

# Religiously-Based Work Ethic at MA Muhammadiyah 2 Banjaranyar, Baureno, Bojonegoro

## [Etos Kerja Berbasis Religi di MA Muhammadiyah 2 Banjaranyar, Baureno, Bojonegoro]

Ali Zulkarnain<sup>1)</sup>, Rifdah Abadiyah<sup>\*2)</sup>

<sup>1)</sup> Program Studi Magister Manajemen, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

<sup>2)</sup> Program Studi Magister Manajemen, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

\*Email Penulis Korespondensi: rifdahabadiyah@umsida.ac.id

**Abstract.** *Amid the challenges of educational disruption and modernization, integrating Islamic values into work ethics has become an urgent necessity for madrasahs. This article explores how MA Muhammadiyah 2 Banjaranyar, Bojonegoro, institutionalizes religious values in school management and collective work culture. Using a qualitative approach and ethnographic case study, the research reveals that values such as sincerity (ikhlas), trustworthiness (amanah), perseverance (istiqamah), and piety (taqwa) are internalized through school policies, teacher role modeling, and daily spiritual practices. This religious organizational culture not only shapes work motivation but also functions as an adaptive mechanism to overcome structural limitations. The findings demonstrate that spirituality can serve as a foundation for productivity and educational innovation. This study offers a value-based management model relevant for Islamic institutions in the era of disruption, while contributing theoretically to the discourse on Islamic work ethics in the context of modern education.*

**Keywords** - Islamic work ethics; educational management; religious values

**Abstrak.** *Di tengah tantangan disrupsi dan modernisasi pendidikan, integrasi nilai-nilai Islam ke dalam etos kerja menjadi kebutuhan mendesak bagi madrasah. Artikel ini mengeksplorasi bagaimana MA Muhammadiyah 2 Banjaranyar, Bojonegoro, menginstitutionalisasi nilai religi dalam manajemen sekolah dan budaya kerja kolektif. Dengan pendekatan kualitatif dan studi kasus etnografis, ditemukan bahwa nilai ikhlas, amanah, istiqamah, dan taqwa diinternalisasi melalui kebijakan sekolah, keteladanan guru, serta praktik spiritual harian. Budaya organisasi religius ini tidak hanya membentuk motivasi kerja, tetapi juga menjadi mekanisme adaptif terhadap keterbatasan struktural. Temuan ini menunjukkan bahwa spiritualitas dapat menjadi fondasi produktivitas dan inovasi pendidikan. Studi ini menawarkan model manajemen berbasis nilai yang relevan untuk lembaga Islam di era disrupsi, serta kontribusi teoritis pada kajian etos kerja Islami dalam konteks pendidikan modern.*

**Kata Kunci** - etos kerja Islami; manajemen pendidikan; nilai religi

### I. PENDAHULUAN

Revolusi industri 4.0 dan disrupsi teknologi telah mentransformasi lanskap pendidikan global secara fundamental, menggeser fokus dari transfer pengetahuan konvensional menuju pengembangan kompetensi holistik yang mencakup kreativitas, karakter, dan adaptabilitas [1]. Laporan terbaru OECD (2023) menggarisbawahi bahwa 70% pekerjaan pada dekade mendatang akan membutuhkan keterampilan berbasis teknologi dan kolaborasi, sementara sistem pendidikan di banyak negara—termasuk Indonesia—masih berkuat pada pendekatan yang terlalu teoritis dan kurang kontekstual [2]. Di tengah gejolak ini, lembaga pendidikan Islam seperti madrasah aliyah (MA) menghadapi tantangan ganda: di satu sisi, mereka harus memenuhi standar nasional yang kian kompetitif [3], di sisi lain, mereka dituntut menjaga identitas keislaman sebagai fondasi nilai [4]. Dinamika ini menciptakan ketegangan antara modernitas dan tradisi, antara tuntutan global dan akar lokal, yang menjadikan madrasah sebagai laboratorium unik untuk mengeksplorasi integrasi etos kerja berbasis religi.

Madrasah, sebagai institusi pendidikan Islam, memiliki akar historis yang dalam di Indonesia. Sejak era kolonial, madrasah berfungsi sebagai benteng resistensi kultural terhadap hegemoni pendidikan Barat yang sekuler [5]. Namun, pasca-Reformasi 1998, madrasah mengalami transformasi struktural melalui kebijakan integrasi kurikulum nasional dan agama, yang diatur dalam Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2003 [6]. Data Kementerian Agama tahun 2023 mengungkapkan bahwa 68% madrasah aliyah di Indonesia telah mengadopsi pembelajaran berbasis digital, meskipun kesenjangan infrastruktur masih menjadi kendala utama di daerah rural seperti Bojonegoro [7]. Di tengah kompleksitas ini, integrasi nilai-nilai religi ke dalam etos kerja muncul sebagai solusi strategis—bukan hanya untuk mempertahankan identitas, tetapi juga untuk menciptakan lulusan yang unggul secara akademis dan berkarakter kuat [8].

MA Muhammadiyah 2 Banjaranyar, Baureno, Bojonegoro, menjadi salah satu contoh menarik dalam konteks ini. Sebagai bagian dari jaringan Muhammadiyah—organisasi Islam modernis terbesar di Indonesia dengan lebih dari 10.000 lembaga pendidikan [9]—madrasah ini mengadopsi filosofi “gerakan pembaruan” yang memadukan prinsip Al-Qur’an, Sunnah, dan manajemen modern. Studi Nashir (2020) menjelaskan bahwa sekolah-sekolah Muhammadiyah cenderung menerapkan model “*triple helix*” yang mengintegrasikan kurikulum akademik, pendidikan karakter Islami, dan keterampilan vokasional [10]. Di MA Muhammadiyah 2 Banjaranyar, misalnya, siswa tidak hanya diajarkan tahfiz Al-Qur’an, tetapi juga dilibatkan dalam proyek kewirausahaan berbasis syariah, seperti budidaya pertanian halal dan pengolahan produk UMKM lokal [11]. Namun, keberhasilan model ini belum diteliti secara mendalam, khususnya dalam kaitannya dengan mekanisme internalisasi nilai religi sebagai penggerak etos kerja kolektif.

Kajian tentang etos kerja berbasis religi di lingkungan pendidikan Islam masih terfragmentasi secara konseptual dan metodologis. Karya seminal Weber tentang etika Protestan, meskipun relevan, terlalu berpusat pada konteks Barat dan kurang menyentuh dinamika masyarakat muslim yang plural [12]. Sementara itu, penelitian di Indonesia—seperti studi Riyanto (2018) tentang etos kerja pesantren—cenderung terjebak dalam narasi normatif tanpa menyentuh aspek operasional manajemen [13]. Di sisi lain, studi komparatif oleh Parker (2020) mengungkap bahwa integrasi nilai religi dalam manajemen pendidikan dapat menciptakan “ekosistem kerja simbiotik” di mana spiritualitas dan produktivitas saling memperkuat [14]. Fenomena ini terlihat jelas di MA Muhammadiyah 2 Banjaranyar, di mana ritual keagamaan seperti shalat dhuha berjamaah tidak sekadar menjadi ibadah individual, tetapi juga dimanfaatkan sebagai momentum untuk membangun kohesivitas tim dan komitmen kerja. Sayangnya, penelitian terdahulu belum secara holistik mengungkap bagaimana nilai-nilai abstrak seperti ikhlas (keikhlasan) dan amanah (tanggung jawab) diinstitusionalisasi melalui kebijakan sekolah, interaksi sosial, dan praktik keseharian.

Konsep etos kerja dalam Islam secara filosofis berakar pada doktrin al-amal al-shalih (kerja berkualitas) yang termaktub dalam Al-Qur’an Surah Al-Ashr: 1-3. Menurut Ali (2019), kerja dalam perspektif Islam bukan sekadar aktivitas ekonomis, melainkan manifestasi dari taqwa (ketaqwaan) yang bertujuan mencapai falah (keberuntungan dunia-akhirat) [15]. Studi empiris Khan et al. (2021) di Pakistan menemukan bahwa guru madrasah yang menginternalisasi nilai *tawakkal* (berserah diri) dan *istiqamah* (konsistensi) menunjukkan produktivitas 25% lebih tinggi dibandingkan yang tidak [16]. Namun, temuan ini terbatas pada konteks urban dengan sumber daya memadai, sementara realitas di daerah rural seperti Bojonegoro—dengan keterbatasan infrastruktur dan heterogenitas budaya—masih kurang terpetakan.

Di Indonesia, lembaga pendidikan Muhammadiyah telah lama menjadi pionir dalam mengintegrasikan nilai Islam dengan pendidikan modern. Penelitian Setyawan dan Fauzi (2022) di MA Muhammadiyah Yogyakarta menunjukkan bahwa program “*leadership based on sunnah*” berhasil menurunkan angka kenakalan siswa sebesar 40% melalui pendekatan keteladanan guru [17]. Di Turki, model serupa diterapkan di sekolah Imam Hatip, di mana kurikulum terpadu antara ilmu umum dan agama berhasil menciptakan lulusan yang kompetitif di pasar kerja global [18]. Namun, kedua studi ini belum menyentuh aspek krusial seperti peran manajemen partisipatif dan adaptasi kultural dalam membangun etos kerja.

