi antara kami selaku waka kurikulum dan guru dilakukan melalui perencanaan kegiatan sejak awal tahun ajaran... Dengan

¹⁹³ Hasil wawancara dengan kepala madrasah di MAN 1 Aceh Selatan, pada tanggal 22 Oktober 2025.

¹⁹⁴ Jeveri, T. *Implementasi E-Kinerja Untuk Pelaporan Hasil Kerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Daerah Provinsi Sulawesi Barat* (Doctoral dissertation, Politeknik STIA LAN Makassar). (2024), h. 55.

¹⁹⁵ Nofitasari, et al. Kesehatan Mental Guru dalam Dinamika Lingkungan Kerja dan Manajemen Stres. *Dawuh Guru: Jurnal Pendidikan MI/SD*, 5(1), h. 227-242. (2025).

cara ini, guru dapat mengelola waktunya dengan lebih baik dan tekanan kerja menjelang ujian atau akreditasi bisa diminimalisir.”¹⁹⁶

Keterangan tersebut menunjukkan bahwa perencanaan strategis berperan penting dalam mengurangi tekanan kerja yang bersifat siklikal. Pendekatan ini relevan dengan prinsip manajemen pendidikan yang menekankan koordinasi dan pengaturan waktu sebagai elemen kunci dalam menjaga efisiensi sistem kerja di lembaga pendidikan.¹⁹⁷

Dari sisi tenaga pendidik, hasil wawancara menunjukkan bahwa tekanan kerja di madrasah tidak selalu bersifat negatif, selama tersedia dukungan sosial dan kolaborasi antar rekan sejawat. Guru 1 menuturkan: “Kalau saya pribadi, tekanan kerja jarang terasa berlebihan... Suasana kerja yang saling membantu juga membuat beban terasa lebih ringan, jadi meskipun sibuk, tetap bisa dijalani dengan tenang.”¹⁹⁸

Sementara itu, Guru 2 menambahkan: “Tekanan kerja kadang ada, terutama ketika ada banyak tugas tambahan... Namun, saya mencoba memandangnya sebagai bagian dari tanggung jawab.”¹⁹⁹

Kedua pernyataan tersebut memperlihatkan bahwa dukungan sosial di tempat kerja berfungsi sebagai faktor pelindung terhadap stres. Menurut teori *social support*, interaksi positif antaranggota organisasi dapat meningkatkan ketahanan individu terhadap tekanan kerja, karena mereka merasa tidak bekerja sendirian dalam menghadapi beban yang ada.²⁰⁰

Selain faktor struktural, hasil penelitian juga menemukan bahwa tekanan kerja dapat meningkat akibat tuntutan administratif yang tinggi, perubahan kurikulum, dan keseimbangan antara pekerjaan dengan tanggung jawab pribadi. Wakil Kepala

¹⁹⁶ Hasil wawancara dengan wakil kepala madrasah di MAN 1 Aceh Selatan, pada tanggal 23 Oktober 2025.

¹⁹⁷ Sholikah, N. F., dan Sunarto, S. Teori manajemen pendidikan Islam. *Karakter: Jurnal Riset Ilmu Pendidikan Islam*, 2(2), (2025), h. 205-213.

¹⁹⁸ Hasil wawancara dengan Guru 1 di MAN 1 Aceh Selatan, pada tanggal 24 Oktober 2025.

¹⁹⁹ Hasil wawancara dengan Guru 2 di MAN 1 Aceh Selatan, pada tanggal 25 Oktober 2025.

²⁰⁰ Sasmita, S., dan Budiani, M. S. Hubungan Antara Dukungan Sosial Dengan Psychological Well-Being Pada Karyawan Di Cv. Forward Kediri. *Paedagogy: Jurnal Ilmu Pendidikan Dan Psikologi*, 5(2), (2025), h. 523-534.

Madrasah menjelaskan: “Faktor yang paling sering membuat guru merasa kewalahan biasanya karena padatnya administrasi pembelajaran... Kadang ada pula faktor pribadi, seperti pembagian waktu antara tugas sekolah dan urusan keluarga, yang ikut memengaruhi beban kerja guru.”²⁰¹

Temuan ini mengindikasikan bahwa sumber tekanan kerja tidak hanya berasal dari tuntutan eksternal organisasi, tetapi juga dari aspek personal dan keseimbangan peran. Oleh karena itu, kemampuan guru dalam manajemen waktu dan pengaturan prioritas menjadi penting agar tidak terjadi kelelahan kerja.

Guru juga menjelaskan strategi pribadi dalam menghadapi tekanan kerja. Guru 1 menyatakan: “Kalau sedang merasa tertekan dengan pekerjaan, saya biasanya menenangkan diri dulu dan mengatur ulang jadwal supaya lebih teratur... Kadang, saya meluangkan waktu sebentar untuk beristirahat atau melakukan hal yang menyenangkan agar pikiran lebih segar.”²⁰²

Senada dengan itu, Guru 2 menambahkan: “Kalau beban kerja mulai terasa berat, saya biasanya membuat prioritas tugas dan menyelesaikan hal yang paling mendesak terlebih dahulu... Saya juga menyempatkan waktu untuk beristirahat atau beribadah agar hati lebih tenang.”²⁰³

Kedua pernyataan ini memperlihatkan adanya strategi *coping* yang positif dalam mengelola tekanan kerja, seperti pengaturan waktu, komunikasi, dan aktivitas relaksasi.²⁰⁴ Hal ini menunjukkan bahwa guru di madrasah memiliki kemampuan penyesuaian diri yang baik, sehingga tekanan kerja dapat dikendalikan secara adaptif tanpa menurunkan produktivitas.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa tekanan kerja di MAN 1 Aceh Selatan dapat diminimalisir melalui koordinasi yang baik antara pimpinan dan tenaga pendidik, pembagian tugas yang proporsional, serta dukungan

²⁰¹ Hasil wawancara dengan wakil kepala madrasah di MAN 1 Aceh Selatan, pada tanggal 23 Oktober 2025.

²⁰² Hasil wawancara dengan Guru 1 di MAN 1 Aceh Selatan, pada tanggal 24 Oktober 2025.

²⁰³ Hasil wawancara dengan Guru 2 di MAN 1 Aceh Selatan, pada tanggal 25 Oktober 2025.

²⁰⁴ Paramita, L., dan Afandi, N. K. Strategi Guru PAI dalam Mengatasi Burnout di SDN 011 Sangatta Utara. *Jurnal al Muta'aliyah: Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah*, 4(2), (2024), h. 1-13.

sosial yang kuat di lingkungan kerja. Kepemimpinan yang peduli terhadap kesejahteraan guru, disertai budaya kerja yang saling membantu dan terbuka terhadap dialog, berperan penting dalam menjaga stabilitas psikologis tenaga pendidik. Dengan demikian, tekanan kerja yang muncul dapat diubah menjadi motivasi untuk meningkatkan kinerja dan profesionalisme dalam menjalankan tugas.

b. Kurangnya Dukungan Sosial di Tempat Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dukungan sosial di lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap ketahanan psikologis dan kinerja tenaga pendidik. Kepala Madrasah menjelaskan bahwa tekanan kerja di madrasah umumnya muncul akibat beban administrasi yang tinggi, keterbatasan waktu, serta kemampuan individu yang berbeda dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan kebijakan. Ia menuturkan: “Faktor utama yang menyebabkan tekanan kerja berlebihan di lingkungan madrasah biasanya berasal dari beban administrasi yang cukup banyak... Faktor lain yang turut memengaruhi adalah perbedaan kemampuan individu dalam manajemen waktu dan adaptasi terhadap perubahan kebijakan.”²⁰⁵

Pernyataan tersebut menegaskan bahwa tekanan kerja tidak semata-mata bersumber dari beban struktural, melainkan juga dari kurangnya dukungan sosial yang dapat membantu guru menavigasi tuntutan pekerjaan yang kompleks. Dalam konteks ini, dukungan sosial berfungsi sebagai mekanisme adaptif yang memungkinkan individu mempertahankan keseimbangan emosional dan profesional ketika menghadapi tekanan.

Wakil Kepala Madrasah bidang kurikulum menambahkan bahwa perannya tidak hanya sebagai pengawas, tetapi juga sebagai pendamping bagi guru yang mengalami kesulitan. Ia menyatakan: “Peran kami sebagai waka kurikulum adalah menjadi pendamping bagi guru yang mengalami kesulitan atau tekanan kerja, bukan

²⁰⁵ Hasil wawancara dengan kepala madrasah di MAN 1 Aceh Selatan, pada tanggal 22 Oktober 2025.

hanya sebagai pengawas... Dengan cara ini, guru tidak merasa sendirian karena ada dukungan dari tim dan pimpinan madrasah.”²⁰⁶

Keterangan tersebut menggambarkan penerapan fungsi *emotional support* dalam teori dukungan sosial, yaitu memberikan rasa aman dan kebermaknaan bagi individu melalui interaksi yang empatik dan kolaboratif.²⁰⁷ Kepala madrasah dan wakil kepala membangun iklim komunikasi terbuka yang memungkinkan guru berbagi kendala tanpa rasa takut atau canggung, sehingga terwujud suasana kerja yang suportif.

Dari sisi tenaga pendidik, hasil wawancara menunjukkan bahwa budaya kekeluargaan dan saling peduli menjadi salah satu kekuatan utama yang menjaga kenyamanan di tempat kerja. Guru 1 menyatakan: “Saya merasa lingkungan kerja di madrasah ini cukup mendorong budaya saling peduli dan mendukung antar guru... Suasananya juga kekeluargaan, jadi kalau ada masalah bisa dibicarakan dengan baik tanpa rasa canggung.”²⁰⁸ Senada dengan itu, Guru 2 menambahkan: “Kami sering bekerja sama, misalnya saling menggantikan jika ada guru yang berhalangan... Kebersamaan seperti itu membuat hubungan antar guru semakin kuat.”

Pernyataan kedua guru tersebut menunjukkan bahwa interaksi positif antar rekan sejawat berfungsi sebagai *instrumental support* yang nyata dalam meringankan beban kerja.²⁰⁹ Kolaborasi dan rasa kebersamaan menciptakan suasana kerja yang kondusif, sekaligus memperkuat kohesi sosial di dalam organisasi pendidikan.²¹⁰

Lebih lanjut, Kepala Madrasah menegaskan bahwa strategi pembagian tugas yang adil dan forum diskusi rutin menjadi langkah konkret dalam memperkuat

²⁰⁶ Hasil wawancara dengan wakil kepala madrasah di MAN 1 Aceh Selatan, pada tanggal 23 Oktober 2025.

²⁰⁷ Viratama, D. N. S., dan Basaria, D. Gambaran Bentuk Dukungan Sosial yang Diterima Guru yang Sekaligus Sebagai Orangtua dari Anak Berkebutuhan Khusus. *Inovasi Pembangunan: Jurnal Kelitbangan*, 12(03). (2024), h. 77.

²⁰⁸ Hasil wawancara dengan Guru 1 di MAN 1 Aceh Selatan, pada tanggal 24 Oktober 2025.

²⁰⁹ Weken, et al. Hubungan antara beban kerja, konflik peran, dan dukungan sosial dengan stres kerja pada guru di sekolah menengah atas negeri 1 manado pada masa pandemi covid-19. *Indonesian Journal of Public Health and Community Medicine*, 1(4), (2020), h. 80-88.

²¹⁰ Yulita, et al. Kepemimpinan Mutu dan Kerjasama Tim pada Satuan Pendidikan. *Sulawesi Tenggara Educational Journal*, 5(1), (2025), h. 393-399.

dukungan sosial. Ia menyampaikan: “Kami berusaha membagi tugas secara proporsional dan memberi ruang untuk berdiskusi jika ada kendala... Suasana kerja juga dijaga agar tetap nyaman dan saling mendukung.”²¹¹

Wakil Kepala Madrasah memperkuat pernyataan tersebut dengan menekankan pentingnya forum komunikasi yang berkelanjutan: “Kami memiliki forum rutin seperti rapat koordinasi dan musyawarah guru yang menjadi wadah bagi para guru untuk berbagi pengalaman, menyampaikan kendala, dan mencari solusi bersama terhadap permasalahan yang muncul.”²¹² Forum seperti ini berfungsi sebagai *informational support*, di mana pertukaran pengalaman dan solusi praktis membantu mengurangi rasa terisolasi yang sering menjadi sumber stres dalam organisasi.²¹³

Namun, Guru 2 menyoroti bahwa dukungan sosial kadang melemah akibat keterbatasan waktu dan kesibukan pribadi: “Mungkin karena kesibukan pribadi masing-masing guru, jadi waktu untuk berinteraksi di luar jam mengajar sangat terbatas... Menurut saya, kegiatan kebersamaan perlu ditingkatkan agar hubungan sosial di tempat kerja lebih erat.”²¹⁴ Pandangan tersebut menunjukkan bahwa keberlanjutan dukungan sosial memerlukan manajemen waktu dan komitmen bersama agar hubungan antaranggota organisasi tetap terjaga.²¹⁵

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa dukungan sosial di tempat kerja berperan penting dalam menjaga stabilitas psikologis dan meningkatkan kinerja guru di MAN 1 Aceh Selatan. Komunikasi terbuka antara pimpinan dan tenaga pendidik, forum kolaboratif, serta budaya kekeluargaan menjadi faktor utama yang membentuk lingkungan kerja yang sehat dan produktif. Sebaliknya,

²¹¹ Hasil wawancara dengan kepala madrasah di MAN 1 Aceh Selatan, pada tanggal 22 Oktober 2025.

