

**KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM MEMBINA
BUDAYA RELIGIUS PADA SEKOLAH UNGGUL (STUDI
MULTISITUS MIN 9 HULU SUNGAI UTARA DAN MIN 15
HULU SUNGAI UTARA)**

TESIS

Oleh:

KHUMAIDI ARIFIN



**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI ANTASARI
PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
BANJARMASIN
2026 M/1447 H**

**KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM MEMBINA
BUDAYA RELIGIUS PADA SEKOLAH UNGGUL (STUDI
MULTISITUS MIN 9 HULU SUNGAI UTARA DAN MIN 15
HULU SUNGAI UTARA)**

TESIS

Diajukan kepada Pascasarjana UIN Antasari
Sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Pendidikan

Oleh:
KHUMAIDI ARIFIN
NIM. 220211030070

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI ANTASARI
PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
BANJARMASIN
2026 M/1447 H**

PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Khumaidi Arifin

NIM : 220211030070

Tempat, Tanggal Lahir : Banyu Tajun Hulu, 4 Juni 1992

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Program : Pascasarjana UIN Antasari Banjarmasin

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa Tesis yang berjudul “Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Membina Budaya Relegius pada Sekolah Unggul (Studi Multikasus MIN 9 Hulu Sungai Utara dan MIN 15 Hulu Sungai Utara)” adalah benar-benar karya saya, kecuali kutipan yang disebut sumbernya. Apabila di kemudian hari terbukti bahwa tesis ini bukan hasil karya asli saya, saya bersedia menerima sanksi akademik sesuai ketentuan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya.


Banjarmasin, 17 Januari 2026

Yang membuat pernyataan



Khumaidi Arifin

BUKTI BEBAS PLAGIASI


KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI ANTASARI BANJARMASIN
UNIT PENJAMIN MUTU PASCASARJANA
SERTIFIKAT BEBAS PLAGIARISME


1475/Un.14/IV/UPM-BP/1/2026

Setelah kami melakukan pengecekan dengan aplikasi turufin pada alamat <https://www.turufin.com/>, dengan ini kami nyatakan bahwa tesis yang ditulis oleh:

Nama : Khumaidi Arifin
NIM : 220211030070
Jenjang/Program Studi : S2 Manajemen Pendidikan Islam
Judul : Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Pemahaman Teologis Keagamaan pada Sekolah Unggul (Studi Multikasus MIN 15 Hulu Sungai Utara dan MIN 9 Hulu Sungai Utara)

tidak terindikasi plagiarisme dengan hasil kurang dari 20%. Naskah tesis yang tidak terindikasi plagiarisme tersebut harus diunggah di repository UIN Antasari di alamat <https://idr.uin-antasari.ac.id/>.

Banjarmasin, 7 Januari 2026


Mengetahui,
Kepala Biro
Direktur UIN Antasari Banjarmasin
Wahyuddin, M.Pd.I
NIP. 1977070820090811008

PERSETUJUAN TESIS

**GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM
MENINGKATKAN PEMAHAMAN TEOLOGIS KEAGAMAAN
PADA SEKOLAH UNGGUL
(Studi Multikasus MIN 15 Hulu Sungai Utara dan MIN 9 Hulu Sungai
Utara)**

**Disusun oleh:
KHUMAI DI ARIFIN
NIM. 220211030070**

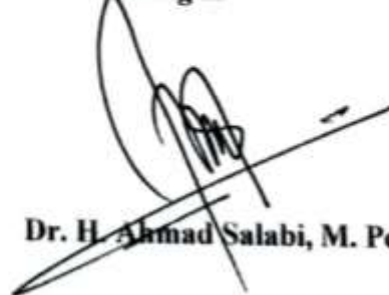
**Telah Disetujui oleh Dosen Pembimbing
Untuk Dapat Kepada Dewan Penguji**