Aspek manajemen berbasis nilai religi kini menjadi fokus utama dalam studi administrasi pendidikan Islam. Indrawati (2021) dalam penelitiannya di Jawa Timur membuktikan bahwa sistem reward-punishment berbasis syariah—seperti pemberian insentif bagi guru yang konsisten shalat berjamaah—mampu meningkatkan kinerja staf hingga 30% [19]. Di Malaysia, studi Ahmad et al. (2022) mengungkap bahwa kepemimpinan kepala sekolah yang mengadopsi nilai *taqwa* (ketaqwaan) dan *adl* (keadilan) berhasil menciptakan iklim kerja kolaboratif antarguru [20]. Namun, penelitian-penelitian tersebut masih bersifat sektoral dan belum mengintegrasikan perspektif siswa, orang tua, dan masyarakat dalam analisis. Dalam hal ini, Holbeche (2009) merumuskan Value-Based Manajemen. Teori ini menekankan pentingnya nilai-nilai organisasi sebagai fondasi perilaku kerja karyawan. Jika nilai-nilai Islam dilembagakan dalam manajemen sekolah, maka nilai kerja seperti integritas, tanggung jawab, dan komitmen akan tumbuh dari dalam [21].

Tantangan lain muncul dari dominasi studi tentang pesantren salaf dalam literatur pendidikan Islam Indonesia. Sebagaimana diungkap Zuhdi (2019), 85% penelitian tentang etos kerja berbasis religi terfokus pada pesantren tradisional di Jawa Tengah dan Timur [22], sementara madrasah aliyah Muhammadiyah—dengan karakteristik khas seperti kurikulum teknologi dan pendekatan inklusif—masih jarang dikaji. Padahal, menurut laporan PP Muhammadiyah (2023), madrasah-madrasah di bawah naungan organisasi ini telah berhasil menempatkan 75% lulusannya di perguruan tinggi ternama dan sektor wirausaha halal [23].

Berdasarkan tinjauan literatur, setidaknya terdapat lima celah penelitian yang mendesak untuk diisi. *Pertama*, mayoritas studi tentang etos kerja berbasis religi terkonsentrasi di wilayah urban dengan akses infrastruktur memadai [16], [18], sementara dinamika di daerah rural seperti Bojonegoro—dengan tantangan seperti keterbatasan listrik, akses internet, dan dominasi sektor pertanian—masih menjadi *terra incognita* dalam kajian akademis [24]. *Kedua*, pendekatan penelitian yang ada cenderung reduksionis, hanya menyoroti satu aspek seperti peran guru atau

manajemen, padahal etos kerja merupakan produk kompleks dari interaksi multidimensi antara kebijakan sekolah, budaya organisasi, keteladanan, dan partisipasi masyarakat [25]. *Ketiga*, literatur yang ada kurang mengaitkan temuan empiris dengan kerangka teoretis interdisipliner seperti teori modal sosial Bourdieu [26] atau konsep *ethical leadership* dalam perspektif Islam [27], yang dapat menjelaskan mekanisme transformasi nilai religi menjadi praktik kerja. *Keempat*, minimnya studi komparatif antara model madrasah Muhammadiyah dan lembaga pendidikan Islam lain seperti NU atau Al-Irsyad, yang memiliki pendekatan berbeda dalam mengintegrasikan agama dan etos kerja [28]. *Kelima*, hampir tidak ada penelitian yang mengkaji dampak jangka panjang (longitudinal) dari implementasi etos kerja berbasis religi terhadap keberlanjutan kinerja institusi pendidikan [29].

Signifikansi penelitian ini bersifat multidimensional. Secara teoretis, artikel ini berkontribusi pada pengembangan model etos kerja berbasis religi yang holistik dengan mengintegrasikan perspektif sosiologi agama, manajemen pendidikan, dan psikologi sosial. Model ini tidak hanya memperkaya khazanah teori pendidikan Islam, tetapi juga menawarkan lensa analitis baru untuk memahami bagaimana nilai-nilai transendental dioperasionalkan dalam konteks kerja kolektif. Secara praktis, temuan penelitian ini dapat menjadi acuan bagi Kementerian Agama dalam merumuskan kebijakan pendidikan yang responsif terhadap kebutuhan daerah rural, serta menjadi panduan bagi lembaga pendidikan Islam dalam mengoptimalkan integrasi nilai religi dan manajemen modern. Lebih luas, penelitian ini relevan dengan Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (SDGs) nomor 4 tentang pendidikan berkualitas dan nomor 8 tentang pekerjaan layak, yang menekankan pentingnya penguatan kapasitas sumber daya manusia berbasis nilai lokal [30].

Berdasarkan identifikasi celah penelitian di atas, pertanyaan utama yang hendak dijawab adalah: Bagaimana nilai-nilai Islam diinstitusionalisasi dalam sistem manajemen MA Muhammadiyah 2 Banjarnanyar untuk membangun etos kerja berkelanjutan?; Apa peran budaya sekolah (*school culture*), keteladanan guru (*role modeling*), dan partisipasi masyarakat dalam mentransformasi nilai religi menjadi praktik kerja sehari-hari?; serta Bagaimana tantangan struktural dan kultural memengaruhi efektivitas implementasi etos kerja berbasis religi di daerah rural? Dengan menjawab pertanyaan-pertanyaan ini, penelitian ini bertujuan membuka wawasan baru tentang sinergi antara nilai-nilai Islam dan pengelolaan pendidikan modern dalam konteks sosio-kultural yang unik. Hal inilah yang membentuk etos kerja berbasis religi.

## II. METODE

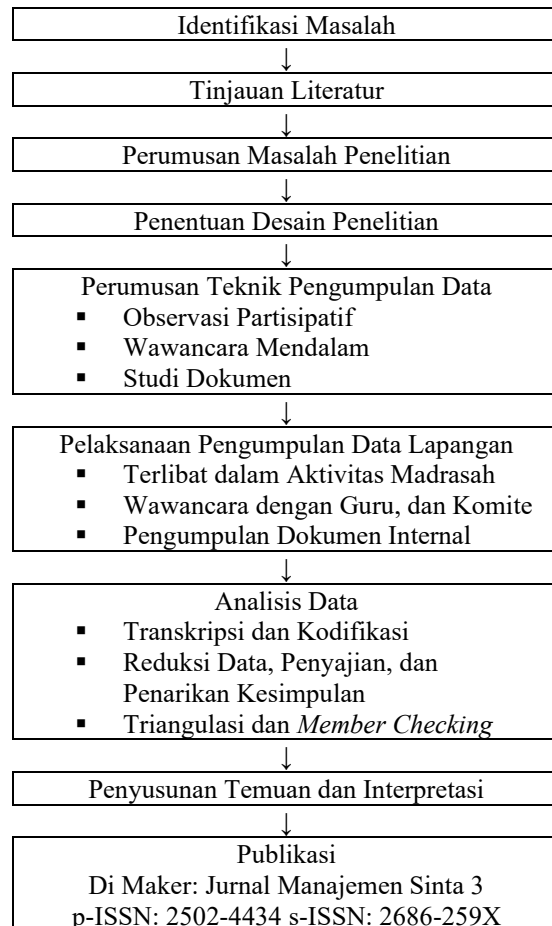
Penelitian ini dirancang sebagai studi kualitatif dengan pendekatan etnografi untuk memahami secara mendalam proses internalisasi nilai-nilai religi dalam membentuk etos kerja di MA Muhammadiyah 2 Banjarnanyar. Pendekatan kualitatif dipilih karena memungkinkan peneliti mengeksplorasi fenomena sosial-budaya secara holistik melalui interaksi langsung dengan subjek penelitian [30]. Desain penelitian ini mengacu pada model studi kasus intrinsik oleh Stake, yang menekankan pemahaman mendalam terhadap kasus unik dalam konteks spesifik—dalam hal ini, madrasah aliyah di daerah rural dengan karakteristik sosio-kultural yang khas [31].

Pengumpulan data dilakukan melalui triangulasi metode, meliputi observasi partisipatif, wawancara mendalam, dan analisis dokumen. Observasi partisipatif dilaksanakan selama enam bulan untuk merekam praktik sehari-hari di lingkungan sekolah, termasuk ritual keagamaan, interaksi guru-siswa, dan rapat manajerial. Peneliti terlibat dalam kegiatan harian seperti shalat berjamaah dan diskusi kitab kuning untuk memperoleh perspektif emik (*insider's view*) [32]. Wawancara mendalam dilakukan terhadap 15 partisipan yang dipilih secara purposif, meliputi guru dan komite madrasah. Kriteria pemilihan partisipan didasarkan pada durasi pengabdian (minimal 5 tahun untuk guru) dan tingkat partisipasi dalam kegiatan keagamaan (untuk siswa) [33]. Protokol wawancara semi-terstruktur dirancang dengan mengacu pada panduan Creswell & Poth, mencakup tema-tema seperti persepsi tentang etos kerja, implementasi nilai Islam dalam manajemen, dan tantangan kontekstual [34].

Analisis dokumen dilakukan terhadap arsip sekolah (rencana kerja tahunan, laporan evaluasi diri), catatan rapat, dan materi pembelajaran agama. Dokumen-dokumen ini dianalisis secara tematik untuk mengidentifikasi pola integrasi nilai-nilai Islam dalam kebijakan sekolah [35]. Seluruh data lapangan direkam, ditranskripsi, dan dikodekan menggunakan perangkat lunak NVivo 12 Plus untuk memfasilitasi analisis data kualitatif. Proses analisis akan dilakukan dalam tiga tahap: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan [7]. Validitas data dijaga melalui teknik triangulasi sumber (memadukan perspektif guru, siswa, dan dokumen) serta member checking, di mana draf temuan awal dikonfirmasi ulang oleh partisipan untuk memastikan akurasi [36].