²¹² Hasil wawancara dengan wakil kepala madrasah di MAN 1 Aceh Selatan, pada tanggal 23 Oktober 2025.

²¹³ Susanti, et al. Optimasi Manajemen Sumber Daya Manusia di Organisasi Komunitas Melalui Pelatihan dan Konseling di Leuwigoong Garut. *Dinamika: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 1(2), (2023). 32-36.

²¹⁴ Hasil wawancara dengan Guru 2 di MAN 1 Aceh Selatan, pada tanggal 25 Oktober 2025.

²¹⁵ Hamidah, A. N. *Pengaruh komunikasi organisasi dan stres kerja terhadap kinerja karyawan dengan dukungan sosial organisasi sebagai variabel moderasi: Pada PT. Bersama Mencapai Puncak* (Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim). (2025), h. 43.

berkurangnya interaksi sosial dapat menurunkan rasa kebersamaan dan memperlemah solidaritas organisasi. Oleh karena itu, penguatan dukungan sosial di lingkungan madrasah menjadi prasyarat penting dalam menciptakan iklim kerja yang harmonis dan berkelanjutan.

c. Budaya Organisasi yang Tidak Adaptif terhadap Perubahan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa salah satu faktor yang menghambat efektivitas kerja guru di MAN 1 Aceh Selatan adalah budaya organisasi yang belum sepenuhnya adaptif terhadap perubahan. Kepala Madrasah menjelaskan bahwa perbedaan karakter, kesibukan individu, dan padatnya beban kerja menjadi penyebab utama kurangnya interaksi dan kepedulian antar guru. Ia menyampaikan: “Kendalanya biasanya terletak pada perbedaan karakter dan kesibukan masing-masing guru... Namun, hal ini terus kami upayakan dengan menumbuhkan rasa kebersamaan lewat kegiatan bersama dan komunikasi yang lebih terbuka.”²¹⁶

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi di madrasah masih diwarnai oleh pola kerja individualistik yang dapat menghambat kolaborasi dan inovasi. Upaya kepala madrasah dalam menumbuhkan rasa kebersamaan dan membangun komunikasi terbuka menjadi langkah strategis dalam memperkuat kohesi organisasi. Dalam perspektif teori budaya organisasi, kepemimpinan memiliki peran sentral dalam menanamkan nilai-nilai adaptif dan membentuk perilaku kolektif yang responsif terhadap perubahan.²¹⁷

Wakil Kepala Madrasah bidang kurikulum menambahkan bahwa salah satu bentuk dukungan struktural untuk meningkatkan adaptasi terhadap perubahan adalah melalui kegiatan pendampingan, sosialisasi, dan pelatihan berkelanjutan. Ia menjelaskan: “Bagian kurikulum berupaya membantu guru menyesuaikan diri dengan perubahan melalui kegiatan pendampingan dan pelatihan yang berkelanjutan... Kami

²¹⁶ Hasil wawancara dengan kepala madrasah di MAN 1 Aceh Selatan, pada tanggal 22 Oktober 2025.

²¹⁷ Sendika, M., dan Frinaldi, A. Transformasi Budaya Organisasi Di Sektor Publik: Inovasi Menuju Pelayanan Publik Yang Lebih Responsif. *SOCIAL: Jurnal Inovasi Pendidikan IPS*, 5(2), (2025), h. 371-380.

juga mendorong guru untuk saling berbagi praktik baik dalam forum MGMP madrasah agar proses adaptasi berjalan lebih mudah dan efektif.”²¹⁸

Keterangan tersebut menggambarkan bahwa pembelajaran organisasi (*organizational learning*) telah diupayakan melalui forum profesional seperti MGMP. Pendekatan ini relevan dengan pandangan Edgar Schein yang menekankan pentingnya proses sosialisasi dan pembiasaan nilai-nilai baru agar organisasi mampu bertahan dan berkembang dalam lingkungan yang dinamis. Dengan menciptakan ruang berbagi praktik baik, madrasah berusaha menanamkan budaya belajar kolektif yang adaptif terhadap perubahan kebijakan maupun inovasi pembelajaran.²¹⁹

Dari sisi tenaga pendidik, hasil wawancara menunjukkan pandangan yang beragam mengenai sejauh mana budaya organisasi mendukung inovasi dan adaptasi. Guru 1 menuturkan bahwa:

“Saya merasa budaya kerja di madrasah cukup mendukung untuk beradaptasi dan berinovasi... Suasana yang terbuka seperti ini membuat saya lebih berani menyesuaikan diri dengan perubahan dan mencoba cara mengajar yang lebih menarik.”

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa adanya dukungan dari pimpinan dan rekan sejawat dapat menciptakan iklim psikologis yang aman (*psychological safety*), di mana guru berani bereksperimen tanpa takut gagal.²²⁰ Hal ini menunjukkan bahwa sebagian anggota organisasi telah menunjukkan sikap terbuka terhadap inovasi dan pembaruan dalam praktik mengajar.

Namun, Guru 2 memberikan pandangan yang lebih kritis dengan menyoroti kendala dalam membangun interaksi sosial dan kebersamaan di lingkungan kerja. Ia menyatakan: “Mungkin karena kesibukan pribadi masing-masing guru, jadi waktu

²¹⁸ Hasil wawancara dengan wakil kepala madrasah di MAN 1 Aceh Selatan, pada tanggal 23 Oktober 2025.

²¹⁹ Ihwan, M. B. *Kepemimpinan Visioner: Membangun Perilaku Organisasi Pendidikan yang Dinamis*. Insight Mediatama. (2025), h. 80.

²²⁰ Uguy, et al. Peran Keamanan Psikologis (*Psychological Safety*) Terhadap Pengembangan Inovasi. *Jurnal Komunikasi dan Ilmu Sosial*, 2(4), (2024), h. 170-179.

untuk berinteraksi di luar jam mengajar sangat terbatas... Menurut saya, kegiatan kebersamaan perlu ditingkatkan agar hubungan sosial di tempat kerja lebih erat.”²²¹

Pandangan tersebut memperlihatkan bahwa keterbatasan waktu dan prioritas individu dapat menjadi penghambat dalam pembentukan budaya organisasi yang adaptif. Minimnya kegiatan bersama dan rendahnya frekuensi komunikasi informal menyebabkan proses internalisasi nilai-nilai kolektif berjalan lambat.²²² Dalam konteks ini, budaya organisasi belum sepenuhnya menjadi *shared meaning system* yang hidup dalam keseharian tenaga pendidik.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa madrasah telah berupaya membangun budaya kerja yang mendukung inovasi dan adaptasi melalui pelatihan, forum diskusi, serta kepemimpinan yang terbuka. Namun, tantangan utama masih terletak pada kesenjangan interaksi sosial dan konsistensi internalisasi nilai-nilai adaptif. Penguatan budaya kolaboratif, komunikasi dua arah yang lebih intensif, dan kegiatan kebersamaan yang terencana menjadi kunci dalam membangun organisasi pembelajar yang mampu merespons perubahan secara dinamis dan berkelanjutan.

d. Kurangnya Empati dan Partisipasi dalam Kepemimpinan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tantangan lain dalam menciptakan efektivitas kerja di MAN 1 Aceh Selatan terletak pada aspek kepemimpinan yang masih kurang menunjukkan empati dan partisipasi secara merata terhadap seluruh tenaga pendidik. Beberapa guru menilai bahwa komunikasi yang terbangun antara pimpinan dan tenaga pendidik belum sepenuhnya bersifat dua arah, sehingga aspirasi dan kebutuhan guru belum selalu tersampaikan secara optimal. Salah satu guru menyampaikan: “Kadang ada hal-hal yang ingin kami sampaikan, tetapi rasanya sulit

²²¹ Hasil wawancara dengan Guru 2 di MAN 1 Aceh Selatan, pada tanggal 25 Oktober 2025.

²²² Ihwan, M. B. *Kepemimpinan Visioner: Membangun Perilaku Organisasi Pendidikan yang Dinamis*. Insight Mediatama. (2025), h. 54.

karena waktu pimpinan terbatas... Kami berharap ada forum rutin agar kami bisa berbagi pandangan dan saran tentang kegiatan di madrasah.”²²³

Pernyataan tersebut mengindikasikan adanya kesenjangan dalam komunikasi partisipatif yang idealnya menjadi dasar bagi kepemimpinan yang inklusif. Dalam konteks teori kepemimpinan partisipatif, pemimpin berperan sebagai fasilitator yang membuka ruang dialog, mendengarkan masukan, dan melibatkan anggota organisasi dalam pengambilan keputusan. Ketika ruang partisipasi terbatas, muncul jarak psikologis antara pimpinan dan bawahan yang dapat menurunkan rasa memiliki serta motivasi kerja.²²⁴

Kepala madrasah sendiri menegaskan bahwa upaya untuk membangun hubungan yang empatik terus dilakukan melalui pendekatan personal dan kegiatan kebersamaan. Ia menjelaskan: “Saya berusaha untuk mendengarkan setiap masukan dari guru, baik secara formal maupun informal... Kami juga berupaya membangun suasana kerja yang saling mendukung agar semua merasa dihargai.”²²⁵

Keterangan tersebut menunjukkan adanya kesadaran pimpinan terhadap pentingnya empati dalam kepemimpinan. Dalam teori kepemimpinan transformasional, empati menjadi kunci dalam membangun kepercayaan dan komitmen kerja karena pemimpin yang mampu memahami perasaan serta kebutuhan bawahannya akan lebih mudah menumbuhkan loyalitas dan semangat kolektif.²²⁶ Upaya kepala madrasah dalam memperkuat hubungan interpersonal dapat menjadi fondasi bagi terciptanya kepemimpinan yang humanis dan berorientasi pada pengembangan potensi tenaga pendidik.

Sementara itu, pandangan dari Wakil Kepala Madrasah menunjukkan bahwa salah satu tantangan dalam membangun empati adalah padatnya beban administratif yang membuat interaksi dengan guru sering terabaikan. Ia menyampaikan: “Kadang

²²³ Hasil wawancara dengan Guru 1 di MAN 1 Aceh Selatan, pada tanggal 24 Oktober 2025.

²²⁴ Yuliasih, et al. *Manajemen Kepemimpinan*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia. (2025), h. 18.

²²⁵ Hasil wawancara dengan kepala madrasah di MAN 1 Aceh Selatan, pada tanggal 22 Oktober 2025.

²²⁶ Iswahyudi, et al. *Kepemimpinan Organisasi: Teori Dan Praktik*. PT. Green Pustaka Indonesia. (2023), h. 22.

kami terlalu fokus pada laporan dan kegiatan administratif, jadi waktu untuk berdialog santai dengan guru menjadi terbatas... Padahal, itu penting untuk menjaga kedekatan dan saling pengertian.”²²⁷

Pernyataan ini menggambarkan bahwa tuntutan administratif dapat menggeser perhatian pimpinan dari aspek relasional menuju teknokratis, sehingga empati sebagai nilai dasar kepemimpinan menjadi kurang tereksplorasi. Padahal, dalam organisasi pendidikan, kepemimpinan yang empatik dan partisipatif berperan penting dalam menciptakan keseimbangan antara pencapaian tujuan institusional dan kesejahteraan psikologis anggota organisasi.²²⁸

Dari sisi tenaga pendidik, sebagian guru mengakui bahwa kurangnya partisipasi mereka juga disebabkan oleh rasa sungkan dan rendahnya keberanian untuk menyampaikan pendapat secara terbuka. Seorang guru menuturkan: “Kami sebenarnya ingin berpendapat, tapi kadang khawatir salah ucap atau dianggap menentang kebijakan... Jadi lebih baik diam saja.”²²⁹

Pernyataan ini menunjukkan adanya faktor psikologis yang memengaruhi partisipasi guru, di mana budaya hierarkis masih melekat kuat dalam hubungan pimpinan dan bawahan.²³⁰ Dalam konteks teori komunikasi organisasi, kondisi ini disebut sebagai hambatan vertikal, yaitu situasi di mana arus komunikasi ke atas terhambat karena adanya ketimpangan posisi dan kekhawatiran terhadap otoritas.²³¹

Secara keseluruhan, hasil penelitian memperlihatkan bahwa meskipun pimpinan madrasah telah berupaya membangun empati dan partisipasi melalui pendekatan interpersonal, masih terdapat hambatan struktural dan psikologis yang

²²⁷ Hasil wawancara dengan wakil kepala madrasah di MAN 1 Aceh Selatan, pada tanggal 23 Oktober 2025.

