ABSTRAK

Maghfiroh, Umi.2016. Peran Kepala Madrasah dalam Membangun Budaya Organisasi di Madrasah Ibtidaiyah Nahdlotus Shibyan Dolopo Madiun Tahun Pelajaran 2015/2016.Program Studi Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah Jurusan Tarbiyah Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Ponorogo. Pembimbing Dr. H. Moh. Miftachul Choiri, M.A.

Kata Kunci: KepemimpinanKepala Madrasah, BudayaOrganisasi.

Kepalasekolah/madrasah merupakan motor penggerak, penentuarahkebijakansekolah yang akanmenentukanbagaimanatujuan-tujuansekolahdanpendidikanpadaumumnyadirealisasikan. Definisikemimpinansecaraluasmeliputi proses memengaruhidalammenentukantujuanorganisasi, memotivasiperilakupengikutuntukmencapaitujuan, mempengaruhiuntukmemperbaikikelompokdanbudayanya. Budayaorganisasimerupakannorma**-norma**dan**nila**i-nilai yang mengarahkanperilakuanggotaorganisasi.**Setiapanggota**organisasiakanberperilakusesuaidenganbudaya yang**berlaku** agar diterima**oleh**lingkungannya. Madrasah Ibtidaiyah NahdlotusShibyanDolopomerupakan salah satu lembaga pendidikanIslam yangmemilikinilai-nilaibudayaorganisasi. Berdasarkan hal tesebut, peneliti tertarik untuk menelitiperankepala madrasah dalammembangunbudayaorganisasi di Madrasah IbtidaiyahNahdlotusShibyanDolopoMadiun.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui perankepala madrasah sebagileaderdalammembangunbudayaorganisasi, danperankepala madrasah sebagaisupervisordalammembangunbudayaorganisasi di MadrasahIbtidaiyahNahdlotusShibyanDolopoMadiun.

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus. Sumber data utama penelitian ini adalahkata-kata dan tindakan. Untuk menemukan data peneliti menggunakan wawancara dengan kepala madrasah, guru,danmurid,selebihnya adalah dataobservasi dan dokumentasi dari MadrasahIbtidaiyahNahdlotusShibyanDolopoMadiun. Sedangkan teknik analisis data adalah analisa yang diberikan oleh Miles dan Huberman yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

Dari penelitian ditemukan bahwa dalam membangunbudayaorganisasikepalamadrasah memilikiperanpenting, terutamadalammewujudkanvisimisisekolahuntuklangkahawaldalammembangunbudayaorganisasi. Nilai-nilaibudayaorganisasimeliputinilaisosial, nilaisopansantun, nilaidisiplin, dannilaireligi.Perankepalamadrasah sebagai supervisor dalambudayaorganisasidenganmeningkatkanmutupembelajaranbaikmutu guru maupunmutusiswa.Kepalasekolahmelakukanpembinaanuntuk guru agar dalam proses pembelajarandampak yang diterimasiswamenjadilebihbaik. Selainpembinaan, kepalamadrasah

jugamelakukansosialisasiuntukmenyampaikandanmengembangkanbudayaorganisasi yang ada.

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

Proses pendidikan yang terjadi di sekolah sangat dipengaruhi oleh bagaimana Kepala madrasah/sekolah mengelolanya secara sederhana proses pengelolaan pendidikan di sekolah meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan.

Kepala madrasah/sekolah salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Seperti yang diungkapkan Supriadi bahwa : "Erat hubungannya antara mutu kepala sekolah dengan berbagai aspek kehidupan sekolah seperti disiplin sekolah, iklim budaya sekolah, dan menurunnya perilaku nakal peserta didik". Dalam pada itu, kepala sekolah bertanggung jawab atas manajemen pendidikan secara mikro, yang secara langsung berkaitan dengan proses pembelajaran di sekolah. Sebagaimana bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana". Apa yang diungkapkan di atas menjadi lebih penting sejalan dengan semakin kompleksnya tuntutan tugas kepala sekolah, yang menghendaki dukungan kinerja yang semakin efektif dan efisien. Di samping itu, perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, seni dan budaya yang diterapkan

dalam pendidikan di sekolah juga cenderung bergerak maju semakin pesat, sehingga menuntut penguasaan secara profesonal. Menyadari hal tersebut, setiap kepala sekolah dihadapkan pada tantangan untuk melaksanakan pengembangan pendidikan secara terarah, berencana, dan berkesinambungan untuk meningkatkan kualitas pendidikan.[1]

Dinas Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemdikbud) telah menetapkan bahwa kepala sekolah harus mampu melaksanakan pekerjaannya sebagai edukator, manajer, administrator, dan supervisor. Dalam perkembangan selanjutnya, sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman. Kepala sekolah juga harus mampu berperan sebagai leader, innovator, dan motivator di sekolahnya. Dengan demikian dalam paradigma baru manajemen pendidikan, kepala sekolah sedikitnya harus mampu berfungsi sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator, motivator.

Perspektif kedepan mengisyaratkan bahwa kepala sekolah juga harus mampu berperan sebagai figur dan mediator, bagi perkembangan masyarakat dan lingkungannya. Dengan demikian pekerjaan kepala sekolah semakin hari semakin meningkat, dan akan selalu meningkat sesuai dengan perkembangan pendidikan yang diharapkan. Semua itu harus dipahami oleh kepala sekolah, dan yang lebih penting adalah bagaimana kepala sekolah mampu mengamalkan dan menjadikan hal tersebut dalam bentuk tindakan nyata di sekolah. Pelaksanaan peran, fungsi

---

[1] E. Mulyasa, Menjadi Kepala Sekolah rofesional (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2004), 25.

dan tugas tersebut tidak dapat dipisahkan satu sama lain, karena terkait dan saling mempengaruhi, serta menyatu dalam pribadi seorang kepala sekolah profesional. Kepala sekolah yang demikianlah yang akan mampu mendorong visi menjadi aksi dalam paradigma baru manajemen pendidikan.[2]

Sebagaimana diharapkan dalam peran kepala sekolah tersebut di atas, pada kenyataannya masih banyak yang belum dipenuhi oleh kepala sekolah yang saat ini melaksanakan tugas sebagai kepala sekolah, baik di tingkat TK, MI/SD, MTS/SMP, maupun MA/SMA belum dipenuhi sebagian peran yang harus dikuasai oleh kepala sekolah, menyebabkan perannya di sekolah tidak berjalan maksimal. Kepala sekolah harus mampu berperan sebagai penyangga di sekolahannya, harus menyerap dan memahami penderitaan serta masalah yang dialami oleh tenaga kependidikan agar mereka dapat melaksanakan tugas dengan baik.[3]

Kepala sekolah dalam mengelola pendidikan harus memperhatikan sistem budaya. Pengelolaan yang mengabaikan unsur budaya akan mengakibatkan sekolah sebagai intitas yang terpisahkan dari masyarakatnya, sementara warga sekolah adalah masyarakat dan output pendidikan akan kembali ke masyarakat. Dengan memperhatikan sistem budaya masyarakat sekitar sekolah, di lingkungan sekolah perlu diperhatikan oleh kepala sekolah dalam mengembangkan budaya. Pengelolaan budaya organisasi di Madrasah Ibtidaiyah Nahdlotus Shibyan didasarkan atas pemahaman kepala madrasah terhadap sistem budaya, artinya

[2] Ibid., 97-98.
[3] Ibid., 256.

kepala sekolah dalam mengelola Madrasah memperhatikan unsur budaya organisasi.

Budaya menggambarkan cara kita melakukan segala sesuatu, kemudian Haastrup menegaskan budaya terdiri dari hubungan-hubungan, bukan sekedar sistem bentuk dan sistem yang stabil. Secara formal budaya didefinisikan sebagai tatanan pengetahuan, pengalaman, kepercayaan, nilai sikap, makna, agama, waktu, peranan, hubungan, ruang, konsep alam semesta, objek-objek materi dan milik yang diperoleh sekelompok besar orang dari generasi ke generasi melalui usaha individu dan kelompok. Budaya menampakkan diri dalam pola komunikasi, kegiatan, dan perilaku yang berfungsi sebagai model bagi tindakan penyesuaian diri dalam suatu sistem organisasi tertentu menjadi budaya organisasi.[4] Organisasi merupakan unit sosial yang dinamis. Organisasi yang baik akan selalu mengalami proses perubahan menuju kondisi yang lebih baik, sesuai dengan tuntunan internal dan eksternalnya. Salah satu bentuk dari usaha itu adalah melakukan penataan ulang dan menyuntikkan budaya yang lebih kondusif dalam organisasi.[5]

Kondisi pelaksanaan budaya organisasi di sekolah pada umumnya kurang mendapat perhatian dari kepala sekolah, hal ini tampak dari berkembangnya budaya personal sekolah yang variatif, dalam melakukan pekerjaannya bersifat normatif, cenderung gugur kewajiban. Contoh riil fenomena tersebut adalah pada guru mengajar, apabila guru telah melaksanakan kegiatan belajar mengajar di

---

[4] Syaiful Sagala, Budaya dan Reinventing Organisasi Pendidikan (Bandung: Alfabeta, 2008), 111.

[5] Sudarwan Danim, Kinerja Staf dan Organisasi (Bandung: CV Pustaka Setia, 2008), 145.

kelas, dianggapnya telah melaksanakan kewajibannya. Tugas lain berupa kegiatan mendidik dengan memberi contoh berperilaku cenderung diabaikan, dalam diri personal sekolah tidak ditanamkan budaya organisasi yang menjadi ciri khas sebuah sekolah yang membedakannya dengan sekolah yang lainnya. Kepala sekolah selaku penanggung jawab pendidikan yang ada di sekolah belum memperhatikan perhatian serius pada budaya organisasi sebagai bagian penting dalam mencapai visi, misi dan tujuan sekolah.

Seperti halnya pribadi seseorang, organisasi selalu unik dan ingin tampil khas, masing-masing organisasi memiliki budayanya sendiri-sendiri, hal ini karena dipengaruhi oleh visi dan misi serta tujuan. Walaupun organisasi itu sejenis, namun budayanya akan berbeda. Oleh karena itu, budaya organisasi disebut juga dengan sifat-sifat internal organisasi yang dapat membedakannya dengan organisasi lain. Budaya organisasi ini dapat tampil lewat tradisi-tradisi, metode tindakannya sendiri yang secara keseluruhan menciptakan iklim. [6]

Perkembangan kemajuan diberbagai bidang pendidikan, menuntut pemimpin untuk mampu menjadi akselerator yang senantiasa mampu menetukan arah organisasi, menjadi agen perubahan, dan mampu memberikan bimbingan kepada personel lain berkenaan dengan perubahan yang terjadi, dengan demikian, pemimpin di era perubahan adalah pemimpin yang mampu menentukan masa

[6] Aan Komariah dan Cepi Triatna, Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2005), 98.

depan (visioner) organisasi dan menjadi katalisator yang mampu memelihara semangat dan mengembangkan karier professional para personel.[7]

Kurangnya atau bahkan tidak mendapatkannya perhatian kepala sekolah terhadap budaya organisasi ini dalam jangka panjang dikhawatirkan berimplikasi kurang baik terhadap pencapaian program pemerintahan dalam bidang pendidikan, yang salah satunya adalah peningkatan mutu pendidikan.

Berangkat dari fenomena di atas, maka peneliti mengadakan penelitian dengan judul "PERAN KEPALA MADRASAH DALAM MEMBANGUN BUDAYA ORGANISASI DI MADRASAH IBTIDAIYAH NAHDLOTUS SHIBYAN DOLOPO MADIUN TAHUN PELAJARAN 2015/2016"

B. FOKUS PENELITIAN

Dalam penelitian ini penulis tidak membahas seluruh peran kepala madrasah, akan tetapi akan fokus pada dua peran yaitu: Kepala madrasah sebagai leader dan supervisor.

C. RUMUSAN MASALAH

Dari latar belakang diatas, maka dalam penelitian ini masalah yang akan dikaji dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Bagaimana peran kepala madrasah sebagai leader dalam membangun budaya organisasi di Madrasah Ibtidaiyah Nahdlotus Shibyan Dolopo Madiun?

[7] Ibid., 123.

2. Bagaimana peran kepala madrasah sebagai supervisor dalam mengembangkan budaya organisasi di Madrasah Ibtidaiyah Nahdlotus Shibyan Dolopo Madiun?

D. TUJUAN PENELITIAN

1. Mendiskripsikan bagaimana peran kepala madrasah sebagai leader dalam membangun budaya organisasi di Madrasah Ibtidaiyah Nahdlotus Shibyan Dolopo Madiun.
2. Mendiskripsikan bagaimana peran kepala madrasah sebagai supervisor dalam mengembangkan budaya organisasi di Madrasah Ibtidaiyah Nahdlotus Shibyan Dolopo Madiun.

E. MANFAAT PENELITIAN

Adapun kegunaan yang penulis harapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Manfaat Secara Teoritis

   Secara teoritis dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan keilmuan khsusnya mengenai peran kepala madrasah dan budaya organisasi pada pendidikan dasar.

2. Manfaat Secara Praktis

   a. Bagi Penulis

Secara praktis penelitian ini sebagai tambahan pengetahuan mengenai peran kepala madrasah dalam membangun budaya organisasi di Madrasah Ibtidaiyah Nahdlotus Shibyan Dolopo Madiun tahun pelajaran 2015/2016.

b. Bagi Lembaga

Bagi lembaga yang bersangkutan agar lebih mengembangkan peran kepala madrasah dalam membangun budaya organisasi sehingga kedepan, sekolah tersebut mempunyai budaya yang menjadi karakter dari sekolah tersebut yang tentunya tidak menyimpang dari budaya lingkungan sekitar. Serta menciptakan proses belajar mengajar yang sesuai dengan visi dan misi serta tujuan pendidikan yang ada di Madrasah Ibtidaiyah Nahdlotus Shibyan Dolopo Madiun.

c. Bagi Guru (Pendidik)

Sebagai bahan kajian dan intropeksi diri dalam membangun budaya organisasi di Madrasah Ibtidaiyah Nahdlotus Shibyan Dolopo Madiun tahun pelajaran 2015/2016 sehingga tujuan budaya organisasi yang telah direncanakan dan ditetapkan dapat tercapai secara optimal.

F. METODE PENELITIAN

a) Pendekatan dan Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini digunakan metode penelitian dengan pendekatan kualitatif, karakter khusus penelitian kualitatif berupa mengunggkap keunikan individu, kelompok, masyarakat atau oraganisasi tertentu dalam

kehidupannya sehari-hari secara komperhensif dan rinci. Pendekatan ini merupakan suatu metode penelitian yang diharapkan dapat menghasilkan suatu deskripsi tentang ucapan, tulisan atau perilaku yang dapat diamati dari suatu individu, kelompok, masyarakat atau organisasi tertentu dalam suatu setting tertentu pula. Kesemuannya itu dikaji dari sudut pandang yang utuh, konprehensif, dan holistik.[8]

Dan dalam hal ini, jenis penelitian yang digunakan adalah studi kasus, yaitu suatu deskripsi intensif dan analisis fenomena tertentu atau satuan sosial seperti individu, kelompok, institusi atau masyarakat. Studi kasus dapat digunakan secara tepat dalam banyak bidang. Disamping itu merupakan penyelidikan secara rinci satu setting, satu subyek tunggal, satu kumpulan dokumen atau satu kejadian tertentu.

b) Kehadiran Peneliti

Ciri khas penelitian kualitatif tidak dapat dipisahkan dari pengamatan berperan serta, namun peranan penelitilah yang menentukan keseluruhan skenarionya.[9] Untuk itu, dalam penelitian ini, peneliti bertindak sebagai instrumen kunci, partisipan penuh sekaligus pengumpul data, sedangkan instrumen yang lain sebagai penunjang.

---

[8] Basrowi dan Suwandi, Memahami Penelitian Kualitatif (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2008), 23.

