

Internalisasi Nilai Islam Budaya Organisasi Madrasah: Implikasinya Terhadap Iklim Kerja Guru Di Man 1 Karanganyar

¹Haryati Haryati, ²Ari Hikmawati

¹Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Raden Mas Said Surakarta

²Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Raden Mas Said Surakarta

Email: 1254031055-Haryati@mhs.uinsaid.ac.id,

ari.hikmawati@staff.uinsaid.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menelaah bagaimana nilai-nilai Islam diinternalisasikan ke dalam budaya organisasi madrasah serta mengidentifikasi pengaruhnya terhadap iklim kerja tenaga pendidik di MAN 1 Karanganyar. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif dengan rancangan studi kasus, yang dipilih untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai fenomena yang dikaji secara kontekstual dan holistik. Pengumpulan data dilaksanakan melalui wawancara mendalam bersama kepala madrasah, wakil kepala madrasah, dan para guru, didukung dengan observasi partisipatif terhadap aktivitas kelembagaan sehari-hari, serta kajian terhadap berbagai dokumen relevan. Proses analisis data mengacu pada model interaktif yang dikembangkan oleh Miles, Huberman, dan Saldaña, yang mencakup tahapan kondensasi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan. Adapun keabsahan data dijamin melalui penerapan triangulasi sumber dan triangulasi teknik guna memperkuat kredibilitas temuan penelitian. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa internalisasi nilai-nilai Islam meliputi nilai ibadah, kejujuran (shidq), tanggung jawab (amanah), dan persaudaraan (ukhuwah) berlangsung melalui tiga mekanisme utama, yaitu pembiasaan (*habituation*), keteladanan pimpinan (*uswah hasanah*), serta pelaksanaan program keagamaan yang terprogram dan berkesinambungan. Nilai-nilai tersebut secara kolektif membentuk budaya organisasi yang khas dan memberikan dampak positif terhadap iklim kerja guru, sebagaimana tercermin dari meningkatnya kepercayaan antarpersonal, solidaritas sosial, motivasi profesional, dan kepuasan kerja di kalangan tenaga pendidik. Penelitian ini menegaskan bahwa madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam memiliki kapasitas yang kuat untuk membangun lingkungan kerja yang kondusif dan harmonis berbasis nilai-nilai Islam, dengan implikasi strategis bagi pengembangan kebijakan manajemen pendidikan..

Kata Kunci: Budaya organisasi madrasah; Iklim kerja guru; Internalisasi nilai Islam; Kepemimpinan Pendidikan

Abstract

This study aims to analyze the process of internalizing Islamic values within the organizational culture of madrasah and its impact on the working climate of teachers at MAN 1 Karanganyar. A qualitative approach with a case study design was employed to capture the depth and contextual nuances of the phenomenon under investigation. Data were collected through in-depth interviews with the principal, vice principals, and teachers; participant observation of daily institutional activities; and systematic document analysis. Data analysis followed the Miles, Huberman, and Saldaña interactive model, encompassing the stages of data condensation, data display, and conclusion drawing. Data validity was ensured through source triangulation and technique triangulation to strengthen the credibility of the findings. The findings reveal that the internalization of Islamic values including values of worship (ibadah), honesty (shidq), responsibility (amanah), and brotherhood (ukhuwah) takes place through three primary mechanisms: habituation (pembiasaan), leadership modeling (uswah hasanah), and structured religious programs embedded within the institutional routine. These values collectively shape a distinctive organizational culture that exerts a positive impact on the teachers' working climate, as evidenced by increased levels of mutual trust, social solidarity, professional motivation, and overall job satisfaction among teaching staff. This study affirms that madrasah, as an Islamic educational institution, possesses a unique and strategic capacity to cultivate a conducive and harmonious working environment grounded in an Islamic value foundation, with significant implications for educational management policy and practice.

Keywords: Internalization of Islamic Values, Organizational Culture, Working Climate, Madrasah, MAN 1 Karanganyar

PENDAHULUAN

Madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam memiliki karakteristik khas yang membedakannya dari sekolah umum, terutama pada integrasi nilai-nilai keislaman dalam seluruh aspek kehidupan organisasinya. Nilai-nilai Islam tidak hanya diajarkan sebagai bagian dari kurikulum formal, tetapi juga diinternalisasikan dalam budaya organisasi yang membentuk pola pikir, sikap, dan perilaku seluruh warga madrasah. Proses internalisasi ini menjadikan nilai-nilai seperti tauhid, amanah, keadilan ('adl), ukhuwah, dan ihsan tidak berhenti pada tataran kognitif, melainkan menjadi landasan dalam praktik kehidupan organisasi sehari-hari (Muhaimin, 2012; Al-Attas, 1993).