²²⁸ Duryat, H. M. *Kepemimpinan pendidikan: Meneguhkan legitimasi dalam berkontestasi di bidang pendidikan*. Penerbit Alfabeta. (2021), h. 41.

²²⁹ Hasil wawancara dengan Guru 2 di MAN 1 Aceh Selatan, pada tanggal 25 Oktober 2025.

²³⁰ Yunivan, R. *Analisis Budaya Dan Iklim Kerja Dalam Perspektif Al-Qur'an (Studi Aparatur Sipil Negara Pada Sekolah Menengah Atas 2 Krakatau Steel Cilegon Provinsi Banten)* (Institut PTIQ Jakarta). (2024).

²³¹ Adnyana, et al. Strategi dan Hambatan dalam Mewujudkan Komunikasi Organisasi yang Efektif. *Co-Value Jurnal Ekonomi Koperasi dan kewirausahaan*, 15(9). (2025).

membatasi efektivitasnya. Penguatan empati dalam kepemimpinan memerlukan keseimbangan antara tugas administratif dan relasi kemanusiaan, sedangkan peningkatan partisipasi membutuhkan keberanian anggota organisasi untuk menyampaikan aspirasi secara terbuka. Sinergi antara keduanya menjadi fondasi penting bagi terciptanya kepemimpinan yang berorientasi pada kolaborasi, saling percaya, dan kesejahteraan bersama di lingkungan madrasah.



BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

1. Budaya organisasi berperan signifikan dalam Pembentukan ketahanan kerja tenaga pendidik di MAN 1 Aceh Selatan. Kepala madrasah berupaya menanamkan nilai dan identitas madrasah melalui keteladanan, pembinaan, serta komunikasi terbuka yang mendorong terciptanya rasa memiliki dan komitmen bersama. Bimbingan terhadap tenaga pendidik dilakukan secara persuasif agar setiap tindakan selaras dengan visi dan strategi lembaga. Lingkungan kerja yang harmonis dan berlandaskan nilai-nilai keislaman memperkuat solidaritas serta meminimalkan konflik internal. Selain itu, kepala madrasah juga memfasilitasi proses adaptasi terhadap perubahan kebijakan pendidikan melalui sosialisasi dan pelatihan berkelanjutan. Dengan demikian, budaya organisasi yang kuat tidak hanya memperkuat ketahanan psikologis tenaga pendidik, tetapi juga menciptakan suasana kerja yang stabil, adaptif, dan berorientasi pada peningkatan mutu madrasah.
2. Kendala dalam pembentukan ketahanan kerja tenaga pendidik di MAN 1 Aceh Selatan terletak pada belum meratanya internalisasi nilai budaya organisasi di antara guru. Sebagian tenaga pendidik masih menunjukkan resistensi terhadap perubahan dan inovasi pembelajaran. Komunikasi antaranggota yang masih kurang efektif menyebabkan miskomunikasi dalam pelaksanaan kebijakan. Selain itu, tekanan beban kerja dan keterbatasan dukungan sarana pendukung turut memengaruhi stabilitas emosional dan motivasi kerja. Faktor-faktor tersebut menghambat optimalisasi budaya organisasi sebagai pendorong ketahanan kerja yang berkelanjutan.

B. Saran

1. Untuk memperkuat peran budaya organisasi dalam Pembentukan ketahanan kerja tenaga pendidik di MAN 1 Aceh Selatan, perlu dilakukan pembinaan

berkelanjutan yang menanamkan nilai-nilai lembaga secara konsisten. Kepala madrasah dapat memperkuat keteladanan dalam sikap dan tindakan, serta mendorong komunikasi terbuka agar tercipta rasa memiliki dan komitmen bersama. Untuk menjaga keharmonisan lingkungan kerja, kegiatan kebersamaan dan forum diskusi perlu digiatkan agar solidaritas dan adaptasi terhadap perubahan semakin kuat, sehingga budaya organisasi dapat terus menjadi landasan bagi peningkatan mutu madrasah.

2. Untuk mengatasi kendala dalam pembentukan ketahanan kerja tenaga pendidik, madrasah perlu memperluas internalisasi nilai budaya organisasi melalui pendekatan partisipatif dan pelatihan yang merata bagi seluruh guru. Untuk meningkatkan efektivitas komunikasi, diperlukan sistem koordinasi yang lebih terstruktur dan terbuka. Selain itu, perlu adanya upaya pengelolaan beban kerja secara proporsional serta penyediaan sarana pendukung yang memadai agar motivasi dan stabilitas emosional tenaga pendidik tetap terjaga. Langkah-langkah ini diharapkan dapat memperkuat budaya organisasi sebagai pendorong utama ketahanan kerja di lingkungan madrasah.
3. Untuk peneliti selanjutnya, disarankan agar melakukan kajian lebih mendalam mengenai faktor-faktor lain yang turut memengaruhi ketahanan kerja tenaga pendidik, seperti gaya kepemimpinan, dukungan sosial, dan kesejahteraan kerja. Penelitian lanjutan juga dapat memperluas objek kajian ke madrasah lain dengan karakteristik berbeda agar diperoleh gambaran yang lebih komprehensif tentang pengaruh budaya organisasi terhadap ketahanan kerja. Selain itu, penggunaan pendekatan kuantitatif atau metode campuran dapat memberikan hasil yang lebih objektif dan memperkuat temuan empiris dalam bidang ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Abudsar. (2025). *Upaya kepala sekolah dalam meningkatkan budaya kerja tenaga kependidikan di Madrasah Aliyah Al Ma'arif Bulukumba (Skripsi, Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar)*. Repositori UIN Alauddin Makassar.
- Achjar, et al. (2023). *Metode penelitian kualitatif: Panduan praktis untuk analisis data kualitatif dan studi kasus*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Aidah, A., dan Nugraha, M. S. (2024). Penerapan psikologi organisasi dalam meningkatkan efektivitas manajemen di lembaga pendidikan. *Jurnal Tahsinia*, 5(4), 568–582.
- Alhamid, T., dan Anufia, B. (2019). *Resume: Instrumen pengumpulan data*. Sorong: Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN).
- Alhempri, et al. (2024). *Budaya organisasi*. Takaza Innovatix Labs.
- Anjarani, et al. (2022). Analisis faktor ketahanan kerja dan kedisiplinan kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan. *Transformasi: Journal of Economics and Business Management*, 1(3), 75–90.
- Arachim, D. (2018). Hubungan antara budaya kerja dengan komitmen organisasi karyawan. *Jurnal Ilmiah Psikologi*, 6(1), 132–141.
- Assad, et al. (2025). Strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di lembaga pendidikan Islam. *JIMPE: Jurnal Integrasi Manajemen Pendidikan*, 4(1).
- Astuti, D. (2022). Pengaruh komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Akuntansi dan Manajemen Bisnis*, 2(2), 55–68.
- Aula, et al. (2022). Peran manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan resiliensi organisasi: Sebuah studi literatur. *Jurnal Sains dan Seni ITS*, 11(1), D143–D148.
- Bachtiar, et al. (2025). Resiliensi pegawai dalam menghadapi beban kerja pada pegawai unit penilaian kompetensi badan kepegawaian daerah. *Jurnal Pendidikan Sosial dan Konseling*, 3(1), 165–173.

- Burdi, S. A. M., dan Sholikhah, U. (2024). Kualitas tenaga pendidik dalam meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri 1 Jepara. *Jurnal Pendidikan*, 33(2), 575–582.
- Deal, T. E., dan Kennedy, A. A. (2000). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life* (Rev. ed.). Perseus Books.
- Didi Pianda, S. T., dan Agustina, L. F. (2024). *Keterampilan kerja esensial: Menghadapi tantangan kontemporer*. Takaza Innovatix Labs.
- Dipoatmodjo, T. S. P., dan Riu, I. A. (2024). Peran budaya organisasi sebagai faktor penentu dalam meningkatkan kinerja organisasi: Kajian konseptual dan empiris. *Jurnal Ilmu Manajemen, Bisnis dan Ekonomi (JIMBE)*, 2(1), 91–96.
- Elizah, et al. (2024). Pengembangan budaya organisasi inovatif staf akademik di perguruan tinggi: Kendala dan solusi. *AL-MANAR: Jurnal Komunikasi dan Pendidikan Islam*, 13(1), 105–130.
- Fathoni, et al. (2024). Peran teori sosial Émile Durkheim dalam pengembangan pendidikan agama Islam (perspektif solidaritas sosial dan integrasi masyarakat). *AL-MIKRAJ: Jurnal Studi Islam dan Humaniora*, 5(1), 1654–1668.
- Febrianti, et al. (2025). Peran komunikasi interpersonal dalam membangun identitas dan budaya organisasi. *RISOMA: Jurnal Riset Sosial Humaniora dan Pendidikan*, 3(1), 60–70.
- Gibson, et al. (2012). *Organizations: Behavior, structure, processes* (14th ed.). McGraw-Hill.
- Gumilar, N. (2023). *Budaya organisasi dan kepemimpinan di dunia pendidikan*. PT Kimhsafi Alung Cipta.
- Habibani, R. A., dan Frinaldi, A. (2025). Inovasi budaya organisasi publik dalam era digital: Peluang dan strategi implementasi. *Social: Jurnal Inovasi Pendidikan IPS*, 5(2), 407–421.
- Hadiansyah, et al. (2025). *Kesehatan mental dalam dunia kerja*. Star Digital Publishing.

- Handayani, K. (2024). Strategi adaptif untuk mempertahankan tenaga kerja di era society 5.0: Menghadapi tantangan cobot. *Jurnal Penelitian Multidisiplin Bangsa*, 1(3), 185–200.
- Hasibuan, P. M., dan Hadijaya, Y. (2024). Implementasi budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja guru. *Journal of Education Research*, 5(3), 2802–2809.
- Herawati, N., dan Adab, P. (2024). *Pemberdayaan psikologis keluarga seri kesehatan mental dan kesejahteraan psikologis*. Penerbit Adab.
- Hidayati, I. N., dan Hanif, M. (2025). Loyalitas tenaga pendidik: Faktor penentu dan implikasinya pada sekolah di SMPN 4 Satu Atap Karangjambu. *Ideguru: Jurnal Karya Ilmiah Guru*, 10(1), 797–805.
- Hidir, A., dan Malik, R. (2024). *Teori sosiologi modern*. Yayasan Tri Edukasi Ilmiah.
- Husnalia, et al. (n.d.). Pengaruh lingkungan kerja dan stres kerja terhadap kinerja guru pada Madrasah Aliyah Negeri 1 Blitar. *Jurnal Penelitian Manajemen Terapan (PENATARAN)*.
- Husnullail, M., dan Jailani, M. S. (2024). Teknik pemeriksaan keabsahan data dalam riset ilmiah. *Jurnal Genta Mulia*, 15(2), 70–78.
- Ilzar Daud, et al. (2024). *Keseimbangan kehidupan kerja dalam MSDM: Menangani burnout dan stres*. Takaza Innovatix Labs.
- Ismoyo, S. D. (2024). Analisis kepemimpinan transformasional dan employee engagement yang dimoderasi oleh komitmen afektif dalam mencegah turnover intention (Universitas Islam Sultan Agung Semarang).
- Juliawati, et al. (2024). Membangun budaya organisasi yang positif untuk mendukung kinerja pendidik dan tenaga kependidikan. *MAMEN: Jurnal Manajemen*, 3(2), 109–120.
- Judijanto, et al. (2024). *Research design: Pendekatan kualitatif dan kuantitatif*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Kamaroellah, R. A. (2025). *Budaya dan perilaku organisasi (Konsep, strategi implementasi dan manfaat)*. UIN Madura Press.

