

***Building a Religious and Innovative Organizational Culture: Transformative Leadership Practices of Madrasah Principals***

**Membangun Budaya Organisasi Religius dan Inovatif: Praktik Kepemimpinan Transformatif Kepala Madrasah**

Eci Sriwahyuni<sup>1</sup>, Syufyarma<sup>2</sup>, Nellitawati<sup>3</sup>

Universitas Islam Negeri Imam Bonjol Padang<sup>1</sup>

Universitas Negeri Padang<sup>2,3</sup>

E-mail: [ecisriwahyuni@uinib.ac.id](mailto:ecisriwahyuni@uinib.ac.id)<sup>1</sup>, [syufyarmamarsidin@fip.unp.ac.id](mailto:syufyarmamarsidin@fip.unp.ac.id)<sup>2</sup>, [nellitawati@fip.ac.id](mailto:nellitawati@fip.ac.id)<sup>3</sup>

\*Corresponding Author

---

Received : 15 November 2025, Revised : 20 December 2025, Accepted : 7 January 2026

---

**ABSTRACT**

*Organizational culture plays a strategic role in supporting quality improvement and the sustainability of educational institutions, including madrasahs. The leadership of the madrasah principal is a key factor in shaping and directing organizational culture to align with religious values and the demands of educational innovation. This study aims to describe the transformational leadership practices of the madrasah principal in developing a religious and innovative organizational culture at MTsN 17 Tanah Datar. This research employed a qualitative approach with a case study design. The madrasah principal was selected as the key informant, while teachers and educational staff served as supporting informants selected through snowball sampling. Data were collected through observation, in-depth interviews, and document analysis. Data analysis was conducted using the interactive model of Miles and Huberman, which includes data reduction, data display, and conclusion drawing. Data validity was ensured through triangulation and member checking. The findings indicate that the transformational leadership of the madrasah principal plays a significant role in transforming organizational culture from conventional work patterns into a religious, collaborative, innovative, performance-based, and externally oriented culture. This cultural transformation was realized through exemplary leadership and the strengthening of discipline, the habituation of religious activities as an organizational identity, the development of a participatory work culture, encouragement of innovation and continuous learning, the implementation of an appreciation-based culture, and the strengthening of communication and external relations of the madrasah. These changes in organizational culture have led to increased motivation and professionalism among madrasah members, improved institutional management quality, and a positive public image and community trust in the madrasah.*

**Keywords:** *transformational leadership; organizational culture; religious culture; innovation; madrasah.*

**ABSTRAK**

Budaya organisasi memiliki peran strategis dalam mendukung peningkatan mutu dan keberlanjutan lembaga pendidikan, termasuk madrasah. Kepemimpinan kepala madrasah menjadi faktor kunci dalam membentuk dan mengarahkan budaya organisasi agar selaras dengan nilai-nilai religius dan tuntutan inovasi pendidikan. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan praktik kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam membangun budaya organisasi yang religius dan inovatif di MTsN 17 Tanah Datar. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Kepala madrasah ditetapkan sebagai informan kunci, sedangkan guru dan tenaga kependidikan menjadi informan pendukung yang dipilih menggunakan teknik *snowball sampling*. Data dikumpulkan melalui observasi, wawancara mendalam, dan studi dokumentasi. Analisis data dilakukan dengan model interaktif Miles dan Huberman yang meliputi reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan. Keabsahan data dijamin melalui triangulasi dan *member checking*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional kepala madrasah berperan signifikan dalam mentransformasikan budaya organisasi dari pola kerja konvensional menuju budaya religius, kolaboratif, inovatif, berbasis kinerja, dan berorientasi eksternal. Transformasi budaya tersebut diwujudkan melalui keteladanan dan

penguatan disiplin, pembiasaan kegiatan religius sebagai identitas organisasi, pengembangan budaya kerja partisipatif, dorongan terhadap inovasi dan pembelajaran berkelanjutan, penerapan budaya apresiasi, serta penguatan komunikasi dan hubungan eksternal madrasah. Perubahan budaya organisasi ini berdampak pada meningkatnya motivasi dan profesionalisme warga madrasah, kualitas pengelolaan lembaga, serta citra positif dan kepercayaan masyarakat terhadap madrasah.

**Kata Kunci:** *kepemimpinan transformasional; budaya organisasi; budaya religius; inovasi; madrasah.*

## **1. Pendahuluan**

Budaya organisasi merupakan instrumen strategis yang menentukan arah perkembangan lembaga pendidikan, termasuk madrasah, karena tidak hanya mencerminkan nilai dan norma yang memandu perilaku warga sekolah, tetapi juga berpengaruh terhadap kualitas pembelajaran, motivasi kerja guru, serta pencapaian tujuan pendidikan. Sekolah atau madrasah yang memiliki budaya organisasi kuat mampu menciptakan lingkungan pendidikan yang kondusif, produktif, dan berdaya saing tinggi di tengah tantangan abad ke-21 seperti tuntutan inovasi, kolaborasi, dan adaptasi terhadap perubahan (Anggreni, 2020; Nurfajrina et al., 2022). Budaya organisasi yang positif berfungsi sebagai pedoman tidak tertulis yang mengarahkan pola interaksi, pengambilan keputusan, serta komitmen bersama seluruh warga sekolah dalam menjalankan peran dan tanggung jawabnya.