[9] Lexy J. Moleong, Metodologi Penelitian Kualitatif (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2013), 163.

c) Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini adalah di Madrasah Ibtidaiyah Nahdlotus Shibyan Dolopo Madiun bertempat di Jl. Masjid Darul farihin, Desa Glonggong, Kecamatan Dolopo, Kabupaten Madiun. Madrasah Ibtidaiyah Nahdlotus Shibyan merupakan salah satu Lembaga Pendidikan Dasar Swasta di Madiun yang memadukan kurikulum pendidikan umum dan agama. Kedua kurikulum ini di aplikasikan secara bersama-sama, sehingga dengan demikian siswa diharapkan mampu memperoleh pengetahuan umum dan agama secara seimbang. Pemilihan lokasi penelitian di Madrasah Ibtidaiyah Nahdlotus Shibyan Dolopo Madiun, karena peneliti ingin mengetahui kekhasan Madrasah Ibtidaiyah tersebut dalam hal budaya organiasi. Seperti, semangat guru dalam bekerja dan membimbing peserta didik dalam belajar, tingginya kebersamaan warga sekolah, minat guru dalam menuntut ilmu sebagai manisfestasi dari pelaksanaan nilai keilmuan untuk diajarkan pada para peserta didik. Serta peneliti ingin mengetahui kepala sekolah dalam penetapan visi, misi serta strategi yang dituangkan dalam membangun budaya organisasi.

d) Sumber Data

Sumber data utama dalam penelitian ini adalah kata-kata dan tindakan, selebihnya adalah tambahan seperti dokumen dan lainnya. Sumber data dalam penelitian disesuaikan dengan fokus dan tujuan penelitian. Sesuai

dengan fokus penelitian, maka yang dijadikan sumber data adalah kepala madrasah, guru, siswa dan kata-kata dari informan, sedangkan sumber data tertulis adalah hasil dokumentasi atau foto adalah sebagai sumber data tambahan.

e) Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data pada penelitian ini adalah meliputi wawancara, observasi dan dokumentasi. Sebab bagi peneliti kualitatif fenomena dapat dimengerti maknanya secara baik, apabila dilakukan interaksi dengan subyek melalui wawancara mendalam dan di observasi pada latar, dimana fenomena tersebut berlangsung dan disamping itu untuk melengkapi data, diperlukan dokumentasi (tentang bahan-bahan yang ditulis oleh atau tentang subyek).

1. Teknik Wawancara

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Maksud digunakannya wawancara antara lain adalah (a) mengkonstruksi mengenai orang, kejadian, kegiatan, organisasi, perasaan, motivasi, tuntutan, kepedulian dan lain-lain; (b) merekonstruksi kebulatan-kebulatan demikian sebagai yang dialami masa lalu; (c) memproyeksikan kebulatan-kebulatan sebagai yang telah diharapkan untuk dialami pada masa yang akan datang; (d) memverifikasi, mengubah dan memperluas informasi yang diperoleh dari orang lain baik manusia maupun bukan

manusia; dan (e) memverifikasi, mengubah dan memperluas konstruksi yang dikembangkan oleh peneliti sebagai pengecekan anggota.[10]

Dalam penelitian ini teknik wawancara yang digunakan adalah wawancara mendalam, artinya peneliti mengajukan beberapa pertanyaan secara mendalam yang berhubungan dengan fokus permasalahan, sehingga dengan wawancara mendalam ini data-data bisa terkumpul semaksimal mungkin.

Metode ini digunakan untuk memperoleh data tentang peran Kepala madrasah dalam membangun budaya organisasi di sekolah. Adapun yang akan peneliti wawancarai diantaranya adalah kepala sekolah selaku pemegang kepemimpinan untuk mengetahui gambaran secara umum tentang cara membangun budaya organisasi di sekolah dan juga tentang sejarah berdirinya Madrasah Ibtidaiyah Nahdlotus Shibyan Dolopo Madiun, selanjutnya adalah Guru di Madrasah Ibtidaiyah Nahdlotus Shibyan Dolopo Madiun. Hasil wawancara dari masing-masing informan tersebut ditulis lengkap dengan kode-kode dalam transkip wawancara. Tulisan lengkap dari wawancara ini dinamakan transkip wawancara.

2. Teknik Observasi

Observasi ialah metode atau cara-cara menganalisis dan mengadakan pencatatan secara sistematis mengenai tingkah laku dengan melihat atau mengamati individu atau kelompok secara langsung. Metode ini

[10] Ibid., 186.

digunakan untuk melihat dan mengamati secara langsung keadaan di lapangan agar peneliti memperoleh gambaran yang lebih luas tentang permasalahan yang diteliti.[11]

Dari pengertian diatas dapat dipahami bahwa metode ini menekankan pada pengumpulan data dcngan cara melihat secara visual apa yang telah diamati oleh peneliti, sehingga validitas data sangat tergantung pada kemampuan observer dalam mengamati hal- hal yang terjadi dilapangan.

Hasil observasi dalam penelitian ini, dicatat dalam Catatan Lapangan (CL), sebab catatan lapangan merupakan alat yang sangat penting dalam penelitian kualitatif. Catatan lapangan adalah alat yang umum digunakan oleh pengamat dalam situasi pengamatan tak berperan serta. Pengamat dalam hal ini relatif bebas membuat catatan, dan biasanya dilakukan pada waktu malam sesudah pengamatan dilakukan. Catatan mungkin berupa laporan langkah-langkah peristiwa, atau dapat pula berupa catatan tentang gambaran umum yang singkat.[12]

3. Teknik Dokumentasi

Dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang. Dokumen yang berbentuk tulisan misalnya catatan

[11] Basrowi dan Suwandi, Memahami Penelitian Kualitatif, 93-94.
[12] Lexy J. Moleong, Metodologi Penelitian Kualitatif, 181.

harian. Sejarah kehidupan (life histories), ceritera, biografi, peraturan, kebijakan. Dokumen yang berbentuk gambar misalnya foto, gambar hidup, sketsa lain-lain.[13] Dokumen merupakan pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara dalam penelitian kualitatif. Hasil pengumpulan data melalui cara dokumentasi ini, dicatat dalam format transkip dokumentasi.

Teknik dokumentasi ini digunakan untuk memperobh data-data berupa berdirinya Madrasah Ibtidaiyah Nahdlotus Shibyan Dolopo Madiun, letak geografis, keadaan guru dan murid, serta kegiatan-kegiatan yang di adakan di Madrasah Ibtidaiyah Nahdlotus Shibyan Dolopo Madiun untuk membangun budaya organisasi sekolah yang akan peneliti dapatkan dari dokumentasi yang ada di Sekolah. Selain itu metode dokumentasi ini juga bisa peneliti gunakan untuk mendokumentasi kegiatan yang sedang berlangsung. Hasil pengumpulan data melalui cara dokumentasi ini, dicatat dalam format transkip dokumentasi.

f) Analisis Data

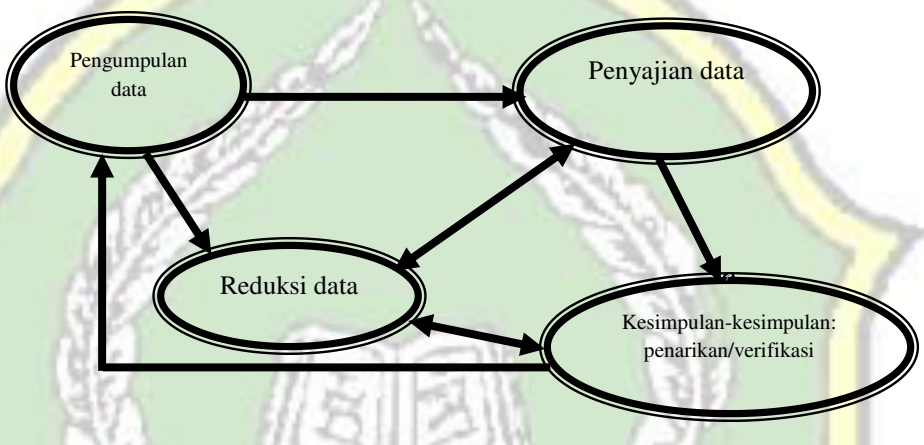
Teknik analisa data adalah proses mengatur urutan data, mengorganisasikannya ke dalam suatu pola, kategori, dan satuan uraian dasar.[14] Tehnik analisa data dalam kasus ini menggunakan analisa data

---

[13] Sugiyono, Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D (Bandung: Alfabeta, 2012), 240.

[14] Basrowi dan Suwandi, Memahami Penelitian Kualitatif, 91.

kualitatif mengikuti konsep yang diberikan Miles dan Huberman, yang mana mereka mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus pada setiap tahapan penelitian sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Aktivitas dalam analisis data meliputi: data reduction, data display, dan conclusion drawing/verification.[15]



Gambar 1.1 Langkah-langkah Analisis Data menurut Miles & Huberman

1) Data Reduksi (Reduksi Data)

Mereduksi data dalam konteks penelitian yang dimaksud adalah merangkum, memilih hal-hal yang pokok, menfokuskan pada hal-hal yang penting, membuat katagori, dan pemusatan perhatian. Dengan demikian data yang telah direduksiakan memberikan gambaran yang lebih jelas dan mempermudah peneliti untuk

[15] Sugiyono, Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D, 246.

melakukan pengumpulan data selanjutnya. Proses ini berlangsung selama penelitian ini dilakukan, dari awal sampai akhir penelitian.

2) Penyajian Data (Data Display)

Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah mendisplaykan data atau menyajikan data ke dalam pola yang dilakukan dalam berupa teks naratif, bagan, grafik, matrik, dan jaringan. Dalam proses ini peneliti mengelompokkan hal-hal yang serupa menjadi kategori atau kelompok-kelompok. Kemudian melakukan display data secara sistematik agar lebih mudah dipahami interaksi antar bagian-bagiannya. Dalam proses ini, data diklasifikasi berdasarkan tema-tema inti.

3) Penarikan kesimpulan (verification)

Langkah ketiga dalam analisis data kualitatif adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, akan berubah jika tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya Tetapi apabila kesimpulan pada tahap awal sudah didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel. Kesimpulan dalam penelitian kualitatif adalah merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada.

g) Pengecekan Keabsahan Data

Derajat kepercayaan keabsahan data (kredebilitas data) dapat diadakan pengecekan dengan teknik (1) pengamatan yang tekun, dan (2) triangulasi.

Ketekunan pengamatan yang dimaksud adalah menemukan ciri-ciri dan unsur-unsur dalam situasi yang sangat relevan dengan persoalan atau isu yang sedang dicari. Ketekunan pengamatan ini dilaksanakan peneliti dengan cara: (a) mengadakan pengamatan dengan teliti dan rinci secara berkesinambungan terhadap faktor- fakor yang menonjol yang ada hubungannya dengan manajemen kegiatan-kegiatan di Madrasah Ibtidaiyah Nahdlotus Shibyan Dolopo Madiun, kemudian (b) menelaahnya secara rinci sampai pada suatu titik, sehingga pada pemeriksaan tahap awal tampak salah satu atau seluruh faktor yang ditelaah sudah difahami dengan cara yang biasa.

Teknik triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu. Ada empat macam triangulasi sebagai teknik pemeriksaan yang memanfaatkan penggunaan: sumber, metode, penyidik, dan teori.[16] Dalam penelitian ini, dalam hal ini digunakan teknik triangulasi dengan sumber, berarti membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi

[16] Lexy J. Moleong, Metodologi Penelitian Kualitatif, 330.

yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam metode kualitatif. Hal itu dapat dicapai peneliti dengan jalan: (a) membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara, (b) membandingkan apa yang dikatakan orang di depan umum dengan apa yang dikatakan secara pribadi, (c) membandingkan apa yang dikatakan orang-orang tentang situasi penelitian dengan apa yang dikatakannya sepanjang waktu, (d) membandingkan keadaan dan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan orang yang berpendidikan menengah atau tinggi, orang berada, orang pemerintahan, (c) membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan.

h) Tahap-tahap dan Rancangan Jadwal Penelitian

Tahap-tahap penelitian dalam penelitian ini ada tiga tahapan dan ditambah dengan tahap terakhir dari penelitian yaitu tahap penulisan laporan hasil penelitian. Tahap-tahap penelitian tersebut adalah: (1) Tahap pra lapangan, yang meliputi : menyusun rancangan penelitian, memilih lapangan penelitian, mengurus perizinan, menjajagi dan menilai keadaan lapangan, memilih dan memanfaatkan informan, menyiapkan perlengkapan penelitian dan yang menyangkut persoalan etika penelitian; (2) Tahap pekerjaan lapangan, yang meliputi: memahami latar penelitian dan persiapan diri, memasuki lapangan dan berperanserta sambil mengumpulkan data; (3) Tahap analisis data, yang meliputi: analisis

selama dan setelah pengumpulan data; (4) Tahap penulisan hasil laporan penelitian.

G. SISTEMATIKA PEMBAHASAN

Dalam penyusunan penelitian ini terbagi menjadi 5 bab yang secara ringkas diuraikan sebagai berikut:

Bab pertama, memuat tentang pendahuluan yang meliputi latar belakang masalah, fokus penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, metode penelitian (berisi tentang: pendekatan dan jenis penelitian, instrument penelitian, sumber dan teknik pengumpulan data, analisis data, pengecekan kredibilitas data, dan tahapan-tahapan penelitian) dan sitematika pembahasan.

Bab kedua, kerangka teoritik yang berisi tentang Pengertian kepala sekolah, peran kepala sekolah, pengertian budaya organisasi, fungsi budaya organisasi, pembentukan budaya organisasi.

Bab ketiga, berisi tentang paparan data secara rinci data umum, antara lain sejarah berdirinya Madrasah Ibtidaiyah Nahdlotus Shibyan Dolopo Madiun, letak geografis, Visi, Misi , data guru dan murid, keadaan sarana dan prasarana, dan stuktur organisasi Madrasah Ibtidaiyah Nahdlotus Shibyan Dolopo Madiun. Sedang data khusus, meliputi deskripsi peran kepala madrasah sebagai leader dalam membangun budaya organisasi, dan peran kepala madrasah sebagai

supervisor dalam mengembangkan budaya organisasi di Madrasah Ibtidaiyah Nahdlotus Shibyan Dolopo Madiun.

Bab keempat, merupakan analisa, peran kepala madrasah dalam membangun budaya organisasi di Madrasah Ibtidaiyah Nahdlotus Shibyan Dolopo Madiun.

Bab kelima, merupakan titik akhir dari pembahasan yang berisi tentang kesimpulan dan saran serta penutup yang terkait dengan hasil penelitian.

BAB II

KAJIAN TEORI DAN TELAAH PENELITIAN TERDAHULU

A. Kajian Teori

1. Pengertian Kepala Madrasah/sekolah

Kata "Kepala" dapat diartikan "Ketua" atau "Pemimpin" dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedangkan "Sekolah" adalah sebuah lembaga dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran. Dengan demikian secara sederhana kepala sekolah dapat di definisikan sebagai "Seseorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.

"Kata "Memimpin" dari rumusan tersebut mengandung makna luas, yaitu kemampuan untuk menggerakkan segala sumber yang ada pada suatu sekolah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang telah di tetapkan. Dalam praktik organisasi kata memimpin, mengandung konotasi menggerakkan, mengarahkan, membimbing, melindungi, membina, memberikan teladan, memberikan dorongan, memberikan bantuan, dan sebagainya. Kepala sekolah dapat berperan sebagai manajer, sebagai pemimpin, sebagai pendidik, dan tidak kalah penting seorang kepala sekolah juga berperan sebagai staf. Kepala sekolah adalah jabatan pemimpin yang tidak bisa di isi oleh orang-orang tanpa didasarkan

atas pertimbangan-pertimbangan. Siapa pun yang akan diangkat menjadi kepala sekolah harus ditentukan melaui prosedur serta persyaratan-persyaratan tertentu seperti: latar belakang pendidikan, pengalaman, usia, pangkat, dan integritas.[17]

Kepala sekolah merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan sekolah yang akan menentukan bagaimana tujuan-tujuan sekolah dan pendidikan pada umumnya direalisasikan. Kinerja kepemimpinan kepala sekolah dalam kaitannya dengan manajemen berbasis sekolah adalah segala upaya yang dilakukan dan hasil yang dapat dicapai oleh kepala sekolah dalam mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah di sekolahnya untuk mewujudkan tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Sehubungan dengan itu, kepemimpinan kepala sekolah yang efektif dalam manajemen berbasis sekolah dapat, dilihat berdasarkan kriteria berikut:

a. Mampu memberdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar, dan produktif.
b. Dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.
c. Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan sekolah dan pendidikan.