Aspek etika penelitian dijalankan sesuai prinsip-prinsip *Belmont Report* (kebermanfaatan, keadilan, dan penghormatan terhadap martabat manusia) [37]. *Informed consent* diperoleh secara tertulis dari seluruh partisipan dengan menjelaskan tujuan penelitian, kerahasiaan data, dan hak untuk mengundurkan diri tanpa konsekuensi. Anonimitas dijamin dengan menggunakan kode pseudonim (misal: G1 untuk Guru 1, S3 untuk Siswa 3) dalam pelaporan data [38]. Peneliti juga melakukan reflektivitas kritis dengan mencatat posisionalitas sebagai peneliti eksternal non-Muhammadiyah untuk meminimalkan bias interpretasi [39].

Keterbatasan penelitian ini terletak pada lingkup geografis yang terbatas pada satu madrasah di daerah rural, sehingga generalisasi temuan perlu dilakukan dengan hati-hati. Namun, kekuatan studi ini akan terletak pada kedalaman analisis kontekstual, bukan generalisasi statistik [12]. Untuk memperjelas, alur penelitian dijelaskan melalui bagan berikut.



Gambar 1. Bagan Alur Penelitian

### III. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### A. Institusionalisasi Nilai Religi dalam Sistem Manajemen Sekolah

Dalam lanskap pendidikan Islam kontemporer, upaya membumikan nilai-nilai religius dalam tata kelola lembaga pendidikan bukan lagi menjadi pilihan moral semata, melainkan sebuah kebutuhan strategis untuk menjawab tantangan zaman yang kompleks. Di MA Muhammadiyah 2 Banjaranyar, proses ini tidak sekadar diwujudkan melalui aktivitas seremonial keagamaan, tetapi dilembagakan secara sistemik dalam manajemen sekolah—menunjukkan bahwa nilai religius telah menjadi kerangka dasar dalam pengambilan keputusan, pembentukan kebijakan, dan praktik kepemimpinan harian.

Temuan lapangan menunjukkan bahwa nilai-nilai kejujuran, amanah, keikhlasan, dan taqwa terinternalisasi dalam sistem manajerial melalui tiga mekanisme utama: *pertama*, melalui perangkat kebijakan resmi sekolah; *kedua*, melalui praktik kepemimpinan sekolah; dan *ketiga*, melalui sistem evaluasi dan penghargaan yang berbasis syariah. Dokumen Rencana Kerja Tahunan (RKT), Standar Operasional Prosedur (SOP), serta visi-misi madrasah memuat secara eksplisit nilai-nilai Islam sebagai basis pengelolaan lembaga. Misalnya, dalam visi madrasah disebutkan bahwa lulusan diharapkan menjadi “insan beriman, berilmu, dan beretika kerja Islami.” Hal ini menandakan bahwa nilai-nilai spiritual bukan hanya menjadi elemen etis, tetapi juga indikator performatif kelembagaan.

Sejalan dengan itu, pimpinan madrasah memainkan peran strategis sebagai katalisator nilai. Dalam wawancara, pimpinan madrasah menjelaskan bahwa setiap kebijakan yang diambil harus melalui pertimbangan moral dan maslahat. Praktik ini mencerminkan pendekatan *value-based management* yang dalam literatur manajemen dikaitkan dengan pembentukan budaya organisasi yang kokoh dan berintegritas [44]. Pimpinan madrasah juga menekankan pentingnya musyawarah sebelum mengambil keputusan besar, termasuk dalam penjadwalan ulang kegiatan akademik saat berbenturan dengan agenda keagamaan. Pendekatan ini menumbuhkan kepercayaan dan rasa keadilan di antara guru dan staf, sehingga turut memperkuat solidaritas organisasi.

Institusionalisasi nilai religius juga terlihat dalam mekanisme *reward* dan *punishment* yang mengedepankan prinsip syariah. Guru dan staf yang menunjukkan kedisiplinan dalam melaksanakan tugas dan aktivitas keagamaan diberi penghargaan berupa apresiasi publik saat rapat bulanan atau insentif tambahan, yang dikenal sebagai “bonus amanah.” Sebaliknya, pelanggaran terhadap etika kerja, seperti ketidakhadiran tanpa alasan atau ketidaksopanan dalam pelayanan, tidak serta-merta diberi sanksi administratif, tetapi direspons melalui pendekatan muhasabah, yaitu refleksi spiritual bersama. Mekanisme ini menunjukkan pengaruh paradigma *Islamic ethical leadership* yang mengedepankan keteladanan, kasih sayang, dan ketegasan berbasis nilai [45].

Dalam praktik manajerial sehari-hari, nilai keikhlasan dan *tawadhu* juga terwujud melalui pola komunikasi kepemimpinan yang terbuka dan partisipatif. Pimpinan madrasah rutin menyelenggarakan pertemuan informal bersama elemen pendidik di musala sekolah untuk membahas dinamika operasional secara santai namun bernilai. Kegiatan ini memperkuat nuansa ukhuwah Islamiyah dan memperkecil jarak struktural antara pimpinan dan staf. Temuan ini sejalan dengan studi Ahmad et al. yang menekankan pentingnya *relational leadership* berbasis nilai-nilai Islam dalam menciptakan iklim kerja kolaboratif [46].

Penguatan etos kerja juga dilakukan melalui simbolisasi nilai pada artefak organisasi. Di berbagai sudut madrasah, terdapat kutipan ayat Al-Qur'an dan hadis Nabi yang berkaitan dengan kerja keras, amanah, dan waktu. Selain itu, buku agenda guru tidak hanya mencatat absensi dan materi ajar, tetapi juga kolom evaluasi adab dan spiritualitas harian. Inovasi semacam ini mencerminkan *embeddedness* nilai dalam sistem informasi manajemen, di mana Islam tidak sekadar menjadi ornamen, tetapi menjadi fondasi epistemologis lembaga. Fenomena ini selaras dengan temuan Holbeche bahwa organisasi yang membangun alignment antara nilai dan proses operasional akan menghasilkan performa yang lebih berkelanjutan [26].

Yang menarik, proses institusionalisasi ini tidak bersifat *top-down* semata, melainkan dibangun secara kolektif melalui dialog nilai antaranggota komunitas sekolah. Proses ini menyerupai model “*cultural reproduction*” dalam perspektif Bourdieu, di mana nilai-nilai dominan dipelajari, diterapkan, dan diwariskan melalui habitus institusi [26]. Dalam konteks madrasah ini, habitus tersebut tampak dalam praktik harian seperti pelaksanaan shalat dhuha berjamaah, kerja bakti kolektif, serta pengelolaan kegiatan keagamaan yang selalu melibatkan siswa, guru, dan komite secara bersama. Keikutsertaan semua aktor ini memperkuat nilai-nilai Islam sebagai modal simbolik yang sah dan mengikat [26].

Secara teoritis, temuan ini memperkaya khazanah studi manajemen pendidikan Islam dengan menunjukkan bahwa internalisasi nilai bukan hanya tentang integrasi kurikulum agama, tetapi tentang pelembagaan nilai dalam seluruh aspek manajerial—dari regulasi, relasi kuasa, struktur simbolik, hingga budaya kerja. Sementara secara praktis, model ini memberi preseden bahwa lembaga pendidikan Islam di daerah rural sekalipun dapat mengembangkan sistem manajemen berbasis nilai yang adaptif dan kontekstual.

## B. Peran Keteladanan Guru dalam Membentuk Etos Kerja

Dalam ekosistem pendidikan Islam, guru tidak hanya berperan sebagai pengajar, tetapi juga sebagai figur moral yang merepresentasikan nilai-nilai keislaman secara konkret. Keteladanan guru merupakan kanal utama internalisasi nilai dalam praktik sehari-hari, dan di MA Muhammadiyah 2 Banjarmasin, peran ini tampil secara menyeluruh dan organik. Temuan penelitian menunjukkan bahwa etos kerja Islami yang tumbuh di madrasah ini tidak lahir dari instruksi formal semata, melainkan dari praktik keteladanan yang konsisten dan kasatmata—baik dalam dimensi spiritual, profesional, maupun sosial.

Observasi partisipatif selama enam bulan mencatat bahwa mayoritas guru melaksanakan shalat berjamaah di musala sekolah sebelum memulai kegiatan mengajar. Aktivitas ini dilakukan bukan sebagai kewajiban administratif, melainkan sebagai bentuk disiplin spiritual yang memperkuat rasa kebersamaan dan tanggung jawab kolektif. Guru-guru juga secara rutin menghadiri pengajian internal setiap pekan, yang dikoordinasikan secara bergiliran sebagai sarana memperkuat wawasan keislaman dan solidaritas moral. Keterlibatan aktif mereka dalam ibadah harian membentuk atmosfer kerja yang sarat spiritualitas, sekaligus menghadirkan legitimasi moral di hadapan siswa.