Pembimbing I



Dr. Hj. Suraijiah, M. Pd

Pembimbing II







Dr. H. Ahmad Salabi, M. Pd

PENGESAHAN TESIS

KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM MEMBINA BUDAYA RELEGIOUS PADA SEKOLAH UNGGUL (STUDI MULTIKASUS MIN 9 HULU SUNGAI UTARA DAN MIN 15 HULU SUNGAI UTARA)

Oleh:
KHUMAIDI ARIFIN
NIM. 220211030070

Telah Diajukan Kepada Dewan Penguji
Pada: 19 Januari 2026

Nama	Tanda Tangan
1. Dr. Wahyuddin, M. Pd. I (Ketua/Anggota)	1. 
2. Dr. Hamidi Ilhami, M. Ag (Anggota)	2. 
3. Dr. H. Ahmad Salabi, M. Pd (Anggota)	3. 
4. Dr. Hj. Suraijiah, M. Pd (Anggota)	4. 

Mengetahui,
Direktur Pascasarjana



Prof. Dr. H. Mujiburrahman, M. A
NIP. 19711209 199603 1 001

ABSTRAK

Khumaidi Arifin. NIM. 220211030070. *Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Membina Budaya Relegius pada Sekolah Unggul (Studi Multisitus MIN 9 Hulu Sungai Utara dan MIN 15 Hulu Sungai Utara)*. Pembimbing I Dr. Hj. Suraijiah, M. Pd., Pembimbing II Dr. H. Ahmad Salabi, M. Pd., Pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Program Magister/Pascasarjana UIN Antasari Banjarmasin. 2026.

Kata Kunci: Kepemimpinan, Kepala Sekolah, Budaya Relegius

Budaya religius sekolah pada hakikatnya adalah perwujudan nilai-nilai ajaran agama sebagai tradisi dalam bersikap, berperilaku dan budaya organisasi yang diikuti oleh seluruh warga sekolah. Peran kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan budaya religius sangat penting, karena lembaga pendidikan yang dikelola oleh pemimpin yang berkomitmen serta berwawasan luas, memahami jiwa islami, maka akan berjalan dengan tertib dan dinamis sesuai dengan zaman. MIN 15 Hulu Sungai Utara dan MIN 9 Hulu Sungai Utara merupakan lembaga pendidikan yang telah mengembangkan budaya religius melalui kegiatan-kegiatan kurikuler maupun non kurikuler.

Penelitian ini bertujuan untuk mengungkapkan kepemimpinan kepala sekolah dalam pengembangan budaya religius di MIN 15 Hulu Sungai Utara dan MIN 9 Hulu Sungai Utara dengan sub focus mencakup: (1) Pendekatan kepala sekolah, (2) strategi kepala sekolah, (3) implikasi dikembangkannya budaya religius.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan rancangan studi Multisitus. Pengumpulan data dilakukan dengan teknik observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Teknik analisis data meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Pengecekan keabsahan data dilakukan dengan cara perpanjangan keikutsertaan peneliti; teknik triangulasi dan ketekunan pengamatan. Informan penelitian yaitu kepala sekolah, para pendidik, dan staf kependidikan.

Hasil penelitian di menunjukkan bahwa (1) Pendekatan kepemimpinan kepala MIN 15 Hulu Sungai Utara dan MIN 9 Hulu Sungai Utara merupakan pendekatan perilaku dengan tipe kepemimpinan demokratis. (2) Strategi Kepala sekolah MIN 15 Hulu Sungai Utara dan MIN 9 Hulu Sungai Utara dalam mengembangkan budaya religius adalah melalui (1) power strategy (2) persuasive strategy, dan normative strategy. (3) Implikasi dikembangkannya budaya religius mencakup kebijakan kepala sekolah dalam menetapkan program-program pengembangan budaya religius disekolah, serta dukungan dari warga sekolah maupun luar sekolah.