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan kepala sekolah, terutama gaya kepemimpinan transformasional, berperan penting dalam menguatkan budaya organisasi yang positif, kolaboratif, dan berorientasi pada perubahan. Kepemimpinan transformasional mendorong terbentuknya visi bersama, meningkatkan keterlibatan guru, serta memperkuat kerja tim dalam mendukung transformasi sekolah secara menyeluruh. Budaya sekolah yang kuat juga terbukti berkorelasi dengan meningkatnya kolaborasi antarstaf, keterlibatan profesional guru, serta efektivitas perubahan organisasi yang berkelanjutan (Atasoy, 2020; Deal & Peterson, 2016). Dalam proses tersebut, peran pemimpin menjadi sangat penting sebagai agen perubahan yang tidak hanya merumuskan nilai, tetapi juga menanamkan dan mempraktikkan nilai-nilai tersebut dalam kehidupan sekolah sehari-hari (Çakır & Özgenel, 2024).

Dalam konteks pendidikan Islam, budaya religius merupakan dimensi khas dan strategis yang menjadi fondasi pembentukan karakter serta identitas lembaga pendidikan. Budaya religius perlu diperkuat secara sistematis melalui struktur kelembagaan, kebijakan internal, serta praktik kepemimpinan kepala madrasah yang konsisten dan berkelanjutan. Sejumlah penelitian menegaskan bahwa kepala sekolah atau kepala madrasah memiliki peran sentral dalam membangun budaya religius melalui keteladanan, pembiasaan kegiatan ibadah, serta penguatan karakter berbasis nilai-nilai keagamaan yang terintegrasi dalam aktivitas sekolah sehari-hari (Malik & Efendi, 2024; Maulidin et al., 2024; Sakinah & Mahmud, 2025).

Sejalan dengan itu, kajian mengenai kepemimpinan transformasional dalam konteks pendidikan juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mampu memperkuat budaya organisasi sekolah dengan menumbuhkan iklim kerja yang positif, kolaborasi yang tinggi di antara staf, serta keterlibatan yang lebih besar dalam berbagai kegiatan sekolah, sehingga mendukung terciptanya budaya sekolah yang berorientasi pada mutu dan pengembangan berkelanjutan (Sasan et al., 2023).

Meskipun berbagai penelitian telah mengkaji hubungan antara kepemimpinan kepala sekolah dengan budaya religius maupun budaya organisasi secara umum, kajian yang mengintegrasikan budaya religius dan budaya inovasi dalam satu kerangka transformasi organisasi madrasah secara komprehensif masih terbatas. Sebagian besar penelitian sebelumnya cenderung membahas kedua dimensi tersebut secara terpisah atau hanya menekankan gaya kepemimpinan tertentu tanpa mengungkap bagaimana nilai religius dan inovasi dapat terinternalisasi secara simultan dalam budaya organisasi madrasah serta berdampak pada citra lembaga dan keterlibatan masyarakat.

Berangkat dari celah penelitian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan praktik kepemimpinan kepala madrasah dalam membangun budaya organisasi yang religius sekaligus inovatif di MTsN 17 Tanah Datar, dengan mengeksplorasi proses internalisasi nilai-nilai religius dalam kehidupan madrasah sehari-hari serta pengembangan inovasi dalam pembelajaran, kolaborasi kerja, dan orientasi eksternal, sehingga diharapkan dapat memberikan kontribusi empiris bagi pengembangan kajian kepemimpinan pendidikan Islam dan menjadi rujukan praktis dalam membangun budaya organisasi madrasah yang adaptif, berkarakter Islami, dan berorientasi pada mutu.

## 2. Metodologi

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus untuk menelaah secara mendalam dinamika perubahan budaya organisasi sekolah yang dipengaruhi oleh praktik kepemimpinan transformasional kepala madrasah di MTsN 17 Tanah Datar. Kepala madrasah ditetapkan sebagai informan kunci karena perannya yang sentral dalam membentuk nilai, norma, dan pola perilaku organisasi. Informan pendukung ditentukan secara bertahap menggunakan teknik *snowball sampling*, disesuaikan dengan kebutuhan data dan perkembangan temuan di lapangan, guna memperoleh gambaran komprehensif tentang budaya organisasi yang berkembang di madrasah.

Pengumpulan data dilakukan melalui tiga teknik utama, yaitu observasi berperan pasif, wawancara mendalam, dan studi dokumentasi. Observasi digunakan untuk mengamati secara langsung praktik kepemimpinan, interaksi sosial, serta pembiasaan nilai-nilai organisasi dalam kehidupan sehari-hari madrasah. Wawancara mendalam dilakukan untuk menggali persepsi, pengalaman, dan pemaknaan warga madrasah terhadap perubahan budaya organisasi yang terjadi. Sementara itu, dokumentasi dimanfaatkan sebagai sumber data pendukung berupa kebijakan madrasah, laporan kegiatan, dokumen akademik, serta arsip lain yang merekam proses dan arah perubahan budaya organisasi di MTsN 17 Tanah Datar.

Keabsahan data dijamin melalui penerapan teknik triangulasi dan *member checking*. Triangulasi dilakukan dengan membandingkan data dari berbagai sumber dan teknik pengumpulan data, yaitu mencocokkan temuan wawancara dengan hasil observasi dan dokumentasi. Selanjutnya, *member checking* dilakukan dengan mengonfirmasi hasil sementara penelitian kepada para informan untuk memastikan kesesuaian antara interpretasi peneliti dan realitas yang dimaknai oleh subjek penelitian. Proses ini dilaksanakan melalui diskusi kelompok terfokus (*focus group discussion*).

Analisis data dilakukan menggunakan model interaktif Miles dan Huberman yang mencakup tahapan reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi. Pada tahap reduksi, data lapangan diseleksi dan difokuskan pada aspek-aspek yang berkaitan dengan nilai, norma, kebiasaan, dan pola kerja sebagai elemen budaya organisasi sekolah. Data yang telah direduksi kemudian disajikan dalam bentuk narasi deskriptif dan tahap akhir berupa penarikan kesimpulan dilakukan dengan menafsirkan pola perubahan budaya organisasi sekolah serta peran kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam mendorong terbentuknya budaya religius, kolaboratif, inovatif, dan berkelanjutan di MTsN 17 Tanah Datar.