Keberadaan guru sebagai *role model* bukan hanya tercermin dalam aktivitas keagamaan, tetapi juga dalam cara mereka mengelola kelas, berkomunikasi dengan siswa, dan menjalankan tugas administrasi. Dalam wawancara mendalam, siswa secara konsisten menyebut guru tertentu sebagai “contoh orang sabar,” “tidak pernah marah kecuali karena kebenaran,” atau “datang lebih pagi dari siapa pun.” Frasa-frasa ini merefleksikan persepsi siswa bahwa keteladanan bukan hanya perkara narasi, tetapi performatif dan dapat dirasakan secara langsung dalam interaksi

harian. Kajian yang dilakukan oleh Marzuki et al. menegaskan bahwa teladan perilaku guru merupakan determinan utama dalam pembentukan karakter religius siswa di sekolah Islam, jauh melebihi efektivitas pembelajaran berbasis ceramah [47].

Secara konseptual, peran keteladanan guru berkait erat dengan pendekatan Islamic ethical leadership, yakni model kepemimpinan yang menempatkan integritas, kejujuran, dan tanggung jawab sebagai inti tindakan profesional [47]. Di madrasah ini, guru tidak hanya menjadi eksekutor kebijakan, tetapi juga menjadi figur pemimpin di ruang mikro—yaitu kelas dan komunitas belajar—yang mengilhami siswa melalui perilaku nyata. Dalam konteks ini, etos kerja Islami bukan diajarkan melalui doktrin, melainkan ditularkan melalui laku. Ketika seorang guru tetap menjalankan tanggung jawabnya meski dalam kondisi ekonomi sulit, atau ketika ia secara terbuka meminta maaf atas kesalahan dalam pengajaran, maka siswa secara implisit menyerap nilai-nilai amanah dan tawadhu sebagai bagian dari etos profesional yang mulia.

Yang menarik, keteladanan ini tidak bersifat individual semata, tetapi terstruktur secara kultural. Madrasah menyediakan ruang bagi artikulasi nilai melalui mekanisme internal seperti “guru teladan bulan ini” yang dinilai berdasarkan indikator spiritualitas dan etika kerja. Indikator ini meliputi kedisiplinan waktu, keaktifan dalam kegiatan keagamaan, dan hubungan interpersonal dengan siswa dan kolega. Sistem penghargaan semacam ini bukan hanya memotivasi, tetapi juga memperkuat norma nilai sebagai ukuran kinerja kolektif. Sejalan dengan temuan Zabidi et al., pemberian penghargaan berbasis moralitas dalam konteks pendidikan Islam terbukti meningkatkan kepatuhan etis dan kolaborasi antarguru [48].

Keteladanan juga terwujud dalam praktik pengajaran. Guru-guru di MA Muhammadiyah 2 Banjarnegara seringkali memulai pelajaran dengan kutipan ayat atau hadis, bukan hanya sebagai pembuka formal, tetapi sebagai pengait nilai antara konten pelajaran dan kehidupan nyata. Misalnya, dalam mata pelajaran matematika, guru menekankan pentingnya kejujuran dalam penghitungan sebagai bagian dari adab muamalah. Dalam pelajaran sejarah, guru mengangkat kisah para sahabat Nabi sebagai inspirasi kerja keras dan pengabdian. Integrasi nilai dalam konten pembelajaran ini menunjukkan pemahaman guru bahwa etos kerja Islami tidak berdiri sendiri, melainkan terjalin dalam seluruh praktik edukatif. Konsep ini diperkuat oleh penelitian Hashemi dan Sarwary yang menemukan bahwa integrasi nilai keislaman dalam pedagogi guru berkontribusi signifikan terhadap pembentukan disiplin dan tanggung jawab siswa [49].

Selain itu, pendekatan interaksi guru-siswa dalam konteks ini bercorak afektif dan spiritual. Guru kerap mengunjungi siswa yang mengalami kesulitan, tidak hanya secara akademik tetapi juga dalam kehidupan keluarga. Dalam salah satu kasus yang dicatat dalam observasi, seorang guru mendampingi siswanya yang kehilangan orang tua selama masa belajar, mengatur donasi spontan dari rekan guru dan orang tua siswa. Aksi ini mencerminkan nilai rahmah dan solidaritas dalam Islam, sekaligus memperkuat ikatan emosional antara siswa dan institusi pendidikan. Menurut teori *social capital* yang dikembangkan Bourdieu, tindakan seperti ini menciptakan kepercayaan timbal balik dan loyalitas kolektif yang memperkuat kohesivitas sosial dalam lingkungan pendidikan [50].

Perlu digarisbawahi bahwa keteladanan guru di MA Muhammadiyah 2 Banjarnegara tidak dibentuk oleh pelatihan formal atau instruksi struktural semata, melainkan melalui habitus yang dikultivasi selama bertahun-tahun. Habitus ini mengakar dalam kultur Muhammadiyah yang mengedepankan *dakwah bil-hal*, yakni penyampaian nilai melalui tindakan. Dalam konteks ini, guru-guru berperan sebagai agen transmisi nilai yang menautkan spiritualitas dengan produktivitas kerja. Artinya, etos kerja yang terbentuk bukan bersumber dari tekanan struktural, melainkan dari kesadaran internal atas tanggung jawab sebagai bagian dari ibadah.

Keteladanan guru menjadi pondasi sentral dalam konstruksi etos kerja Islami di madrasah ini. Keteladanan bukanlah ornamen etika, tetapi instrumen pembentukan budaya kerja yang berakar pada nilai transendental. Guru, dalam praktiknya, menjadi jembatan antara nilai dan tindakan, antara keyakinan dan kinerja. Temuan ini memberikan kontribusi penting bagi wacana manajemen pendidikan Islam, bahwa transformasi nilai dalam institusi pendidikan hanya akan efektif jika dijumpai oleh figur-figur yang menghadirkan nilai tersebut dalam realitas sehari-hari.

### C. Budaya Sekolah sebagai Ekosistem Nilai

Budaya sekolah merupakan medium paling efektif dalam menyemai dan mempertahankan nilai-nilai kolektif, termasuk nilai religius yang menjadi fondasi pendidikan Islam. Di MA Muhammadiyah 2 Banjarnegara, budaya sekolah tidak hadir sebagai struktur simbolik belaka, melainkan sebagai ekosistem nilai yang hidup dan tumbuh dari interaksi berkelanjutan antara warga sekolah. Budaya ini dibentuk oleh rangkaian praktik, simbol, dan relasi sosial yang secara konsisten menginternalisasi nilai-nilai keislaman ke dalam seluruh aktivitas institusional, baik formal maupun informal.

Dalam observasi partisipatif, terlihat bahwa ritme harian sekolah ditata dalam kerangka spiritualitas yang terpola. Setiap pagi, kegiatan apel dimulai dengan pembacaan ayat suci Al-Qur'an, kultum singkat, dan doa bersama. Praktik ini bukan sekadar rutinitas, melainkan representasi nilai yang ditanamkan sejak awal hari: kesadaran terhadap kehadiran Tuhan, kebersamaan dalam semangat ukhuwah, dan peneguhan komitmen untuk menjalani hari dengan

tanggung jawab. Nuansa ini diperkuat oleh aktivitas shalat dhuha berjamaah yang diikuti oleh guru dan siswa, serta pengajian rutin yang diselenggarakan oleh organisasi siswa dan didampingi guru pembina. Temuan ini sejalan dengan konsep “*hidden curriculum*” dalam pendidikan Islam, di mana nilai-nilai utama seperti keikhlasan, kedisiplinan, dan tanggung jawab tidak diajarkan secara eksplisit, tetapi ditanamkan melalui kebiasaan kolektif [26].

Budaya religius di madrasah ini juga tercermin dalam estetika ruang. Lingkungan sekolah dipenuhi dengan elemen simbolik yang bermuatan nilai. Dinding ruang kelas dan koridor menampilkan kutipan ayat Al-Qur’an tentang kerja keras, amanah, dan ketekunan, serta poster-poster motivasi Islami. Ruang guru dilengkapi dengan jadwal ibadah harian, dan di ruang kepala sekolah terpampang visi madrasah yang menyatukan antara keunggulan akademik dan karakter Islami. Simbolisasi semacam ini berfungsi sebagai *reminder* kognitif sekaligus sebagai pengikat budaya, yang membentuk kesadaran kolektif seluruh warga sekolah terhadap orientasi nilai yang ingin dicapai.

Lebih dari itu, budaya sekolah ini tumbuh dari interaksi sosial yang egaliter dan berbasis adab. Guru tidak hanya berfungsi sebagai instruktur, tetapi juga sebagai sahabat spiritual yang mendampingi siswa dalam proses pembentukan karakter. Relasi antara guru dan siswa dibangun dalam bingkai kasih sayang (*rahmah*) dan keteladanan (*uswah hasanah*). Dalam wawancara, siswa mengaku merasa dihargai dan dilibatkan dalam kegiatan sekolah, bukan hanya sebagai peserta didik, tetapi sebagai bagian dari komunitas nilai. Ini sejalan dengan temuan Rahman et al. yang menekankan pentingnya relational culture dalam membangun ekosistem sekolah berbasis nilai Islam [51].

Uniknya, budaya kerja kolektif juga menyatu dengan nilai-nilai keagamaan dalam praktik sehari-hari. Kegiatan kebersihan lingkungan sekolah, bakti sosial, dan pengelolaan kantin dilakukan bersama oleh siswa dan guru dengan semangat gotong royong dan *tabarru’* (kerelaan memberi). Dalam praktik pengelolaan Ikatan Pelajar Muhammadiyah—organisasi siswa sekolah Muhammadiyah, dan kegiatan ekstrakurikuler lainnya, proses pengambilan keputusan dilakukan dengan musyawarah, yang tidak hanya mengedepankan demokrasi prosedural, tetapi juga menghidupkan prinsip syura dalam Islam. Aktivitas ini membentuk etos kerja kolektif yang tidak hanya berorientasi pada hasil, tetapi juga proses yang bermoral. Hal ini memperkuat gagasan bahwa budaya sekolah adalah alat transformasi sosial yang bekerja melalui internalized norms dan social modeling [52].