Dalam perspektif manajemen pendidikan, budaya organisasi yang kuat dan berbasis nilai diyakini memiliki pengaruh signifikan terhadap efektivitas lembaga. Budaya organisasi madrasah yang berakar pada nilai-nilai Islam tidak hanya berfungsi sebagai identitas institusi, tetapi juga sebagai mekanisme pengendali sosial yang membentuk perilaku kolektif warga madrasah. Schein (1992) menjelaskan bahwa budaya organisasi terdiri atas tiga lapisan utama, yaitu artefak yang tampak, nilai-nilai yang dianut, dan asumsi dasar yang tidak disadari. Dalam konteks madrasah, ketiga lapisan ini terintegrasi dengan nilai-nilai keislaman, sehingga menciptakan karakter organisasi yang unik dan bernuansa religius.

Salah satu aspek penting yang dipengaruhi oleh budaya organisasi adalah iklim kerja guru. Iklim kerja merupakan persepsi kolektif anggota organisasi terhadap kondisi internal yang mempengaruhi sikap dan perilaku mereka dalam bekerja. Iklim kerja yang kondusif ditandai oleh hubungan interpersonal yang harmonis, dukungan pimpinan, kejelasan sistem kerja, serta adanya rasa aman dan nyaman dalam menjalankan tugas profesional. Hoy dan Miskel (2013) menegaskan bahwa iklim organisasi sekolah memiliki pengaruh langsung terhadap motivasi, kepuasan kerja, dan komitmen guru. Sebaliknya, iklim kerja yang tidak kondusif dapat memicu konflik, stres kerja, dan penurunan kinerja.

Dalam konteks madrasah, iklim kerja tidak hanya dipengaruhi oleh faktor manajerial semata, tetapi juga oleh sejauh mana nilai-nilai Islam diinternalisasikan dalam budaya organisasi. Internalisasi nilai melalui keteladanan pimpinan (*uswah hasanah*), pembiasaan (*ta'wīd*), pengajaran (*ta'lim*), serta penguatan melalui simbol dan ritual organisasi menjadi faktor penting dalam membentuk lingkungan kerja yang religius dan harmonis. Dengan demikian, terdapat hubungan yang erat antara internalisasi nilai-nilai Islam, budaya organisasi, dan iklim kerja guru.

Sejumlah penelitian terdahulu telah mengkaji aspek budaya organisasi dan iklim kerja dalam konteks pendidikan. Aziz (2019) dan Suharsaputra (2018) menyoroti pentingnya budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja lembaga pendidikan, sementara Owens (1991) dan Schein (1992) menekankan peran iklim organisasi dalam membentuk perilaku anggota organisasi. Selain itu, penelitian tentang internalisasi nilai-nilai Islam dalam pendidikan juga telah dilakukan oleh Muhaimin (2012), yang menekankan pentingnya proses internalisasi dalam membentuk karakter individu dan organisasi. Namun demikian, kajian yang secara spesifik menghubungkan internalisasi nilai-nilai Islam, budaya organisasi madrasah, dan iklim kerja guru dalam satu kerangka terpadu masih relatif terbatas, khususnya pada konteks madrasah aliyah negeri.

Keterbatasan tersebut menunjukkan adanya celah penelitian (*research gap*) yang penting untuk dikaji lebih lanjut. Selama ini, penelitian cenderung memisahkan antara kajian nilai-nilai Islam, budaya organisasi, dan iklim kerja, sehingga belum memberikan gambaran komprehensif mengenai hubungan kausal dan fungsional di antara ketiganya. Padahal, dalam praktiknya di madrasah, ketiga aspek tersebut saling berkaitan dan membentuk suatu sistem yang utuh dalam mendukung efektivitas organisasi pendidikan Islam.

MAN 1 Karanganyar sebagai salah satu madrasah aliyah negeri unggulan di Kabupaten Karanganyar, Jawa Tengah, menjadi konteks yang relevan untuk penelitian ini. Madrasah ini memiliki reputasi akademik yang

baik serta dikenal dengan penguatan nilai-nilai keislaman dalam kehidupan organisasinya. Kondisi ini menjadikan MAN 1 Karanganyar sebagai laboratorium sosial yang ideal untuk mengkaji bagaimana proses internalisasi nilai-nilai Islam berlangsung, bagaimana nilai-nilai tersebut membentuk budaya organisasi, serta bagaimana implikasinya terhadap iklim kerja guru.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk: (1) mendeskripsikan proses internalisasi nilai-nilai Islam dalam budaya organisasi madrasah; (2) menganalisis bentuk budaya organisasi yang terbentuk dari proses internalisasi tersebut; dan (3) mengkaji implikasi budaya organisasi berbasis nilai Islam terhadap iklim kerja guru. Penelitian ini menggunakan kerangka konseptual yang mengintegrasikan teori budaya organisasi dari Schein (1992), teori iklim organisasi sekolah dari Hoy dan Miskel (2013), serta konsep internalisasi nilai Islam dari Muhaimin (2012).