- Kartiko, et al. (2023). Peningkatan kinerja guru melalui budaya organisasi dan kepemimpinan servant kepala madrasah. *Urwatul Wutsqo: Jurnal Studi Kependidikan dan Keislaman*, 13(1), 1–14.
- Katili, P., dan Sakir, M. (2024). Peran budaya organisasi dalam pembentukan employee engagement melalui komitmen kerja aparatur sipil negara. *Jurnal Penelitian Multidisiplin Ilmu*, 3(4), 2815–2824.
- Khoerunnisa, et al. (2023). Hubungan kepemimpinan kepala madrasah dengan motivasi kerja tenaga kependidikan. *Al Idarah: Jurnal Kependidikan Islam*, 11(1).*
- Lestari, et al. (2022). *Stres, resiliensi, dan tata laksana masalah kesehatan jiwa tenaga kerja setelah pandemi COVID-19*. Universitas Brawijaya Press.
- Leysandry, S. (2024). Pengaruh modal psikologi dan komitmen terhadap keterikatan karyawan pada PT GE Nusantara Turbine Services Bandung (Universitas Komputer Indonesia).
- Luthans, F. (2015). *Organizational behavior: An evidence-based approach* (12th ed.). McGraw-Hill Education.
- Manggola, A. (2019). *Komunikasi dalam menjaga kestabilan sosial* (Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta).
- Mansur, N. (2022). *Budaya kerja Madrasah Tsanawiyah pada masa pandemi Covid-19 di Kota Bandar Lampung* (UIN Raden Intan Lampung).
- Maryadi, Y., dan Misrania, Y. (2022). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Kantor Camat Pendopo Barat Kabupaten Empat Lawang. *EKOMBIS REVIEW: Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis*, 10(2), 1207–1216.
- Maryam, M. (2025). *Hubungan beban kerja dengan kejadian burnout pada perawat (Studi di Rumah Sakit Nahdlatul Ulama Jombang Jawa Timur)* (Disertasi Doktorat, ITS Kes Insan Cendekia Medika Jombang).
- Mulyani, H., dan Kartadiharja, R. O. (2023). Hubungan work engagement dengan kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri. *ISEMA: Islamic Educational Management*, 8(2).*

- Nurlaili, L. (2023). *Peranan budaya organisasi, tim kerja, kepuasan kerja, dan kepercayaan terhadap kinerja anggota tim pengembang kurikulum di Indonesia*. MEGA Press Nusantara.
- Nurhayuni, N., Syaifudin, M., dan Andriani, T. (2023). Peran kepemimpinan dalam membangun tim. *Al-Mujahadah: Islamic Education Journal*, 1(1), 81–90.
- Parsons, T. (1951). *Sistem sosial* (Terj.). Free Press.
- Phing, H. S., dan Karuppannan, G. (2022). Hubungan antara dimensi-dimensi kepemimpinan lestari dengan teori dua faktor: Satu tinjauan soratan kajian. *Jurnal Dunia Pendidikan*, 3(4), 403–414.
- Purwanto, et al. (2024). *MSDM pertahanan modern: Konsep dan implementasinya*. Indonesia Emas Group.
- Putri, I. R., dan Yusuf, N. F. (2022). Pengaruh budaya organisasi dalam menciptakan perkembangan organisasi. *Jurnal Administrasi Publik*, 18(1), 143–154.
- Rahardjo, M. (2010). *Triangulasi dalam penelitian kualitatif*.
- Rahmadiyah, V. O., dan Kuswinarno, M. (2024). Efektivitas kecerdasan emosional dalam peningkatan komitmen organisasi dan kepuasan kerja karyawan. *Ebisnis Manajemen*, 2(4), 68–77.
- Riatmaja, et al. (2024). Hubungan kepemimpinan transformasi, kelelahan emosional, karakteristik individu, budaya organisasi, dan kepuasan kerja dengan komitmen organisasional pada guru SMA. *Indonesian Research Journal on Education*, 4(2), 1000–1006.
- Rijali, A. (2018). Analisis data kualitatif. *Alhadharah: Jurnal Ilmu Dakwah*, 17(33), 81–95.
- Robaka, et al. (2024). Peran pemerintah terhadap budaya lokal dalam perkembangan pariwisata. *Jurnal Pendidikan Sejarah dan Riset Sosial Humaniora*, 4(1), 161–174.
- Robbins, S. P., dan Judge, T. A. (2017). *Perilaku organisasi* (Edisi 16). Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, S. P., dan Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education Limited.

Safitri, et al. (2025). Kesemaptaan dalam pencapaian pekerja yang berkarakter. *Indonesian Research Journal on Education*, 5(3), 166–174.

Saefullah, et al. (2018). Pengaruh dukungan sosial terhadap ketahanan keluarga tenaga kerja Indonesia. *JSPH (Jurnal Sosiologi Pendidikan Humanis)*, 3(2), 119–132.

Saras, T. (2023). *Mengatasi stres di tempat kerja: Strategi dan teknik efektif untuk kesejahteraan dan produktivitas*. Tiram Media.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.

Selfiana, et al. (2025). *Buku ajar budaya organisasi*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.

Soelistya, I. D., dan MM, C. (2025). *Turnover dalam perspektif modern: Lingkungan kerja, kepuasan, dan praktik adaptif*. PT. Nawala Gama Education.

Sutrisno, E. (2017). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.

Swetha, I. W. W., dan Muslim, M. A. (2025). Kepemimpinan transformasional dan iklim kerja terhadap komitmen organisasi anggota Polda Kalimantan Tengah: Peran mediasi motivasi kerja. *Jurnal Manajemen STIE Muhammadiyah Palopo*, 11(1), 207–231.

Syafitri, V. P., dan Toni, A. (2024). Komunikasi organisasi dalam proses pembentukan budaya organisasi melalui agent of change. *Jurnal Indonesia: Manajemen Informatika dan Komunikasi*, 5(2), 1602–1610.

Tanzeh, H. A. (2018). *Penelitian kualitatif*. Akademia Pustaka.

Wirawan, et al. (2024). Adaptasi sekolah terhadap perubahan lingkungan eksternal: Strategi dan implementasi. *Dinamika Pembelajaran: Jurnal Pendidikan dan Bahasa*, 1(4), 189–206.

Yusanto, Y. (2020). Ragam pendekatan penelitian kualitatif. *Journal of Scientific Communication (JSC)*, 1(1).*

Yusuf, R. M., dan Syarif, D. (2018). *Komitmen organisasi*. Nas Media Pustaka.

LAMPIRAN-LAMPIRAN

Lampiran 1 : Lembar surat keterangan pembimbing



KEPUTUSAN DEKAN FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN UIN AR-RANIRY BANDA ACEH
NOMOR: 1260 TAHUN 2025

TENTANG:
PENGANGKATAN PEMBIMBING SKRIPSI MAHASISWA
DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

DEKAN FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN UIN AR-RANIRY BANDA ACEH

Menimbang :

- bahwa untuk kelancaran bimbingan skripsi mahasiswa pada Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Ar-Raniry Banda Aceh maka dipandang perlu menunjuk pembimbing skripsi;
- bahwa yang namanya tersebut dalam Surat Keputusan ini dianggap cakap dan mampu untuk diangkat dalam jabatan sebagai pembimbing skripsi mahasiswa;
- bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a dan huruf b, perlu menetapkan Keputusan Dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Ar-Raniry Banda Aceh

Mengingat :

- Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003, tentang Sistem Pendidikan Nasional;
- Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005, tentang Guru dan Dosen;
- Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012, tentang Pendidikan Tinggi;
- Peraturan Presiden Nomor 74 Tahun 2012, tentang perubahan atas peraturan pemerintah RI Nomor 23 Tahun 2005 tentang pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum;
- Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014, tentang penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi;
- Peraturan Presiden Nomor 64 Tahun 2013, tentang perubahan Institut Agama Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh Menjadi Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh;
- Peraturan Menteri Agama RI Nomor 44 Tahun 2022, tentang Organisasi dan Tata Kerja UIN Ar-Raniry Banda Aceh;
- Peraturan Menteri Agama Nomor 14 Tahun 2022, tentang Statuta UIN Ar-Raniry Banda Aceh;
- Keputusan Menteri Agama Nomor 492 Tahun 2003, tentang Pendelegasian Wewenang Pengangkatan, Pemindahan dan Pemberhentian PNS di Lingkungan Depag RI;
- Keputusan Menteri Keuangan Nomor 293/Kmk.05/2011, tentang penetapan UIN Ar-Raniry Banda Aceh pada Kementerian Agama sebagai Instansi Pemerintah yang menerapkan Pengelolaan Badan Layanan Umum
- Surat Keputusan Rektor UIN Ar-Raniry Banda Aceh Nomor 01 Tahun 2015, Tentang Pendelegasian Wewenang kepada Dekan dan Direktur Pascasarjana di Lingkungan UIN Ar-Raniry Banda Aceh.

MEMUTUSKAN

Menetapkan : Keputusan Dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Ar-Raniry Banda Aceh tentang Pembimbing Skripsi Mahasiswa.

KESATU : Menunjukkan Saudara :

Drs. Mardin, MA

Untuk membimbing Skripsi

Nama : Teuku Zikrul Maulana Rusda

NIM : 210206062

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Judul Skripsi : Peran Budaya Organisasi dalam Pembentukan Ketahanan Kerja Tenaga Pendidik di MAN 1 Aceh Selatan

KEDUA : Kepada pembimbing yang tercantum namanya di atas diberikan honorarium sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku;

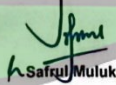
KETIGA : Pembiayaan akibat keputusan ini dibebankan pada DIPA UIN Ar-Raniry Banda Aceh Nomor SP DIPA.025.04.2.423925/2025, Tanggal 02 Desember 2024;

KEEMPAT : Keputusan ini berlaku sampai 16 Maret 2026;

KELIMA : Keputusan ini berlaku sejak tanggal ditetapkan dengan ketentuan bahwa segala sesuatu akan dirubah dan diperbaiki kembali sebagaimana mestinya, apabila kemudian hari ternyata terdapat kekeliruan dalam Keputusan ini.

AR - RANIRY

Ditetapkan di : Banda Aceh
Pada tanggal : 16 September 2025
Dekan,


H. Saiful Muluk

Tembusan:

1. Sekjen Kementerian Agama RI di Jakarta;
2. Dirjen Pendidikan Islam Kementerian Agama RI di Jakarta;
3. Direktur Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Kementerian Agama RI di Jakarta;
4. Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN), di Banda Aceh;
5. Rektor UIN Ar-Raniry Banda Aceh di Banda Aceh;
6. Kepala Bagian Keuangan dan Akuntansi UIN Ar-Raniry Banda Aceh di Banda Aceh;
7. Yang bersangkutan;
8. Arsip

Lampiran 2 : Lembar Penelitian



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI AR-RANIRY BANDA ACEH
FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN

Jl. Syekh Abdur Rauf Kopelma Darussalam Banda Aceh Telp/Fax : 0651-752921

Nomor : B-8668/Un.08/FTK/TL.00/10/2025

Lamp : -

Hal : *Penelitian Ilmiah Mahasiswa*

Kepada Yth,

Kepala MAN 1 Kabupaten Aceh Selatan

Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Fakultas Tarbiyah Dan Keguruan UIN Ar-Raniry dengan ini menerangkan bahwa:

NIM : 210206062

Nama : TEUKU ZIKRUL MAULANA RUSDA

Program Studi/Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam

Alamat : Teuku Peukan Mahkota Simpang Tiga

Saudara yang tersebut namanya diatas benar mahasiswa Fakultas Tarbiyah Dan Keguruan bermaksud melakukan penelitian ilmiah di lembaga yang Bapak/Ibu pimpin dalam rangka penulisan Skripsi dengan judul **PERAN BUDAYA ORGANISASI DALAM MEMBENTUK KETAHANAN KERJA TENAGA PENDIDIK DI MADRASAH ALIYAH NEGERI 1 ACEH SELATAN**

Banda Aceh, 20 Oktober 2025

An. Dekan

Wakil Dekan Bidang Akademik dan Kelembagaan



Prof. Dr. Buhori Muslim, M.Ag.

NIP. 197508152001121002

Berlaku sampai : 28 November 2025

جامعة الرانيري

AR - RANIRY

Lampiran 3 : Surat selesai penelitian



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KAB.ACEH SELATAN
MADRASAH ALIYAH NEGERI 1 ACEH SELATAN
Jalan Teuku Ben Mahmud KM. 4. Telp. (0656) 321953
Email : man.tapaktuan@yahoo.com

SURAT KETERANGAN

Nomor : B-638/Ma.01.21/1/PP.00.6/11/2025

Kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Aceh Selatan dengan ini menerangkan bahwa :

Nama : Teuku Zikrul Maulana Rusda
NIM : 210206062
Prodi / Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam
Fakultas : Tarbiyah dan Keguruan
Alamat : Jln. Teuku Peukan Simpang III, Sawang

Benar nama tersebut diatas telah melaksanakan Penelitian / mengumpulkan data di MAN 1 Aceh Selatan dengan judul **"Peran Budaya Organisasi Dalam Pembentukan Ketahanan Kerja Tenaga Pendidik di Madrasah Aliyah Negeri 1 Aceh Selatan"**, pada tanggal 22 s/d 25 Oktober 2025 guna penyusunan skripsi menyelesaikan studi pada Fakultas Tarbiyah dan Keguruan.

Demikian surat keterangan ini di buat agar dapat di pergunakan sebagaimana mestinya.

Tapaktuan, 14 November 2025

Kepala,



Zulkarnaini, S. Pd., M. Pd

AR - RANIRY

Panduan Observasi

Judul Penelitian : Budaya Organisasi dalam Pembentukan Ketahanan Kerja Tenaga Pendidik di MAN 1 Aceh Selatan

Tujuan Observasi : Mengamati penerapan budaya organisasi di MAN 1 Aceh Selatan serta manifestasinya dalam Pembentukan ketahanan kerja (work resilience) tenaga pendidik.

Fokus Observasi:

1. Implementasi nilai-nilai budaya organisasi (keislaman, disiplin, kerja sama, tanggung jawab).
2. Kepemimpinan dan keteladanan kepala madrasah.
3. Komunikasi dan interaksi antar tenaga pendidik.
4. Kondisi lingkungan kerja dan dukungan sosial.
5. Respons tenaga pendidik terhadap perubahan dan tekanan kerja.