---

[17] Wahjosumidjo, Kepemimpinan Kepala Sekolah (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2011), 82-85.

d. Berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai lain di sekolah.
e. Bekerja dengan tim manajemen.
f. Berhasil mewujudkan tujuan sekolah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

Pidarta mengemukakan tiga macam keterampilan yang harus dimiliki oleh kepala sekolah untuk menyukseskan kepemimpinannya. Ketiga keterampilan tersebut adalah keterampilan konseptual, yaitu keterampilan untuk memahami dan mengoperasikan organisasi; keterampilan manusiawi, yaitu keterampilan untuk bekerja sama, memotivasi dan memimpin; serta keterampilan teknik ialah keterampilan dalam menggunakan pengetahuan, metode, teknik, serta perlengkapan untuk menyelesaikan tugas tertentu. Lebih lanjut dikemukakan bahwa untuk memiliki kemampuan, terutama keterampilan konsep, para kepala sekolah diharapkan melakukan kegiatan-kegiatan berikut: (1) senantiasa belajar dari pekerjaan sehari-hari terutama dari cara kerja para guru dan pegawai sekolah lainnya; (2) melakukan observasi kegiatan manajemen secara terencana; (3) membaca berbagai hal yang berkaitan dengan kegiatan-kegiatan yang sedang dilaksanakan; (4) memanfaatkan hasil-hasil penelitian orang lain; (5) berpikir untuk masa yang akan datang, dan (6) merumuskan ide-ide yang dapat diuji cobakan. Selain itu, kepala sekolah harus dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang efektif

sesuai dengan situasi dan kebutuhan serta motivasi para guru dan pekerja lain.[18]

Sebagaimana lembaga pendidikan dipahami sebagai suatu organisasi kepemimpinan dan manajemen menjadi menarik untuk dikaji. Sebagai suatu organisasi, lembaga pendidikan memerlukan tidak hanya seorang manajer untuk mengelola sumber daya lembaga pendidikan yang lebih berkonsentrasi pada permasalahan anggaran dan administrasi lainnya, tetapi juga memerlukan pemimpin yang mampu menciptakan sebuah visi dan mengilhami staf dan semua komponen individu yang terkait dengan lembaga pendidikan. Kepemimpinan pendidikan adalah pemimpin pada satu lembaga satuan pendidikan. Tanpa kehadiran kepemimpinan pendidikan, proses pendidikan termasuk pembelajaran tidak akan berjalan efektif. Kepemimpinan pendidikan adalah pemimpin yang proses keberadaannya dapat dipilih secara langsung, ditetapkan oleh yayasan, atau ditetapkan oleh pemerintah. Menurut Mulyono, kepala lembaga pendidikan harus memiliki beberapa persyaratan untuk menciptakan sekolah yang mereka pimpin menjadi sekolah yang efektif, antara lain:[19]

a. Memiliki kesehatan jasmani dan rohani yang baik.

b. Berpegang teguh pada tujuan yang akan dicapai.

---

[18] E. Mulyasa, Manajemen Berbasis Sekolah Konsep, Strategi, dan Implementasi (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2002), 126.

[19] Abd. Wahab & Andi Umiarso, Kepemimpinan Pendidikan dan Kecerdasan Spiritual (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2011), 114.

c. Besemangat.

d. Cakap di dalam memberi bimbingan.

e. Jujur.

f. Cerdas.

g. Cakap di dalam hal mengajar dan menaruh perhatian kepercayaan yang baik dan berusaha untuk mencapainya.

Definisi tentang kepemimpinan bervariasi sebanyak orang yang mencoba mendefinisikan konsep kepemimpinan. Definisi kemimpinan secara luas meliputi proses memengaruhi dalam menentukan tujuan orgnisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya.[20]

Kepemimpinan adalah suatu kekuatan penting dalam rangka pengelolaan, oleh sebab itu kemampuan memimpin secara efektif merupakan kunci keberhasilan organisasi. Esensi kepemimpinan adalah kepengikutan kemauan orang lain untuk mengikuti keinginan pemimpin.

Adapun peran kepala sekolah sebagai pemimpin harus mampu:[21]

a. Menimbulkan kemauan yang kuat dengan penuh semangat dan percaya diri para bawahan dalam melaksanakan tugas masing-masing.

---

[20] Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi, Kepemimpinan dan Perilaku organisasi (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2012), 2.

[21] Wahjosumidjo, Kepemimpinan Kepala sekolah, 4.

b. Memberikan bimbingan dan mengarahkan para bawahan serta memberikan dorongan, memacu dan berdiri di depan demi kemajuan dan memberikan inspirasi dalam mencapai tujuan.

Apabila seseorang kepala sekolah ingin berhasil menggerakkan bawahan, seseorang kepala sekolah harus:[22]

a. Menghindari diri dari sikap dan perbuatan yang bersifat memaksa atau bertindak keras.
b. Mampu melakukan tindakan yang melahirkan kemauan untuk bekerja dengan semangat dan percaya diri.
c. Mampu membujuk bawahan, sehingga bawahan yakin apa yang dilakukan adalah benar.

2. Peran Kepala Madrasah

Dalam memberdayakan masyarakat dan lingkungan sekitar, kepala sekolah merupakan kunci keberhasilan yang harus menaruh perhatian tentang apa yang terjadi pada peserta didik di sekolah dan apa yang dipikirkan orang tua dan masyarakat tentang sekolah. Kepala sekolah dituntut untuk senantiasa berusaha membina dan mengembangkan hubungan kerja sama yang baik antara sekolah dan masyarakat guna mewujudkan sekolah yang efektif dan efisien. Hubungan yang harmonis ini membentuk; 1) saling pengertian antara sekolah, orang tua, masyarakat, dan lembaga-lembaga lain yang ada di dalam

[22] Ibid., 5.

masyarakat, termasuk dunia kerja, 2) saling membantu antara sekolah dan masyarakat karena mengetahui manfaat, arti dan pentingnya peranan masing-masing, 3) kerja sama yang erat antara sekolah dengan berbagai pihak yang ada di masyarakat dan mereka merasa ikut bertanggung jawab atas suksesnya pendidikan di sekolah.[23]

Kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana.[24] Selain itu peranan kepala sekolah ialah :

a. Kepala sekolah sebagai leader

Dalam teori kepemimpinan setidaknya kita mengenal dua gaya kepemimpinan yaitu kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan kepemimpman yang berorientasi pada manusia. Dalam rangka meningkatkan kompetensi guru, seorang kepala sekolah dapat menerapkan kedua gaya kepemimpinan tersebut secara tepat dan fleksibel, disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan yang ada.[25]

Kepemimpinan kepala sekolah memegang peranan penting dalam perkembangan sekolah. Jiwa kepemimpinan kepala sekolah dipertaruhkan dalam proses pembinaan para guru, pegawai tata usaha, dan pegawai

---

[23] E. Mulyasa, Menjadi Kepala Sekolah Profesional, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2004), 187.

[24] Ibid., 25.

[25] Daryanto, Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Pemelajaran (Yogyakarta: Gava Media, 2011), 32.

sekolah lainnya. Sebagai pemimpin, ia harus mengetahui, mengerti, dan memahami semua hal yang berkaitan dengan administrasi sekolah. Bahkan, ia harus memahami potensi yang dimiliki oleh para gurunya, sehingga komunikasi dengan para guru dan karyawan sekolah akan membantu kinerjanya terutama untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi oleh sekolah yang dipimpinnya.[26]

Agar kepala sekolah dapat melaksanakan tugas sebagai pemimpin, perlu memperhatikan faktor-faktor yang mendukung kepemimpinan adalah (1) komunikasi, (2) kepribadian, (3) keteladanan, (4) tindakan, dan (5) memfasilitasi. Kelima faktor inilah yang perlu diperhatikan dan dilaksanakan secara baik oleh kepala sekolah kalau ingin sukses dalam memimpin.[27]

Kepala sekolah sebagai leader harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas. Wahjosumijo mengemukakan bahwa kepala sekolah sebagai leader harus memiliki karakter khusus yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan professional serta pengetahuan administrasi dan pengawasan. Kemampuan yang harus diwujudkan kepala sekolah sebagai leader dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga

[26] Herabudin, Administrasi dan Supervisi pendidikan, (Bandung: CV Pustaka Setia, 2009), 201.

[27] Made Pidarta, Manajemen Pendidikan Indonesia, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2011), 4.

kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan, dan kemampuan berkomunikasi. Kepribadian kepala sekolah sebagai leader akan tercermin dalam sifat-sifat (1) jujur, (2) percaya diri, (3) tanggung jawab, (4) berani mengambil resiko dan keputusan, (5) berjiwa besar, (6) emosi yang stabil, (7) teladan.[28]

Pengetahuan kepala sekolah terhadap tenaga kependidikan akan tercermin dalam kemampuan (1) memahami kondisi tenaga kependidikan (guru dan non guru), (2) memahami kondisi dan karakteristik peserta didik, (3) menyusun program pengembangan tenaga kependidikan, (4) menerima masukan, saran dan kritikan dari berbagai pihak untuk meningkatkan kepemimpinannya. Pemahaman terhadap visi dan misi sekolah akan tercermin dari kamampuannya untuk: (1) mengembangkan visi sekolah, (2) mengembangkan misi sekolah, dan (3) melaksanakan program untuk mewujudkan visi dan misi ke dalam tindakan. Kemampuan mengambil keputusan akan tercermin dari kemampuannya dalam: (1) mengambil keputusan bersama tenaga kependidikan di sekolah, (2) mengambil keputusan untuk kepentingan internal sekolah, dan (3) mengambil keputusan untuk kepentingan eksternal sekolah.[29]

---

[28] E. Mulyasa, Menjadi Kepala Sekolah Profesional, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2004),115.

[29] Ibid., 116.

Kepala sekolah juga harus memiliki pengetahuan dan kecakapan tinggi yang sesuai dengan bidang tanggung jawabnya dalam sekolah tersebut. Dengan demikian, dia dapat menjalankan perannya sebagai pimpinan organisasi yang baik. Kepala sekolah juga harus memiliki ide-ide kreatif yang dapat meningkatkan perkembangan sekolah. Dengan bantuan para guru, ia dapat mendiskusikan ide-ide tersebut untuk diterapkan pada sekolah. Bila dicapai kesepakatan antara kepala sekolah dan guru, ide-ide tersebut dapat direalisasikan Sebagai pemimpin, kepala sekolah memiliki tugas-tugas yang sangat strategis dalam upaya mencapai tujuan pendidikan. Tugas-tugas kepala sekolah itu adalah sebagai berikut:[30]

1) Membuat perencanaan; perencanaan ini berkaitan dengan program pengajaran, kesiswaan, pembinaan guru, pengembangan kurikulum, dan pelaksanaan pengembangan aktivitas siswa yang bersifat intra dan ekstrakurikuler.
2) Pengembangan dan pemberdayaan kepegawaian.
3) Pengelolaan administrasi keuangan sekolah.
4) Pengembangan sarana dan prasarana sekolah.

Ada beberapa fungsi-fungsi kepemimpinan. Kepemimpinan yang efektif hanya akan terwujud apabila dijalankan sesuai dengan fungsinya. Fungsi kepemimpinan itu berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok atau organisasi masing-masing, yang

[30] Herabudin, Administrasi dan Supervisi pendidikan, 202.

mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam dan bukan di luar situasi itu. Fungsi kepemimpinan merupakan gejala sosial, karena harus diwujudkan dalam intraksi antar individu di dalam situasi sosial suatu kelompok atau organisasi karena fungsi kepemimpinan sangat mempengaruhi maju mundurnya suatu organisasi, tanpa ada penjabaran yang jelas tentang fungsi pemimpin mustahil pembagian kerja dalam organisasi dapat dapat berjalan dengan baik.

Sondang P. Siagian dalam bukunya Teori dan Praktek Kepemimpinan mengatakan beberapa fungsi kepemimpinan sebagai berikut:

1. Pimpinan sebagai penentu arah dalam usaha pencapaian tujuan
2. Pemimpin sebagai wakil dan juru bicara organisasi dalam hubungan dengan pihak-pihak di luar organisasi
3. Pemimpin sebagai komunikator yang efektif
4. Pemimpin sebagai mediator, khususnya dalam hubungan ke dalam, terutama dalam menangani situasi konflik
5. Pemimpin sebagai integrator yang efektif, rasional, objektif dan netral (Siagian, 1999)

Fungsi kepemimpinan menurut Rivai (2002), bahwa kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok/organisasi masing-masing yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam dan bukan di luar situasi itu. Fungsi

kepemimpinan merupakan gejala sosial, karena harus diwujudkan dalam interaksi antar individu di dalam situasi sosial suatu kelompok/organisasi.

Fungsi kepemimpinan sendiri dikelompokkan dalam dua dimensi berikut (Rivai, 2002):

1. Dimensi yang berkenaan dengan tingkat kemampuan mengarahkan (direction) dalam tindakan atau aktivitas pemimpin.
2. Dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan (support) atau keterlibatan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pokok kelompok/organisasi.

Sedangkan menurut Hamdani Nawawi dalam bukunya Kepemimpinan yang Efektif menyebutkan ada lima fungsi kepemimpinan. Kelima fungsi kepemimpinan itu adalah:[31]

a) Fungsi instruktif

Fungsi ini berlangsung dan bersifat komunikasi satu arah, pemimpin sebagai pengambil keputusan berfungsi memerintahkan pelaksanaannya pada orang-orang yang dipimpin. Pemimpin sebaga komunikator merupakan pihak yang menentukan apa (isi perintah), bagaimana (cara mengerjakan perintah), bilamana (waktu memulai, melaksanakan dan melaporkan hasilnya), dan dimana (tempat

[31] http://www.e-jurnal.com/2013/09/fungsi-fungsi-kepemimpinan.html (diakses pada tanggal 20 Juli 2016)

mengerjakan perintah) agar keputusan dapat diwujudkan secara efektif. Fungsi orang yang dipimpin hanyalah melaksanakan perintah. Inisiatif tentang segala sesuatu yang ada kaitannya dengan perintah itu, sepenuhnya merupakan fungsi pemimpin.

b) Fungsi konsultatif

Fungsi ini berlangsung dan bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, fungsi pemimpin sebagai konsultan untuk mendengarkan pendapat, saran serta pertanyaan dari bawahannya, mengenai keputusan yang akan diambil oleh pemimpin.

c) Fungsi partisipasi

Dalam fungsi ini pemimpin menjalankan serta mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Setiap anggota kelompoknya memperoleh kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dalam melaksanakan kegiatan yang dijabarkan dari tugas-tugas pokok, sesuai dengan posisi atau jabatan masing-masing. Pemimpin juga tidak hanya ikut dalam proses pembuatan keputusan dalam fungsi ini pemimpin ikut serta dalam proses pelaksanaannya. Fungsi partisipasi ini bukan berarti pemimpin memberikan kebebasan semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerja sama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain.

d) Fungsi delegasi

Fungsi ini pemimpin sebagai pemegang wewenang tertinggi harus bersedia dan dapat mempercayai oran-orang lain, sesuai dengan posisi atau jabatannya, apabila diberi atau mendapat pelimpahan wewenang.

e) Fungsi pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses dan efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Sehubungan dengan itu bahwa fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi dan pengawasan. Dengan bimbingan dan pengarahan, koordiansi dan pengawasan, pemimpin berusaha mencegah terjadinya kekeliruan atau kesalahan setiap unit atau perseorangan dalam melaksanakan volume dan beban kerjanya atau perintah dari pimpinannya. Pengendalian dilakukan dengan cara mencegah anggota berfikir dan berbuat sesuatu yang cenderung merugikan kepentingan bersama.