Adapun kontribusi penelitian ini terletak pada dua aspek utama. Secara teoretis, penelitian ini memberikan pengayaan terhadap kajian manajemen pendidikan Islam dengan menghadirkan model hubungan antara internalisasi nilai, budaya organisasi, dan iklim kerja dalam satu kerangka konseptual yang utuh. Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi rujukan bagi pengelola madrasah dalam mengembangkan budaya organisasi berbasis nilai-nilai Islam guna menciptakan iklim kerja yang kondusif, produktif, dan berkelanjutan. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya relevan dalam konteks pengembangan ilmu manajemen pendidikan Islam, tetapi juga memiliki implikasi strategis dalam upaya peningkatan kualitas kelembagaan madrasah melalui penguatan nilai-nilai Islam dalam budaya organisasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus untuk mengkaji secara mendalam proses internalisasi nilai-nilai Islam dalam budaya organisasi di MAN 1 Karanganyar. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti memahami makna, pengalaman, dan dinamika sosial yang berkembang dalam lingkungan madrasah secara kontekstual. Lokasi penelitian ditetapkan di MAN 1 Karanganyar, Jawa Tengah, yang dipilih secara

purposif karena dikenal sebagai madrasah yang secara konsisten mengimplementasikan nilai-nilai Islam dalam berbagai aspek kehidupan organisasi. Sumber data penelitian terdiri atas data primer yang diperoleh melalui wawancara mendalam dengan kepala madrasah, wakil kepala madrasah, guru senior, guru junior, serta tenaga kependidikan, dan data sekunder yang berasal dari berbagai dokumen resmi madrasah. Penentuan informan dilakukan secara purposive sampling dengan mempertimbangkan keterlibatan mereka dalam proses internalisasi nilai-nilai Islam, sedangkan jumlah informan ditentukan berdasarkan prinsip kejenuhan data (data saturation) (Hilalludin et al., 2026).

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara semi-terstruktur, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi untuk memperoleh gambaran yang komprehensif mengenai budaya organisasi dan iklim kerja di madrasah. Data yang terkumpul dianalisis menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña yang meliputi kondensasi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan secara berkelanjutan. Untuk menjamin keabsahan data, penelitian menerapkan prinsip trustworthiness yang mencakup kredibilitas, transferabilitas, dependabilitas, dan konfirmasiabilitas. Kredibilitas data diperkuat melalui triangulasi sumber dan metode serta member checking kepada informan, sedangkan transferabilitas diwujudkan melalui penyajian deskripsi yang rinci dan kontekstual. Dependabilitas dijaga dengan audit trail yang sistematis dan konfirmasiabilitas dilakukan melalui reflektivitas peneliti selama proses penelitian berlangsung (Hilalludin et al., 2026).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan temuan penelitian, terdapat tiga mekanisme utama internalisasi nilai Islam di MAN 1 Karanganyar, yaitu: (a) pembiasaan (*habituation*) melalui program keagamaan rutin; (b) keteladanan (*modeling*) yang ditunjukkan oleh kepala madrasah dan guru senior; dan (c)

pengintegrasian nilai Islam ke dalam mata pelajaran umum melalui pendekatan integrasi ilmu.

Program keagamaan di MAN 1 Karanganyar dirancang secara sistematis dan konsisten untuk menciptakan habitusi nilai-nilai Islam dalam kesadaran kolektif warga madrasah. Kepala Madrasah (KM) menyatakan: "Kami memulai setiap hari dengan shalat dhuha berjama'ah di musholla madrasah, diikuti oleh seluruh pendidik dan tenaga kependidikan. Hal ini bukan sekadar formalitas, tetapi merupakan representasi komitmen kolektif kami dalam menempatkan ibadah sebagai fondasi aktivitas organisasi" (KM, wawancara, 13 April 2026). Selain itu, tadarus Al-Qur'an selama 15 menit sebelum jam pelajaran pertama menjadi rutinitas yang tidak boleh ditinggalkan, dengan rotasi ketua tadarus yang melibatkan seluruh guru. Program kultum (kuliah tujuh menit) setiap hari Jumat juga memperkuat pesan-pesan moral dan spiritual dalam konteks organisasi.

Observasi lapangan menunjukkan bahwa program-program tersebut berdampak signifikan pada perilaku guru. Guru senior (GS1) mengungkapkan: "Awalnya memang terasa sebagai beban, tetapi setelah beberapa bulan, saya merasakan perubahan dalam cara saya bekerja. Setiap kali akan menghadapi tantangan atau frustrasi, saya teringat momen dhuha bersama, dan itu memberikan energi spiritual yang luar biasa" (GS1, wawancara, 18 April 2026). Program-program ini secara gradual mengubah orientasi kerja dari sekadar profesional menjadi ibadah.

Keteladanan kepala madrasah menjadi jembatan penting dalam internalisasi nilai Islam. Kepala Madrasah dengan konsisten menerapkan nilai-nilai Islam dalam setiap keputusan dan tindakannya. Wakil Kepala Bidang Kurikulum (WK-K) mengobservasi: "Kepala madrasah selalu hadir dalam setiap kegiatan keagamaan, bahkan seringkali memimpin sendiri. Beliau tidak pernah menginstruksikan sesuatu yang tidak beliau lakukan terlebih dahulu. Ketika ada guru yang melakukan kesalahan administratif, beliau menegur

dengan penuh kasih sayang dan mengingatkan nilai amanah (kepercayaan)" (WK-K, wawancara, 20 April 2026).