Aspek dan Indikator Observasi

Aspek yang Diamati	Indikator Spesifik	Deskripsi yang Diamati di Lapangan
Penanaman Nilai Budaya Keislaman	- Pelaksanaan kegiatan keagamaan (doa bersama, tadarus, salat berjamaah). - Sikap religius dalam interaksi kerja.	Kegiatan keagamaan seperti doa bersama, tadarus, dan salat berjamaah dilaksanakan secara rutin. Nilai religius tercermin dalam sikap saling menghormati, tutur kata yang santun, serta etika kerja yang menjunjung nilai keislaman.
Keteladanan Kepala Madrasah	- Gaya kepemimpinan empatik dan mendukung. - Keterlibatan kepala dalam pembinaan dan pelatihan. - Cara kepala madrasah memberi motivasi dan arahan.	Kepala madrasah menunjukkan sikap empatik, terbuka, dan mendukung. Terlibat langsung dalam pembinaan serta memberikan arahan dan motivasi secara persuasif, sehingga guru merasa dihargai dan didampingi.
Komunikasi dan	- Pola komunikasi dua arah antar guru dan	Komunikasi antara pimpinan dan guru berlangsung dua arah dan terbuka.

Kerja Sama	pimpinan. - Keharmonisan hubungan antar tenaga pendidik. - Partisipasi dalam forum atau kegiatan kebersamaan.	Hubungan kerja antart tenaga pendidik terlihat harmonis dengan partisipasi aktif dalam rapat, musyawarah, dan kegiatan kebersamaan.
Rasa Memiliki dan Komitmen terhadap Madrasah	- Keterlibatan guru dalam kegiatan madrasah di luar jam mengajar. - Kepedulian terhadap kemajuan madrasah. - Respons terhadap evaluasi kinerja berbasis E-Kinerja.	Guru menunjukkan kepedulian terhadap kemajuan madrasah melalui keterlibatan dalam kegiatan di luar jam mengajar. Evaluasi kinerja berbasis E-Kinerja direspons sebagai bagian dari tanggung jawab profesional.
Adaptasi terhadap Perubahan	- Sikap guru terhadap kebijakan atau inovasi baru. - Partisipasi dalam pelatihan dan MGMP. - Kemampuan menyesuaikan diri dengan perubahan kurikulum atau metode pembelajaran.	Guru bersikap cukup terbuka terhadap kebijakan dan inovasi baru. Partisipasi dalam pelatihan dan MGMP terlihat aktif, serta terdapat upaya menyesuaikan kurikulum dan metode pembelajaran.
Ketahanan Psikologis dan Motivasi Kerja	- Cara guru menghadapi tekanan beban kerja. - Dukungan sosial dari rekan kerja dan pimpinan. - Stabilitas emosional dan semangat kerja	Guru menghadapi tekanan kerja dengan dukungan sosial dari rekan dan pimpinan. Stabilitas emosional dan semangat kerja relatif terjaga melalui suasana kerja yang saling mendukung.

	sehari-hari.	
Lingkungan Kerja Madrasah	- Kondisi fisik dan suasana ruang kerja yang mendukung kenyamanan. - Nilai kekeluargaan dan solidaritas antarpegawai. - Kegiatan informal yang mempererat hubungan sosial.	Lingkungan kerja cukup mendukung kenyamanan. Nilai kekeluargaan dan solidaritas antarpersonel terlihat, diperkuat oleh kegiatan informal yang menjaga keakraban dan hubungan sosial.

Catatan Observasi

- ✓ Catat bentuk kegiatan nyata yang mencerminkan nilai-nilai budaya organisasi.
- ✓ Amati interaksi spontan antar guru dan antara guru dengan pimpinan.
- ✓ Perhatikan ekspresi, bahasa tubuh, dan cara berkomunikasi dalam situasi formal dan informal.
- ✓ Catat situasi yang menggambarkan tantangan (misalnya saat beban kerja tinggi, adanya perbedaan pendapat, atau penerapan kebijakan baru).
- ✓ Dokumentasikan suasana kerja melalui deskripsi rinci tanpa mengganggu aktivitas di madrasah.



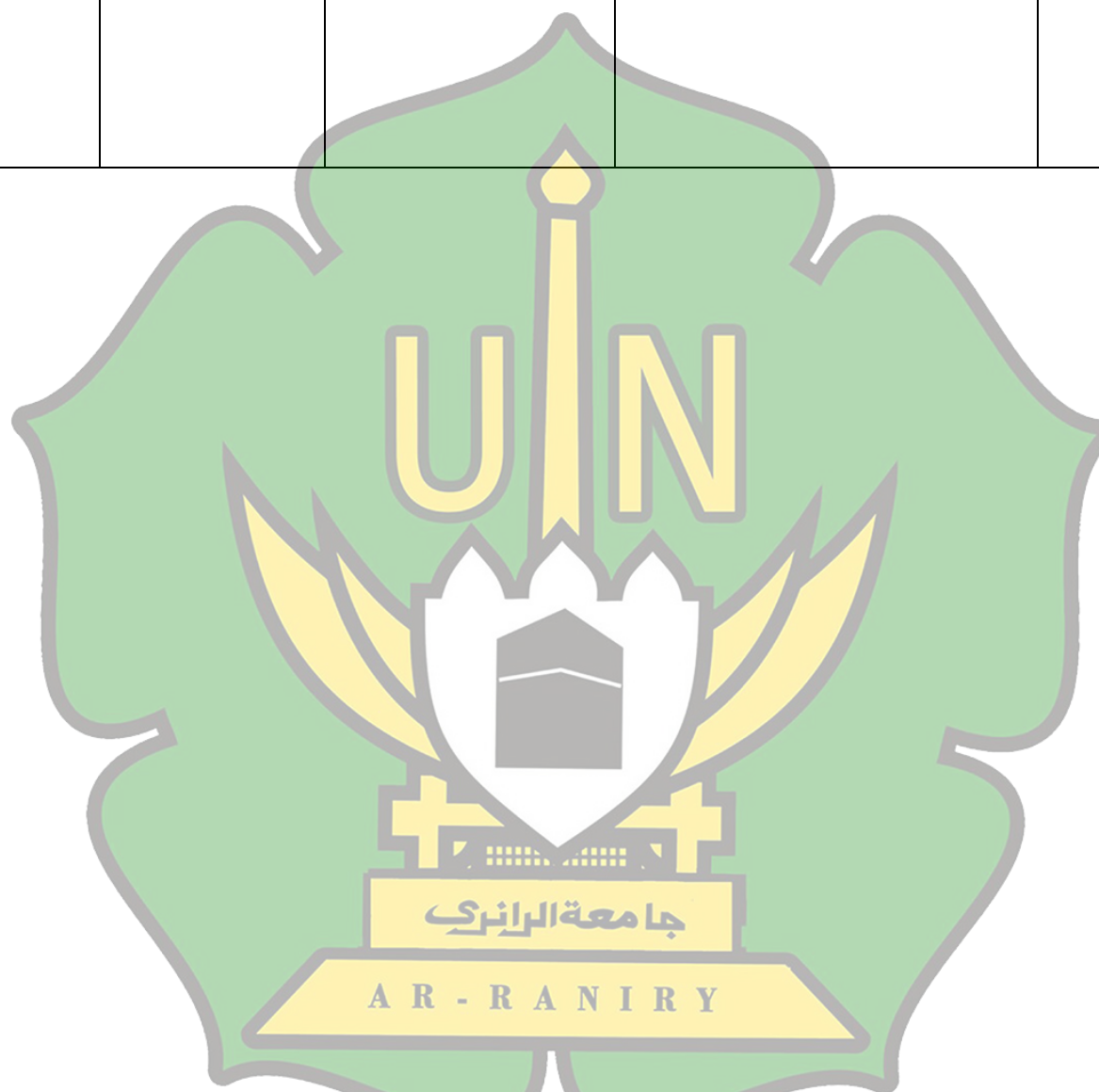
No	Rumusan Masalah	Peran Budaya Organisasi & Kendalanya	Indikator	Pertanyaan		
				Kepala Madrasah	Waka Kurikulum	Guru
1	Bagaimana Peran Budaya Organisasi dalam Pembentukan ketahanan Kerja Tenaga Pendidik	Memberikan identitas kepada anggota organisasi	1. Meningkatkan rasa memiliki dan kebanggaan terhadap organisasi 2. Konsistensi perilaku anggota dengan nilai dan visi organisasi	• Apa tantangan utama dalam membangun rasa memiliki di antara anggota madrasah, dan bagaimana cara Bapak/Ibu mengatasinya? • Bagaimana Bapak/Ibu memastikan bahwa seluruh guru memahami serta menerapkan nilai dan visi madrasah dalam keseharian mereka?	• Apakah ada kegiatan pembinaan atau pelatihan yang dirancang untuk memperkuat identitas dan nilai-nilai madrasah di kalangan guru? • Bagaimana bidang kurikulum berperan dalam menanamkan nilai dan visi madrasah kepada guru dan peserta didik?	• Apa yang membuat Bapak/Ibu merasa bangga menjadi bagian dari madrasah ini? • Bagaimana Bapak/Ibu memahami dan menghayati nilai serta visi madrasah dalam menjalankan tugas sehari-hari?
		Mempermudah komitmen terhadap organisasi	1. Meningkatkan loyalitas dan ketekunan anggota terhadap organisasi 2. Konsistensi nilai pribadi dengan nilai madrasah	• Bagaimana upaya Bapak/Ibu dalam menumbuhkan loyalitas guru dan tenaga kependidikan terhadap madrasah? • Apa langkah yang dilakukan untuk menanamkan nilai-nilai madrasah agar menjadi bagian dari kepribadian dan sikap guru?	• Bagaimana bidang kurikulum berperan dalam menumbuhkan semangat kerja dan loyalitas guru terhadap madrasah? • Apakah guru diberikan ruang untuk mengekspresikan nilai-nilai pribadinya dalam pembelajaran tanpa bertentangan dengan nilai madrasah?	• Bagaimana madrasah membantu Bapak/Ibu untuk tetap tekun dan semangat dalam menjalankan tugas meskipun menghadapi berbagai tantangan? • Bagaimana dukungan pimpinan dan rekan kerja membantu Bapak/Ibu menjaga konsistensi antara nilai pribadi dan nilai madrasah?

		Menjaga stabilitas sistem sosial	1. Terpeliharanya hubungan harmonis antara anggota organisasi 2. Konsistensi penerapan nilai, norma, dan aturan dalam organisasi	• Apa langkah konkret yang dilakukan untuk mencegah dan menyelesaikan konflik antar anggota di lingkungan madrasah? • Bagaimana Bapak/Ibu menindaklanjuti pelanggaran terhadap nilai dan norma madrasah tanpa menimbulkan konflik atau ketegangan dalam organisasi?	• Apa bentuk kerja sama yang dilakukan antar guru untuk menjaga hubungan yang harmonis dalam melaksanakan kegiatan akademik? • Se jauh mana guru menunjukkan konsistensi dalam melaksanakan aturan akademik dan nilai-nilai madrasah dalam proses belajar mengajar?	• Bagaimana cara Bapak/Ibu menjaga hubungan yang baik dengan rekan sejawat, terutama saat terjadi perbedaan pendapat? • Bagaimana Bapak/Ibu merespons ketika ada rekan kerja atau pihak lain yang tidak mematuhi aturan atau nilai madrasah?
		Membimbing dan mengarahkan tindakan anggota	1. Kemampuan anggota mengambil keputusan sesuai nilai dan tujuan organisasi 2. Adanya kelarasan tindakan anggota dengan strategi dan kebijakan organisasi	• Bagaimana Bapak/Ibu memastikan bahwa setiap keputusan yang diambil oleh guru sejalan dengan nilai dan tujuan madrasah? • Bagaimana Bapak/Ibu memastikan bahwa seluruh guru dan tenaga kependidikan memahami serta melaksanakan strategi dan kebijakan madrasah dengan selaras?	• Bagaimana peran Waka Kurikulum dalam memberikan bimbingan atau supervisi agar keputusan akademik guru tetap sesuai dengan visi madrasah? • Menurut Bapak/Ibu, bagaimana cara efektif untuk memastikan kelarasan tindakan guru dengan strategi organisasi dalam kegiatan belajar mengajar?	• Se jauh mana Bapak/Ibu memahami nilai-nilai organisasi sebagai pedoman dalam menentukan tindakan atau kebijakan di kelas? • Bagaimana Bapak/Ibu menyesuaikan rencana dan tindakan mengajar agar sejalan dengan kebijakan dan tujuan

		Membantu adaptasi terhadap lingkungan eksternal	1. Kemampuan organisasi dan anggotanya menyesuaikan diri terhadap perubahan 2. Tingginya kemampuan inovatif dan responsive anggota terhadap tantangan baru	• Bagaimana Bapak/Ibu mempersiapkan madrasah dan seluruh anggotanya untuk menghadapi perubahan kebijakan pendidikan dari pemerintah atau lingkungan sekitar? • Apa langkah konkret yang dilakukan madrasah untuk mendorong guru agar lebih kreatif dan responsif terhadap permasalahan baru di lingkungan kerja?	• Bagaimana Bapak/Ibu membantu guru untuk lebih fleksibel dan terbuka terhadap perubahan dalam strategi pembelajaran atau evaluasi? • Bagaimana Bapak/Ibu membantu guru mengembangkan kreativitas dalam merancang kegiatan belajar yang sesuai dengan tantangan baru?	strategis madrasah? • Bagaimana Bapak/Ibu menjaga semangat dan profesionalisme ketika menghadapi perubahan yang cepat di lingkungan kerja? • Apakah madrasah memberikan dukungan, fasilitas, atau kebebasan bagi Bapak/Ibu untuk berinovasi dalam pekerjaan?
2	Bagaimana Kendala Pembentukan Ketahanan Kerja Tenaga Pendidik		Tekanan kerja yang berlebihan	• Menurut Bapak/Ibu, apa faktor utama yang menyebabkan tekanan kerja berlebihan di lingkungan madrasah? • Apakah ada kebijakan atau strategi khusus yang diterapkan untuk membantu guru mengelola beban kerja agar tidak menimbulkan stres berlebihan?	• Bagaimana koordinasi antara waka kurikulum dan guru dilakukan agar tekanan kerja tidak menumpuk pada waktu tertentu (misalnya menjelang ujian atau akreditasi)? • Menurut Bapak/Ibu, faktor apa saja yang paling sering membuat guru merasa kewalahan dalam menjalankan tugas?	• Seberapa sering Anda merasa mengalami tekanan kerja yang berlebihan dalam menjalankan tugas sehari-hari di madrasah? • Upaya apa yang biasanya Anda lakukan untuk mengatasi tekanan kerja tersebut?