b. Kepala sekolah sebagai supervisor

Kepala sekolah sebagai supervisor artinya kepala sekolah berfungsi sebagai pengawas, pengendali, pembina, pengarah, dan pemberi contoh kepada para guru dan karyawannya di sekolah. Salah satu hal yang

terpenting bagi kepala sekolah, sebagai supervisor adalah memahami tugas dan kedudukan karyawan-karyawannya atau staf di sekolah yang dipimpinnya. Dengan demikian, kepala sekolah bukan hanya mengawasi karyawan dan guru yang sedang melaksanakan kegiatan, tetapi ia membekali diri dengan pengetahuan dan pemahamannya tentang tugas dan fungsi stafnya, agar pengawasan dan pembinaan berjalan dengan baik dan tidak membingungkan.[32]

Kegiatan poko supervisi adalah melakukan pembinaan kepada sekolah pada umumnya dan guru pada khususnya agar kualitas pembelajarannya meningkat. Sebagai dampak meningkatnya kualitas pembelajaran, tentu dapat meningkat pula prestasi belajar siswa, dan itu berarti meningkatlah kualitas lulusan sekolah itu.[33] Ada tiga fungsi supervisi, yaitu (1) sebagai meningkatkan mutu pembelajaran, (2) sebagai pemicu atau penggerak terjadinya perubahan pada unsur-unsur yang terkait dengan pembelajaran, dan (3) sebagai kegiatan memimpin dan membimbing.[34]

Hal-hal yang perlu diperhatikan dan dikembangkan pada setiap guru oleh kepala sekolah sebagai supervisor adalah (1) kepribadian guru, (2) peningkatan profesi secara kontinu, (3) proses pembelajaran, (4) penguasaan materi pembelajaran, (5) keragaman kemampuan guru, (6)

---

[32] Ibid., 210.
[33] Suharsimi Arikunto, Dasar-dasar Supervisi, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2006), 5.
[34] Ibid., 13.

keragaman daerah, dan (7) kemampuan guru dalam bekerja dengan masyarakat. Butir 1 sampai dengan 4 menyangkut pengembangan individu guru dan butir 5 sampai dengan 7 menyangkut kontek sekolah.[35]

Jones dkk. sebagaimana disampaikan oleh Danim mengemukakan bahwa: "menghadapi kurikulum yang berisi perubahan-perubahan yang cukup besar dalam tujuan, isi, metode dan evaluasi pengajarannya, sudah sewajarnva kalau para guru mengharapkan saran dan bimbingan dari kepala sekolah mereka". Dan ungkapan ini, mengandung makna bahwa kepala sekolah harus betul-betul menguasai tentang kurikulum sekolah. Mustahil seorang kepala sekolah dapat memberikan saran dan bimbingan kepada guru, sementara dia sendiri tidak menguasainya dengan baik.[36]

Kegiatan utama pendidikan di sekolah dalam rangka mewujudkan tujuannya adalah kegiatan pembelajaran, sehingga seluruh aktivitas organisasi sekolah bermuara pada pencapaian efisiensi dan efektivitas pembelajaran. Oleh karena itu, salah satu tugas kepala sekolah adalah sebagai supervisor, yaitu mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan.[37]

Supervisi sesungguhnya dapat dilaksanakan oleh kepala sekolah yang berperan sebagai supervisor, tetapi dalam sistem organisasi pendidikan modern diperlukan supervisor khusus yang lebih independent,

---

[35] Made Pidarta, Manajemen Pendidikan Indonesia, 5.
[36] Daryanto, Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Pemelajaran, 31-32.
[37] E. Mulyasa, Menjadi Kepala Sekolah Profesional, 111.

dan dapat meningkatkan objektivitas dalam pembinaan dan pelaksanaan tugasnya. Jika supervisi dilaksanakan oleh kepala sekolah, maka ia harus mampu melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan. Pengawasan dan pengendalian ini merupakan kontrol agar kegiatan pendidikan di sekolah terarah pada tujuan yang telah ditetapkan. Pengawasan dan pengendalian juga merupakan tindakan preventif untuk mencegah agar para tenaga kependidikan tidak melakukan penyimpangan dan lebih berhati-hati dalam melaksanakan pekerjaannya.[38]

Kepala sekolah sebagai supervisor dapat dilakukan secara efektif antara lain melalui diskusi kelompok, kunjungan kelas, pembicaraan individual, dan simulasi pembelajaran. Keberhasilan kepala sekolah sebagai supervisor antara lain dapat ditunjukkan oleh (1) meningkatnya kesadaran tenaga kependidikan (guru) untuk meningkatkan kinerjanya, dan (2) meningkatnya keterampilan tenaga kependidikan (guru) dalam melaksanakan tugasnya.[39]

Sebagai supervisor, kepala sekolah melakukan langkah-langkah konkret, sebagai berikut:[40]

1) Menyusun rencana dan kebijakan bersama.
2) Melibatkan partisipatif seluruh guru dan staf sekolah.

---

[38] Ibid.,112.
[39] Ibid.,113.
[40] Herabudin, Administrasi dan Supervisi pendidikan, 213.

3) Membantu dan mendorong agar semua bawahannya dapat menyelesaikan masalah yang dihadapi.
4) Memberikan contoh yang patut ditiru oleh bawahannya.
5) Melakukan pengambilan keputusan atas dasar musyawarah mufakat dengan seluruh bawahannya.
6) Memerhatikan program kerja dan pelaksanaan program kerja yang sesuai dengan kecakapan bawahannya.
7) Meningkatkan kreativitas dan idealisme bawahannya guna kemajuan bersama.
8) Melakukan pembinaan personal dan kelompok kerja para guru.
9) Memberikan bantuan moriel dan materiil demi kemajuan guru dan seluruh karyawannya.

Kepala sekolah juga harus memiliki pengetahuan dan kecakapan tinggi yang sesuai dengan bidang tanggung jawabnya dalam sekolah tersebut. Dengan demikian, dia dapat menjalankan perannya sebagai pimpinan organisasi yang baik.[41]

Seorang supervisor perlu memahami dengan jelas tugas dan tanggung jawab yang dipercayakan kepadanya dalam usaha ke arah tercapainya tujuan. Untuk itu, di bawah ini dikemukakan fungsi utama seorang supervisor di

[41] Ibid., 213.

bidang pendidikan. Ametembun (1981) menyatakan seorang supervisor hendaknya melakukan fungsi-fungsinya sebagai berikut. [42]

1. Penelitian, untuk memperoleh gambaran yang jelas dan objektif tentang suatu situasi pendidikan maka perlu diadakan penelitian yang saksama terhadap situasi itu. Inilah fungsi pertama supervisor pendidikan sebagai peneliti. Proses suatu penelitian ilmiah meliputi hal-hal berikut.
   a) Merumuskan pokok masalah yang akan diselidiki.
   b) Pengumpulan data. Data itu berupa faktual atau opini (pendapat atau tanggapan) orang-orang yang disupervisi. Pengumpulan data dapat dilakukan secara langsung maupun tidak langsung dan sebagainya.
   c) Pengolahan data, meliputi koreksi, memeriksa data apakah memenuhi syarat atau tidak; koleksi, yaitu memilih data mana yang sesuai dan mana yang tidak sesuai; klasifikasi, yaitu menggolong-golongkan data yang sejenis denga kriteria yang telah ditetapkan menurut jenis kelamin, umur, ijazah, dan sebagainya; komparasi, yaitu membandingkan kelompok yang satu dengan lainnya; interpretasi, yaitu menafsirkan hasil pengolahan itu.
   d) Konklusi hasil penelitian, pada akhirnya supervisor menarik kesimpulan terhadap hasil-hasil penelitian diperoleh guna mengambil

[42] Jasmani & Syaiful Mustofa, Supervise Pendidikan (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2013), 41.

langkah-langkah yang diperlukan dalam perbaikan atau peningkatan situasi tersebut.

2. Penilaian, supervisor dalam hal ini dapat menarik kesimpulan terhadap hasil penelitian yang diselidiki. Kesimpulan berupa tanggapan terhadap masalah atau situasi yang diselidiki itu terus melakukan penilaian. Fungsi penilaian atau evaluasi dalam hal ini adalah lebih menitikberatkan pada aspek-aspek positif (kebaikan-kebaikan) dari aspek-aspek negatif.
3. Perbaikan, dari hasil penelitian itu, supervisor dapat mengetahui bagaimana keadaan suatu situasi pendidikan/pengajaran pada umumnya dan situasi pendidikan dan pengajaran pada khususnya serta segala fasilitas dan daya upaya yang dipergunakan, apakah baik atau buruk, memuaskan atau tidak, mengalami kemajuani atau kemunduran, atau mengalami kemacetan dan sebagainya.
4. Peningkatan, bagaimana dengan situasi yang sudah baik, sudah memuaskan, telah mengalami kemajuan itu. Situasi yang demikian harus ditingkatkan atau dikembangkan agar apa yang sudah memuaskan itu supaya lebih memuaskan lagi.

Fungsi supervisi pendidikan yang sangat penting diketahui oleh para pimpinan pendidikan termasuk kepala sekolah adalah sebagai berikut.[43]

1. Dalam Bidang Kepemimpinan

[43] Jasmani & Syaiful Mustofa, Supervise Pendidikan, 42.

a) Menyusun rencana dan policy bersama.

b) Mengikutsertakan anggota-angota kelompok (guru, dan masyarakat) dalam berbagai kegiatan.

c) Memberikan bantuan kepada anggota kelompok menghadapi dan memecahkan berbagai macam personal.

d) Membangkitkan dan memupuk semangat kelompok atau memupuk moral yang tinggi kepada anggota kelompok.

e) Mengikutsertakan semua anggota dalam menetapkan putusan-putusan.

f) Membagi-bagi dan mendelegasikan wewenang dan tanggung jawab kepada kelompok sesuai dengan fungsi dan kecakapan masing-masing.

g) Mempertinggi daya kreatif pada anggota kelompok.

h) Menghilangkan rasa malu dan rasa rendah diri pada anggota kelompok sehingga mereka berani mengemukakan pendapat demi kepentingan bersama.

2. Dalam Hubungan Kemanusiaan

a) Memanfaatkan kekeliruan ataupun kesalahan-kesalahan yang dialaminya untuk dijadikan pelajaran demi perbaikan selanjutnya, bagi diri sendiri maupun bagi anggota kelompoknya.

b) Membantu mengatasi kekurangan ataupun kesulitan yang dihadapi anggota kelompok seperti dalam hal kemalasan, merasa rendah diri, acuh tak acuh, pesimistis, dan sebagainya.

c) Mengarahkan anggota kelompok kepada sikap-sikap yang demokratis.

d) Memupuk rasa saling menghormati di antara sesama anggota kelompok dan sesama manusia.

e) Menghilangkan rasa curiga mencurigai antar-anggota kelompok.

3. Dalam Pembinaan Proses

a) Mengenal masing-masing pribadi anggota kelompok, baik kelemahan maupun kemampuan masing-masing.

b) Menimbulkan dan memelihara sikap percaya memercayai antar sesama anggota dan pimpinan.

c) Memupuk sikap dan kesediaan tolong-menolong.

d) Memperbesar rasa tanggung jawab para anggota kelompok.

e) Bertindak bijaksana dalam menyelesaikan pertentangan perselisihan pendapat di antara anggota kelompok.

f) Menguasai teknik-teknik memimpin rapat dan pertetemuan-pertemuan lainnya.

4. Dalam Bidang Administrasi Personal

a) Memilih personel yang memiliki syarat-syarat dan kecakapan yang diperlukan untuk suatu pekerjaan.

b) Menempatkan personel pada tempat dan tugas yang sesuai dengan kecakapan dan kemampuan masing-masing.

c) Mengusahakan susunan kerja yang menyenangkan dan meningkatkan daya kerja serta hasil maksimal.

5. Dalam Bidang Evaluasi

a) Menguasai dan memahami tujuan-tujuan pendidikan secara khusus dan teperinci.

b) Menguasai dan memiliki norma-norma atau ukuran-ukuran yang akan digunakan sebagai kriteria penilaian.

c) Menguasai teknik-teknik pengumpulan data untuk memperoleh data yang lengkap, benar, dan dapat diakui menurut norma- norma yang ada.

d) Menafsirkan dan menyimpulkan hasil-hasil penilaian sehingga mendapat gambaran tentang kemungkinan-kemungkinan untuk mengadakan perbaikan.

3. Budaya Organisasi

Sarplin mendefinisikan budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai kepercayaan dan kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur sistem formalnya untuk menghasilkan norma-norma perilaku organisasi. Menurut Luthans budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi.

Setiap anggota organisasi akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya.[44]

Robert P. Vecchio memberikan definisi budaya organisasi sebagai nilai-nilai dan norma-norma bersama yang terdapat dalam suatu organisasi dan mengajarkan pada pekerja yang datang. Definisi ini menganjurkan bahwa budaya organisasi menyangkut keyakinan dan perasaan bersama, keteraturan dalam perilaku dan proses historis untuk meneruskan nilai-nilai dan norma-norma. Budaya organisasi menurut Stephen P. Robbins adalah sebuah persepsi umum yang dipegang oleh anggota organisasi, suatu sistem tentang keberartian bersama. Budaya organisasi berkepentingan dengan bagaimana pekerja merasakan karakteristik suatu budaya organisasi, tidak dengan apakah seperti mereka atau tidak.[45]

Pandangan perilaku budaya organisasi sebagaimana disebut Bolman dan Deal sebagai "bingkai sumber daya manusia" yang pertama kali berbeda dengan model rasional dengan menekankan sisi manusia pada budaya organisasi, dan menolak perspektif bahwa perilaku kepemimpinan didasarkan pada kebutuhan hidup pribadi, keinginan, nilai-nilai, keterampilan, dan seterusnya.[46]

---

[44] Abdul Azis Wahab, Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan Telaah Terhadap Organisasi dan Pengelolaan Organisasi Pendidika, (Bandung: ALFABETA, 2011), 212.

[45] Wibowo, Budaya Organisasi (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2013), 17.

[46] Rohmat, Kepemimpinan Pendidikan Konsep dan Aplikasi (Purwokerto: STAIN Press, 2010), 30-31.

Menurut Owens budaya organisasi adalah cara pekerjaan dilakukan, dengan menghubungkan pengaruh yang sangat kuat pada pengembangan iklim organisasi. Juga sebagai sarana untuk memahami pengertian karakter dasar organisasi yang sering dijelaskan sebagai nilai-nilai dominan yang didukung organisasi.[47]

Budaya organisasi merupakan perpaduan nilai-nilai, keyakinan, asumsi-asumsi, pemahaman, dan harapan yang diyakini oleh anggota organisasi atau kelompok serta dijadikan pedoman bagi perilaku dan pemecahan masalah yang mereka hadapi.[48]

Sekolah sebagai lembaga pendidikan sudah semestinya mempunyai organisasi yang baik agar tujuan pendidikan formal ini tercapai sepenuhnya.[49] Sekolah sebagai suatu bentuk organisasi memiliki budaya tersendiri yang membentuk corak dari sistem yang utuh dan khas. Kekhasan budaya sekolah tidak tarlepas dari visi dan proses pendidikan yang berlangsung yang menuntut keberadaan unsur-unsur atau komponen-komponen sekolah sebagai bidang garapan organisasi. Unsur-unsur tersebut satu sama lain berinteraksi dan secara resiprokal memiliki kaitan satu sama lain, baik yang bersifat artifact

---

[47] Syaiful Sagala, Budaya dan Reinventing Organisasi Pendidikan (Bandung: Alfabeta, 2008), 113.

[48] Aan Komariah dan Cepi Triatna, Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2005), 101.