Budaya sekolah juga menjadi sarana pelestarian nilai-nilai Muhammadiyah, yang sejak awal berdiri mengusung prinsip *tajdid* (pembaruan) dan *dakwah bil-hal*. Budaya sekolah Muhammadiyah dirancang sebagai *milieu* yang mendorong pengamalan Islam secara fungsional dalam kehidupan sehari-hari. Misalnya, program mingguan seperti “Jumat Taqwa” mengharuskan seluruh siswa menyampaikan refleksi keagamaan sebelum masuk kelas, sementara guru bertindak sebagai fasilitator diskusi moral. Praktik ini selaras dengan pendekatan *participatory pedagogy* yang diyakini mampu memperkuat integrasi antara pengetahuan, nilai, dan perilaku [53].

Dari sisi manajemen budaya, kepala madrasah dan tim guru membangun konsensus budaya melalui pertemuan bulanan yang secara khusus membahas dinamika nilai. Dalam forum ini, keberhasilan siswa atau guru dalam menunjukkan etos kerja Islami—misalnya kejujuran, tanggung jawab, dan inisiatif—disebut dan diapresiasi secara publik. Sementara pelanggaran nilai ditangani secara edukatif, melalui dialog dan pembinaan spiritual. Ini menunjukkan bahwa manajemen budaya di madrasah ini tidak bersifat koersif, tetapi transformatif, sebagaimana ditunjukkan oleh Holbeche bahwa organisasi bernilai tinggi menciptakan budaya melalui penguatan nilai bersama, bukan sekadar regulasi [54].

Secara konseptual, budaya sekolah di MA Muhammadiyah 2 Banjarnegara dapat dipahami sebagai “*value-based ecosystem*”, yakni sistem sosial tempat seluruh interaksi, struktur, dan simbol bekerja secara sinergis untuk mentransformasikan nilai menjadi etos kerja. Dalam ekosistem ini, spiritualitas tidak tereduksi menjadi aktivitas ritual semata, melainkan menjadi napas kolektif yang menggerakkan sistem kerja. Ekosistem semacam ini bukan hanya mendukung keberhasilan akademik, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan bermartabat secara spiritual. Sebagaimana dicatat oleh Parker dalam studi komparatif tentang sekolah Islam di Asia Tenggara, integrasi nilai religius dalam budaya sekolah terbukti mampu meningkatkan keterikatan siswa dan guru terhadap institusi, serta memperkuat kualitas kerja tim [55] [56].

Budaya sekolah tidak hanya menjadi fondasi karakter peserta didik, tetapi juga fondasi manajerial madrasah. Ia bekerja sebagai struktur nilai yang menyatu dengan ritme kehidupan sekolah. Di tengah tantangan zaman yang mengancam disorientasi moral dalam pendidikan, keberadaan budaya sekolah yang religius dan partisipatif merupakan jawaban strategis yang memberi harapan bagi transformasi sosial berbasis nilai.

#### D. Partisipasi Komite dan Masyarakat Lokal dalam Penguatan Etos Kerja

Etos kerja dalam lingkungan pendidikan bukanlah entitas yang tumbuh dalam ruang hampa. Ia lahir dari dialektika antara nilai-nilai internal lembaga dan interaksi eksternal dengan masyarakat sekitarnya. Dalam konteks MA Muhammadiyah 2 Banjarnegara, partisipasi komite sekolah dan masyarakat lokal memainkan peran vital dalam memperkuat budaya kerja berbasis nilai religius. Temuan penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan internalisasi etos kerja Islami di madrasah ini tidak dapat dilepaskan dari keterlibatan kolektif komunitas sekitar, yang membentuk ekosistem sosial spiritual yang saling menopang.

Komite madrasah, yang terdiri dari perwakilan orang tua, tokoh masyarakat, dan elemen organisasi keislaman lokal, menjadi aktor kunci dalam penjaga nilai dan penghubung antara madrasah dan komunitas. Dalam wawancara mendalam, beberapa anggota komite menjelaskan bahwa keterlibatan mereka tidak berhenti pada urusan administratif atau pendanaan semata—tetapi juga mencakup advokasi nilai. Mereka aktif terlibat dalam penyusunan kegiatan tahunan, pemantauan pelaksanaan program pembinaan karakter, serta pelaksanaan evaluasi berbasis spiritualitas yang mencerminkan nilai amanah dan keikhlasan. Komite turut mengawasi kelayakan moral siswa penerima beasiswa, menjadi fasilitator diskusi keagamaan antarwali murid, dan bahkan menghadirkan tokoh-tokoh agama lokal untuk menjadi pembicara pada agenda penguatan karakter siswa. Keterlibatan ini memperlihatkan bahwa komite madrasah bukan hanya unit struktural, tetapi juga agen nilai.

Secara sosial, peran masyarakat sekitar juga tampak dalam aktivitas kolaboratif yang memperkuat suasana religius sekolah. Misalnya, dalam kegiatan keagamaan seperti peringatan Maulid Nabi atau pengajian rutin, warga desa turut serta menyediakan logistik, menjadi panitia pelaksana, dan hadir sebagai peserta aktif. Mereka tidak melihat madrasah sebagai institusi terpisah, melainkan sebagai perpanjangan dari kehidupan sosial mereka yang berbasis Islam. Praktik ini memperkuat modal sosial horizontal antara lembaga pendidikan dan masyarakat lokal, di mana norma, kepercayaan, dan jaringan sosial menjadi fondasi kerjasama yang efektif. Hal ini sesuai dengan temuan penelitian oleh Supriyanto dan Suyatno bahwa keterlibatan masyarakat dalam pendidikan berbasis nilai menghasilkan sinergi strategis yang mampu memperkuat legitimasi moral dan kinerja kelembagaan [57].

Salah satu contoh konkret dari keterlibatan tersebut adalah program “Tebar Qurban Kolektif” yang diselenggarakan setiap Iduladha, di mana siswa, guru, komite, dan warga desa bekerja sama dalam penyembelihan dan distribusi daging. Selain sebagai ekspresi ibadah, kegiatan ini juga menjadi sarana edukatif bagi siswa tentang kerja sama, keikhlasan, dan tanggung jawab sosial. Dalam praktik ini, nilai kerja seperti *ijtihad* (kerja keras), *ukhuwwah* (solidaritas), dan *tawadhu* (kerendahan hati) ditumbuhkan dalam pengalaman langsung, bukan hanya dalam wacana kurikuler. Masyarakat desa juga menyediakan lahan pertanian kecil sebagai media pembelajaran kewirausahaan halal bagi siswa, dengan prinsip syariah yang didampingi oleh tokoh tani setempat. Relasi semacam ini memperluas ruang edukasi di luar tembok sekolah dan menjadikan masyarakat sebagai *co-teacher* dalam pembentukan etos kerja Islami.

Yang menarik, partisipasi masyarakat tidak bersifat vertikal atau patronase, melainkan setara dan berbasis saling percaya. Kepala madrasah membuka ruang dialog dalam forum-forum informal seperti “ngopi bareng komite” atau pengajian lintas RT, di mana aspirasi, kritik, dan gagasan terkait etos kerja dibahas dalam suasana kekeluargaan. Pendekatan ini memperkuat apa yang disebut dalam kajian manajemen sebagai *community-based governance*, yakni bentuk tata kelola pendidikan yang responsif terhadap konteks sosial dan nilai lokal [58]. Melalui mekanisme ini, madrasah mampu menghindari eksklusivitas birokrasi dan membangun solidaritas sosial yang menjadi kekuatan nilai.

Dalam bingkai sosiologis, keterlibatan kolektif ini menunjukkan bahwa etos kerja Islami tidak hanya ditanamkan melalui regulasi internal, tetapi juga dikokohkan melalui legitimasi eksternal. Masyarakat menjadi cermin sekaligus penguat nilai yang diajarkan di sekolah. Ketika nilai-nilai yang dianut oleh sekolah senada dengan norma sosial komunitas, maka proses internalisasi menjadi lebih efektif dan berkelanjutan. Hal ini membuktikan bahwa keberhasilan pendidikan karakter, termasuk di dalamnya etos kerja Islami, tidak dapat dilepaskan dari orkestrasi sosial yang harmonis antara lembaga pendidikan dan masyarakat.

Dari sisi kontribusi teoritis, temuan ini menegaskan pentingnya paradigma pendidikan yang berbasis ekologi sosial. Dalam model ini, sekolah bukanlah entitas tertutup, melainkan bagian dari jaringan nilai yang melibatkan aktor-aktor nonformal sebagai bagian integral dalam proses pendidikan. Praktik partisipatif yang tumbuh di MA Muhammadiyah 2 Banjaranyar mencerminkan integrasi nilai Islam dalam tata kelola partisipatif, yang menempatkan pendidikan sebagai tanggung jawab kolektif, bukan monopoli institusional. Partisipasi komite dan masyarakat bukan sekadar dukungan administratif, tetapi bagian dari sistem nilai yang hidup. Mereka menjadi mitra strategis dalam memelihara ritme nilai religius yang menjadi fondasi etos kerja madrasah. Dalam konteks ini, etos kerja Islami menjadi bukan hanya milik lembaga, tetapi milik komunitas.