## 3. Literature Review

Sub bab berikut menyajikan landasan teori yang digunakan sebagai kerangka berpikir dalam penelitian ini. Berbagai konsep dan teori dibahas secara sistematis untuk memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai variabel-variabel yang diteliti sekaligus membangun kerangka analisis yang kokoh sebagai dasar pengkajian empiris.

### Budaya Organisasi

Menurut Luthans dalam (Ardiansyah et al., 2020) budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai nilai-nilai dan keyakinan bersama yang memungkinkan anggota untuk memahami peran harapan, serta norma-norma yang berlaku dalam organisasi. Budaya organisasi berfungsi sebagai pedoman perilaku yang membentuk cara berpikir dan bertindak anggota dalam

menjalankan tugasnya. Sejalan dengan itu, (Hoy & Miskel, 2012) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan sistem orientasi bersama yang menyatukan berbagai unit dalam organisasi dan memberikan identitas khas yang membedakan satu lembaga dengan lembaga lainnya. Dalam konteks sekolah, (Maslowski, 2001) mendefinisikan budaya sekolah sebagai kumpulan asumsi dasar, norma, nilai, serta artefak budaya yang dianut secara kolektif oleh warga sekolah dan secara langsung memengaruhi cara mereka menjalankan fungsi dan peran di lingkungan pendidikan.

Dalam ranah pendidikan, budaya organisasi dapat dipahami sebagai seperangkat norma, nilai, keyakinan, serta pola perilaku yang tidak hanya membentuk identitas lembaga, tetapi juga mengarahkan interaksi antaranggota, menentukan pola kerja yang dijalankan, serta menegaskan nilai-nilai luhur yang dijunjung tinggi dalam upaya menjaga reputasi dan mewujudkan tujuan pendidikan (Gumilar, 2023). Budaya organisasi berperan sebagai fondasi normatif yang mengikat seluruh warga sekolah, sehingga mampu menciptakan keselarasan antara tujuan individu dan tujuan kelembagaan.

Selanjutnya, budaya sekolah merupakan faktor yang sangat penting dalam membentuk persepsi sekolah serta pola perilaku seluruh pemangku kepentingan, terutama tenaga pendidik dan peserta didik. Dalam hal ini, gaya kepemimpinan bersama memiliki peran yang signifikan dalam membentuk arah dan kualitas budaya sekolah. Oleh karena itu, budaya sekolah dipahami sebagai fenomena yang tidak hanya memengaruhi kualitas hubungan antar manusia dalam organisasi pendidikan, tetapi juga terbentuk dan berkembang melalui kualitas hubungan tersebut (Kalkan et al., 2020). Hubungan yang dibangun atas dasar saling percaya dan keterbukaan akan memperkuat nilai-nilai kolektif yang dianut bersama.

Apabila budaya sekolah menekankan nilai keterbukaan, saling percaya, dan kerja sama, maka interaksi antara tenaga pendidik, tenaga kependidikan, dan peserta didik cenderung berlangsung secara hangat, komunikatif, dan kolaboratif. Sebaliknya, budaya sekolah yang kaku, otoriter, dan sarat dengan persaingan tidak sehat berpotensi melahirkan hubungan yang tegang, konflik internal, serta sikap apatis di kalangan warga sekolah. Dalam konteks ini, budaya organisasi sekolah berfungsi menyatukan keyakinan, harapan, nilai, dan kode etik yang dianut oleh seluruh warga sekolah dengan ikatan yang jauh lebih kuat dibandingkan sekadar aturan formal atau kekuasaan struktural pimpinan (Song et al., 2023).

Oleh sebab itu, budaya organisasi sekolah menjadi elemen yang sangat penting karena menjadi dasar pemersatu seluruh warga sekolah, membentuk identitas kolektif, serta mengarahkan pola perilaku bersama yang berpengaruh langsung terhadap kualitas pendidikan dan pencapaian tujuan sekolah. Budaya sekolah merupakan konstruksi sosial yang terbentuk melalui interaksi berkelanjutan antara kepala sekolah, guru, dan seluruh warga sekolah, yang pada akhirnya memengaruhi perilaku profesional serta tingkat komitmen organisasi guru (Ayik & Atas, 2014). Budaya yang kuat dan positif akan mendorong tumbuhnya rasa memiliki dan tanggung jawab bersama terhadap keberhasilan lembaga.

Hal ini sejalan dengan pandangan (Denison et al., 2014) yang menyatakan bahwa penilaian terhadap budaya organisasi dapat dilihat dari sejauh mana budaya tersebut mampu memberdayakan dan melibatkan warga sekolah, mendorong kerja sama yang terarah, serta menumbuhkan perilaku yang konsisten dengan nilai-nilai utama organisasi. Ketika nilai-nilai tersebut terinternalisasi dengan baik, budaya organisasi akan menciptakan tujuan dan arah yang jelas bagi seluruh warga sekolah, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap efektivitas dan keberhasilan organisasi pendidikan secara berkelanjutan.