[49] Suryosubroto, Manajemen Pendidikan Sekolah, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2004), 139.

maupun nilai-nilai, dalam organisasi itu sendiri maupun dengan lingkungan eksternal.[50]

Organisasi lembaga pendidikan adalah suatu organisasi yang unik dan kompleks karena lembaga pendidikan tersebut merupakan suatu lembaga penyelenggara pendidikan. Tujuannya adalah menyiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang memiliki kemampuan akademik dan atau profesional yang dapat menerapkan, mengembangkan, memperkaya khazanah ilmu pengetahuan, teknologi, kesenian, serta mengupayakan penggunaannya untuk meningkatkan taraf kehidupan masyarakat dan memperkaya kehidupan nasional.[51]

Ada tiga hal penting yang harus dimiliki suatu organisasi. Pertama, adanva visi misi dan tujuan. Sebab tanpa visi, misi dan tujuan tidak ada alasan organisasi tersebut dibentuk. Kedua, untuk mencapai tujuan, maka setiap organisasi perlu menyusun dan memiliki program, dan menentukan metode bagaimana program itu dapat dilaksanakan. Ketiga, setiap organisasi akan memiliki pimpinan atau manajer yang bertanggung jawab terhadap organisasi dalam mencapai tujuan.[52]

Budaya organisasi dibangun oleh para anggota organisasi dengan mengacu kepada etika dan sistem nilai yang berkembang dalam organisasi,

---

[50] Aan Komariah dan Cepi Triatna, Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif, 105.
[51] Kompri, Manajemen Pendidikan Jilid 1, (Bandung: Afabeta, 2015), 167.
[52] Mulyono, Manajemen Administrasi & Organisasi Pendidikan, (Jogjakarta: Ar-ruzz Media, 2009), 73.

dan pemberian hak kepada anggota dan pimpinan, dan dipengaruhi oleh struktur yang berlaku dalam organisasi tersebut.[53]

Pengambilan keputusan dalam organisasi adalah proses, atau mekanisme dengan mana serangkaian fakta kegiatan dipilih dari antara sejumlah rangkaian yang ada dengan membuat pilihan mengenai tujuan, alokasi, anggaran, personalia, cara melaksanakan pekerjaan, dan cara memberbaiki keekfetifan unitnya. Pengambilan keputusan dapat menjadi kompleks karena melibatkan sejumlah orang, latihan, pengetahuan, dan masukan-masukan yang faktual yang dimungkinkan menentukan dan menyelesaikan keputusan akhir dalam suatu lingkungan organisasi.[54]

Pada dasarnya budaya organisasi menekankan pada nilai-nilai yang dianut oleh suatu organisasi/anggota organisasi dalam melaksanakan kegiatan sehari-hari di dalam organisasi. Nilai-nilai dasar tersebut diajarkan dan diturunkan kepada anggota baru sebagai suatu cara, baik dalam melakukan pekerjaan, pengambilan keputusan, pemecahan masalah maupun menentukan skala prioritas. Keberadaan budaya organisasi dapat dirasakan oleh anggota lama ataupun anggota baru, karena nilai-nilai tersebut mengarahkan mereka dalam bertindak dan berperilaku. Budaya organisasi diciptakan dan dikembangkan oleh anggota-anggota organisasi itu sendiri sesuai dengan

[53] Syaiful Sagala, Budaya dan Reinventing Organisasi Pendidikan, 113.
[54] Syaiful Sagala, Administrasi Pendidikan Kontemporer, (Bandung: Alfabeta, 2013), 130.

pengalamannya dalam menghadapi masalah internal ataupun eksternal organisasi.[55]

4. Fungsi Budaya Organisasi

Budaya organisasi yang terpelihara dengan baik, mampu menampilkan perilaku iman, takwa, kreatif, inovatif, dan dapat bergaul harus terus dikembangkan. Manfaat yang dapat diambil dari budaya demikian adalah dapat menjamin hasil kerja dengan kualitas yang lebih baik, membuka seluruh jaringan komunikasi, keterbukaan, kebersamaan, kegotongroyongan, kekeluargaan, menemukan kesalahan dan cepat memperbaiki, cepat menyesuaikan diri dengan perkembangan yang terjadi di luar (faktor eksternal seperti pelanggan, teknologi, sosial, ekonomi, dan lain-lain), mengurangi laporan berupa data-data dan informasi yang salah dan palsu.[56]

Beach mencatat tujuh fungsi penting budaya organisasi, yaitu sebagai berikut :[57]

a. Menentukan hal penting yang mendasari organisasi, standar keberhasilan dan kegagalan harus bisa diukur.
b. Menjelaskan bagaimana sumber-sumber organisasi digunakan dan untuk kepentingan apa.

---

[55] Uhar Suharsaputra, Administrasi Pendidikan, (Bandung: PT Refika Aditama, 2013), 96.

[56] Aan Komariah dan Cepi Triatna, Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif, 109.

[57] Ibid., 110.

c. Menciptakan apa yang dapat organisasi dan para anggotanya harapkan satu sama lain.

d. Membuat beberapa metode pengontrolan perilaku dalam keabsahan organisasi dan membuat yang lain tidak absah, yaitu menentukan letak kekuasaan di dalam organisasi dan bagaimana mcnggunakannya.

e. Menyeleksi perilaku yang memungkinkan anggota terlibat atau tidak, dan menentukan ganjaran dan hukuman.

f. Menentukan suatu tatanan bagaimana anggota harus menciptakan kebersamaan antar anggota atau dengan orang di luar organisasi secara kompetitif, kolaborasi, jujur, renggang, atau bermusuhan.

g. Membangun anggotanya berhubungan dengan lingkungan luar secara agresif, eksploitatif, bertanggung jawab, dan proaktif.

Budaya organisasi yang kuat akan mcmbcrikan dampak positif pada kincrja institusi secara umum sebab budaya organisasi tersebut akan mengarahkan perilaku para pegawai dan manajemen organisasi. Pusdiklat mencatat lima fungsi budaya organisasi yang hampir sama dengan yang dikemukakan Robins, yaitu sebagai berikut : [58]

a. Pembatas peran; filosofi yang diutarakan oleh pendiri atau pemimpin berfungsi sebagai "diskriminan" yang membedakan satu organisasi dengan organisasi yang lain. Slogan, jargon, atau atribut seperti pakaian

[58] Ibid., 110.

seragam, logo, dan simbol mcmbcrikan batasan sikap dan perilaku setiap anggota organisasi.

b. Identitas, identitas tertentu dipentingkan anggota sebagai identitas yang membedakan satu dengan yang lain dan memberikan kebanggaan tersendiri.

c. Perekat komitmen anggota organisasi; perekat sosial dan perekat para pegawai agar mereka satu langkah dalam melihat kepentingan lembaga secara keseluruhan demi tercapainya standar kinerja lembaga yang telah ditetapkan.

d. Peningkat stabilitas sistem sosial; penciptaan dan pemeliharaan kerja yang baik melalui aktivitas bersama dalam upacara, syukuran-syukuran, event-event keolahragaan, dan sebagainya dapat meningkatkan stabilitas sistem sosial.

e. Mekanisme kontrol; budaya organisasi memberikan petunjuk, sikap, dan perilaku anggota kelompok. Norma-norma kelompok yang merupakan bagian dari budaya organisasi haruslah inheren di dalam hati para anggotanya.

Sondang P. Siagian mengemukakan lima fungsi penting dari suatu budaya organisasi yaitu: [59]

a. Sebagai penentu batas-batas perilaku dalam arti menentukan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan, apa yang dipandang baik atau tidak baik, menentukan yang benar dan yang salah.
b. Menumbuhkan jati diri suatu organisasi dan para anggotanya.
c. Menumbuhkan komitmen kepada kepentingan bersama di atas kepentingan individual atau kelompok sendiri.
d. Sebagai tali pengikat bagi seluruh anggota organisasi.
e. Sebagi alat pengendali perilaku para anggota organisasi yang bersangkutan.

Budaya organisasi bermanfaat sebagai salah satu unsur yang dapat menekan turn over pegawai karena budaya organisasi mendorong anggota memutuskan untuk tetap berkembang bersama lembaga. Di samping itu, budaya organisasi dapat dijadikan pedoman dalam menentukan kebijakan yang berkenaan dengan ruang lingkup kegiatan intern lembaga dan menunjukkan pada pihak eksternal tentang keberadaan lembaga dan ciri khas yang dimiliki, ditengah lembaga-lembaga yang ada di masyarakat, serta sebagai acuan dalam penyusunan perencanaan lembaga.[60]

---

[59] Uhar Suharsaputra, Administrasi Pendidikan, 110.
[60] Aan Komariah dan Cepi Triatna, Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif, 111.

5. Pembentukan Budaya Organisasi

Pada awal kemunculannya, budaya organisasi mengacu pada visi pendirinya yang dipengaruhi oleh cita-cita internal dan tuntutan eksternal yang melingkupinya. Pada hakikatnya suatu budaya adalah sebuah fenomena kelompok. Oleh karena itu, dalam menelaah proses terbentuknya budaya organisasi tidak dapat dilepaskan dari proses kelompok. Selain itu, proses kemunculan budaya organisasi memakan waktu yang cukup lama dan pada umumnya melibatkan seorang tokoh (manajer puncak) yang mengintroduksikan visi dan misi kepada stafnya, kemudian dijadikan acuan oleh seluruh anggota kelompok.

Hodge dan Anthony menyebutkan empat tahapan pembentukan budaya organisasi, yaitu :

a. Dependency / authority confrontation (ketergantungan / konfrontasi otoritas),
b. confrontation of intimacy, role differentiation, peer relationship issues (konfrontasi keakraban, pembeda peran, dan isu-isu hubungan antar sejawat),
c. creativity/stability (kreativitas/stabilitas), dan
d. survival/growth issues (isu-isu pertumbuhan/dapat bertahan).

Tahap kesatu menunjukkan adanya kekuatan peran pemimpin dalam pembentukan budaya sehingga kelompok berupaya menentukan kriteria

kepemimpinan yang sesuai dan dapat mereka terima. Keberhasilan yang dicapai pada tahap satu mendatangkan perasaan berhasil dan hubungan baik di antara anggota. Tahap kedua ditandai dengan adanya isu-isu mengenai berbagai pertentangan antara kedekatan, perbedaan peran, dan hubungan antarteman sejawat. Hal ini disusul dengan tahap ketiga**,** yaitu kelompok mulai dihadapkan pada perdebatan antara melakukan berbagai inovasi dan kreativitas dengan kecenderungan terhadap kemapanan atau kondisi tenang pada organisasi, terjadilah konflik, dan peran pemimpin menentukan bagaimana cara-cara bernegosiasi dan meyakinkan bawahan apa mau berubah atau tetap pada status quo. Pada tahap keempat, kelompok akan mencapai kematangan ketika dihadapkan pada tuntutan untuk survive dan tumbuh. Pada tahap ini, organisasi telah mapan dan enggan untuk bergeming dari keadaan dan cenderung mempertahankan status quo dan menolak perubahan.[61]

Sondang Siagian menyebutkan pembentukan budaya organisasi sebagai berikut:[62]

a. **Pertama.** kultur organisasi pada mulanya terbentuk berdasarkan filosofi yang dianut oleh para pendiri organisasi.
b. **Kedua,** berhasil tidaknya organisasi mempertahankan dan melanjutkan eksistensinya sangat tergantung pada tepat tidaknya strategi organisasi tersebut.

---

[61] Aan Komariah dan Cepi Triatna, Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif, 112.
[62] Uhar Suharsaputra, Administrasi Pendidikan, 103.

c. **Ketiga,** pada gilirannya strategi organisasi ditambah dengan pertimbangan-pertimbangan lain seperti besarnya organisasi, teknologi yang digunakan, sifat lingkungan, pandangan tentang pola pengambilan keputusan dan sifat pekerjaan.

d. **Keempat** kiranya masih relevan untuk ditekankan bahwa karena pesatnva perkembangan teknologi yang berdampak kuat terhadap berbagai bidang kehidupan, kebijaksanaan manajemen tentang bentuk dan jenis teknologi yang akan dimanfaatkan mempunyai arti penting dalam kultur organisasi.

e. **Kelima** aspek manajerial dan organisasional kultur organisasi ditumbuhkan dan dipelihara sedemikian rupa sehingga mekanisme operasional untuk penumbuh suburkan adalah melalui proses sosialisasi.

Secara tradisional budaya sekolah merupakan suatu konsensus tingkat tinggi, seringkali didasarkan pada loyalitas yang kuat kepada kepala sekolah yang lebih diharapkan untuk memberikan simbol dan menampilkan budaya sekolah dari pada seperti seorang penguasa. Sekolah sebagai sistem terbuka, senantiasa menerima pengaruh dari luar dan harus terus beradaptasi, bahkan memberi warna kepada perubahan lingkungan. Keberadaan budaya organisasi dalam sekolah terkait dengan dimensi-dimensi lainnya, yaitu milieu, ekologi, struktur organisasi yang secara bersama-sama membentuk apa yang disebut dengan iklim sekolah (school climate).[63]

[63] Aan Komariah dan Cepi Triatna, Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif, 115.

B. Telaah Hasil Penelitian Terdahulu

Nama : Sutrisno, NIM : 1103505095, Judul : Peranan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Budaya Organisasi (Studi Kasus di TK Al Irsyad Al Islamiyah Pemalang). Tesis, Program Pascasarjana Program Studi Manajemen Pendidikan, Universitas Negeri Semarang, tahun 2007.

Hasil Penelitian : Peranan sekolah dalam sosialisasi budaya organisasi di TK Al Irsyad lebih diarahkan kepada upaya memperluas informasi tentang budaya organisasi, upaya meningkatkan pemahaman agar dapat menyelaraskan perilaku staf sesuai dengan mabadi' Al Irsyad, serta dijabarkan dalam butir-butir aturan kepegawaian. Pemeliharaan budaya organisasi bagi staf dilakukan kepala sekolah melalui berbagai upaya antara lain: mengembangkan semangat kebersamaan, menggalakkan kegiatan pengajian rutin dan evaluasi kegiatan guru dan karyawan. Pengembangan budaya organisasi di TK Al Irsyad diarahkan pada upaya peningkatan keterlibatan, pemberdayaan dan pemeliharaan hubungan interpersonal, sehingga kualitas dan kuantitas pelaksanaan budaya organisasi meliputi nilai-nilai semangat, kebersamaan, keilmuan dan perilaku hidup muslim, berupa *amar ma'ruf nahi munkar*.

Nama: Suvidian Elytasari, NIM: 10471006, Judul: Model Kepemimpinan Perempuan Dalam Mengembangkan Budaya Organisasi Di SMP Negeri 1 Kalasan. Skripsi, Jurusan Kependidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah Dan Keguruan, Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta tahun 2014.

Hasil Penelitian: Nilai-nilai yang di kembangkan dalam budaya organisasi di SMP Negeri 1 Kalasan adalah relegius, kedisiplinan dan berprestasi. Upaya kepala sekolah dalam mengembangkan relegius adalah dengan membuat program-program, upaya kepala sekolah dalam mengembangkan kedisilpinan adalah memberikan keteladanan dan menegakkan aturan, upaya kepala sekolah dalam mengembangkan budaya berprestasi adalah dengan memberikan motivasi dan penghargaan.

BAB III

DESKRIPSI DATA

A. Deskripsi Data Umum

1. Sejarah berdirinya Madrasah Ibtidaiyah Nahdlotus Shibyan Dolopo Madiun

Madrasah Ibtidaiyah Nahdlotus Shibyan berdiri pada 3 Maret 1964 oleh Perintis Agama Islam desa Glonggong. Pendirian lembaga ini di latarbelakangi oleh kondisi pergolakan politik Nasakom 1964. Saat itu, partai komunis gencar menyebarkan paham atheis kepada rakyat Indonesia. Oleh karena itu, masyarakat sangat membutuhkan pendidikan agama untuk menangkis serangan tersebut.

Saat didirikan, jumlah siswa Madrasah Ibtidaiyah Nahdlotus Shibyan sebanyak 37 orang dengan guru merangkap kepala madrasah Bapak Achmad Muthi'. Meskipun kondisinya masih sangat minim/memprihatinkan, tetapi berkat kegigihan beliau lembaga ini tetap bertahan dan mengalami perkembangan. Beliau memimpin selama Dua Dasa Warsa.

Dengan ketelatenannya, meski mengalami pasang surut Madrasah Ibtidaiyah Nahdlotus Shibyan tetap bertahan dan lebih maju. Bapak Masduqi memimpin Yayasan Madrasah Ibtidaiyah Nahdlotus Shibyan selama lima belas tahun.

Tahun 2002 Madrasah Ibtidaiyah Nahdlotus Shibyan dipimpin oleh Bapak Sarni A. Ma. Meskipun saat itu usianya sudah lanjut dan hampir purna dari jabatan, tetapi dalam berjuang beliau sangat ulet, gigih dan sabar sehingga Madrasah Ibtidaiyah Nahdlotus Shibyan mengalami perkembangan dan kemajuan. Beliau memimpin Madrasah Iibtidaiyah Nahdlotus Shibyan selama 6 tahun.