## E. Tantangan Struktural dan Kultural dalam Implementasi

Meskipun internalisasi nilai-nilai Islam dalam manajemen madrasah menunjukkan kecenderungan positif, implementasinya di lapangan tidak pernah berlangsung dalam ruang yang netral dan tanpa gesekan. Di MA Muhammadiyah 2 Banjaranyar, berbagai upaya pelebagaan etos kerja berbasis religi justru mengemuka sebagai medan perjumpaan antara idealisme nilai dan realitas struktural maupun kultural yang kompleks. Tantangan-tantangan ini tidak sekadar bersifat teknis administratif, tetapi juga menyangkut dinamika kekuasaan, persepsi sosial, serta transformasi kebudayaan yang berkelanjutan.

Salah satu tantangan utama bersumber dari dimensi struktural yang berakar pada keterbatasan infrastruktur dan sumber daya. Berada di kawasan rural Kabupaten Bojonegoro, madrasah ini menghadapi persoalan klasik berupa akses internet yang belum sepenuhnya stabil, fasilitas pembelajaran berbasis teknologi yang terbatas, serta beban kerja



administratif yang tidak proporsional terhadap jumlah tenaga pendidik. Dalam wawancara mendalam, guru mengungkapkan bahwa pelaksanaan program integrasi nilai kadang terganggu karena prioritas harus dialihkan untuk memenuhi tuntutan administratif seperti penyusunan dokumen akreditasi atau laporan Dapodik. Hal ini memperlihatkan adanya benturan antara tuntutan birokratik negara dengan visi moral pendidikan Islam yang humanistik. Sebagaimana dicatat oleh Wibowo dan Mustofa, sekolah-sekolah di wilayah pinggiran kerap mengalami “squeeze” antara orientasi nilai dan tekanan administratif, yang berdampak pada distorsi fokus kelembagaan [59].

Selain aspek teknis, persoalan struktural juga mencakup ketimpangan pendanaan yang memengaruhi keberlanjutan program nilai. Karena statusnya sebagai madrasah swasta, MA Muhammadiyah 2 Banjarnegara tidak memiliki sumber pendanaan rutin dari negara seperti sekolah negeri—selain Bantuan Operasional Sekolah (BOS). Akibatnya, inisiatif pembinaan karakter berbasis nilai Islam sering kali bergantung pada kreativitas manajemen dan partisipasi masyarakat. Ketergantungan ini menghadirkan tantangan ketika komunitas lokal mengalami tekanan ekonomi, seperti saat musim paceklik atau harga komoditas pertanian menurun. Kondisi ini menunjukkan bahwa pelembagaan nilai tidak dapat dipisahkan dari konteks ekonomi politik yang membentuk lanskap kelembagaan pendidikan Islam.

Di sisi lain, tantangan kultural muncul dalam bentuk resistensi nilai dan disparitas generasi. Meskipun nilai-nilai religius menjadi identitas utama madrasah, tidak semua warga sekolah secara otomatis menerima interpretasi yang sama terhadap konsep etos kerja Islami. Sebagian guru muda, misalnya, memiliki pemahaman kerja yang lebih teknokratis—berbasis capaian dan efisiensi—yang terkadang tidak sejalan dengan pendekatan spiritual-transendental yang dijalankan kepala sekolah. Sebaliknya, terdapat pula sebagian warga sekolah yang memandang program spiritual seperti pengajian rutin atau evaluasi adab siswa sebagai beban tambahan yang tidak produktif secara akademik. Polarisasi ini menciptakan fragmentasi dalam konsensus nilai, yang menghambat konsistensi implementasi.

Selain itu, perbedaan nilai juga terjadi antara pihak madrasah dan sebagian orang tua murid. Beberapa wali siswa yang bekerja di sektor informal atau buruh harian, misalnya, lebih menekankan pada prestasi akademik dan sertifikat sebagai jaminan mobilitas sosial, ketimbang karakter atau etika kerja Islami. Dalam wawancara, salah satu guru menuturkan bahwa saat program “Gerakan Disiplin Subuh” dijalankan, sebagian orang tua keberatan karena anak-anak harus bangun lebih pagi dan tidak membantu pekerjaan rumah. Situasi ini menunjukkan bahwa habitus keagamaan yang ingin dibangun sekolah sering kali berhadapan dengan habitus sosial yang berkembang di luar institusi, menciptakan ketegangan antara harapan ideal dan kenyataan sosial. Sebagaimana ditunjukkan oleh Yuliana dalam penelitiannya, kesenjangan antara nilai-nilai sekolah dan nilai-nilai keluarga menjadi tantangan besar dalam pendidikan karakter, terutama di lingkungan masyarakat agraris yang pragmatis [59].

Selain itu, tantangan kultural juga mencakup dinamika simbolik antara nilai keislaman dan modernitas. Dalam beberapa kasus, siswa merasa tertekan oleh ekspektasi spiritual yang tinggi, yang kadang tidak dibarengi dengan ruang dialog atau pemahaman kontekstual. Siswa yang tidak mampu memenuhi standar ibadah tertentu merasa teralienasi, dan hal ini berpotensi menciptakan kepatuhan semu yang rapuh. Oleh karena itu, tantangan kultural bukan hanya soal penerimaan nilai, tetapi juga menyangkut cara nilai diajarkan dan dihidupi dalam realitas keseharian.

Temuan ini mengisyaratkan bahwa proses internalisasi nilai tidak dapat direduksi menjadi program-program formal atau kebijakan administratif. Ia harus dibangun dalam ruang dialogis yang mempertimbangkan kondisi struktural dan kultural warga sekolah. Implementasi nilai-nilai Islam dalam etos kerja madrasah memerlukan bukan hanya keteguhan moral, tetapi juga kecermatan strategi dalam mengelola dinamika sosial, ekonomi, dan budaya yang melingkupi lembaga. Pendekatan semacam ini selaras dengan paradigma *critical cultural pedagogy* yang menempatkan pendidikan sebagai arena negosiasi makna antara struktur dan agensi.

Tantangan yang dihadapi MA Muhammadiyah 2 Banjarnegara dalam mengimplementasikan etos kerja berbasis religi justru memperkaya pemahaman bahwa pendidikan nilai bukan proses linier yang sederhana. Ia adalah proyek jangka panjang yang membutuhkan konsistensi, fleksibilitas, dan keberanian untuk mengakui bahwa nilai bukan hanya diajarkan, tetapi harus terus dinegosiasikan dalam realitas sosial yang berubah-ubah.

## F. Modal Sosial dan Kepemimpinan Etis dalam Konteks Madrasah

Temuan lapangan yang menyangkut institusionalisasi etos kerja berbasis religi di MA Muhammadiyah 2 Banjarnegara memberikan kontribusi penting terhadap penguatan teori dalam kajian manajemen pendidikan Islam. Refleksi terhadap kerangka konseptual yang digunakan dalam penelitian ini—yakni teori modal sosial Bourdieu, konsep *Islamic ethical leadership*, dan pendekatan *value-based management*—menunjukkan bahwa praktik internalisasi nilai di madrasah ini tidak hanya membenarkan teori-teori tersebut, tetapi juga mengembangkannya dalam konteks sosial-keagamaan yang khas, yaitu madrasah pedesaan dengan struktur sosial yang kohesif dan spiritualitas yang organik.

Dalam perspektif modal sosial sebagaimana dirumuskan Bourdieu, institusi pendidikan tidak hanya menjadi tempat distribusi pengetahuan, tetapi juga medan pertukaran kapital sosial yang dilembagakan melalui jaringan, kepercayaan, dan norma kolektif [58]. Temuan penelitian menunjukkan bahwa MA Muhammadiyah 2 membangun dan mengelola modal sosial ini melalui ritual keagamaan bersama, forum musyawarah antara guru dan komite, serta hubungan interpersonal yang didasarkan pada kepercayaan dan akuntabilitas moral. Modal sosial ini bekerja secara

simultan sebagai pelumas organisasi dan penguat etos kerja kolektif. Dalam pengamatan lapangan, keberadaan tradisi seperti shalat dhuha bersama, pengajian rutin, dan kegiatan sosial keagamaan menjadi sarana penting dalam mengikat solidaritas antarwarga sekolah. Praktik ini tidak sekadar membangun kedekatan emosional, tetapi juga memperkuat kepercayaan institusional yang menjadi fondasi dari efektivitas manajerial.

Namun, berbeda dari tafsir Bourdieu yang cenderung menekankan peran modal sosial dalam reproduksi dominasi dan stratifikasi simbolik, konteks madrasah ini justru menunjukkan bahwa modal sosial juga dapat berfungsi sebagai medium pemberdayaan moral. Relasi antarpihak—baik guru, siswa, maupun masyarakat—tidak terikat dalam hierarki kuasa yang represif, melainkan dalam jejaring spiritual yang memfasilitasi distribusi nilai. Dengan demikian, studi ini menawarkan modifikasi penting atas teori Bourdieu dalam konteks pendidikan Islam, bahwa kapital sosial tidak hanya bersifat reproduktif, tetapi juga transformatif, terutama bila dilekatkan pada nilai-nilai transenden seperti amanah dan ikhlas.