			Kurangnya dukungan sosial di tempat kerja • Bagaimana peran pimpinan madrasah dalam menciptakan suasana kerja yang saling mendukung dan terbuka di antara warga madrasah? • Apa kendala yang dihadapi dalam membangun budaya saling peduli di tempat kerja?	• Bagaimana peran waka kurikulum dalam membantu guru yang mengalami kesulitan atau tekanan kerja agar tidak merasa sendirian? • Apakah terdapat forum atau wadah diskusi rutin bagi guru untuk saling berbagi pengalaman dan solusi terhadap masalah pekerjaan?	• Apakah Anda merasa lingkungan kerja di madrasah sudah mendorong budaya saling peduli dan mendukung antar guru? • Faktor apa yang menurut Anda menyebabkan masih lemahnya dukungan sosial di tempat kerja?
			Budaya organisasi yang tidak adaptif terhadap perubahan • Faktor apa yang menurut Bapak/Ibu menyebabkan budaya organisasi menjadi kurang adaptif terhadap perubahan? • Apa upaya yang telah dilakukan oleh pihak pimpinan untuk menumbuhkan budaya kerja yang terbuka terhadap inovasi dan pembaruan?	• Bagaimana peran budaya kerja di madrasah dalam mempengaruhi kemampuan guru beradaptasi terhadap perubahan pendidikan? • Upaya apa yang dilakukan oleh bagian kurikulum untuk membantu guru menyesuaikan diri dengan tuntutan perubahan tersebut?	• Apakah Anda merasa budaya kerja di madrasah mendukung Anda untuk beradaptasi dan berinovasi? Mengapa demikian? • Faktor apa yang membuat sebagian guru sulit menyesuaikan diri dengan perubahan yang ada?
			Kepemimpinan yang tidak empatik dan partisipatif • Bagaimana Bapak/Ibu menanggapi keluhan, saran, atau masukan dari guru dan tenaga kependidikan terkait kondisi kerja mereka?	• Sejauh mana komunikasi dua arah antara pimpinan, waka, dan guru berjalan secara efektif dan terbuka • Kendala apa yang menurut	• Seberapa sering Anda merasa didengarkan atau dilibatkan dalam proses

				• Apa langkah konkret yang telah dilakukan untuk membangun hubungan yang lebih terbuka dan suportif antara pimpinan dan tenaga pendidik?	Bapak/Ibu menyebabkan kurangnya sikap empatik dan partisipatif dalam kepemimpinan di madrasah?	pengambilan keputusan di madrasah? • Bagaimana sikap pimpinan ketika guru menghadapi kesulitan atau tekanan dalam pekerjaan? Apakah mereka menunjukkan empati dan dukungan?
--	--	--	--	--	---	--



MAN 1 ACEH SELATAN

SEJARAH SINGKAT MAN 1 ACEH SELATAN

Madrasah Aliyah Negeri 1 Aceh Selatan bermula dari Pendidikan Guru Agama Negeri (PGAN) Tapaktuan yang berdiri pada Tahun 1978. Melalui SK Menteri Agama RI Nomor 64 Tahun 1990 Tanggal 25 April, PGAN Tapaktuan ditutup dan diubah namanya menjadi Madrasah Aliyah Negeri Tapaktuan.

Berdasarkan usulan Kepala Kantor Departemen Agama Aceh Selatan, Kepala Kantor Wilayah Departemen Agama Provinsi Nanggroe Aceh Darussalam mengeluarkan rekomendasi Nomor : WA/I-b/PP/03.2/1086/2001 untuk mengganti nama dan meresmikan Madrasah Aliyah Negeri Tapaktuan menjadi Madrasah Negeri Unggul Tapaktuan pada tanggal 15 Juli 2003. Kemudian melalui SK Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 670 Tahun 2016 tanggal 17 November tentang Perubahan Nama Madrasah Aliyah Negeri, Madrasah Tsanawiyah Negeri, dan Madrasah Ibtidaiyah Negeri di Provinsi Aceh, Madrasah Aliyah Negeri Unggul Tapaktuan berubah nama menjadi Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Aceh Selatan,.

Selanjutnya pada tanggal 18 Juni 2021 Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Aceh dengan Nomor 323 Tahun 2021 menetapkan nama MAN 1 ACEH SELATAN menjadi MADRASAH INNOVASI ACEH SELATAN.

Tapaktuan, 21 Juli 2025
Kepala Madrasah

جامعة الرانيري
A R - R A N I R Y

Zulkarnaini, S.Pd., M.Pd
NIP. 196904131999051001

PROFIL MAN 1 ACEH SELATAN

NAMA MADRASAH	MAN 1 ACEH SELATAN
No. Statistik Madrasah (NSM)	131111010001
NPSN	10113663
NPWP	00.069.177.4-106.000
EMAIL	mantapaktuan@gmail.com
WEBSITE	https://man1acehselatan.sch.id/
TELP	(0656) 321953
ALAMAT	Jalan Teuku Ben Mahmud KM 4, Desa Air Berudang Kec. Tapaktuan Kab. Aceh Selatan Prov. Aceh
TAHUN BERDIRI	No SK : 64 Tahun 1990 - 25 April 1990
LUAS TANAH	8.500 m²
LUAS BANGUNAN	3.705 m²
STATUS AKREDITAS	Akreditasi A (00489/11/MA/2023/ 12 DESEMBER 2023)
JUMLAH GURU / TENDIK	PNS 31 ORANG NON PNS 16 ORANG

A R - R A N I R Y

DATA SISWA 3 TAHUN TERAKHIR

TAHUN AJARAN	KELAS 1		KELAS 2		KELAS 3		JUMLAH KELAS (1 + 2 +3)	
	JML SISW A	JML ROMBE L	JML SISW A	JML ROMBE L	JML SISW A	JML ROMBE L	JML SISW A	JML ROMBE L
2021/2022	88	4	127	5	149	5	364	14
2022/2023	111	5	86	4	119	5	316	14
2023/2024	111	5	111	5	85	4	307	14

TAMATAN MAN 1 ACEH SELATAN

TAHUN AJARAN	JUMLAH SISWA
2020/2021	131
2021/2022	149
2022/2023	119
2023/2024	85
2024/2025	111

جامعة الرانيري

A R - R A N I R Y

DATA SARANA PRASARANA

NO	Jenis Bangunan	Jumlah Ruang	Kondisi
1	Ruang Kelas / Belajar	14	Baik
2	Ruang Laboratorium IPA	1	Baik
3	Ruang Perpustakaan	1	R. Ringan
4	Ruang Komputer	1	R. Berat
5	Ruang PTSP	1	R. Berat
6	Ruang BK	1	R. Berat
7	Ruang Kepala Madrasah	1	Baik
9	Ruang Dewan Guru	1	Baik
10	Ruang Tata Usaha	1	R. Ringan
11	Ruang Rapat	1	R. Rapat
12	Ruang OSIM	1	R. Berat
13	Ruang Kantin	2	Baik
14	Ruang Ibadah / Mushalla	1	R. Ringan





VISI DAN MISI MAN 1 ACEH SELATAN

VISI

**UNGGUL DALAM MUTU DAN KETERAMPILAN
BERSENDI PADA AL-QUR'AN DAN HADITS RASULULLAH**

MISI

1. Menetapkan pelaksanaan kegiatan belajar pagi maupun sore hari sehingga lulusan Madrasah ini dapat diterima di Perguruan-Perguruan Tinggi di Indonesia
2. Mampu berkomunikasi aktif dengan menggunakan bahasa Arab dan Inggris
3. Memiliki keterampilan keagamaan, mampu berceramah dan khutbah
4. Memiliki pengetahuan tentang Teknologi Informasi dan Komunikasi serta memiliki Keterampilan dalam Kesenian
5. Menciptakan lingkungan belajar yang sehat dan turut berpartisipasi melestarikan lingkungan hidup

STRATEGI

A R - R A N I R Y

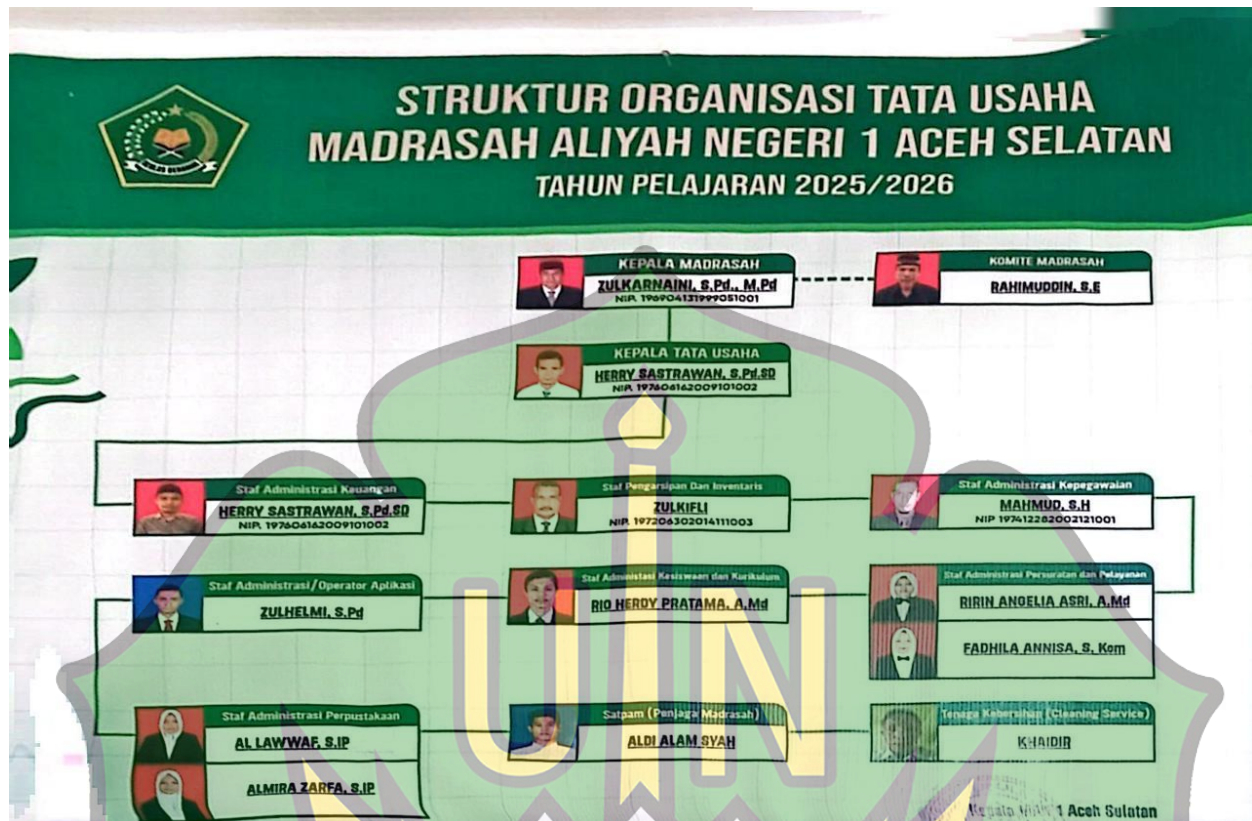
1. Menyusun dan melaksanakan program di Madrasah
2. Disiplin dalam melaksanakan tugas
3. Mengefektifkan jam kegiatan proses belajar mengajar
4. Membuat perangkat alat pembelajaran
5. Mengembangkan kepribadian
6. Menguasai landasan pendidikan
7. Meningkatkan keterampilan dan mutu guru