Pada tahun 2008, berdasarkan pertimbangan Pengurus Yayasan, diangkatlah Bapak Amanan, A.Ma sebagai kepala madrasah Ibtidaiyah Nahdlotus Shibyan secara definitif dengan dukungan guru dan pengurus. Hal ini dimaksudkan untuk lebih meningkatkan keberadaan madrasah dalam era globalisasi dan persaingan yang semakin ketat. Dalam kepemimpinannya Bapak Amanan selalu berpikir tentang caranya Madrasah Ibtidaiyah Nahdlotus Shibyan tetap eksis pada tahun-tahun yang akan datang dan mendapatkan perhatian yang lebih besar dari masyarakart luar bahkan dari pemerintah.[64]

2. Letak geografis Madrasah Ibtidaiyah Nahdlotus Shibyan Dolopo Madiun

Madrasah Ibtidaiyah Nahdlotus Shibyan Glonggong Dolopo berada di Jalan Masjid Darul Farihin No. 566 Rt. 013/001 Desa Glonggong Kecamatan Dolopo Kabupaten Madiun Propinsi Jawa Timur. Madrasah ini memiliki letak geografis yang strategis, karena terletak tidak jauh dari jalan raya dan mudah

[64] Lihat transkip dokumentasi kode: 1/d/02-04/2016

diakses baik dengan kendaraan pribadi maupun kendaraan umum, sehingga anak-anak yang berada di desa Glonggong, Dolopo, Umbul dan desa lainnya di kecamatan Dolopo dapat menempuh perjalanan ke madrasah ini dengan mudah.

Dengan dukungan transportasi berupa jalan aspal dan publikasi madrasah yang relatif meluas dan merata di masyarakat sekitarnya, maka madrasah ini diminati oleh anak-anak yang berada di sekitar radius 10 km lebih dari madrasah. Adanya berbagai prestasi yang telah diraih oleh madrasah ini menyebabkan para peminat semakin meningkat. Jika pada tahun 2006/2007 para peminat madrasah ini berasal dari masyarakat desa Glonggong kecamatan Dolopo dengan radius 1.5 km, maka pada tahun 2007/2008 terjadi peningkatan hingga radius 3 km.

Dalam analisis ke depan berdasarkan letak geografisnya madrasah ini akan menjadi sekolah tujuan dari bebeberpa daerah, terutama dari kecamatan Dolopo. Apalagi seiring dengan perkembangan geografis dan demografis yang akan berkembang secara cepat pada periode mendatang, maka madrasah ini menjadi sangat ideal.[65]

3. Visi, Misi dan Tujuan Madrasah Ibtidaiyah Nahdlotus Shibyan Dolopo Madiun

a. Visi

[65] Lihat transkip dokumentasi kode: 2/d/02-04/2016

Terwujudnya lulusan yang memiliki sikap agamis, berkemampuan ilmiah diniyah serta terampil dan profesional yang sesuai dengan tatanan kehidupan.[66]

Dengan indikator-indikator :

b. Tujuan Madrasah[67]

1.1 Lulusan yang berkualitas.

1.2 Meraih kejuaraan akademik dan non akademik

1.3 Terampil menerapkan teknologi tepat guna.

1.4 Patuh dan taat pada ajaran agama islam.

c. Misi[68]

2.1 Menciptakan calon agamawan yang berilmu.

2.2 Menciptakan calon ilmuwan yang beragama.

2.3 Menciptakan calon tenaga terampil yang profesional dan agamis.

1) Menjadikan rapat, petemuan, kordinasi, secara berkelanjutan dengan guru dan karyawan.

2) Mengadakan pembinaan terhadap peserta didik secara berkesinambungan sehingga siswa termotivasi untuk melaksanakan tugasnya.

3) Mengadakan jam–jam tambahan untuk mata pelajaran tetentu.

---

[66] Lihat transkip dokumentasi kode: 3/d/02-04/2016
[67] Lihat transkip dokumentasi kode: 4/d/02-04/2016
[68] Lihat transkip dokumentasi kode: 3/d/02-04/2016

4) Melakukan kerjasama dengan pihak pondok pesantren terdekat dalam pembinaan mental spiritual dan kegiatan keagamaan.
5) Mengadakan tadarus menjelang pelajaran dimulai, istighotsah, peringatan hari besar islam.
6) Menjalin komunikasi baik dengan Dinas Pendidikan, UPT Kecamatan Dolopo Kab. Madiun.
7) Membentuk dan Mengintensifkan kelompok belajar.
8) Pengadaan buku-buku penunjang.
9) Membudayakan gemar membaca di perpustakaan.
10) Pengadaan/penambahan komputer.
11) Mengintensifkan komunikasi dan kerja sama dengan komite madrasah dan orang tua siswa.
12) Pelaporan kepada orang tua secara berkala.

4. Data guru dan data murid Madrasah Ibtidaiyah Nahdlotus Shibyan Dolopo Madiun

a. Data Guru

Data guru dan pengurus yayasan di Madrasah Ibtidaiyah Nahdlotus Shibyan Dolopo Madiun.[69]

NO	KETERANGAN	JUMLAH
1	Pengurus Yayasan	2
2	Guru PNS diperbantukan Tetap	0
3	Guru Tetap Yayasan	9

[69] Lihat transkip dokumentasi kode: 6/d/02-04/2016

4	Guru Honorer	0
5	Guru Tidak Tetap	0
JUMLAH		11

Tabel 3.1 Data Guru Madrasah Ibtidaiyah Nahdlotus Shibyan

b. Data Murid

Data siswa Madrasah Ibtidaiyah Nahdlotus Shibyan Dolopo Madiun dalam lima tahun terakhir.[70]

Tahun Pelajaran	Kls 1		Kls 2		Kls 3		Kls 4		Kls 5		Kls 6		Jumlah	
	Siswa	Rombel	Siswa	Rombel	Siswa	Rombel	Siswa	Rombel	Siswa	Rombel	Siswa	Rombel	Jml Siswa	Jml Rombel
2011/2012	17	1	16	1	19	1	11	1	13	1	11	1	87	6
2012/2013	19	1	17	1	16	1	19	1	11	1	13	1	95	6
2013/2014	16	1	19	1	17	1	16	1	19	1	11	1	98	6
2014/2015	17	1	16	1	19	1	17	1	16	1	19	1	104	6
2015/2016	18	1	17	1	16	1	19	1	17	1	16	1	103	6

Tabel 3.2 Data Siswa Madrasah Ibtidaiyah Nahdlotus Shibyan

5. Keadaan Sarana dan Prasarana

Sarana dan prasarana di Madrasah Ibtidayah Nahdlotus Shibyan Dolopo Madiun.[71]

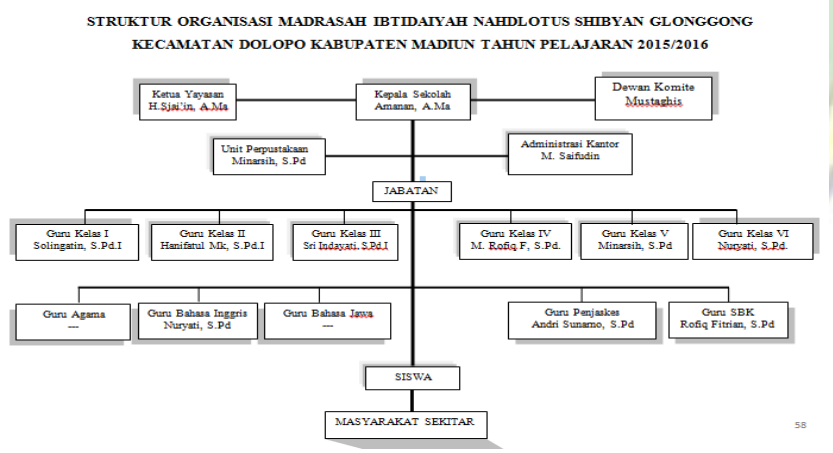
[70] Lihat transkip dokumentasi kode: 8/d/02-04/2016
[71] Lihat transkip dokumentasi kode: 7/d/02-04/2016

NO	Jenis Prasarana	Jumlah Ruang	Jumlah Ruang Kondisi Baik	Jumlah Ruang Kondisi Rusak	Kategori Kerusakan		
					Rusak Ringan	Rusak Sedang	Rusak Berat
1	Ruang Kelas	6	2	2	1	1	-
2	Perpustakaan	1	-	-	-	-	-
9	R. Pimpinan	1	-	-	-	-	-
10	R. Guru	1	1	-	-	-	-
11	R. Tata Usaha	-	-	-	-	-	-
12	R. Konseling	-	-	-	-	-	-
13	Tempat Beribadah	1	1	-	-	-	-
14	R. UKS	1	1	-	-	-	-
15	Kamar Mandi	2	1	1	1	-	-
16	Gudang	1	-	1	1	-	-
18	Tempat Olahraga	1	-	1	1	-	-
20	R. Lainnya	-	-	-	-	-	-

Tabel 3.3 Sarana Dan Prasarana Madrasah Ibtidaiyah Nahdlotus Shibyan

6. Struktur Organisasi

Struktur organisasi di Madrasah Ibtidaiyah Nahdlotus Shibyan Dolopo Madiun.[72]



Gambar 3.1 Struktur Organisasi Madrasah Ibtidaiyah Nahdlotus Shibyan

[72] Lihat transkip dokumentasi kode: 5/d/02-04/2016

7. Profil singkat madrasah

a) Nama Madrasah : Madrasah Ibtidaiyah Nahdlotus Shibyan

b) NSM : 111235190027

c) Akreditasi : B

d) Tahun Berdiri : 1964

e) Alamat : Jl. Masjid Darul Farihin Rt.013/001

f) Desa : Glonggong

g) Kecamatan : Dolopo

h) Kabupaten : Madiun

i) Provinsi : Jawa Timur

j) NPWP Madrasah : 02.517.229.7-621.000

k) Nama Yayasan : Yayasan Al-Ghozali Gelang

l) Alamat Yayasan : Glonggong Dolopo Madiun

m) Kode Pos : 63174

B. Deskripsi Data Khusus

1. Peran kepala madrasah sebagai leader dalam membangun budaya organisasi di Madrasah Ibtidaiyah Nahdlotus Shibyan Dolopo Madiun

Untuk menghadapai pekembangan zaman seperti sekarang ini sebagai seorang kepala madrasah tentu dituntut untuk memiliki kemampuan jiwa memimpin dan mempunyai tekad kuat untuk mencapai tujuan dengan senantiasa mempertimbangkan akibat-akibat moral dan etik dari setiap keputusan yang dibuat. Artinya, pemimpin organisasi dalam keadaan apapun

juga bertanggung jawab terhadap seluruh stabilitas, produktivitas, efektivitas, dan aktivitas dalam organisasi pendidikan tersebut, sehingga semua problematika serta dinamika keorganisasian menjadi aspek yang terus dalam pantauan dan jangkauan seorang pemimpin.

Dengan demikian, kejelasan visi misi dari sekolah sangat menentukan daya pengaruh proses kepemimpinan dalam organisasi pendidikan. Serta dari kejelasan visi misi ini juga, pemimpin dapat tampil sebagai pemimpin yang kharismatik pada organisasi pendidikan. Fakta yang cukup menarik adalah dari visi misi ini pula magnet transformasi atau perubahan dalam organisasi pendidikan akan dimulai. Dengan dasar tersebut, maka muncul sistem nilai dalam organisasi pendidikan yang menjadi acuan seluruh komponen organisasi pendidikan termasuk kepala madrasah yang merupakan pemimpin yang menggerakkan organisasi pendidikan dengan nilai dan norma yang tinggi. Sebagaimana yang dijelaskan oleh bapak Manan selaku kepala madrasah berikut:

> "Iya sudah, suatu organisasi tentunya harus mempunyai visi misi yang jelas untuk membawa kemajuan organisasi tersebut, terkhusus pada organisasi pendidikan. Karena seorang pemimpin yang ada di organisasi tersebut akan memulai segala sesuatunya dengan visi, yang merupakan suatu pandangan dan harapan ke depan yang bersifat futuristik untuk dicapai bersama dengan memadukan semua kekuatan, kemampuan dan keberadaan sumber daya organisasi pendidikan terutama sumber daya manusia."[73]

Selain itu seorang pemimpin diberi kebebasan dalam memformulasikan visi misi organisasi pendidikan menjadi suatu hal yang

[73] Lihat transkip wawancara kode: 06/W/02-4/2016

menarik. Karena kemenarikan visi misi tersebut merupakan tangga awal dalam memulai segala sesuatu. Sedangkan formulasi dari sebuah visi misi ini bisa dikembangkan oleh para pemimpin sendiri atau visi misi tersebut memang sudah ada secara kelembagaan yang dibuat atau dirumuskan oleh para pendahulu sebelumnya dan memang masih sahih serta selaras dengan perkembangan kebutuhan maupun tuntutan pada saat sekarang, sehingga formulasi dari visi misi tersebut tidak membutuhkan reformulasi tinggal menjabarkan dalam bentuk program-program untuk mencapai hal tersebut.

Visi misi ini yang kemudian perlu untuk dikomunikasikan dengan seluruh komponen budaya organisasi pendidikan untuk menumbuhkan ekspektasi yang tinggi melalui pemanfaatan simbol-simbol dalam memfokuskan usaha dan mengomunikasikan tujuan-tujuan penting dengan cara yang sangat sederhana. Sebagaimana keterangan dari bapak Manan berikut :

> "Sejak berdiri dari sekolahan sudah banyak mengalami progress, yang kita setujui kemarin perubahan yang terjadi adalah perubahan mindset dan paradigma, salah satunya mencantumkan global yang artinya kita mempunyai mindset kedepannya harus berkembang kalau tidak seperti itu kita bagaikan katak dalam tempurung, dan yang terpenting sekolahan disini adalah pembentukan akhlaq, bagaimanapun juga pendidikan akhlaqul karimah disini harus kita kejar. Sudah mengalami perubahan yang sangat progress, melalui perubahan mindset untuk mau berkompetisi, dan menghasilkan sesuatu yang luar biasa. Dari visi misi ini kemudian kami kembangkan ke dalam budaya organisasi yang sekarang ada di madrasah ini."[74]

[74] Lihat transkip wawancara kode: 07/W/02-4/2016

Budaya organisasi yang telah dibuat tidak serta merta bisa diterima oleh komponen organisasi. Seorang pemimpin dapat memulai dengan membuat budaya organisasi yang dapat dipercayai kebenarannya oleh para anggota, mengomunikasikan budaya organisasi tersebut kepada semua organisasi pendidikan dan kemudian melembagakan budaya organisasi tersebut. Sebagaimana keterangan yang disampaikan oleh bapak Saifudin guru Madrasah Ibtidaiyah Nahdlotus Shibyan:

> "Bapak kepala madrasah selalu mempunyai cara bagaimana agar budaya organisasi di Madrasah Ibtidaiyah Nahdlotus Shibyan Dolopo Madiun ini dapat dilaksanakan oleh seluruh komponen yang ada di sekolah. Antara lain beliau selalu menyampaikan budaya organisasi tersebut ketika rapat koordinasi seluruh guru MI. Yang tidak kalah pentingnya bapak kepala madrasah terjun langsung memberikan contoh mengaplikasikan budaya organisasi tersebut dalam segala kegiatan di sekolah".[75]

Keterangan tersebut senada dengan keterangan dari ibu Minarsih guru Madrasah Ibtidaiyah Nahdlotus Shibyan Dolopo Madiun :

> "Tidak Cuma dengan sosialisasi melalui lisan saja, tetapi juga pemberian contoh langsung terhadap bawahannya, misalnya saja dalam hal kedisiplinan, dan beribadah. Dalam beribadah ini kepala madrasah selalu memberikan contoh kepada guru dan siswanya melaksanakan sholat dhuha di masjid belakang madrasah. Yang akhirnya dari budaya organisasi itu dapat diimplementasikan kepada warga sekolah."[76]

Kepala madrasah sebagai leader atau pemimpin pembelajaran berperan sangat penting dalam menciptakan budaya organisasi yang ada di sekolah tersebut. Sebagaimana pada umumnya di setiap sekolah memiliki bangunan nilai budaya organisasi yang mewakili dari karakter sekolah

[75] Lihat transkip wawancara kode: 10/W/12-4/2016
[76] Lihat transkip wawancara kode: 14/W/18-4/2016

tersebut. Begitu juga di Madrasah Ibtidaiyah Nahdlotus Shibyan Dolopo Madiun juga mempunyai nilai budaya organisasi yang berbeda dengan sekolah yang lainnya, yaitu meliputi nilai kedisiplinan, nilai sosial, nilai sikap perilaku, dan nilai religius. Sebagaimana yang dipaparkan oleh bapak Manan selaku kepala madrasah berikut :

> "Betul mbak, disini memiliki nilai budaya organisasi yang mencerminkan ciri khas dari MI Nahdlotus Shibyan untuk membedakan dengan MI yang lain. Nilai budaya organisasi yang ada di sini meliputi dari nilai kedisiplinan, nilai sosial, nilai sopan santun dan nilai religius. Bangunan budaya organisasi ini ada karena dibutuhkan untuk menunjang kemajuan dari peserta didik baik secara intelegensi maupun intitutnya. Agar nantinya setelah keluar dari MI ini mereka sudah siap menghadapi jenjang pendidikan yang lebih tinggi."[77]

Di Madrasah Ibtidaiyah Nahdlotus Shibyan Dolopo Madiun terdapat nilai-nilai budaya organisai yang menjadi ciri khas dari madrasah kami, yaitu nilai kedisiplinan, nilai sosial, nilai sopan santun dan nilai religius.