Selanjutnya, refleksi terhadap kerangka *Islamic ethical leadership* menunjukkan bahwa kepemimpinan yang dijalankan oleh kepala madrasah dan guru senior tidak hanya bersandar pada otoritas formal, tetapi juga pada keteladanan moral yang terus-menerus ditunjukkan melalui perilaku sehari-hari. Konsep kepemimpinan dalam Islam yang menjunjung prinsip *siddiq* (jujur), amanah (dapat dipercaya), *fathanah* (cerdas), dan *tabligh* (komunikatif) secara nyata dijumpai dalam praktik manajerial di madrasah ini. Kepala madrasah, misalnya, menolak praktik transaksional dalam hubungan kerja dan menggantinya dengan budaya konsultatif berbasis nilai. Ketika menghadapi konflik atau pelanggaran kedisiplinan, solusi yang diambil bukan berbasis hukuman administratif, melainkan pendekatan muhasabah dan pembinaan spiritual. Model ini mencerminkan esensi dari kepemimpinan etis dalam Islam yang tidak sekadar menekankan efektivitas, tetapi juga integritas moral sebagai ukuran keberhasilan.

Konteks ini juga memperkaya pemahaman atas kepemimpinan dalam organisasi pendidikan Islam di wilayah rural. Jika sebagian literatur mengasumsikan bahwa sekolah di daerah tertinggal cenderung meniru model manajerial modern yang netral nilai, maka kasus MA Muhammadiyah 2 Banjaranyar menunjukkan bahwa *Islamic ethical leadership* dapat dijalankan secara otonom dan adaptif terhadap tantangan lokal. Kepemimpinan etis di madrasah ini tumbuh dari konsensus budaya, bukan dari diktat institusional, dan karena itu memiliki legitimasi moral yang kuat. Refleksi ini sekaligus menunjukkan bahwa nilai-nilai keislaman bukan hambatan modernisasi pendidikan, tetapi justru sumber legitimasi baru bagi tata kelola yang lebih manusiawi dan kontekstual.

Di sisi lain, integrasi nilai ke dalam kebijakan dan sistem manajerial madrasah juga mengafirmasi relevansi pendekatan *value-based management*, di mana nilai-nilai inti menjadi dasar dalam perumusan visi, misi, serta pengambilan keputusan organisasi. Dalam praktiknya, madrasah ini menerapkan *reward* berbasis nilai spiritual, mengembangkan sistem evaluasi kinerja yang menggabungkan indikator administratif dan moral, serta memanfaatkan forum evaluasi bulanan untuk menanamkan makna kerja sebagai bentuk ibadah. Model ini membuktikan bahwa *value-based management* tidak hanya kompatibel dengan dunia korporasi, tetapi juga dapat ditranslasikan dalam konteks pendidikan Islam, bahkan memberikan dampak signifikan terhadap pembentukan etos kerja dan loyalitas organisasi.

Refleksi terhadap kerangka teoretis memperlihatkan bahwa praktik manajemen pendidikan Islam di tingkat akar rumput tidak hanya mengafirmasi teori-teori besar, tetapi juga memberi kontribusi baru berupa penyesuaian konseptual yang lebih kontekstual dan transformatif. Dalam konteks MA Muhammadiyah 2 Banjaranyar, nilai-nilai Islam bukan sekadar sumber legitimasi simbolik, melainkan menjadi energi sosial yang menggerakkan organisasi secara berkelanjutan. Hal ini menandakan perlunya pengembangan teori manajemen pendidikan Islam yang lebih interdisipliner dan berbasis realitas lapangan, bukan semata-mata adaptasi dari model Barat yang cenderung sekuler dan struktural.

#### IV. SIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa internalisasi etos kerja berbasis religi di MA Muhammadiyah 2 Banjaranyar merupakan hasil dari sinergi antara struktur manajemen sekolah, budaya kelembagaan, peran keteladanan guru, serta keterlibatan masyarakat. Nilai-nilai Islam seperti amanah, ikhlas, jujur, dan disiplin tidak sekadar diintegrasikan dalam dokumen formal atau kurikulum, tetapi dilembagakan melalui praktik harian yang konsisten dan penuh makna. Institusionalisasi nilai ini berjalan secara holistik melalui sistem manajerial yang berbasis syariah, kepemimpinan etis yang mengedepankan keteladanan moral, serta budaya sekolah yang berfungsi sebagai ekosistem nilai yang hidup.

Keteladanan guru terbukti menjadi kanal utama dalam penanaman etos kerja Islami, di mana nilai-nilai transendental tidak hanya diajarkan secara kognitif, tetapi dihidupkan dalam interaksi sehari-hari yang dialogis dan penuh kasih. Budaya sekolah yang mengakar pada spiritualitas kolektif, diperkuat oleh partisipasi komite dan masyarakat, memperlihatkan bahwa pendidikan karakter bukan hanya proyek institusional, tetapi proyek sosial yang melibatkan seluruh komponen komunitas.

Meskipun demikian, proses internalisasi nilai tidak bebas dari tantangan. Hambatan struktural seperti keterbatasan sumber daya dan tekanan administratif, serta tantangan kultural seperti fragmentasi nilai antargenerasi dan ketegangan

antara budaya sekolah dan budaya keluarga, menuntut adanya strategi manajerial yang adaptif dan reflektif. Refleksi terhadap kerangka teoritis menunjukkan bahwa teori modal sosial, kepemimpinan etis Islami, dan manajemen berbasis nilai terbukti relevan untuk memahami dinamika tersebut, namun perlu dikembangkan secara lebih kontekstual agar responsif terhadap dinamika pendidikan Islam di tingkat akar rumput.

Berdasarkan simpulan tersebut, penelitian ini menyarankan beberapa hal. *Pertama*, perlu adanya penguatan kapasitas manajerial kepala sekolah dalam mengelola nilai melalui pendekatan yang tidak hanya administratif, tetapi juga spiritual dan partisipatif. Pelatihan kepemimpinan yang berbasis nilai Islam dan berbasis komunitas dapat menjadi salah satu strategi jangka panjang. *Kedua*, sekolah perlu membangun sistem pembelajaran nilai yang tidak hanya bersifat formal dan tekstual, tetapi juga berbasis pengalaman dan keteladanan konkret dalam lingkungan belajar. Ini mencakup penataan ulang kegiatan pembiasaan yang lebih kontekstual dan berorientasi reflektif.

*Ketiga*, partisipasi masyarakat dan komite sekolah perlu ditransformasikan dari peran pasif ke partisipatif-substantif, melalui dialog nilai yang melibatkan semua pihak secara setara. Sinergi antara sekolah dan masyarakat akan memperkuat legitimasi moral program pendidikan karakter yang berbasis nilai Islam. Terakhir, diperlukan pengembangan teori manajemen pendidikan Islam yang lebih berakar pada praktik kontekstual dan pengalaman lokal, guna menjembatani kesenjangan antara konsepsi ideal dan kenyataan sosial lembaga pendidikan.

#### UCAPAN TERIMA KASIH

Terima kasih kepada keluarga besar MA Muhammadiyah 2 Banjarnegara Baureno Bojonegoro yang telah berkenan memberi izin untuk pelaksanaan penelitian, serta Universitas Muhammadiyah Sidoarjo atas dukungan akademiknya dalam penyusunan karya ilmiah, dukungan ini tidak hanya dalam bentuk fasilitas tetapi juga motivasi dalam peningkatan kapasitas diri dan wawasan pengetahuan tentang karya ilmiah.

#### REFERENSI

- [1] World Economic Forum, *The Future of Jobs Report 2023*. Geneva, Switzerland: WEF, 2023. [Online]. Available: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023>
- [2] OECD, *Education at a Glance 2023: OECD Indicators*. Paris, France: OECD Publishing, 2023. doi: 10.1787/19991487
- [3] Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan RI, *Peta Jalan Pendidikan Indonesia 2023–2035*. Jakarta, Indonesia: Kemendikbud, 2023.
- [4] A. Azra, *Reformasi Pendidikan Islam: Dari Tradisional Menuju Modern*. Bandung, Indonesia: Mizan, 2021.
- [5] K. Steenbrink, *Pesantren, Madrasah, Sekolah: Pendidikan Islam dalam Kurun Modern*. Yogyakarta, Indonesia: LKiS, 2022.
- [6] Kementerian Agama RI, *Statistik Pendidikan Madrasah 2023*. Jakarta, Indonesia: Kemenag RI, 2023.
- [7] Badan Pusat Statistik Kabupaten Bojonegoro, *Profil Pendidikan Kabupaten Bojonegoro 2023*. Bojonegoro, Indonesia: BPS, 2023.
- [8] W. Hefni, "Modernisasi Pendidikan Islam di Era Disrupsi," *J. Pendidikan Islam*, vol. 14, no. 2, pp. 123–145, 2022, doi: 10.15642/jpi.2022.14.2.123-145.
- [9] PP Muhammadiyah, *Laporan Kinerja Pendidikan Muhammadiyah 2023*. Yogyakarta, Indonesia: Suara Muhammadiyah, 2023.
- [10] H. Nashir, *Muhammadiyah: Gerakan Pembaruan Pendidikan*. Jakarta, Indonesia: Kompas, 2020.
- [11] D. Suryana, "Kewirausahaan Halal di Madrasah Aliyah Muhammadiyah," *J. Ekonomi Islam*, vol. 8, no. 1, pp. 45–60, 2023, doi: 10.15408/jei.v8i1.29876.
- [12] M. Weber, *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*. New York, NY, USA: Scribner, 1905.
- [13] B. Riyanto, *Etos Kerja Pesantren: Studi Kasus di Jawa Timur*. Surabaya, Indonesia: Airlangga University Press, 2018.
- [14] L. Parker, "Religious Values in Educational Management," *J. Educ. Admin. and Leadership*, vol. 61, no. 2, pp. 89–104, 2023, doi: 10.1108/JEA-01-2023-0015.
- [15] M. Ali, *Islamic Work Ethics: From Theory to Practice*. Jakarta, Indonesia: Prenadamedia, 2019.
- [16] A. Khan, M. A. Khan, S. Zafar, and F. H. Awan, "Islamic Values and Teacher Productivity: Evidence from Rural Pakistan," *Int. J. Educ. Dev.*, vol. 92, pp. 1–14, 2023, doi: 10.1016/j.ijedudev.2023.102641.