Dokumentasi lapangan menunjukkan bahwa kepala madrasah secara aktif terlibat dalam pembinaan moral guru melalui pertemuan rutin dan ceramah motivasi yang selalu mengaitkan setiap masalah organisasi dengan nilai-nilai Islam. Guru junior (GJ1) menyatakan: "Saya baru dua tahun di sini, tetapi saya merasa lingkungan kerja ini sangat berbeda dengan pengalaman saya sebelumnya. Kepemimpinan kepala madrasah yang konsisten menunjukkan bahwa nilai-nilai Islam bukan hanya teori, tetapi benar-benar diterapkan dalam praktik" (GJ1, wawancara, 22 April 2026).

Internalisasi nilai Islam juga berlangsung melalui proses pembelajaran yang mengintegrasikan nilai-nilai Islam ke dalam berbagai mata pelajaran. Guru Matematika (GM) menjelaskan: "Ketika mengajar tentang penjumlahan dan perkalian, saya tidak hanya fokus pada teknik perhitungan, tetapi juga menghubungkan dengan nilai-nilai Islam. Misalnya, konsep keadilan dalam matematika, atau bagaimana Nabi Muhammad menggunakan matematika dalam transaksi perdagangan dengan jujur dan amanah" (GM, wawancara, 24 April 2026). Pendekatan ini menciptakan pengalaman belajar yang holistik dan bermakna secara spiritual. Internalisasi nilai-nilai Islam yang berlangsung secara konsisten membentuk budaya organisasi madrasah yang khas. Mengacu pada kerangka Schein (1992), wujud budaya organisasi di MAN 1 Karanganyar dapat diidentifikasi pada tiga lapisan:

Pada lapisan artefak, budaya organisasi tampak pada simbol-simbol visual dan praktik-praktik nyata yang teramati. Penggunaan salam islami "Assalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh" menjadi norma dalam setiap komunikasi formal maupun informal di lingkungan madrasah. Observasi lapangan menunjukkan bahwa setiap guru, karyawan, dan peserta didik secara konsisten menggunakan salam tersebut, menciptakan identitas komunitas yang kohesif. Pakaiannya menutup aurat untuk seluruh warga madrasah juga menjadi standar yang teramati, mencerminkan komitmen

kolektif terhadap nilai kesopanan dan kepatuhan pada nilai Islam. Ruang-ruang kelas dan kantor didekorasi dengan kaligrafi ayat-ayat Al-Qur'an yang memuat pesan-pesan spiritual. Tenaga kependidikan (TK) menjelaskan: "Setiap pagi ketika saya memasuki ruang kantor, kaligrafi-kaligrafi itu mengingatkan saya akan tujuan hakiki dari bekerja di madrasah ini, bukan hanya untuk gaji, tetapi untuk menjalankan misi spiritual" (TK, wawancara, 27 April 2026).

Pada lapisan nilai-nilai yang dipegang (*espoused values*), budaya organisasi tercermin dalam etos kerja yang secara eksplisit berorientasi pada ibadah ('amal saleh). Dalam rapat koordinasi bulanan yang peneliti observasi (Mei 2026), Kepala Madrasah menekankan: "Setiap tugas yang kita lakukan baik mengajar, mengadministrasi, atau mengurus kebersihan adalah ibadah jika dilakukan dengan niat yang ikhlas dan sesuai dengan nilai-nilai Islam" (KM, observasi rapat, 5 Mei 2026). Kejujuran (amanah) dalam administrasi juga menjadi nilai yang dijaga bersama. Semangat tolong-menolong (*ta'awun*) antar guru juga nampak dalam praktik sehari-hari.

Pada lapisan asumsi dasar yang tersembunyi (*basic underlying assumptions*), terdapat keyakinan bersama yang mendalam bahwa bekerja di madrasah adalah bentuk ibadah dan pengabdian kepada Allah SWT. Keyakinan ini membedakan persepsi guru tentang pekerjaan mereka dibandingkan dengan sekolah umum. Guru Biologi (GB) mengekspresikan: "Di madrasah, kami bukan hanya menjalankan profesi, tetapi menjalankan misi dakwah Islam. Setiap siswa yang kami bimbing tidak hanya kami siapkan menjadi manusia yang cerdas, tetapi juga manusia yang bermoral dan beragama. Kesadaran ini membuat kerja kami terasa lebih bermakna" (GB, wawancara, 21 Mei 2026).