1. Nilai Sopan santun

   Pendidikan karakter merupakan proses panjang yang dapat dimulai dari anak usia dini, namun demikian pada setiap jenjang sekolah dapat melakukan proses pendidikan karakter salah satunya dengan melakukan pembiasaan. Salah satu aspek pembentukan nilai karakter di Madrasah Ibtidaiyah Nahdlotus Shibyan pada peserta didik adalah sikap sopan santun. Pembentukan peserta didik untuk menjadi anak yang memiliki sikap sopan santun dalam kehidupan sehari-hari baik dalam

[77] Lihat transkip wawancara kode: 02/W/02-4/2016

kehidupan di sekolah, di rumah, dan di lingkungan tempat tinggal anak dapat ditanamkan melalui proses pembudayaan.

Terlaksananya proses pembudayaan sikap sopan santun ini hanya dapat dilakukan melalui proses pembiasaan sikap sopan santun. Teknik-teknik yang dapat dilakukan meliputi pemodelan di Madrasah Ibtidaiyah Nahdlotus Shibyan, "Melalui pengitergrasian penanaman sikap sopan santun dalam semua bidang pelajaran, peningkatan peran pembelajaran pendidikan agama, pendidikan moral pancasila atau kewarganegaraan dan peran guru Bimbingan Penyuluhan di sekolah", demikian keterangan dari bapak kepala Madrasah Ibtidaiyah Nahdlotus Shibyan.

> "Kalau disini, setiap pagi masuk sekolah bertemu dengan guru itu harus "salim", salam ketika masuk kelas, dan jika berbicara itu mendekat serta ramah ya pokoknya disini berdasarkan kekeluargaan. Itu pembiasaan yang ditanamkan untuk siswa. Sedangkan untuk guru tidak jauh beda dengan siswa yakni jika masuk ruangan manapun diwajibkan untuk salam dan jika pertama kali bertemu dengan guru lain mengucapkan salam dan lain sebagainya."[78]

Pembiasaan sopan santun ini tidak hanya dijalankan pada siswa, namun harus mengikut sertakan jajaran guru. Karena siswa pada usia MI ini adalah usia anak-anak yang cenderung melakukan sesuatu berdasarkan apa yang dia lihat atau yang mereka ketahui dalam kehidupan sehari-hari. Salah satu cara yang paling efektif dengan metode keteladanan yakni guru yang ada di Madrasah Ibtidaiyah Nahdlotus Shibyan juga dituntut untuk memiliki nilai sopan santun agar siswa yang ada bisa menirukan, seperti

[78] Lihat transkip wawancara kode: 03/W/02-4/2016

masuk kelas mengucapkan salam, bertutur kata dengan baik, berjabat tangan sesama guru, mematuhi kode etik guru. Sebagaimana yang disampaikan bapak Saifudin sebagai berikut:

> "Disini untuk menanamkan pembiasaan sopan santun pada siswa guru mempunyai peran penting, karena guru sebagai suri tauladan dari para siswa yang ada. Nilai yang sering kita tanamkan pada anak-anak misal masuk kelas mengucapkan salam, jika bertemu dengan guru saling berejabat tangan mematuhi peraturan yang ada di sekolah, serta mematuhi semua perintah dari atasan."[79]

Dalam hal ini siswa di tuntut untuk mampu sekaligus mengaplikasikan dalam kehidupan sehari-hari. "Kami biasanya datang selalu melakukan "salim" terhadap guru yang ada dan jika masuk kelas mengucap salam dan jika mau kebelakang harus izin terdahulu pada guru yang ada dikelas."[80] Begitu penuturan Fina siswi kelas 6 Madrasah Ibtidaiyah Nahdlotus Shibyan.

2. Nilai Disiplin

Salah satu tujuan nilai budaya organisasi yang paling utama dalam suatu budaya organisasi adalah nilai disiplin. Penerapan budaya organisasi yang disiplin akan membuat seluruh yang terlibat dalam organisasi mampu berjalan sesuai dengan aturan yang sudah ditentukan. Masalah disiplin tersebut sangat mempengaruhi prestasi di Madrasah Ibtidaiyah Nahdlotus Shibyan. Nilai disiplin yang ada di Madrasah Ibtidaiyah Nahdlotus Sibyan adalah disiplin waktu, dalam hal ini seluruh

[79] Lihat transkip wawancara kode: 20/W/19-5/2016
[80] Lihat transkip wawancara kode: 25/W/20-5/2016

warga sekolah harus bisa menghargai waktu yang ada dengan cara ketepatan waktu hadir yaitu pukul 06.45 WIB sampai pukul 12.30 WIB. Dan ini sudah di fasilitasi dengan adanya finger print dan abseni bagi para guru sedangkan untuk para siswa dengan adanya absensi kelas yang mengidentifikasi siswa masuk atau sebagaimana keterangan bapak Manan:

> "Nilai disiplin di MI Nahdlotus Shibyan yaitu, disiplin waktu, dalam hal ini seluruh warga sekolah harus bisa menghargai waktu yang ada dengan cara ketepatan waktu hadir yaitu pukul 06.45 WIB sampai pukul 12.30 WIB. Dan ini sudah di fasilitasi dengan adanya finger print bagi para guru sebagai pendeteksi kedisiplinan waktu mereka dan absensi kelas bagi siswa di MI ini."[81]

3. Nilai Sosial

Manusia hidup didunia itu tidak bisa hidup sendiri tanpa adanya bantuan orang lain. Maka dari itu, manusia harus hidup mengerti bagaimana caranya hidup bersosial. Berangkat dari ini, di Madrasah Ibtidaiyah Nahdlotus Shibyan menanamkan nilai sosial terhadap peserta didik sejak dini, agar nantinya mereka bisa hidup secara sosial dilingkungannya masing-masing. Nilai sosial di Madrasah Ibtidaiyah Nahdlotus Shibyan meliputi menjenguk guru atau keluarga dari guru Madrasah Ibtidaiyah Nahdlotus Shibyan yang sedang sakit. Serta jika beliau tidak bebenturan jadwal beliau juga menjenguk siswanya yang

[81] Lihat transkip wawancara kode: 04/W/02-4/2016

tidak masuk sekolah karena sakit. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh bapak Saifudin :

> "Kepala madrasah menanamkan nilai sosial dengan kegiatan yang simpel tapi begitu mengena, yakni dengan memperhatikan guru atau anggota keluarganya yang sakit dengan menjenguknya. Hal ini juga sering ditanamkan pada peserta didiknya agar menjenguk teman sekelasnya yang sedang sakit. Mereka disuruh iuran untuk membawakan oleh-oleh ketika menjenguk, dan itu pasti dapat uang tambahan dari sekolah."[82]

Di Madrasah Ibtidaiyah Nahdlotus Shibyan kesejahteraan guru dan keluargaanya sangat diperhatikan karena itu rasa kekeluargaan antara guru satu dengan guru yang lainnya sangat kental sama halnya menjadi keluarga sendiri. "Kami disini selalu memperhatikan kesejahteraan guru meskipun itu bersifat sangat kecil tetapi bisa membangun rasa kekeluargaan antara guru satu dengan guru yang lainnya seperti halnya ketika study tour semua keluarga dari guru di ikut sertakan, kunjungan kepada keluarga guru yang sakit dan lain sebagainya."[83] Demikian keterangan dari bapak kepala madrasah.

Selain itu Madrasah Ibtidaiyah Nahdlotus Shibyan juga melakukan kegiatan kemasyarakatan semisal ikut kerja bakti lingkungan madrasah yang kebetulan mengadakan kerja bakti dan adanya kegiatan bakti sosial dengan cara menugaskan seluruh siswa untuk membersihkan masjid yang berada dibelakang madrasah. Selaras dengan yang disampaikan ibu Minarsih yaitu :

---

[82] Lihat transkip wawancara kode: 11/W/12-4/2016
[83] Lihat transkip wawancara kode: 17/W/19-5/2016

> "Kepala madrasah biasanya juga mengikut sertakan sebagian atau bahkan seluruh peserta didiknya untuk ikut kerja bakti lingkungan sekolah dan bakti sosial membersihkan masjid di belakang sekolah yang dilaksanakan satu bulan sekali pada hari jumat. Agar para siswa paham dan tau arti kehidupan sosial atau bermasyarakat."[84]

4. Nilai Religi

Sepastinya lembaga pendidikan di bawah naungan Kementrian Agama (Kemenag) itu mengajarkan nilai-nilai agama islam. Akan tetapi nilai keagamaan itu tidak akan mudah diterima atau bahkan diaplikasikan dalam kehidupan sehari-hari tanpa ada kebiasaan. Kebiasaan untuk selalu melaksanakan ibadah itu tidak bisa dilaksanakan dengan semudah membalikkan tangan. Nilai keagamaan ini akan lebih mudah jika sudah diaplikasikan pada anak sejak usia sedini mungkin, dan apalagi jika didukung oleh lingkungan yang mempunyai atmosfir religius.

Di Madrasah Ibtidaiyah Nahdlotus Shibyan sudah membiasakan kepada peserta didiknya dan para guru untuk mengawali kegiatan pembelajaran disekolah dengan membaca doa bersama di depan kelas masing-masing yang disesuaikan dengan kemampuan dari masing-masing kelas. Selain itu juga, mereka melaksanakan sholat dhuha rutin setiap pagi serta jamaah sholat dzuhur. Dan juga diadakan tadarrus Alqur'an setiap hari jum'at. Dengan harapan mereka agar selalu terbiasa

[84] Lihat transkip wawancara kode: 15/W/18-4/2016

dalam melaksanakan ibadah secara istiqomah. Begitu keterangan yang saya dapat dari bapak Manan sebagai berikut :

> "Kami, pihak sekolah menanamkan nilai religi untuk selalu mengawali pelajaran dengan berdoa bersama di depan kelas masing-masing yang materi doanya disesuaikan dengan kemampuan dari kelas siswa. Dan kami juga mengajak para siswa dan guru untuk melaksanakan sholat dhuha dan sholat dzuhur berjamaah di masjid belakang madrasah dan kami juga mengadakan tadarrus Alqur'an setiap hari jumat."[85]

Berdasarkan hasil pengamatan saya, shalat dhuha di Madrasah Ibtidaiyah Nahdlotus Shibyan dilaksankan pukul 09.00 sedangkan shalat dhuhur dilaksanakan sebelum para siswa pulang sekitar pukul 12.30. dan untuk tadarrus alqur'an dilaksanakan pada hari jum'at sekitar pukul 07.00 sampai 07.30 yang dipimpin oleh seorang guru dan guru lainnya mengawasi.[86]

Nilai budaya organisasi yang ada di Madrasah Ibtidaiyah Nahdlotus Shibyan ini tidak semata-mata dibuat begitu saja. Nilai budaya organisasi ini dibuat karena ada latar belakangnya, yaitu untuk melihat kapasitas atau kemampuan dari warga sekolah baik itu siswa dan guru madrasah yang nantinya akan melaksanakan program budaya organisasi, serta melihat keinginan masyarakat sekitar sebagai konsumen atau yang merasakan langsung dampak dari pendidikan yang ada di madrasah sebagaimana yang diungkapkan bapak kepala madrasah:

---

[85] Lihat transkip wawancara kode: 05/W/02-4/2016
[86] Lihat transkip observasi kode: 02/O/20-VI/2016

> "Budaya organisasi yang ada di madrasah ini kami susun berdasarkan kemampuan warga sekolah sebagai pelaksana atau pelaku secara langsung yang sekiranya mudah dilaksanakan oleh semua pihak sehingga mereka tidak merasa terbebani dengan adanya budaya organisasi. Selain itu, kami juga mempertimbangkan keinginan lingkungan sekolah serta harapan wali murid, yang mana mereka adalah orang yang merasakan dampak secara langsung dari pendidikan yang ada di madrasah ini. Budaya organisasi yang sudah disusun kemuadian kami menyosialisasikan kepada warga sekolah secara keseluruhan dan kemuadian baru kita sampaikan pada masyarakat umum yang nantinya budaya organisasi ini akan menjadi salah satu ciri dari madrasah ini yang membedakan dengan madrasah yang lain." [87]

Untuk menciptkan komunikasi yang tinggi antara kepala madrasah dengan guru, siswa serta masyarakat sekitar, maka langkah yang ditempuh antara lain dengan membangun kegotongroyongan yang baik diantara mereka. Dengan kedekatan mereka akan lebih mudah seorang kepala madrasah untuk mengendalikan bawahannya agar selalu menjaga mutu dari Madrasah Ibtidaiyah Nahdlotus Shibyan. Contoh menjalin hubungan kepala madrasah dengan guru, siswa dan masyarakat yaitu pembagian zakat fitrah dari siswa ke lingkungan dekat Madrasah Ibtidaiyah Nahdlotus Shibyan dan banyak yang lainnya. Ini sama yang diungkapkan oleh ibu Minarsih :

> "Bapak kepala madrasah selalu menjalin hubungan yang baik dengan lingkungan masyarakat. Contoh hubungan yang dibangun dengan masyarakat adalah mengadakan bakti sosial di lingkungan berupa membersihkan masjid di belakang madrasah, dan pembagian zakat untuk masyarakat sekitar sekolah."[88]

---

[87] Lihat transkip wawancara kode: 01/W/02-4/2016
[88] Lihat transkip wawancara kode: 16/W/18-4/2016

Sebagai pemimpin kepala madrasah harus cepat tanggap apabila menemukan permasalahan dan cepat memperbaikinya. Seperti upaya yang dilakukan oleh kepala Madrasah Ibtidaiyah Nahdlotus Shibyan dalam memelihara budaya organisasi dengan bermusyawarah. Seperti keterangan dari bapak Manan:

> "Untuk mencapai hasil optimal dalam bekerja diperlukan ketegasan dan ketidak ragu-raguan, namun bukan berarti mengabaikan musyawarah, tetapi justru musyawarah diutamakan untuk menghilangkan keragu-raguan dan permasalahan, sebagaimana hadist yang diriwayatkan Bukhori yang artinya "Bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu maka apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertakwalah kepada Allah."[89]

Dalam suatu lembaga pendidikan permasalahan yang dihadapi tentu saja sangat banyak, apalagi mempersatukan pemikiran yang berbeda-beda. Di Madrasah Ibtidaiyah Nahdlotus Shibyan upaya kepala madrasah dalam menghadapi permasalahan dalam budaya organisasi antar guru dengan mengadakan pertemuan antar guru dan pengurus yayasan. Seperti yang disampaikan bapak Saifudin:

> "Begini mbak, kepala madrasah dalam mengayomi anggota sekolahnya terutama bawahannya dalam permasalahan budaya organisasi yang ada pada masing-masing guru dengan memberikan pemahaman kepada semua guru. Seperti mengadakan musyawarah dengan pihak sekolah, karena budaya organisasi itu bukan hanya untuk guru atau kepala madrasah melainkan untuk semua warga yang ada di sekolah."[90]

---

[89] Lihat transkip wawancara kode: 08/W/02-4/2016
[90] Lihat transkip wawancara kode: 12/W/12-4/2016

2. Peran kepala madrasah sebagai supervisor dalam mengembangkan budaya organisasi di Madrasah Ibtidaiyah Nahdlotus Shibyan Dolopo Madiun

Kepala madrasah dituntut untuk bisa menciptakan sistem budaya organisasi pendidikan yang menginspirasi dan memotivasi, salah satu perilaku yang demikian adalah bentuk tantangan bagi komponen budaya organisasi pendidikan untuk mencapai standar yang lebih tinggi, atau kepala madrasah menciptakan budaya berani salah karena kesalahan adalah awal dari pengalaman belajar. Artinya, kedinamisan realitas budaya organisasi pendidikan mampu diimbangi dengan gerakan konstruktif-solutif oleh pemimpin sendiri. Selain itu kepala madrasah juga harus mampu meningkatkatan mutu pendidikan yang mereka bawahi baik itu mutu guru maupun mutu siswa itu sendiri.