### **Kepemimpinan Transformatif Kepala Sekolah**

Kepemimpinan transformasional dipahami sebagai kapasitas kepemimpinan yang bersifat komprehensif dan terintegrasi, yang diperlukan oleh individu maupun organisasi untuk mendorong terjadinya perubahan bermakna melalui peningkatan fungsi secara bertahap dan berkelanjutan (Hacker & Roberts, 2003). Model kepemimpinan ini tidak hanya berfokus pada pencapaian tujuan jangka pendek, tetapi juga pada pembentukan visi jangka panjang yang

mampu menggerakkan seluruh anggota organisasi. Kepemimpinan transformasional ditandai oleh kemampuan pemimpin untuk bekerja sama dengan pengikut dalam mengenali kebutuhan perubahan, merumuskan visi bersama, memberikan inspirasi, serta mengimplementasikan perubahan secara kolektif dengan tingkat komitmen yang tinggi (Anderson, 2017). Melalui pendekatan ini, pemimpin berperan sebagai agen perubahan yang mampu memengaruhi cara berpikir dan bertindak anggota organisasi. Perubahan tersebut tercermin dalam meningkatnya kepuasan kerja, rasa memiliki, dan komitmen terhadap organisasi (Rahmatika, 2024).

Lebih lanjut, kepemimpinan transformasional mendorong tumbuhnya komitmen, antusiasme, dan loyalitas anggota organisasi, sehingga mereka terlibat secara aktif dalam proses perubahan strategis dan berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan (Korejan & Shahbazi, 2016). Pemimpin yang menunjukkan perilaku transformasional cenderung lebih efektif dalam memengaruhi pengikutnya melalui pendekatan persuasif dan partisipatif. Sebagai dampaknya, pengikut menunjukkan tingkat kesejahteraan psikologis, kreativitas, kepuasan kerja, serta komitmen organisasi yang lebih tinggi dibandingkan dengan gaya kepemimpinan yang bersifat transaksional atau otoriter (Deng et al., 2023).

Secara konseptual, kepemimpinan transformasional terdiri atas empat dimensi utama, yaitu pengaruh ideal yang tercermin melalui keteladanan pemimpin yang berintegritas dan dapat dipercaya, motivasi inspiratif yang diwujudkan melalui penanaman visi dan semangat bersama, stimulasi intelektual yang mendorong anggota untuk berpikir kritis, kreatif, dan inovatif, serta pertimbangan individual berupa perhatian terhadap kebutuhan, potensi, dan pengembangan setiap anggota melalui pembinaan, dukungan, dan pendelegasian tugas secara proporsional (Bass & Riggio, 2006). Keempat dimensi ini saling melengkapi dan menjadi dasar terbentuknya kepemimpinan yang mampu menggerakkan perubahan budaya organisasi secara berkelanjutan.

Pemimpin transformasional juga dicirikan oleh kepekaan emosional, perhatian terhadap kebutuhan personal staf, kemampuan berpikir reflektif, serta keterbukaan terhadap gagasan dan pembaruan. Karakteristik ini memungkinkan pemimpin membangun kepercayaan, memperkuat komitmen, serta menumbuhkan budaya belajar dalam organisasi yang selaras dengan tuntutan pendidikan abad ke-21 (Assingkily & Mesiono, 2019). Efektivitas kepemimpinan transformasional dipengaruhi oleh kualitas pribadi pemimpin, karakteristik organisasi, serta kesiapan pengikut dalam menerima perubahan. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berdampak positif terhadap inovasi, kepercayaan, komitmen, serta kinerja organisasi secara keseluruhan (Barling, 2000; Samad, 2007; Sun et al., 2017).

Dalam konteks pendidikan, khususnya pendidikan Islam, kepemimpinan transformasional memiliki peran strategis dalam menciptakan lingkungan kerja yang suportif, kondusif, dan adaptif terhadap perubahan, sekaligus berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan secara berkelanjutan. Kepemimpinan ini memungkinkan kepala sekolah atau kepala madrasah mengintegrasikan nilai-nilai religius dengan tuntutan profesionalisme dan inovasi pendidikan, sehingga direkomendasikan sebagai model kepemimpinan yang efektif dalam pengelolaan pendidikan modern dan penguatan budaya organisasi sekolah (Connolly et al., 2019; Fadilah & Hamami, 2021; Nailan & Nugraha, 2024).

### **3. Hasil dan Pembahasan**

Berdasarkan hasil wawancara dan dokumentasi, budaya organisasi MTsN 17 Tanah Datar sebelum kepemimpinan Ibu Azizah Rahmy, M.Pd masih cenderung bersifat konvensional dan administratif. Budaya kerja guru dan tenaga kependidikan belum menunjukkan dinamika inovasi yang kuat, motivasi kerja relatif rendah, serta pengelolaan madrasah belum terintegrasi dengan pemanfaatan teknologi. Kondisi fisik madrasah kurang terawat, pengelolaan humas belum berjalan, dan minat masyarakat untuk menyekolahkan anaknya di MTsN 17 Tanah Datar masih rendah.

Budaya organisasi pada masa tersebut lebih menekankan rutinitas kerja daripada pengembangan kualitas, kolaborasi, dan inovasi. Nilai-nilai organisasi belum terinternalisasi secara kuat dalam perilaku keseharian warga madrasah. Sejak Januari 2023, di bawah kepemimpinan Ibu Azizah Rahmy, M.Pd, terjadi proses perubahan budaya organisasi yang signifikan. Perubahan tersebut berlangsung secara bertahap dan sistematis sebagaimana uraian berikut:

### **1. Pembentukan Budaya Keteladanan dan Disiplin**

Perubahan budaya organisasi dimulai dari pembentukan tata tertib madrasah yang disusun secara partisipatif dan disosialisasikan secara terbuka. Meskipun tata tertib ditujukan untuk peserta didik, kepala madrasah secara konsisten menampilkan keteladanan dalam menaati nilai-nilai yang sama, seperti kedisiplinan waktu, ketaatan terhadap syariat Islam, kepedulian terhadap lingkungan, serta sikap hormat dan santun. Keteladanan kepala madrasah tercermin dari kehadiran tepat waktu, keterlibatan langsung dalam kegiatan keagamaan, gotong royong, serta interaksi sehari-hari dengan peserta didik dan warga madrasah. Praktik ini membentuk budaya organisasi yang menekankan integritas, konsistensi, dan kepemimpinan berbasis teladan. Keteladanan kepala madrasah tidak hanya berdampak pada kedisiplinan individu, tetapi juga berperan dalam memperkuat budaya kolektif yang mendorong warga madrasah untuk bekerja bersama secara produktif dan selaras dengan visi-misi madrasah.