8. Melengkapi fasilitas yang memadai
9. Melengkapi sarana ibadah di Madrasah
10. Melibatkan orang tua murid dan masyarakat

PRESTASI MADRASAH

NO	PRESTASI	PERINGKAT	TAHUN
1	Penilaian Indikaor Kinerja Pelaksanaan Anggaran (IKPA) Satker Katagori Pagu Sedang (Di antara Rp. 2,4 Miliar Sampai Dengan 6 Miliar Di Lingkup KPPN Tapaktuan Triwulan I Tahun Anggaran 2022.	Pertama	2022
2	Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran (IKPA) Periode Semester I Tahun 2023 Satker Lingkup Kementerian Agama Kab. Aceh Selatan.	Terbaik I dengan Nilai IKPA 99,11	2023
3	Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran (IKPA) Periode Semester I Tahun 2025 Kementerian Agama Kab. Aceh Selatan.	Terbaik I dengan Nilai IKPA 100	2025

DOKUMENTASI KEGIATAN PENELITIAN



Tabel Struktur Organisasi Organisasi Tata Usaha Madrasah Aliyah Negeri 1 Aceh Selatan

DAFTAR URUT KEPANGKATAN (DUK) MADRASAH ALIYAH NEGERI 1 ACEH SELATAN TAHUN 2023																			
NO	NAMA	NIP	L/P	TEMPAT TOL. LAMPIR			PANGKAT TERAKHIR			JABATAN		MASA KERJA		DIKLAT JABATAN		PENDIDIKAN		CATATAN	
				TEMPAT	TGL	BLN	TMT	BLN	TMT	NAMA JABATAN	TMT JABATAN	TGL	BLN	NAMA	TGL	TMT	TINGKAT		
1	ZULKARNAINI, S.Pd	196904131999051001	L	SAMADUA	13	04	1969	IV/b	01/04/2020	KEPALA MADRASAH	3/8/2021	23	12			STKIP	2007	S1	
2	MUHAMMAD FADLI, S.Pd.I	198712221999051001	L	TAPAKTUAN	12	12	1987	IV/b	01/04/2019	GURU	6/1/1999	21	05			IAIN	2003	S1	
3	Drs. HASRUTI SUARNI	196604291999052001	P	TAPAKTUAN	29	04	1966	IV/b	01/04/2020	GURU	6/1/2004	23	04	Guru Sejarah	2019	FKIP	1992	S1	
4	JUNAIDA, S.Pd	197009041999052001	P	BAKONGAH	04	09	1970	IV/b	01/04/2020	GURU	01/10/2005	23	04			FKIP	1994	S1	
5	Drs. ALFA ASTI	196406161999052001	P	TAPAKTUAN	16	06	1964	IV/b	01/04/2008	GURU	01/08/2017	27	12	Guru Sosiologi	2018	IAIN	1990	S1	
6	AINAL FITRI, S.Pd	197211091999052001	P	TAPAKTUAN	09	11	1972	IV/b	01/01/2021	GURU	05/01/1999	24	02	IKM	2022	FKIP	1996	S1	
7	NIVO ANITA, S.Pd	197306271999052001	P	TAPAKTUAN	27	06	1973	IV/a	01/10/2006	GURU	01/05/1999	20	10			FKIP	1996	S1	
8	Dra. ANJUL FAHMI	196909111994032004	P	JOGYAKARTA	11	09	1969	IV/a	01/10/2005	GURU	01/03/1994	26	01	Guru BHS. ARAB		IAIN	1993	S1	
9	YOYON KASLINDA T. S.Pd.I	196906202006041001	L	SIMPANG PELEUT	20	06	1969	IV/a	01/04/2020	WAKA SARANA	01/04/2008	20	05			UNMUKHA	2005	S1	
10	Dra. ZULIAQI	196607041999051001	L	KAMPUNG BARU	04	07	1966	IV/a	01/04/2008	WAKA KESEKWAAN	01/09/1999	20	10	Guru Sosiologi	2023	UNSYAH	1992	S1	
11	NUR ZAKIAH, S.Ag	197806192005012004	P	KRUENG KLUET	19	06	1978	IV/a	01/04/2020	GURU	19/10/2006	17	09	Guru BHS. ARAB	2018	IAIN	2001	S1	
12	LAILI HAYANI, S.Pd.I	198210302005012006	P	PAYONAN GADANG	30	10	1982	IV/a	01/04/2020	GURU	19/10/2006	17	09	Guru Biologi	2018	IAIN	2004	S1	
13	SUWALINA, S.Pd	197906222005012006	P	GUNUNG KETEK	22	06	1979	IV/a	01/10/2019	GURU	19/10/2006	17	09			FKIP	2002	S1	
14	MISWINA, S.Pd.I	197710052006042013	P	PANTAN LUAS	05	10	1977	IV/a	01/04/2020	GURU	01/04/2006	16	05	Guru FISIKA	2021	IAIN	2002	S1	
15	SOFIA AGUSTINA, S.Pd.I	196203162005012007	P	DESA LADANG	16	03	1962	IV/a	01/10/2020	WAKA KURKULUM	01/10/2007	16	00	BKM	2023	IAIN	2004	S1	
16	KAMIRANI, S.Pd.I	197610082007102003	P	SAMADUA	08	10	1976	IV/c	01/10/2019	GURU	01/10/2007	17	04			IAIN	2003	S1	
17	ISWARI, S.Pd.I	197209262007102001	P	JAMBO ARAH	26	09	1972	IV/c	01/10/2019	GURU	01/10/2007	14	02			UNMUKHA	2004	S1	
18	HERRY SASTRAWAN, S.Pd.SD	197606162009101002	L	SELUKAT	16	06	1976	IV/a	01/10/2023	KEPALA TATA USAHA	01/10/2023	17	00					S1	
20	ZULKIFLI	197206302014111003	L	AIR BERUDANG	30	06	1972	IV/c	01/10/2023	PENGADMINISTRASI	1/1/2014	10	08			SMA	1993	S1	
21	CUT METRI WISMA, S.Pd.I	198604212009122006	P	KEUDAI PADANG	21	04	1986	IV/b	01/10/2019	GURU	01/07/2017	12	10	PJJ BHS Inggris	2023	IAIN	2009	S1	
22	KHAIDARUDDIN, S.Pd.I	197410112006041021	L	AIR BERUDANG	11	10	1974	IV/c	01/04/2020	GURU	01/01/2019	16	10	Teknis MBA I	2021	UNMUKHA	2005	S1	
23	IRMAYANI, S.Pd.I	198807112019032014	P	ACEH BESAR	11	07	1988	IV/a	01/03/2019	GURU	5/22/2019	04	06			IAIN	2011	S1	
24	DIYAN NURSIKA, S.Pd	199006012019032010	P	ACEH TENGAH	01	06	1990	IV/a	01/03/2019	WAKA HUMAS	5/22/2019	04	06			UNSYAH	2013	S1	
5	HAZRAN ULWISA, S.Pd	199306262019032019	P	ACEH BARAT DAYA	26	06	1993	IV/a	01/03/2019	GURU	5/22/2019	04	06			USM	2011	S1	
6	HAZUAR, S.Pd.I	199509082019031008	L	ACEH SELATAN	08	09	1995	IV/a	01/03/2019	GURU	5/22/2019	04	06			USM	2017	S1	
7	MUHAMMAD HUSEN, S.Pd	196410302019031006	L	ACEH SELATAN	03	01	1964	IV/a	01/03/2019	GURU	5/22/2019	04	06			USM	2015	S1	
8	RIZA SALAWATI, S.Pd	199101212023212049	P	BLANG GELINGGANG	21	01	1991	IX	01/08/2023	GURU	01/08/2023	00	02	-	-	USM	2013	S1	
9	HENI YULIAWATI, S.Pd	199208262023212039	P	DURIAN KAWAN	26	08	1992	IX	01/08/2023	GURU	01/08/2023	00	02	-	-	USM	2016	S1	
10	RIZKI NANDA SAPUTRA, S.Pd	199402282023211014	L	BARU	28	02	1994	IX	01/08/2023	GURU	01/08/2023	03	09	-	-	UNSYAH	2018	S1	
11	ZULFIKAR NOVERDA, S.Pd	199511102023211021	L	PAYONAN GADANG	10	11	1995	IX	01/12/2023	GURU	01/12/2023	03	09	-	-	UNSYAH	2019	S1	
12	EKA ZARINA, S.Pd	199709072023212013	P	GAMPONG GAJAH	07	09	1997	IX	01/12/2023	GURU	01/12/2023	00	01	-	-	UNSYAH	2019	S1	

Tapaktuan, 04 Januari
Kepala MAN 1 Aceh S

Zulkarnaini, S-Pd
NIP. 196904131999051001

Tapaktuan, 04 Januari
Kepala MAN 1 Aceh SZulkarnaini, S.Pd
NIP. 196904131999

NO	NAMA	NUPK/PEJ.ID	TEMPAT LAHIR	TANGGAL LAHIR	JABATAN	PANGKAT PERTAMA/ TMT	MASA KERJA		TUGAS	PENDIDIKAN			JURUSAN	MATA PELAJARAN	KET
							THN	BLN		SEKOLAH/P. TINGGI	LULUSAN THN	TINGKAT			
1	EMIZA NANDA JUNITA, S.Pd	10102861193001	SAWANG BUNGA	26/05/1993	PRAMUBAKTI	01/02/2017	4	2	GURU	UNSYIAH	2016	S1	Geografi	Geografi	
2	REFFI JUNITA, S.Pd	10304620199001	PADANG	15/07/1989	PRAMUBAKTI	10/7/2017	3	6	GURU	STKIP PGRI SUMATERA BARAT	2012	S1	Bahasa Inggris	Bahasa Inggris	
3	ULZA DINAYATUL FITRI, S.Pd	10102863192002	DESA BARU	27/02/1992	PRAMUBAKTI	02/01/2020	1	1	GURU	FKIP UNSYIAH	2014	S1	EKONOMI	EKONOMI	
4	ADE IRANDA, S.Pd	324376286421012	AIR BERUDANG	11/9/1984	PRAMUBAKTI	02/01/2021	0	6	GURU	UNMUKA	2010	S1	MATEMATIKA	MATEMATIKA	
5	KHAIDIR	10102861192001	GUNUNG KERAMBIL	02/03/1992	PRAMUBAKTI	01/01/2013	7	3	PENJAGA SEKOLAH	SMU 2 TAPAKTUAN	2000	SLTA	IPS	-	
6	AULIA SATRIANI, S.Sos	10102861196001	GUNUNG KERAMBIL	11/3/1996	PRAMUBAKTI	8/1/2019	1	6	STAF PERPUSTAKAAN	UN BANDA ACEH	2018	S1	KOMUNIKASI	-	
7	ELSA YULIATI PRATIWI, S.Pd	10102861197003	TAPAKTUAN	18/07/1997	PRAMUBAKTI	01/07/2021	1	0	GURU	UN AR-RANIRY BANDA ACEH	2020	S1	PEND. FISIKA	FISIKA	
8	RHO HERDY PRATAMA, A.Md	10102861196009	TAPAKTUAN	31/05/1999	PRAMUBAKTI	02/06/2021	1	5	STAF PENGADMINISTRAS	POLITEKNIK ACEH SELATAN	2019	D3	TEKNIK KOMPUTER	-	
9	RISKI SEPTIANYAH, S.Pd	10102861192004	AIR BERUDANG	29/10/1992	PRAMUBAKTI	01/07/2021	1	0	GURU	FKIP UNSYIAH	2019	S1	PEND. PPKN	PPKN	
10	MURTI, S.Pd	10102861196002	SUAQ HULU	23/03/1998	PRAMUBAKTI	06/09/2021	1	0	GURU	UN AR-RANIRY BANDA ACEH	2020	S1	BIMBINGAN KONSELING	BIMBINGAN KONSELING	
11	AL AWWAF, S.IP	10102861196003	KUTABLANG	03/01/1999	PRAMUBAKTI	16/09/2021	0	10	STAF PERPUSTAKAAN	UN AR-RANIRY BANDA ACEH	2021	S1	PERPUSTAKAAN	-	
12	ZULHELMI, S.Pd	10102829194001	SINABANG	27/05/1994	PRAMUBAKTI	03/01/2022	2	8	OPERATOR	SERAMBI MEKAH	2018	S1	BAHASA INGGRIS	-	
13	ALDI ALAM SYAH	10102861199001	AIR PINANG	29/11/1999	PRAMUBAKTI	05/01/2022	2	6	SATPAM	SMK N 1 SAWANG	2019	SLTA	MULTI MEDIA	-	
14	HELMUNIRA MAHYI, S.Pd	10102861100001	AIR BERUDANG	02/02/2000	PRAMUBAKTI	01/01/2023	1	1	GURU	UNSYIAH	2021	S1	FKIP SANDRATASIK	SENI BUDAYA	
15	MAYDIL FITRA, S.Pd	10102861198004	PAYONAN GADANG	06/05/1998	PRAMUBAKTI	01/01/2023	1	1	GURU	UNSYIAH	2022	S1	PENDIDIKAN GEOGRAFI	GEOGRAFI	
16	RIRIN ANGELIA ASRI, A.Md	-	TAPAKTUAN	04/07/1998	PRAMUBAKTI	01/01/2023	1	1	PTSP	POLITEKNIK ACEH SELATAN	2022	D3	TEKNIK KOMPUTER	-	
	NURUL HUDA SYAHWALDA, S.Pd	-	TAPAKTUAN	28/12/2000	PRAMUBAKTI	-	0	0	GURU	UN AR-RANIRY BANDA ACEH	2023	S1	PENDIDIKAN BIOLOGI	BIOLOGI	