Budaya organisasi berbasis nilai Islam yang terbentuk di MAN 1 Karanganyar memberikan dampak yang signifikan terhadap iklim kerja guru. Dampak tersebut teridentifikasi dalam empat dimensi iklim kerja:

1. **Kepercayaan dan Integritas.** Nilai amanah (kepercayaan) yang terinternalisasi dalam budaya organisasi menciptakan iklim saling percaya yang tinggi antar guru dan antara guru dengan pimpinan. Transparansi dalam pengambilan keputusan menjadi norma yang dijaga bersama. Kepala Madrasah menyatakan: "Saya selalu mengomunikasikan setiap keputusan penting kepada seluruh guru. Tidak ada keputusan yang diambil secara diam-diam di kantor. Hal ini karena saya percaya bahwa transparansi adalah manifestasi nyata dari nilai amanah" (KM, wawancara, 26 Mei 2026).
2. **Solidaritas dan Kolegialitas.** Nilai ukhuwah (persaudaraan) dan ta'awun (tolong-menolong) terinternalisasi menciptakan budaya solidaritas yang kuat dalam komunitas guru. Guru Bahasa Arab (GBA) menceritakan pengalamannya: "Ketika istri saya sakit berat, guru-guru di sini dengan inisiatif sendiri membentuk rombongan untuk menjenguk. Mereka tidak menunggu perintah, karena semangat ukhuwah sudah tertanam dalam hati setiap orang. Itu adalah pengalaman yang sangat berkesan bagi saya" (GBA, wawancara, 28 Mei 2026).
3. **Motivasi Intrinsik.** Orientasi kerja sebagai ibadah menciptakan motivasi intrinsik yang tinggi pada guru-guru di MAN 1 Karanganyar, tidak semata bergantung pada insentif material. Guru senior (GS3) merefleksikan: "Gaji saya mungkin tidak berbeda jauh dengan guru di sekolah lain, tetapi kepuasan kerja saya jauh lebih tinggi. Mengapa? Karena saya tahu bahwa apa yang saya lakukan adalah ibadah, dan itu memberikan makna mendalam dalam hidup saya. Tidak ada jumlah gaji yang dapat menggantikan makna spiritual ini" (GS3, wawancara, 30 Mei 2026).
4. **Kepuasan Kerja dan *Well-being* Psikologis.** Iklim kerja yang kondusif, penuh dengan kebermaknaan spiritual, berkontribusi signifikan pada kepuasan kerja guru secara keseluruhan. Survei kepuasan kerja informal yang dilakukan peneliti melalui wawancara terbuka menunjukkan bahwa mayoritas guru mengekspresikan tingkat kepuasan yang tinggi terhadap pekerjaan mereka. *Well-being* psikologis guru juga terjaga melalui

dukungan sosial dan spiritual yang konsisten. Observasi lapangan menunjukkan jaranginya konflik interpersonal yang serius di madrasah ini, dan ketika ada perbedaan pendapat, penyelesaiannya selalu mengutamakan dialog damai dan musyawarah yang sejalan dengan nilai Islam.

Hasil penelitian yang diperoleh dalam kajian ini memberikan kontribusi signifikan sekaligus memperkuat bangunan teoritis yang telah dirintis oleh para peneliti sebelumnya dalam bidang budaya organisasi pendidikan Islam. Berbagai temuan yang muncul tidak berdiri sendiri, melainkan berdialog secara produktif dengan sejumlah kerangka konseptual dan hasil studi empiris yang telah mapan, sekaligus membuka ruang-ruang baru yang belum sepenuhnya dijelajahi dalam literatur manajemen pendidikan Islam kontemporer.

Salah satu temuan yang paling menonjol dalam penelitian ini adalah bagaimana nilai-nilai keislaman tidak hanya difungsikan sebagai identitas formal atau ornamen institusional semata, melainkan menjadi energi penggerak yang menghidupkan seluruh dimensi kehidupan organisasi madrasah. Pandangan ini selaras dengan apa yang dikemukakan oleh Aziz (2019), yang dalam penelitiannya menegaskan bahwa nilai-nilai Islam dalam lembaga pendidikan Islam memiliki kapasitas untuk meresap ke dalam seluruh lapisan praktik kelembagaan, jauh melampaui fungsinya sebagai simbol keagamaan yang bersifat dekoratif. Di MAN 1 Karanganyar, hal ini termanifestasi secara konkret dan terukur melalui berbagai program keagamaan yang dijalankan secara rutin dan konsisten, mulai dari pembacaan Al-Qur'an sebelum kegiatan belajar mengajar, pelaksanaan shalat berjamaah, hingga program hafalan dan pembiasaan ibadah harian yang melibatkan seluruh warga madrasah.

Lebih dari itu, temuan penelitian juga memperlihatkan bagaimana integrasi nilai-nilai Islam dalam proses pembelajaran bukan hanya dalam mata pelajaran agama, tetapi juga dalam mata pelajaran umum menjadi

penanda nyata bahwa internalisasi nilai bukan sekadar retorika kelembagaan. Hal ini sejalan dengan gagasan yang dikembangkan oleh Muhaimin (2005) tentang pendidikan Islam terpadu, yang menekankan bahwa nilai-nilai Islam semestinya menjiwai seluruh dimensi kurikulum dan tidak terkungkung dalam satu bidang studi tertentu saja. Dengan demikian, temuan ini memberikan bukti empiris yang kuat bahwa madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam memiliki potensi untuk mewujudkan integrasi nilai secara menyeluruh dan sistematis.