ABSTRACT

Khumaidi Arifin. NIM. 220211030070. *Principal Leadership in Fostering Religious Culture in Superior Schools (Multi-Site Study of MIN 9 Hulu Sungai Utara and MIN 15 Hulu Sungai Utara)*. Supervisor I Dr. H. Ahmad Salabi, M. Pd., Supervisor II Dr. Hj. Suraijiah, M. Pd., at the Islamic Education Management Study Program, Master/Postgraduate Program at UIN Antasari Banjarmasin. 2026.

Key Word: Leadership, Headmaster, Religious Cululture

The school's religious culture is essentially an embodiment of the values of religious teachings as a tradition in attitude, behavior and organizational culture that is followed by all school members. The leadership role of the principal in developing a religious culture is very important, because educational institutions managed by leaders who are committed and have broad insight, understand the Islamic spirit, will run in an orderly and dynamic manner according to the times. MIN 15 Hulu Sungai Utara dan MIN 9 Hulu Sungai Utara is an educational institution that has developed a religious culture through curricular and non-curricular activities.

This study aims to reveal the principal's leadership in the development of religious culture at MIN 15 Hulu Sungai Utara dan MIN 9 Hulu Sungai Utara with sub-focus including: (1) Principal's approach, (2) principal strategies, (3) implications of developing religious culture.

This study used a qualitative approach with a multicase study design. The data collection is done by observation, deep interview, and documentation. Data analysis techniques include data reduction, data presentation, and drawing conclusions. Checking the validity of the data is done by extending the participation of the researcher; triangulation techniques and observational persistence. Research informants were school principals, educators, and educational staff.

Results of research in showing that: (1) leadership approach MIN 15 Hulu Sungai Utara dan MIN 9 Hulu Sungai Utara is behavior approach by type of democratic leadership. (2) The principal's strategy of MIN 15 Hulu Sungai Utara dan MIN 9 Hulu Sungai Utara in developing a religious culture is through (1) a power strategy (2) a persuasive strategy, and a normative strategy. (3) The implications of developing a religious culture include the principal's policy in determining religious culture development programs in schools, as well as support from school officials and outside of school.

KATA PENGANTAR

Puji dan Syukur penulis panjatkan kehadirat Allah Subhanallahu Ta'ala yang telah melimpahkan rahmat dan pertolongan-Nya. Sehingga penyusun dapat menyelesaikan tesis ini yang berjudul “Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Membina Budaya Religius pada Sekolah Unggul (Studi Multisitus MIN 9 Hulu Sungai Utara dan MIN 15 Hulu Sungai Utara)” yang disusun untuk memenuhi persyaratan dalam penyelesaian program Magister Pendidikan pada Pascasarjana UIN Antasari Banjarmasin program studi Manajemen Pendidikan Islam. Shalawat serta salam semoga selalu tercurahkan kepada Nabi Muhammad Shollallahu Alaihi Wassalam, yang telah menuntun manusia menuju jalan kebenaran.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan ini banyak sekali mendapat bantuan dari berbagai pihak, baik berupa bimbingan, dukungan dan motivasi sehingga menyelesaikan tesis ini. Oleh sebab itu, penulis menyampaikan terimakasih kepada:

1. Prof. Dr. H. Mujiburrahman, M. A. selaku Direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri Antasari Banjarmasin.
2. Dr. Wahyuddin, M. Pd.I. selaku Wakil Direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri Antasari Banjarmasin.
3. Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri Antasari Banjarmasin, Bapak Dr. H. Hamidi Ilhami, M. Ag. yang dengan senang hati meluangkan waktu untuk

memberikan ilmu, bimbingan dan arahan kepada penulis dalam menyelesaikan penyusunan tesis ini, serta Sekretaris Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Bapak H. M. Kamil Ramma Oensyar, M. Pd. yang telah membantu dalam memberikan informasi penting selama menjalani masa perkuliahan.