Tapaktuan, 04 Januari 2024
Kepala MAN 1 Aceh Selatan

Zulkamaini, S.Pd
NIP. 19690413199051007



**SOP SUPERVISI
MADRASAH ALIYAH NEGERI 1 ACEH SELATAN**

SOP (Hierarchical steep) Supervisi	Nomor	Proses 04
	Tanggal	02 Januari 2024
1. Menentukan Waktu • Kepala Madrasah menentukan jadwal untuk melaksanakan supervisi. • Kepala Madrasah membuat formulir penilaian. 2. Melaksanakan Supervisi • Kepala Madrasah memberikan informasi kepada semua guru tentang supervisi yang akan dilaksanakan. • Kepala Madrasah melaksanakan supervisi sesuai jadwal yang telah ditentukan. 3. Menentukan hasil Supervisi • Kepala Madrasah memberikan penilaian terhadap hasil supervisi yang telah dilaksanakan. • Kepala Madrasah memberikan informasi hasil penilaian supervisi. 4. Tindak Lanjut • Kepala Madrasah memberikan penghargaan terhadap hasil prestasi baik. • Kepala Madrasah memberikan motivasi dan pembinaan terhadap guru yang belum mencapai prestasi baik.		

Tapaktuan, 02 Januari 2024
Kepala Madrasah,



ZULKARNAINI, S.Pd
NIP. 196904131999051001

SOP RENCANA PELAKSANAAN PEMBELAJARAN (RPP) MADRASAH ALIYAH NEGERI 1 ACEH SELATAN

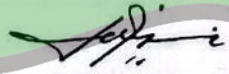
SOP (Graphic) Penyusunan RPP	Nomor	Proses 03
	Tgl Validasi	02 Januari 2024

Sosialisasi Kepala Madrasah • Kepala mengundang semua Guru. • Kepala Madrasah/Nara sumber memberikan sosialisasi tentang pembuatan RPP.
• Guru menyusun RPP sesuai dengan kaidah-kaidah yang ditentukan. • Verifikasi RPP oleh Kepala.
Pengesahan RPP • Pengesahan RPP Kepala Madrasah setelah RPP tidak ada lagi yang perlu diperbaiki.
Penerapan RPP • Semua Guru menggunakan RPP yang telah disahkan oleh Kepala dalam proses pembelajaran.

جامعة الرانيري

A R - R A N I R I

Tapaktuan, 02 Januari 2024
Kepala Madrasah,


ZULKARNAINI, S.Pd
NIP. 196904131999051001

SOP PROSEDUR PEMBELAJARAN DI KELAS MADRASAH ALIYAH NEGERI 1 ACEH SELATAN

SOP (Simple Step)	Nomor	Proses 02
Prosedur pembelajaran di kelas	Tgl Validasi	02 Januari 2024

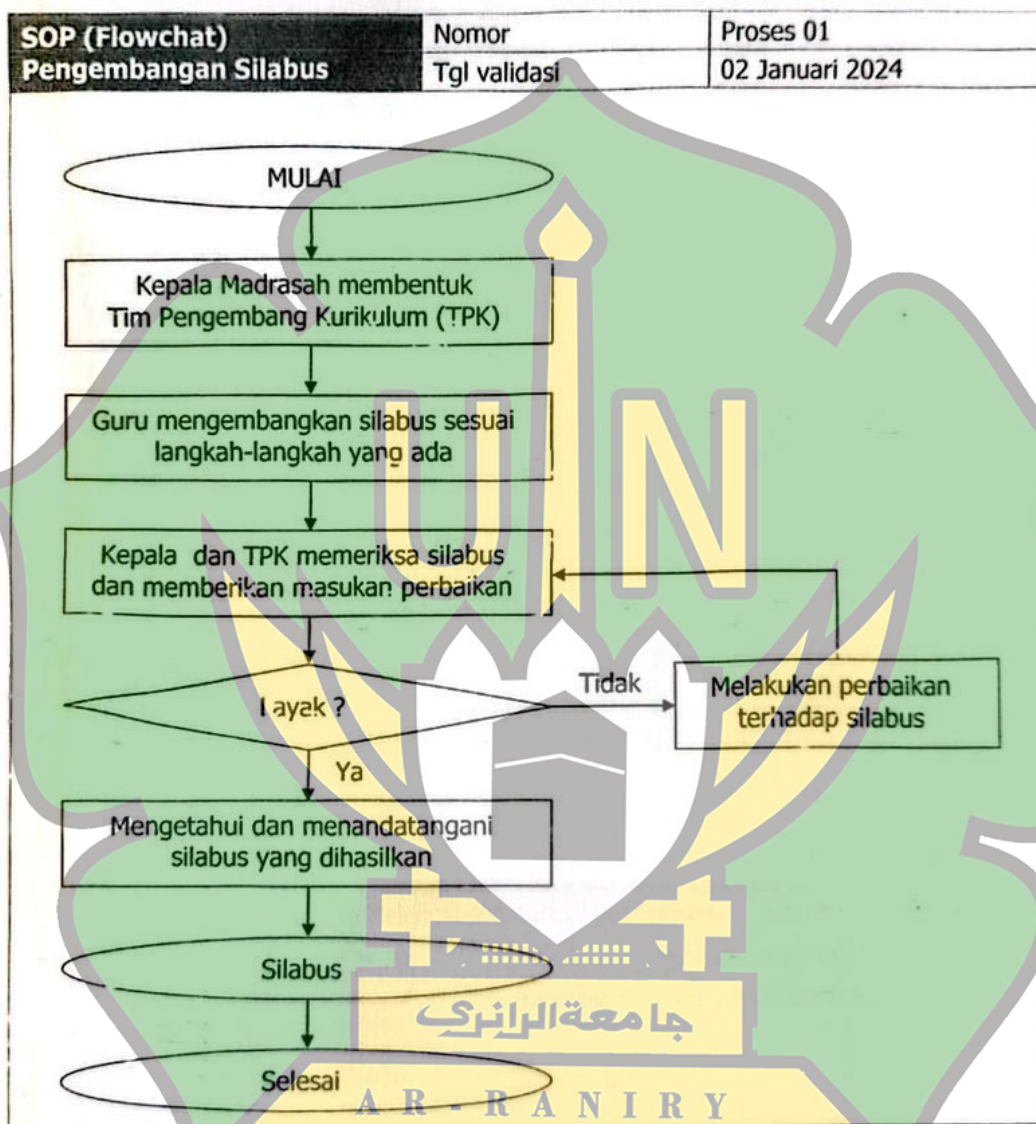
1. Bel masuk dibunyikan Siswa memasuki ruangan kelas di dalam ruangan kelas siswa diperiksa kebersihan, kerapian, dan kesehatan badan masing-masing;
2. Guru dan siswa berada di dalam ruang kelas 10 menit sebelum jadwal pembelajaran di mulai;
3. Guru menyuruh siswa untuk memimpin berdo'a; hanya jam pertama
4. Guru mengajar diawali dan diakhir dengan membaca satu/dua ayat Al Qur'an.
5. Guru mengecek kehadiran murid;
6. Guru memberikan motivasi kepada siswa agar semangat belajar dan konsentrasi;
7. Guru memberikan pembelajaran sesuai jadwal dan RPP yang telah disiapkan;
8. Guru memberikan kesempatan bertanya terhadap murid yang belum memahami materi yang diajarkan;
9. Guru menerapkan sistem pembelajaran P5 atau panglima
10. Guru memberikan penilaian terhadap hasil pembelajaran;
11. Guru memberikan reward terhadap murid yang berprestasi;
12. Guru secara sendiri atau bersama sama membuat rangkuman.
13. Guru menutup pembelajaran dengan bersama-sama berdo'a.

Tapaktuan, 02 Januari 2024
Kepala Madrasah,



ZULKARNAINI, S.Pd
NIP. 196904131999051001

SOP PENGEMBANGAN SILABUS MADRASAH ALIYAH NEGERI 1 ACEH SELATAN



Tapaktuan, 02 Januari 2024
Kepala Madrasah,

ZULKARNAINI, S.Pd
NIP. 196904131999051001

SUVERVISI PROSES KEGIATAN BELAJAR MENGAJAR MADRASAH ALIYAH NEGERI 1 ACEH SELATAN

SOP (Grafich) Suvervisi Proses Kegiatan Belajar Mengajar	Nomor	Pendidik 03
	Tanggal Validasi	02 Januari 2024

Persiapan

- Kamad mempersiapkan instrumen suvervisi.
- Pembagian Jadwal suvervisi.
- Guru rencana pelaksanaan pembelajaran.
- Berpakaian sopan dan rapih.

Kegiatan Inti

- Guru masuk kelas, melakukan kegiatan pendahuluan, berdoa dan pretest.
- Kepmad berada di dalam kelas melihat keadaan kelas dan administrasi yang dibuat guru.

Kegiatan Akhir

- Guru memberikan Test Tulis
- Guru membahas hasil jawaban peserta didik.
- Guru merumuskan kesimpulan.
- Guru menutup pelajaran dan berdoa.
- Kamad memberikan penilaian.

Tapaktuan, 02 Januari 2024
Kepala Madrasah,


ZULKARNAINI, S.Pd
 NIP. 196904131999051001

**SOP PEMBERIAN PENGHARGAAN GURU BERPRESTASI
MADRASAH ALIYAH NEGERI 1 ACEH SELATAN**

SOP (Simple Step)	Nomor	Pendidik 02
Pemberian Penghargaan Guru Berprestasi	Tanggal Validasi	02 Januari 2024

1. Kepala madrasah membentuk Tim Penilai yang selanjutnya ditetapkan dalam surat keputusan Kepala Madrasah.
2. Tim Penilai melakukan musyawarah untuk menentukan kriteria penilaian dan pembagian tugas tim.
3. Tim Penilai mensosialisasikan program pemberian penghargaan kepada guru berprestasi di madrasah.
4. Tim penilai melakukan kegiatan penilaiannya sesuai dengan tugas masing-masing
5. Tim penilai memusyawarahkan hasil penilaian yang diperoleh guru berdasarkan pada kriteria.
6. Tim penilai menyerahkan hasil penilaian guru berprestasi kepada kepala madrasah
7. Kepala madrasah menindaklanjuti hasil penilaian guru berprestasi dari tim penilai sekaligus untuk menetapkan dalam surat keputusan.
8. Kepala madrasah mengumumkan hasil penilaian guru berprestasi pada warga madrasah sekaligus pemberian penghargaan guru berprestasi.

Tapaktuan, 02 Januari 2024
Kepala Madrasah,



ZULKARNAINI, S.Pd
NIP. 196904131999051001



Wawancara dengan Kepala Madrasah





Wawancara dengan wakil kepala madrasah bidang kurikulum



Wawancara dengan Guru 1





Wawancara dengan Guru 2



DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : Teuku Zikrul Maulana Rusda
 Tempat, Tanggal Lahir : Ujung Karang, 31 Agustus 2003
 Alamat : Batoh
 NIM : 210206062
 Program Studi/Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam
 Fakultas : Tarbiyah dan Keguruan
 Perguruan Tinggi : Universitas Islam Negeri Ar-Raniry
 Banda Aceh
 Jenjang Pendidikan : Strata Satu (S1)
 No. HP : 0821 6141 8632



Riwayat Pendidikan :

1. MIN 6 Aceh Selatan
2. MTsN 4 Aceh Selatan
3. MAN 3 Aceh Selatan
4. UIN Ar-Raniry Banda Aceh

Nama Ayah : Teuku Darni, S.Ag.
 Pekerjaan Ayah : Pegawai Negeri Sipil (PNS)
 Nama Ibu : Rusmianti, S.Pd.I.
 Pekerjaan Ibu : Guru
 Alamat Orang Tua : Jl. Teuku Peukan, Simpang Tiga,
 Kecamatan Sawang, Kabupaten Aceh
 Selatan