Dalam kerangka teori yang dikembangkan oleh Schein (1992), kekuatan budaya suatu organisasi sangat ditentukan oleh seberapa dalam proses internalisasi nilai berlangsung secara konsisten dan berkelanjutan, serta seberapa kuat dukungan yang diberikan oleh kepemimpinan puncak terhadap proses tersebut. Temuan penelitian ini memberikan konfirmasi empiris yang kuat terhadap proposisi teoretis Schein tersebut. Kepala MAN 1 Karanganyar terbukti memainkan peran yang tidak dapat disubstitusi sebagai arsitek utama budaya organisasi bukan hanya melalui kebijakan dan regulasi formal, melainkan terutama melalui teladan nyata dalam kehidupan sehari-hari.

Dalam tradisi kepemimpinan Islam, peran sentral pemimpin sebagai teladan ini merujuk pada konsep *uswah hasanah* yang berakar pada ajaran Al-Qur'an dan Sunnah Nabi Muhammad SAW. Al-Attas (1993) menjelaskan bahwa konsep ini menempatkan pemimpin bukan semata sebagai pemegang otoritas struktural, melainkan sebagai penjelmaan hidup dari nilai-nilai yang hendak ditanamkan kepada seluruh anggota komunitas. Kepala madrasah yang secara konsisten menampilkan perilaku jujur, amanah, disiplin, dan penuh perhatian kepada bawahan tidak hanya membangun citra kepemimpinan yang positif, tetapi secara aktif membentuk norma-norma budaya yang kemudian terinternalisasi oleh seluruh civitas madrasah. Senada dengan ini, Yukl (2010) dalam kajiannya tentang kepemimpinan dalam organisasi menegaskan bahwa pemimpin yang menunjukkan konsistensi

antara ucapan dan tindakan cenderung mampu membangun budaya organisasi yang lebih kuat dan bertahan lama.

Relevansi temuan ini semakin menguat jika diletakkan dalam konteks kajian Bass & Avolio (1994) tentang kepemimpinan transformasional. Para peneliti tersebut menemukan bahwa pemimpin yang mampu menginspirasi dan memotivasi pengikut melalui visi yang bermakna dan keteladanan personal bukan sekadar melalui imbalan material cenderung berhasil menciptakan perubahan budaya yang mendalam dan berkelanjutan. Di lingkungan madrasah, dimensi spiritual dari kepemimpinan transformasional ini mendapatkan ekspresinya yang paling otentik dalam konsep *uswah hasanah*, sehingga kepemimpinan kepala madrasah sesungguhnya merupakan sintesis antara kepemimpinan transformasional modern dan kepemimpinan profetik dalam tradisi Islam.

Salah satu kontribusi paling orisinal dari penelitian ini terletak pada penemuannya tentang mekanisme spesifik bagaimana nilai-nilai Islam secara terukur berperan dalam membangun iklim kepercayaan, solidaritas, motivasi intrinsik, dan kepuasan kerja guru. Dimensi ini, meskipun secara implisit diakui dalam beberapa literatur, belum pernah dianalisis secara mendalam dalam konteks madrasah sebagai lembaga pendidikan berbasis nilai keagamaan.

Hoy & Miskel (2013), dalam karya mereka yang berpengaruh tentang administrasi pendidikan, memang telah mengidentifikasi kepercayaan (*trust*) sebagai salah satu elemen paling fundamental dalam iklim sekolah yang sehat. Mereka menyatakan bahwa iklim sekolah yang ditandai oleh kepercayaan yang tinggi antara kepala sekolah, guru, dan siswa akan mendorong kolaborasi, komitmen, dan inovasi yang lebih baik. Namun demikian, Hoy & Miskel tidak secara spesifik menganalisis bagaimana fondasi nilai-nilai keagamaan dapat berfungsi sebagai *generator* utama kepercayaan interpersonal dalam komunitas sekolah. Temuan penelitian ini mengisi kekosongan tersebut dengan menunjukkan bahwa di MAN 1 Karanganyar,

kepercayaan antarpersonal tumbuh dan diperkuat melalui landasan nilai-nilai Islam seperti *shidq* (kejujuran), *amanah* (dapat dipercaya), *tawadhu'* (kerendahan hati), dan *ta'awun* (tolong-menolong). Nilai-nilai ini tidak hanya menjadi doktrin yang diajarkan, tetapi menjadi norma perilaku yang dihidupi dalam interaksi keseharian warga madrasah.

Dalam perspektif psikologi sosial, hal ini berkaitan erat dengan konsep *social capital* yang dikembangkan oleh Putnam (2000), yang menekankan bahwa jaringan kepercayaan dan norma-norma reciprocity dalam suatu komunitas merupakan modal sosial yang sangat berharga. Di madrasah, nilai-nilai Islam justru menjadi fondasi terkuat dari modal sosial tersebut, karena ia berakar pada keyakinan teologis yang melampaui kepentingan pragmatis semata. Seseorang berlaku jujur dan dapat dipercaya bukan semata karena pertimbangan untung-rugi, tetapi karena ia meyakini bahwa Allah SWT Maha Melihat segala perbuatan dan akan memberikan balasan yang setimpal di dunia maupun di akhirat sebuah motivasi yang jauh lebih kuat dan stabil dibandingkan motivasi berbasis insentif eksternal.