4. Bapak Dr. H. Ahmad Salabi, M.Pd selaku Pembimbing I yang telah banyak memberikan bimbingan, masukan, dan arahan yang terbaik dalam penyusunan tesis ini.
5. Ibu Dr. Hj. Surajiah, M.Pd selaku Pembimbing II yang telah banyak memberikan bimbingan, masukan, dan arahan yang terbaik dalam penyusunan tesis ini.
6. Dosen-Dosen Pengajar Pascasarjana UIN Antasari, khususnya Dosen Program Studi S2 Manajemen Pendidikan Islam yang telah banyak memberikan ilmu pengetahuan dan pengalaman yang sangat bermanfaat bagi penulis selama menjalani perkuliahan dari awal hingga akhir semester.
7. Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Hulu Sungai Utara Bapak Anderiani, S. Pd. I., M. M atas izinnya sehingga penulis dapat melakukan riset dan pengumpulan data untuk penelitian ini.
8. Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri 15 Hulu Sungai Utara Bapak H. Sam'ani, S. Ag., M. Pd. I atas izinnya sehingga penulis dapat melakukan riset dan pengumpulan data untuk penelitian ini.
9. Isteri tercinta yang selalu mendampingi dan memberi dukungan serta selalu mendoakan.

10. Keluarga besar Jurusan Manajemen Pendidikan Islam tahun 2022
11. Semua pihak yang turut memberikan bantuan motivasi yang sangat berarti dalam penyelesaian tesis ini, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Semoga semua bantuan yang diberikan mendapat ganjaran dan pahala yang berlipat ganda dari Allah swt. Aamiin Ya Rabbal Aalamiin.

Banjarmasin, 17 Januari 2026



Khumaidi Arifin
NIM. 220211030070

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMBUNG	i
HALAMAN JUDUL	ii
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN	iii
BUKTI BEBAS PLAGIASI	iv
PERSETUJUAN TESIS	v
PENGESAHAN TESIS	vi
ABSTRAK	vii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Fokus Penelitian	6
C. Tujuan Penelitian	6
D. Signifikansi Penelitian	7
E. Definisi Istilah	8
F. Penelitian Terdahulu	10
BAB II KAJIAN TEORI DAN KERANGKA BERFIKIR	15
A. Definisi Teoritik	15
1. Konsep Kepemimpinan	15
2. Kepala Sekolah	37
3. Kepemimpinan Kepala Sekolah	44
4. Konsep Budaya Relegius	64
5. Budaya Relegius di Sekolah	67
6. Urgensi Budaya Relegius di Sekolah	70
7. Landasan Budaya Religius di Sekolah	72
8. Proses Pembentukan Budaya Relegius	75
9. Strategi Perwujudan Budaya Religius	78
10. Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mewujudkan Budaya Relegius	80
B. Kerangka Berfikir	82
BAB III METODE PENELITIAN	83
A. Jenis dan Pendekatan Penelitian	83
B. Lokasi Penelitian	85
C. Data dan Sumber Data	86
D. Teknik Pengumpulan Data	87
E. Teknik Analisis Data	93

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	104
A. Hasil Penelitian	104
B. Analisis	149
 BAB V PENUTUP	 155
A. Kesimpulan	155
B. Saran-Saran	158
 DAFTAR PUSTAKA	 159
LAMPIRAN-LAMPIRAN	161

DAFTAR TABEL

No.	Halaman
1.1 Penelitian Terdahulu	13
4.1 Profil Kepala MIN 15 Hulu Sungai Utara	104
4.2 Identitas MIN 15 Hulu Sungai Utara	108
4.3 Data Guru dan Staf MIN 15 Hulu Sungai Utara	109
4.4 Profil Kepala MIN 9 Hulu Sungai Utara	111
4.5 Identitas MIN 9 Hulu Sungai Utara	115
4.6 Data Guru dan Staf MIN 15 Hulu Sungai Utara	115
4.7 Temuan Hasil Penelitian	147

DAFTAR LAMPIRAN

No.	Halaman
1. Surat Riset	161
2. Surat Keterangan Riset	162
3. Dokumentasi Penelitian	164
4. Buku Bimbingan Tesis	165
5. Riwayat Hidup	167