Temuan ini sejalan dengan penelitian (Afandi, 2025) yang menemukan bahwa keteladanan kepala madrasah menjadi faktor kunci dalam internalisasi disiplin budaya organisasi karena pengikut cenderung meniru perilaku yang diperlihatkan oleh pemimpin, bukan hanya mengikuti aturan administratif semata. Selanjutnya (Hapid, 2024) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berkontribusi positif pada pembentukan budaya sekolah yang kondusif, yang mencakup nilai-nilai integritas, kerja sama, dan kolaborasi yang pada akhirnya memengaruhi perilaku disiplin anggotanya, sehingga tercipta lingkungan kerja yang mendukung perubahan positif melalui hubungan saling percaya antara pemimpin dan staf. Hal ini sejalan dengan temuan (Wilson Heenan et al., 2023) menunjukkan bahwa kepala sekolah yang menerapkan kepemimpinan transformasional dapat menciptakan budaya sekolah yang kuat dan positif, di mana nilai-nilai seperti keterlibatan, motivasi, tujuan bersama, dan rasa tanggung jawab menjadi karakteristik dominan budaya organisasi.

### **2. Transformasi Budaya Religius sebagai Identitas Organisasi**

Budaya religius menjadi nilai inti yang dikembangkan dan diperkuat dalam organisasi sekolah. Program-program seperti shalat dhuha, shalat zuhur dan ashar berjamaah, kegiatan tahfiz dan tilawah, membaca surat Al-Kahfi setiap Jumat, serta khatam Al-Qur'an di bulan Ramadhan telah membentuk budaya organisasi yang religius dan berkarakter Islami. Budaya religius ini tidak hanya bersifat simbolik, tetapi terinternalisasi dalam perilaku sehari-hari warga madrasah, baik peserta didik maupun tenaga pendidik. Kegiatan pagi madrasah menjadi media pembiasaan nilai-nilai religius sekaligus membangun kedisiplinan dan tanggung jawab kolektif.

Kondisi ini sejalan dengan temuan (Hidayah et al., 2025) yang menyatakan bahwa kegiatan religius yang terjadwal dan dilakukan secara kolektif dalam lingkungan sekolah berperan sebagai media habituasi nilai religius yang kuat, sehingga budaya religius tidak berhenti pada tataran simbolik, melainkan melekat dalam rutinitas kolektif organisasi. Lebih lanjut, pembiasaan religius melalui kegiatan pagi madrasah terbukti tidak hanya memperkuat internalisasi nilai moral, tetapi juga menumbuhkan disiplin pribadi dan tanggung jawab sosial peserta didik, sebagaimana ditegaskan oleh (Mahfudi & Rifa'i, 2025) bahwa budaya religius yang dibangun secara konsisten mampu membentuk perilaku disiplin dan rasa tanggung jawab sosial dalam kehidupan sekolah.

### **3. Perubahan Budaya Kerja menuju Kolaboratif dan Partisipatif**

Temuan lapangan menunjukkan bahwa perubahan budaya organisasi di MTsN 17 Tanah Datar ditandai oleh pergeseran pola hubungan kerja dari yang semula bersifat individualistik

menuju budaya kerja yang kolaboratif dan partisipatif. Kepala madrasah secara konsisten membuka ruang diskusi formal maupun informal, menampung ide dan gagasan tenaga pendidik serta tenaga kependidikan, serta melibatkan mereka dalam proses pengambilan keputusan, sehingga tercipta rasa memiliki dan tanggung jawab bersama terhadap kemajuan madrasah.

Kondisi ini selaras dengan temuan (Reinius et al., 2024) yang menegaskan bahwa dukungan organisasi dan praktik distribusi kepemimpinan mampu meningkatkan keterlibatan guru dalam transformasi budaya sekolah, khususnya melalui kolaborasi, diskusi profesional, dan pengembangan praktik pedagogis secara bersama. Pembentukan tutor teman sejawat, terutama dalam penguatan kompetensi teknologi, juga mencerminkan berkembangnya budaya saling membantu dan solidaritas profesional, sebagaimana ditegaskan oleh (Pramita & Rifameutia, 2025) bahwa pelatihan dan praktik berbasis kolaboratif dapat memperkuat kompetensi kerja tim dan berdampak positif terhadap efektivitas sekolah secara keseluruhan. Selain itu, temuan ini diperkuat oleh penelitian (Rafni et al., 2024) yang menunjukkan bahwa budaya kerja kolaboratif tumbuh melalui perencanaan bersama, pendelegasian tugas yang proporsional, komunikasi terbuka, serta kepemimpinan visioner yang menumbuhkan sikap saling menghargai di antara seluruh warga sekolah.

#### **4. Perubahan Budaya Inovasi dan Pembelajaran Berkelanjutan**

Budaya organisasi di MTsN 17 Tanah Datar telah mengalami pergeseran yang signifikan menuju budaya inovasi dan pembelajaran berkelanjutan, yang ditandai oleh dorongan kepala madrasah terhadap peningkatan kompetensi tenaga pendidik melalui pelatihan formal maupun pembelajaran mandiri, serta pemanfaatan teknologi dalam berbagai aspek pembelajaran dan manajemen akademik. Kondisi ini sejalan dengan temuan (Alzouebi et al., 2025) yang menegaskan bahwa budaya inovasi sekolah sangat dipengaruhi oleh peran pimpinan dalam mendorong dan mengintegrasikan inovasi ke seluruh aspek organisasi, serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi kreativitas dan perubahan pedagogis.