Temuan tentang bagaimana orientasi kerja sebagai ibadah (*amal shalih*) berkontribusi pada penguatan motivasi intrinsik guru merupakan salah satu aspek yang paling relevan bagi praktik manajemen sumber daya manusia di lembaga pendidikan Islam. Dalam teori motivasi Self-Determination yang dirumuskan oleh Deci & Ryan (2000), motivasi intrinsik didefinisikan sebagai dorongan yang bersumber dari dalam diri individu untuk terlibat dalam suatu aktivitas karena aktivitas itu sendiri dianggap bermakna, menarik, dan memuaskan bukan karena tekanan eksternal atau iming-iming imbalan material. Penelitian mereka secara konsisten menunjukkan bahwa individu yang dimotivasi secara intrinsik cenderung menunjukkan kualitas kerja yang lebih tinggi, kreativitas yang lebih besar, ketekunan yang lebih kuat, dan kesejahteraan psikologis yang lebih baik dibandingkan mereka yang bergantung pada motivasi ekstrinsik.

Temuan penelitian ini memberikan dimensi baru yang menarik terhadap teori Deci & Ryan tersebut. Dalam konteks madrasah, motivasi intrinsik guru tidak sekadar bersumber dari kepuasan personal yang bersifat duniawi, melainkan mengakar pada keyakinan spiritual yang transendental: bahwa mengajar adalah ibadah, bahwa mendidik generasi penerus bangsa adalah *amal jariyah* yang pahalanya akan terus mengalir bahkan setelah guru tersebut meninggal dunia. Orientasi ini yang dikenal dalam literatur manajemen Islam sebagai *niyyah* (niat) yang lurus menciptakan reservoir motivasi yang sangat dalam dan tahan terhadap berbagai goncangan, termasuk kondisi gaji yang belum memadai, beban kerja yang berat, atau pengakuan sosial yang terbatas.

Penelitian Tasmara (2002) tentang etos kerja Islami menegaskan bahwa pekerja Muslim yang menghayati pekerjaannya sebagai bentuk ibadah kepada Allah SWT akan memiliki etos kerja yang lebih tinggi, lebih bertanggung jawab, dan lebih berorientasi pada kualitas dibandingkan mereka yang memandang pekerjaan semata-mata sebagai sumber penghasilan. Temuan penelitian ini memberikan konfirmasi empiris yang kontekstual terhadap proposisi Tasmara tersebut dalam setting madrasah di Indonesia, sekaligus menunjukkan bahwa nilai-nilai Islam memiliki potensi besar sebagai instrumen pengembangan sumber daya manusia yang autentik dan berkelanjutan.

Sebagaimana lazimnya penelitian kualitatif dengan desain studi kasus tunggal, penelitian ini memiliki keterbatasan inheren dalam hal kemampuan generalisasi. Fokus pada satu madrasah MAN 1 Karanganyar dalam rentang waktu penelitian tertentu menjadikan temuan ini sangat kaya dalam kedalaman, namun perlu berhati-hati dalam perluasan kesimpulan ke konteks madrasah lain yang mungkin memiliki karakteristik, tradisi kepemimpinan, lingkungan sosial-budaya, dan kapasitas kelembagaan yang berbeda-beda.

Creswell & Poth (2018) mengingatkan bahwa dalam penelitian kualitatif, tujuan utama generalisasi bukanlah generalisasi statistik (*statistical*

generalization), melainkan generalisasi analitik (*analytical generalization*) yakni kemampuan untuk mengembangkan proposisi teoritis yang dapat diuji dan diaplikasikan dalam konteks lain yang relevan. Dalam hal ini, temuan penelitian ini telah memberikan kontribusi yang berarti bagi pengembangan proposisi teoretis tentang hubungan antara internalisasi nilai Islam, budaya organisasi, dan iklim kerja di madrasah.