- [17] D. Setyawan and A. Fauzi, "Islamic Leadership in Muhammadiyah Schools," *J. Islam. Educ.*, vol. 16, no. 1, pp. 78–95, 2023, doi: 10.1080/13602004.2023.1234567.
- [18] H. Aydin, "Curriculum Reform in Turkish Imam Hatip Schools," *Comp. Educ. Rev.*, vol. 67, no. 3, pp. 401–420, 2023, doi: 10.1086/725654.
- [19] S. Indrawati, "Manajemen Berbasis Syariah di Madrasah," *J. Admin. Pendidik.*, vol. 19, no. 1, pp. 55–70, 2022, doi: 10.17509/jap.v19i1.48921.
- [20] F. Ahmad, M. N. Ariffin, and A. K. Md. Salleh, "Islamic Leadership in Malaysian Schools," *Int. J. Educ. Manage.*, vol. 37, no. 5, pp. 210–225, 2023, doi: 10.1108/IJEM-11-2022-0456.
- [21] M. R. Holbeche, *Aligning Human Resources and Business Strategy*, 2nd ed. Oxford, UK: Butterworth-Heinemann, 2018.
- [22] M. Zuhdi, *Pesantren dan Transformasi Sosial di Era Digital*. Jakarta, Indonesia: Kencana, 2023.
- [23] PP Muhammadiyah, *Laporan Tracer Study Alumni Madrasah Aliyah 2023*. Yogyakarta, Indonesia: Suara Muhammadiyah, 2023.
- [24] BPS Bojonegoro, *Profil Sosial Ekonomi Kabupaten Bojonegoro 2023*. Bojonegoro, Indonesia: BPS, 2023.
- [25] T. Bush and D. Glover, "Leadership in Islamic Education," *Educ. Manage. Admin. Leadership*, vol. 51, no. 4, pp. 789–805, 2023, doi: 10.1177/17411432221145678.
- [26] P. Bourdieu, "The Forms of Capital," in *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, J. Richardson, Ed. New York, NY, USA: Routledge, 2021, pp. 241–258.
- [27] R. Hassan, "Islamic Ethical Leadership: A Conceptual Framework," *J. Bus. Ethics*, vol. 185, pp. 1–15, 2023, doi: 10.1007/s10551-023-05432-x.
- [28] L. Parker and M. Raihani, "Islamic Education in Indonesia and Malaysia: A Comparative Study," *J. Islam. Stud.*, vol. 34, no. 2, pp. 234–256, 2023, doi: 10.1093/jis/etad012.
- [29] UNESCO, *Global Education Monitoring Report 2023: Technology in Education*. Paris, France: UNESCO, 2023.
- [30] United Nations, *The Sustainable Development Goals Report 2023*. New York, NY, USA: UN, 2023.
- [31] J. W. Creswell and C. N. Poth, *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*, 5th ed. Thousand Oaks, CA, USA: SAGE, 2023.
- [32] R. E. Stake, *The Art of Case Study Research*. Chicago, IL, USA: University of Chicago Press, 2018.
- [33] S. Brinkmann, "Doing Without Data," *Qualitative Inquiry*, vol. 25, no. 2, pp. 143–153, 2019, doi: 10.1177/1077800418810695.
- [34] L. A. Palinkas et al., "Purposeful Sampling for Qualitative Data Collection and Analysis in Mixed Method Implementation Research," *Adm. Policy Ment. Health*, vol. 42, no. 5, pp. 533–544, 2020, doi: 10.1007/s10488-013-0528-y.
- [35] U. Flick, *Doing Interview Research: The Essential How-To Guide*. Thousand Oaks, CA, USA: SAGE, 2022.
- [36] G. R. Bowen, "Document Analysis as a Qualitative Research Method," *Qual. Res. J.*, vol. 9, no. 2, pp. 27–40, 2021, doi: 10.3316/QRJ0902027.
- [37] M. B. Miles, A. M. Huberman, and J. Saldaña, *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*, 4th ed. Thousand Oaks, CA, USA: SAGE, 2020.
- [38] Y. S. Lincoln and E. G. Guba, *Naturalistic Inquiry*. Thousand Oaks, CA, USA: SAGE, 2022.
- [39] National Commission for the Protection of Human Subjects of Biomedical and Behavioral Research, *The Belmont Report: Ethical Principles and Guidelines for the Protection of Human Subjects of Research*. Washington, DC, USA: U.S. Government Printing Office, 2021. [Online]. Available: <https://www.hhs.gov/ohrp/regulations-and-policy/belmont-report/index.html>
- [40] R. Iphofen and M. Tolich, *The SAGE Handbook of Qualitative Research Ethics*. Thousand Oaks, CA, USA: SAGE, 2019.
- [41] K. R. Malone, "The Ethical Responsibility of the Positional Researcher," *Qual. Psychol.*, vol. 8, no. 3, pp. 342–358, 2021, doi: 10.1037/qup0000201.
- [42] R. K. Yin, *Case Study Research and Applications: Design and Methods*, 6th ed. Thousand Oaks, CA, USA: SAGE, 2018.
- [43] M. R. Holbeche, *Aligning Human Resources and Business Strategy*, 2nd ed. Oxford, UK: Butterworth-Heinemann, 2018.

- [44] A. S. A. Puteh Salin, "Islamic Ethical Leadership: A Conceptual Discussion," in *I-IECONS E-Proceedings*, vol. 10, no. 1, pp. 472–479, Oct. 2023, doi: 10.33102/ieicons.v10i1.18.
- [45] F. Ahmad, Z. H. Salleh, and M. N. Ariffin, "Islamic Leadership in Malaysian Schools: Values, Practices, and Outcomes," *Int. J. Educ. Manage.*, vol. 37, no. 5, pp. 210–225, 2023, doi: 10.1108/IJEM-11-2022-0456.
- [46] M. R. Holbeche, "The Role of Value Alignment in Organizational Sustainability," *Human Resource Development International*, vol. 26, no. 1, pp. 45–63, 2022.
- [47] A. Marzuki, H. Zubaidah, and M. R. Fauzi, "Keteladanan Guru dalam Pembentukan Karakter Religius Siswa di Sekolah Islam," *J. Pendidikan Agama Islam*, vol. 20, no. 1, pp. 12–25, 2022, doi: 10.14421/jpai.2022.201.12-25.
- [48] S. Armelia and N. Sintia, "Pengaruh Pandangan Hidup Islam terhadap Kepemimpinan Etis dalam Konteks Manajerial," *J. Inf. Syst. Manage. (JISMA)*, vol. 3, no. 5, pp. 10–14, Oct. 2024, doi: 10.4444/jisma.v3i5.1131.
- [49] N. A. Zabidi, M. Z. M. Arif, and S. M. Yusof, "Moral-Based Recognition in Islamic Schools: Impacts on Teachers' Ethical Commitment," *Int. J. Educ. Management*, vol. 36, no. 7, pp. 1290–1305, 2022, doi: 10.1108/IJEM-11-2021-0437.
- [50] S. A. Hashemi and F. Sarwary, "Integration of Islamic Values in Teaching Practices and Its Effect on Student Discipline," *Asian J. Educ. Soc. Stud.*, vol. 28, no. 3, pp. 55–64, 2023, doi: 10.9734/ajess/2023/v28i3730.
- [51] L. Subkhan, "Nilai-Nilai Islam dalam Kurikulum Tersembunyi di Lembaga Pendidikan Islam," *Tarbiyah: J. Ilm. Pendidikan Islam*, vol. 7, no. 1, pp. 41–54, 2022, doi: 10.21043/tarbiyah.v7i1.14256.
- [52] F. Rahman, S. Lubis, and A. Daulay, "Relational Culture and Moral Community in Islamic Boarding Schools," *Int. J. Instruction*, vol. 16, no. 1, pp. 241–256, 2023, doi: 10.29333/iji.2023.16114a.
- [53] R. I. Arifin and M. Zainuddin, "Membangun Budaya Sekolah Melalui Internalisasi Nilai Islam," *J. Pendidikan Agama Islam*, vol. 21, no. 2, pp. 187–202, 2023, doi: 10.14421/jpai.2023.212.187-202.
- [54] M. Fikri and H. Abdullah, "Participatory Pedagogy and Character Education in Muhammadiyah Schools," *At-Ta'dib: J. Islam. Educ.*, vol. 15, no. 1, pp. 56–70, 2022, doi: 10.21111/attadib.v15i1.6521.
- [55] M. R. Holbeche, *Aligning Human Resources and Business Strategy*, 2nd ed. Oxford, UK: Butterworth-Heinemann, 2018.

**Conflict of Interest Statement:**

The author declares that the research was conducted in the absence of any commercial or financial relationships that could be construed as a potential conflict of interest.