Peran kepala madrasah sebagai coach dan fasilitator pengembangan profesional juga memperkuat karakter madrasah sebagai organisasi pembelajar, sebagaimana dijelaskan oleh (Oktavianda & Pradana, 2024) bahwa *learning organization* di sekolah terwujud melalui struktur yang mendorong pembelajaran bersama, refleksi kolektif, dan pembaruan praktik secara berkelanjutan dengan melibatkan seluruh warga sekolah. Pemanfaatan media digital interaktif, supervisi akademik berbasis umpan balik, serta penerapan ujian berbasis digital menunjukkan implementasi nyata komponen *learning organization* seperti *personal mastery*, *shared vision*, dan *team learning* dalam praktik kelembagaan. Dengan demikian, temuan ini menguatkan pandangan bahwa kepemimpinan yang berorientasi inovasi dan pengembangan profesional berkelanjutan merupakan pemicu utama terbentuknya budaya reflektif dan perbaikan berkelanjutan dalam organisasi sekolah.

#### **5. Perubahan Budaya Organisasi Berbasis Kinerja dan Apresiasi**

Budaya organisasi di MTsN 17 Tanah Datar berkembang menuju budaya berbasis kinerja dan apresiasi, ditandai dengan pemberian penghargaan, pengakuan terbuka atas prestasi, serta dukungan terhadap pengembangan profesional tenaga pendidik. Kondisi ini sejalan dengan temuan (Razak et al., 2024) yang menegaskan bahwa keterlibatan pendidik dalam kepemimpinan dan pengembangan profesional berkontribusi signifikan terhadap peningkatan keterikatan kerja dan pertumbuhan profesional. Budaya apresiatif mendorong guru untuk memaknai kinerja bukan sekadar kewajiban administratif, melainkan sebagai bagian dari aktualisasi profesional dalam komunitas pendidikan.

Selanjutnya, praktik pemberian *reward* dan pengakuan prestasi di madrasah berfungsi sebagai penguat motivasi dan keterlibatan kerja yang berkelanjutan. Hal ini ditegaskan oleh (Nurhayati & Fathurrohman, 2025) bahwa sistem penghargaan, baik simbolik maupun non-material, mampu meningkatkan motivasi dan partisipasi aktif tenaga pendidik ketika diterapkan secara kontekstual. Dalam konteks MTsN 17 Tanah Datar, budaya apresiasi tidak hanya

mendorong pencapaian individu, tetapi juga memperkuat komitmen kolektif warga madrasah terhadap tujuan bersama organisasi.

Lebih jauh, temuan ini menguatkan pandangan bahwa kepemimpinan transformasional berperan strategis dalam membangun budaya organisasi berbasis kinerja dan pembelajaran berkelanjutan. Pemimpin pendidikan yang mampu memfasilitasi pengembangan profesional, memberikan apresiasi yang adil, dan menciptakan lingkungan kerja suportif akan mendorong loyalitas, kepuasan kerja, serta peningkatan kualitas kinerja pendidik (Faqih et al., 2025; Nugroho, 2024). Dengan demikian, budaya apresiasi di MTsN 17 Tanah Datar tidak hanya berdampak pada motivasi individual, tetapi juga memperkuat identitas organisasi sebagai lembaga pendidikan yang adaptif dan berorientasi pada mutu.

## 6. Penguatan Budaya Organisasi yang Berorientasi Eksternal

Perubahan budaya organisasi juga tercermin dari meningkatnya orientasi eksternal madrasah. Pembentukan tim Humas, pengelolaan media sosial, podcast madrasah, serta kerja sama dengan berbagai instansi menunjukkan berkembangnya budaya organisasi yang terbuka, adaptif, dan responsif terhadap lingkungan. Meningkatnya jumlah pendaftar, bertambahnya rombongan belajar, serta keberhasilan meraih predikat Zona Integritas menjadi indikator bahwa perubahan budaya organisasi berdampak langsung terhadap citra dan kepercayaan masyarakat.

Hal ini menunjukkan bahwa MTsN 17 Tanah Datar telah mengembangkan budaya organisasi yang tidak hanya berfokus pada internal madrasah, tetapi juga terbuka, adaptif, dan responsif terhadap lingkungan eksternal melalui pembentukan tim humas, pengelolaan media sosial, podcast madrasah, dan kerja sama dengan berbagai instansi. Perubahan ini relevan dengan peran strategis *public relations* dalam pendidikan yang ditemukan dalam penelitian (Mukhtar et al., 2020), yang menunjukkan bahwa manajemen hubungan masyarakat memiliki peran penting dalam mengembangkan perilaku organisasi yang positif melalui komunikasi yang efektif dan kegiatan humas yang terencana sebagai penghubung antara sekolah dengan publik eksternal.

Selanjutnya hasil penelitian (Syifa & Cahyono, 2024) menunjukkan bahwa penggunaan pendekatan persuasif, publikasi digital, dan kerja sama masyarakat melalui aktivitas humas berhasil menarik perhatian publik dan meningkatkan jumlah pendaftar secara tahunan. Keterlibatan humas dalam aktivitas keagamaan dan kegiatan sosial terbukti efektif dalam membangun citra positif sekolah di mata masyarakat sekitar. Dengan demikian, budaya organisasi di MTsN 17 Tanah Datar yang berorientasi eksternal menunjukkan bahwa peran humas dan komunikasi eksternal melalui media digital serta kerja sama lintas pihak merupakan strategi efektif dalam membangun citra positif madrasah, memperkuat kepercayaan masyarakat, meningkatkan partisipasi eksternal, dan mendukung keberlanjutan lembaga.