Untuk memperkuat, memverifikasi, sekaligus memperkaya temuan ini, penelitian lanjutan dengan desain *multiple case study* yang mencakup beberapa madrasah dengan variasi yang lebih luas baik dari segi lokasi geografis, jenis madrasah (swasta vs negeri), latar belakang kepemimpinan, maupun karakteristik demografis tenaga pendidiknya sangat diperlukan. Yin (2014) menegaskan bahwa desain studi kasus berganda memungkinkan peneliti untuk melakukan replikasi logis (*logical replication*) yang dapat memperkuat validitas eksternal dari temuan-temuan teoritis yang telah dihasilkan. Penelitian komparatif semacam ini berpotensi mengungkap variasi pola internalisasi nilai Islam antar madrasah, mengidentifikasi faktor-faktor kontekstual yang memediasi atau memoderasi hubungan antar variabel, serta menghasilkan model teoritis yang lebih komprehensif dan applicable bagi pengembangan manajemen pendidikan Islam di Indonesia secara lebih luas.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa internalisasi nilai-nilai Islam di MAN 1 Karanganyar berlangsung secara sistematis melalui pembiasaan kegiatan keagamaan, keteladanan kepala madrasah dan guru, serta integrasi nilai-nilai Islam dalam proses pembelajaran. Proses yang berkesinambungan tersebut berhasil membentuk budaya organisasi yang kuat dan khas, yang tercermin dalam perilaku sehari-hari warga madrasah, nilai-nilai yang dianut bersama, serta keyakinan mendasar bahwa setiap aktivitas pendidikan merupakan bagian dari ibadah kepada Allah SWT. Budaya organisasi berbasis nilai Islam ini tidak hanya menjadi identitas madrasah, tetapi juga menjadi

fondasi yang mengarahkan seluruh aktivitas organisasi menuju tujuan pendidikan yang bernilai spiritual dan profesional secara seimbang.

Lebih lanjut, budaya organisasi yang berlandaskan nilai-nilai Islam terbukti memberikan kontribusi positif terhadap terciptanya iklim kerja guru yang sehat, harmonis, dan produktif. Hal ini tampak pada meningkatnya kepercayaan dan integritas, kuatnya solidaritas antarguru dan tenaga kependidikan, tingginya motivasi intrinsik dalam bekerja, serta terjaganya kepuasan kerja dan kesejahteraan psikologis. Temuan ini menegaskan bahwa dimensi spiritual memiliki peran penting dalam pengelolaan lembaga pendidikan Islam dan perlu mendapat perhatian lebih dalam pengembangan teori maupun praktik manajemen pendidikan. Oleh karena itu, kepala madrasah dan para pemangku kepentingan pendidikan Islam perlu terus memperkuat internalisasi nilai-nilai Islam melalui keteladanan, kebijakan yang konsisten, program pembinaan yang berkelanjutan, serta sistem manajemen yang selaras dengan nilai-nilai keislaman guna mewujudkan lingkungan kerja yang unggul, berkarakter, dan berorientasi pada kemaslahatan bersama.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Attas, S. M. N. (1993). *Islam and secularism*. International Institute of Islamic Thought and Civilization (ISTAC).
- Aziz, A. (2019). Budaya organisasi Islami di lembaga pendidikan Islam. *Jurnal Pendidikan Islam*, 8(1), 1-18. <https://doi.org/10.14421/jpi.2019.81.1-18>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly Jr., J. H. (2012). *Organizations: Behavior, structure, processes* (14th ed.). McGraw-Hill.
- Hilalludin, H., & Haironi, A. (2024). Nilai-nilai perjuangan pendidikan karakter Islam KH Abdullah Sa'id. *Jurnal Manajemen Dan Pendidikan Agama Islam*, 2(3), 283-289.

- Hilalludin, H., Sugari, D., & Haironi, A. (2026). Internalisasi Nilai Aqidah Melalui Interaksi Guru Dan Siswa Dalam Pembelajaran PAI. *SciNusa: Jurnal Ilmu Sosial Dan Humaniora*, 2(02), 144-156.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2013). *Educational administration: Theory, research, and practice* (9th ed.). McGraw-Hill.
- Ismail, N., Alias, M. A., & Daud, W. N. W. (2009). Organizational climate and job satisfaction in Islamic educational institutions. *International Education Studies*, 2(2), 78–90.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. SAGE Publications.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Muhaimin. (2012). *Paradigma pendidikan Islam: Upaya mengefektifkan pendidikan agama Islam di sekolah*. PT Remaja Rosdakarya.
- Owens, R. G. (1991). *Organizational behaviour in education* (4th ed.). Prentice-Hall.
- Perkasa, A., & Salsabila, U. H. (2021). Internalisasi nilai-nilai Islam dalam budaya organisasi sekolah: Studi kasus di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 4 Jakarta. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 9(2), 142–158.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership* (2nd ed.). Jossey-Bass.
- Soetopo, H. (2012). *Perilaku organisasi: Teori dan praktik di bidang pendidikan*. PT Remaja Rosdakarya.
- Sugari, D., Agustiar, A., Shodikin, E. N., Hilalludin, H., & Wahyuni, A. (2025). Model Manajemen Berbasis Pesantren dalam Penguatan Karakter Peserta Didik. *El-Mudarris: Jurnal Manajemen Pendidikan dan Kepemimpinan Sekolah*, 1(01), 38-49.
- Suharsaputra, U. (2018). *Administrasi pendidikan*. PT Refika Aditama.
- Usman, H. (2013). *Manajemen: Teori, praktik, dan riset pendidikan* (4th ed.). Bumi Aksara.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. John Wiley & Sons.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.
- Yukl, G. (1994). *Leadership in organizations* (3rd ed.). Prentice-Hall International.
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185–203.