## References

- Afandi, A. (2025). The Role of Transformational Leadership in Enhancing Discipline Among Educators and Educational Staff in Islamic Educational Institutions. *Syaikhuna: Jurnal Pendidikan Dan Pranata Islam*, 16(01), 170–188.
- Alzouebi, K., Al Hammadi, D. Y., Ankit, A., & Abu Khurma, O. (2025). School Innovation: Building a Culture Through Leadership and Stakeholder Engagement. *Societies*, 15(4), 77.
- Anderson, M. (2017). Transformational Leadership in Education: A Review of Existing Literature. *International Social Science Review*, 93(1), 1–13.
- Anggreni, M. (2020). Pengaruh budaya organisasi terhadap mutu pendidikan. *Jurnal PTK Dan Pendidikan*, 6(2). <https://jurnal.uin-antasari.ac.id/index.php/ptkpend/article/view/4101>
- Ardiansyah, A., Hamidah, H., & Susita, D. (2020). The Influence of Organizational Culture and Compensation toward Organizational Citizenship Behavior and Its Implications on Turnover Intention of the Internal Employees of Matahari Department Store. *KnE Social Sciences*, 4(14), 21–36. <https://doi.org/10.18502/kss.v4i14.7855>



- Assingkily, M. S., & Mesiono, M. (2019). Karakteristik Kepemimpinan Transformasional di Madrasah Ibtidaiyah (MI) serta Relevansinya dengan Visi Pendidikan Abad 21. *MANAGERIA: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 4(1), Article 1. <https://doi.org/10.14421/manageria.2019.41-09>
- Atasoy, R. (2020). The Relationship Between School Principals' Leadership Styles, School Culture and Organizational Change. *International Journal of Progressive Education*, 16(5), 256–274.
- Ayık, A., & Ataş, Ö. (2014). An analysis of the relationship between high school teachers' organizational commitment levels and perceptions of school culture. *Mevlana International Journal of Education*, 4(3), 69–82.
- Barling, J. (2000). Transformational leadership. Retrieved From, Query date: 2025-01-05 19:05:53. [https://smith.queensu.ca/insight/file/qsb\\_whitepaper\\_leadership.pdf](https://smith.queensu.ca/insight/file/qsb_whitepaper_leadership.pdf)
- Bass, B., & Riggio, R. (2006). *Transformational leadership*. taylorfrancis.com. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Çakır, T., & Özgenel, M. (2024). The Relationship Between Transformational Leadership and School Happiness: The Mediating Role of School Culture. *Research in Educational Administration and Leadership*, 9(3), 240–280.
- Connolly, M., James, C., & Fertig, M. (2019). The difference between educational management and educational leadership and the importance of educational responsibility. *Educational Management Administration & Leadership*, 47(4), 504–519. <https://doi.org/10.1177/1741143217745880>
- Deal, T. E., & Peterson, K. D. (2016). *Shaping school culture*. John Wiley & Sons. [https://books.google.com/books?hl=id&lr=&id=aBesDAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR9&dq=Peterson,+K.+D.,+%26+Deal,+T.+E.+\(2009\).+Shaping+School+Culture+\(2nd+ed.\).+San+Francisco,+California,+United+States:+Jossey-Bass.&ots=ahsxvd7KP9&sig=pF1G1kIMGCJbRrxorYUhMm\\_PVtM](https://books.google.com/books?hl=id&lr=&id=aBesDAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR9&dq=Peterson,+K.+D.,+%26+Deal,+T.+E.+(2009).+Shaping+School+Culture+(2nd+ed.).+San+Francisco,+California,+United+States:+Jossey-Bass.&ots=ahsxvd7KP9&sig=pF1G1kIMGCJbRrxorYUhMm_PVtM)
- Deng, C., Gulseren, D., Isola, C., Grocutt, K., & Turner, N. (2023). Transformational leadership effectiveness: An evidence-based primer. *Human Resource Development International*, 26(5), 627–641. <https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2135938>
- Denison, D., Nieminen, L., & Kotrba, L. (2014). Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(1), 145–161. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.713173>
- Fadilah, L., & Hamami, T. (2021). Kepemimpinan Trasformasional dalam Pendidikan Islam. *EDUKATIF: JURNAL ILMU PENDIDIKAN*, 3(6), 4186–4197. <https://doi.org/10.31004/edukatif.v3i6.1381>
- Faqih, M. M., Najiburrohmah, N., & Hasanah, M. (2025). Transformational Leadership in Developing the Quality of Lecturers' Careers in Islamic Higher Education. *Journal of Educational Management Research*, 4(1), 27–41.
- Gumilar, N. (2023). *Budaya Organisasi dan Kepemimpinan di Dunia Pendidikan*. PT. Kimshafi Alung Cipta.
- Hacker, S., & Roberts, T. (2003). *Transformational Leadership*. books.google.com. <https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=bOyiEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR13&dq=transformational+leadership&ots=fE0-2SU7Nu&sig=T90ymwPCbxfggzkjwWIMvh0BtM>
- Hapid, A. (2024). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP BUDAYA SEKOLAH YANG POSITIF. *Jurnal Kepengawasan, Supervisi Dan Manajerial (JKSM)*, 2(4), 98–102. <https://doi.org/10.61116/jksm.v2i4.446>
- Hidayah, I. N., Kurniawaty, I., & Parhan, M. (2025). Reinforcing school culture through religious-based habituation. *Jurnal Pendidikan Karakter*. <http://jurnal.uny.ac.id/index.php/jpka/article/view/88704>
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2012). *Administration: Theory, Research, And Practice*.

- Kalkan, Ü., Altınay Aksal, F., Altınay Gazi, Z., Atasoy, R., & Dağlı, G. (2020). The Relationship Between School Administrators' Leadership Styles, School Culture, and Organizational Image. *SAGE Open*, 10(1), 2158244020902081. <https://doi.org/10.1177/2158244020902081>
- Korejan, M. M., & Shahbazi, H. (2016). An analysis of the transformational leadership theory. *Journal of Fundamental and Applied Sciences*, 8(3), Article 3. <https://doi.org/10.4314/jfas.v8i3s.192>
- Mahfudi, A. Q., & Rifa'i, M. (2025). Implementation of School Culture in Improving Religious Character in Islamic Boarding Schools. *Urwatul Wutsqo: Jurnal Studi Kependidikan Dan Keislaman*, 14(2), 493–509.
- Malik, W. M., & Efendi, N. (2024). Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Membangun Budaya Religius Siswa. *MUNTAZAM*, 5(1).
- Maslowski, R. (2001). *School Culture and School Performance*.
- Maulidin, S., Pramana, A., & Munir, M. (2024). Kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan budaya religius: Studi Di SMK Al Hikmah Kalirejo. *VOCATIONAL: Jurnal Inovasi Pendidikan Kejuruan*, 4(2), 86–95.
- Mukhtar, M., Risnita, R., & Juniarni, C. (2020). Public Relation Management In Developing Organizational Behavior. *International Journal of Educational Review*, 2(1), 18–29.
- Nailan, A. S., & Nugraha, M. S. (2024). *Memberdayakan Pendidik melalui Kepemimpinan Transformasional: Peran Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Efektivitas Guru | FONDATIA*. <https://ejournal.stitpn.ac.id/index.php/fondatia/article/view/5479>
- Nugroho, P. (2024). The Impact of Teacher Training and Experience on Performance: Strengthening Educational Quality Through Professional Development. *Journal of Islamic Studies and Education*, 3(1), 101–106.
- Nurfajrina, S., Efendi, U., & Sucitra, D. A. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Mutu Pendidikan di Sekolah. *Jurnal Manajemen Mutu Pendidikan*, 10(2), 26–37.
- Nurhayati, N., & Fathurrohman, F. (2025). Gamification in School Education: A Systematic Review of Its Effectiveness in Improving Student Motivation and Academic Outcomes. *AL-ISHLAH: Jurnal Pendidikan*, 17(2), 2356–2368.
- Oktavianda, B. G. R., & Pradana, B. I. (2024). Implementasi Learning Organization Pada Sekolah Menengah Pertama Negeri. *Jurnal Kewirausahaan Dan Inovasi*, 3(4), 953–970.
- Pramita, Y. W., & Rifameutia, T. (2025). Strengthening School Effectiveness Through Collaborative Working: An Evaluation of Training Impact. *Jurnal Paedagogy*, 12(3), 808–817.
- Rafni, R., Najmuddin, N., & Marsitah, I. (2024). Pengelolaan Budaya Kolaboratif dalam Meningkatkan Kinerja Guru Sekolah Luar Biasa (SLB) Kabupaten Aceh Utara. *JAMP: Jurnal Administrasi Dan Manajemen Pendidikan*, 7(4), 493–508.
- Rahmatika, N. (2024). The Meaning of Sincerity in Transformational Leadership at The Islamic Boarding School Educational Institution. *International Journal of Educational Management and Innovation*, 5(2), Article 2. <https://doi.org/10.12928/ijemi.v5i2.9656>
- Razak, A. F. A., Ghani, M. F. A., & Radzi, N. M. (2024). The Empowering Tomorrow's Educators: A Systematic Literature Review of Pre-Service Teacher Leadership. *IJE (International Journal of Education)*, 17–37.
- Reinius, H., Hakkarainen, K., Juuti, K., & Korhonen, T. (2024). Teachers' perceived opportunity to contribute to school culture transformation. *Journal of Educational Change*, 25(2), 369–391. <https://doi.org/10.1007/s10833-023-09496-4>
- Sakinah, N., & Mahmud, M. Y. (2025). KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN BUDAYA RELIGIUS DI MADRASAH ALIYAH SWASTA MAHDALIYAH KOTA JAMBI. *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, 10(04), 212–222.
- Samad, R. (2007). Educational Management in the Context of Quality Management: Managing Change for Improving Learning Community. *Masalah Pendidikan*, Query date: 2025-01-05 19:14:35.

<https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=01443100518c26e00893d21ffd37f9d430546745>

- Sasan, J. M., Escultor, G. R., & Larsari, V. N. (2023). The impact of transformational leadership on school culture. *International Journal of Social Service and Research*, 3(8), 1899–1907.
- Song, M., Chen, P., & Cao, H. (2023). Effect of School Organizational Culture on Teacher Leadership. *International Journal of Higher Education*, 12(5), 1–80.
- Sun, J., Chen, X., & Zhang, S. (2017). A Review of Research Evidence on the Antecedents of Transformational Leadership. *Education Sciences*, 7(1), Article 1. <https://doi.org/10.3390/educsci7010015>
- Syifa, L., & Cahyono, H. B. (2024). PERAN DAN STRATEGI HUMAS DALAM MENINGKATKAN CITRA SEKOLAH DI MI MIFTAHUL ULUM PURWOASRI. *MEDIAKOM*, 7(02), 210–224.
- Wilson Heenan, I., De Paor, D., Lafferty, N., & Mannix McNamara, P. (2023). The impact of transformational school leadership on school staff and school culture in primary schools—A systematic review of international literature. *Societies*, 13(6), 133.