Di Madrasah Ibtidaiyah Nahdlotus Shibyan dalam upaya meningkatkan mutu pembelajaran kepala madrasah sering mengikutkan gurunya untuk mengikuti pelatihan-pelatihan yang dilaksankan oleh kementrian agama setempat atau lembaga pendidikan swasta. Dengan mengikut sertakan guru dalam mengikuti pelatihan, pembelajaran pada siswa menjadi lebih baik. Khususnya yang terjadi di ruang kelas ketika guru memberikan bantuan dan arahan pada siswa. Sebagaimana keterangan bapak kepala madrasah:

> "Biasanya yang kami lakukan disini dengan cara mengirimkan beberapa guru untuk mengikuti pelatihan untuk mengikuti pelatihan-pelatihan yang diselenggarakan oleh kementrian agama atau lembaga

pendidikan yang lainnya. Setelah itu guru yang sudah mengikuti pelatihan itu kami wajibkan untuk mengimbaskan kepada guru yang lain yang belum mendapatkan kesempatan mengikuti pelatihan, harapannya agar semua guru mendapatkan pengetahuan yang sama dan proses pembelajaran kepada siswa menjadi lebih baik."[91]

Begitu juga yang di ungkapkan oleh ibu Minarsih senada dengan keterangan di atas, sebagai berikut:

"Kepala madrasah mengikut sertakan guru yang ada di sekolah dalam seminar atau pelatihan secara bergiliran atau berdasarkan kompetensi yang dimiliki oleh guru. Setelah itu guru yang mengikuti pelatihan tersebut juga diberi kesempatan untuk melakukan imbasing atau menularkan ilmu yang telah didapat kepada guru yang lainnya dalam meningkatkan mutu pembelajaran."[92]

Tidak hanya mutu guru tapi juga mutu dari siswa agar pendidikan yang ada di Madrasah Ibtidaiyah Nahdlotus Shibyan dapat berjalan dengan seimbang. Wujud dari peningkatan mutu pada siswa yaitu dengan mengikut sertakan siswa dalam lomba agar siswa dapat termotivasi dalam belajar. Sebagaimana keterangan dari bapak Saifudin:

"Kepala madrasah sering kali mengikutkan siswa dalam berbagai sesi lomba baik secara kognitif maupun psikomotorik. Tujuannya mengetahui atau membandingkan kemampuan siswa yang ada di MI Nahdlotus Shibyan dengan sekolah yang lain. Selain itu juga untuk memotivasi mereka dalam meningkatkan mutu untuk menghadapi kompetisi perlombaan yang diikuti. Untuk mencapai itu semua kepala madrasah menugaskan beberapa guru untuk mendampingi siswanya mengikuti lomba."[93]

Berikut ini keterangan yang dapat saya ambil dari siswa yang menuturkan bahwa:

---

[91] Lihat transkip wawancara kode: 18/W/19-5/2016
[92] Lihat transkip wawancara kode: 22/W/20-5/2016
[93] Lihat transkip wawancara kode: 21/W/19-5/2016

> "Kebetulan saya ketika kelas V pernah ikut perlombaan olimpiade sains, sebelum mengikuti lomba saya dibimbing oleh pak Rofik untuk mempersiapkan perlombaan agar bisa meraih kemenangan."[94]

Untuk menjaga budaya organisasi di Madrasah Ibtidaiyah Nahdlotus Shibyan agar tetap terjaga keharmonisannya, maka diperlukan pengawasan dan pembinaan. Kepala madrasah sebagai supervisor melakukan pengawasan dan pembinaan kepada para guru yang sudah pendapatkan pelatihan dari lembaga pendidikan agar kualitas pembelajarannya meningkat. Hal ini selaras dengan keterangan bapak Manan sebagai berikut :

> "Biasanya kami selalu memantau perkembangan dari guru-guru dengan cara melihat langsung proses pembelajaran yang ada di kelas, selain itu kami juga memanggil mereka untuk ke kantor sambil membawa perangkat pembelajaran meliputi Prota, Promes, Silabus, RPP dan lain-lain."[95]

Pengawasan dan pembinaan yang dilakukan oleh kepala madrasah sangatlah penting, dapat dipahami kepala madrasah sebagai supervisor sangat penting peranannya dalam memajukan dan mengembangkan budaya organisasi, secara otomatis kepala madrasah harus memiliki pengetahuan yang luas dan hubungan yang dekat dengan seluruh warga sekolah, sebagai mana fungsi dan tugasnya yang sangat strategis dalam pembinaan. Di Madrasah Ibtidaiyah Nahdlotus Shibyan pengawasan dan pembinaan kepala madrasah kepada guru dilakukan

---

[94] Lihat transkip wawancara kode: 26/W/20-5/2016
[95] Lihat transkip wawancara kode: 19/W/19-52016

setiap saat dengan memanggil salah satu guru yang ada di MI tersebut. Seperti halnya yang disampaikan ibu Minarsih berikut:

> "Terkadang kepala madrasah memanggil salah satu guru diantara kami untuk melakukan evaluasi kerja terhadap perangkat pembelajaran yang sesuai dengan pelatihan-pelatihan meliputi, RPP, Prota, Promes dan Silabus selain itu apabila dalam waktu senggang beliau mengunjungi kelas-kelas melihat secara langsung pembelajaran yang ada di kelas."[96]

Kepala madrasah sebagai supervisor artinya kepala madrasah berfungsi sebagai pengawas, pengendali, dan pengarah untuk semua anggota sekolah. Budaya organisasi dapat berjalan dengan baik apabila kepala madrasah dapat mengarahkannya dengan cara mensosialisasikan kepada guru, kegiatan yang di manfaatkan oleh kepala madrasah dalam mensosialisasikan budaya organisasi bagi guru antara lain dengan rapat koordinasi. Seperti keterangan dari kepala madrasah:

> "Iya, saya mengadakan sosialisasi budaya organisasi kepada guru, karena sosialisai sangat dibutuhkan oleh guru agar mereka memiliki pemahaman yang sama dalam melaksanakan tugas-tugas atau kegiatan sekolah. Sosialisasi yang saya lakukan seperti pertemuan guru atau rapat sekolah. Kegiatan pertemuan ini membahas kegiatan awal tahun, semesteran, akhir tahun, maupun pertemuan khusus menghadapi kegiatan-kegiatan yang ada di sekolah."[97]

Rapat koordinasi sekolah merupakan kegiatan yang ditetapkan untuk mensosialisasikan suatu rencana atau program tertentu, nilai-nilai budaya organisasi yang sudah ada dikembangkan melalui diadakannya kegiatan-kegiatan sekolah. Seperti kegiatan istighosah menjelang UN

---

[96] Lihat transkip wawancara kode: 23/W/20-5/2016
[97] Lihat transkip wawancara kode: 09/W/07-4/2016

yang ada di Madrasah Ibtidaiyah Nahdlotus Shibyan ini, kegiatan istighosah ini termasuk nilai budaya organisasi sosial dan religi, karena kegiatan ini mengikut sertakan wali murid dan masyarakat sekitar sekolah. Kegiatan ini dipersiapkan sebelumnya dengan sosialisasi berupa rapat dengan guru sekolah dan pengurus yayasan. Seperti yang disampaikan bapak Saifudin:

> "Iya mbak, kepala madrasah mengadakan sosialisasi dengan guru untuk membahas kegiatan yang ada di sekolah, seperti belum lama ini kepala madrasah mengadakan rapat dengan guru dan pengurus yayasan untuk membahas istighosah menjelang UN, kegiatan ini merupakan rutinan setiap tahun, karena kegiatan ini diikuti oleh peserta UN beserta wali muridnya dan sebagian masyarakat sekitar sekolah."[98]

Berdasarkan hasil pengamatan saya, istighosah dilaksanakan pukul 09.00 yang bertempat di masjid belakang madrasah, istighosah ini diikuti siswa kelas VI yang akan mengikuti ujian nasional. Tidak hanya siswa saja, melainkan wali murid dan warga sekitar juga ikut istighosah tersebut.[99]

Sebagai supervisor untuk mewujudkan budaya organisasi yang ada di sekolah, kepala madrasah melakukan langkah-langkah dalam membantu agar semua bawahannya dapat menyelesaikan masalah yang dihadapinya dalam pembelajaran dan memberikan contoh yang patut ditiru oleh bawahannya. Hal ini yang diungkapkan ibu Minarsih :

---

[98] Lihat transkip wawancara kode: 13/W/12-4/2016

[99] Lihat transkip observasi kode: 01/O/12-V/2016

"Terkait dengan kegiatan supervisi kepala madrasah terhadap hasil kerja, madrasah mengadakan rapat koordinasi yang dipimpin langsung oleh kepala madrasah setiap satu bulan sekali dengan tujuan mengidentifikasi dan mencari solusi terkait permasalahan-permasalahan yang muncul selama KBM satu bulan terakhir ini, sekaligus dalam rapat ini kepala madrasah juga mensosialisasikan kembali budaya organisasi yang ada di sekolah agar para guru tidak lupa dengan budaya yang telah ada. Kegiatan ini sudah menjadi rutinitas yang wajib diikuti oleh seluruh guru."[100]

[100] Lihat transkip wawancara kode: 24/W/20-5/2016

BAB IV

ANALISIS DATA

1. Analisis data peran kepala madrasah sebagai leader dalam membangun budaya organisasi di Madrasah Ibtidaiyah Nahdlotus Shibyan Dolopo Madiun

Sebagai suatu organisasi, lembaga pendidikan memerlukan tidak hanya seorang manajer untuk mengelola sumber daya lembaga pendidikan yang lebih berkonsentrasi pada permasalahan anggaran dan administrasi lainnya, tetapi juga memerlukan pemimpin yang mampu menciptakan sebuah visi dan mengilhami staf dan semua komponen individu yang terkait dengan lembaga pendidikan. Kepemimpinan pendidikan adalah pemimpin pada satu lembaga satuan pendidikan. Tanpa kehadiran kepemimpinan pendidikan, proses pendidikan termasuk pembelajaran tidak akan berjalan efektif.[101] Tanpa visi, misi dan tujuan tidak ada alasan organisasi tersebut dibentuk. Dan untuk mencapai tujuan, maka organisasi perlu menyusun dan memiliki program, dan menentukan metode bagaimana program itu dapat dilaksanakan. Dimana setiap organisasi akan memiliki pimpinan atau manajer yang bertanggung jawab terhadap organisasi dalam mencapai tujuan.[102]

Pemahaman terhadap visi dan misi sekolah akan tercermin dari kamampuannya untuk: (1) mengembangkan visi sekolah, (2) mengembangkan

---

[101] Abd. Wahab & Andi Umiarso, Kepemimpinan Pendidikan dan Kecerdasan Spiritual (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2011), 114.

[102] Mulyono, Manajemen Administrasi & Organisasi Pendidikan, (Jogjakarta: Ar-ruzz Media, 2009), 73.

misi sekolah, dan (3) melaksanakan program untuk mewujudkan visi dan misi ke dalam tindakan.[103] Kemampuan yang harus diwujudkan kepala sekolah sebagai leader dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan, dan kemampuan berkomunikasi.[104]

Usaha kepala Madrasah Ibtidaiyah Nahdlotus Shibyan untuk mewujudkan cita-cita madrasah terefleksikan dengan adanya visi misi yang jelas untuk membawa sekolah tesebut untuk lebih maju. Dengan kejelasan visi misi dari sekolah sangat menentukan daya pengaruh proses kepemimpinan dalam organisasi pendidikan. Serta dari kejelasan visi misi ini juga, pemimpin dapat tampil sebagai pemimpin yang kharismatik pada organisasi pendidikan. Fakta yang cukup menarik adalah dari visi misi ini pula magnet transformasi atau perubahan dalam organisasi pendidikan akan dimulai. Dengan dasar tersebut, maka muncul sistem nilai dalam organisasi pendidikan yang menjadi acuan seluruh komponen organisasi pendidikan termasuk kepala sekolah yang merupakan pemimpin yang menggerakkan organisasi pendidikan dengan nilai dan norma yang tinggi. Adapun visi dari Madrasah Ibtidaiyah Nahdlotus Shibyan adalah "terwujudnya lulusan yang memiliki sikap agamis, berkemampuan ilmiah diniyah serta terampil dan profesional yang sesuai dengan tatanan kehidupan."

---

[103] E. Mulyasa, Menjadi Kepala Sekolah Profesional, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2004),116.

[104] Ibid., 115.

Kepala madrasah diberi kebebasan dalam memformulasikan visi misi organisasi pendidikan menjadi suatu hal yang menarik. Karena kemenarikan visi misi tersebut merupakan tangga awal dalam memulai segala sesuatu. Sedangkan formulasi dari sebuah visi misi ini bisa dikembangkan oleh para pemimpin sendiri atau visi misi tersebut memang sudah ada secara kelembagaan yang dibuat atau dirumuskan oleh para pendahulu sebelumnya dan memang masih sahih serta selaras dengan perkembangan kebutuhan maupun tuntutan pada saat sekarang, sehingga formulasi dari visi misi tersebut tidak membutuhkan reformulasi tinggal menjabarkan dalam bentuk program-program untuk mencapai hal tersebut.

Visi misi yang sudah terbentuk di Madrasah Ibtidaiyah Nahdlotus Shibyan ini yang kemudian perlu untuk dikomunikasikan dengan seluruh komponen organisasi pendidikan untuk menumbuhkan ekspektasi yang tinggi melalui pemanfaatan simbol-simbol dalam memfokuskan usaha dan mengomunikasikan tujuan-tujuan penting dengan cara yang sangat sederhana.

Budaya organisasi dibangun oleh para anggota organisasi dengan mengacu kepada etika dan sistem nilai yang berkembang dalam organisasi, dan pemberian hak kepada anggota dan pimpinan, dan dipengaruhi oleh struktur yang berlaku dalam organisasi tersebut.[105] Pengambilan keputusan dapat menjadi kompleks karena melibatkan sejumlah orang, latihan,

[105] Syaiful Sagala, Budaya dan Reinventing Organisasi Pendidikan, (Bandung: Alfabeta, 2008), 113.

pengetahuan, dan masukan-masukan yang faktual yang dimungkinkan menentukan dan menyelesaikan keputusan akhir dalam suatu lingkungan organisasi.[106]

Budaya organisasi yang ada di Madrasah Ibtidaiyah Nahdlotus Shibyan ini tidak semata-mata dibuat begitu saja. Budaya organisasi ini dibuat karena ada latar belakangnya, yaitu untuk melihat kapasitas atau kemampuan dari warga sekolah baik itu siswa dan guru madrasah yang nantinya akan melaksanakan program budaya organisasi, serta melihat keinginan masyarakat sekitar sebagai konsumen atau yang merasakan langsung dampak dari pendidikan yang ada di madrasah. Di Madrasah Ibtidaiyah Nahdlotus Shibyan ini pengambilan keputusan dalam membangun budaya organisasi melibatkan semua pengurus sekolah dan pengurus yayasan untuk menghasilkan budaya organisasi yang menjadi ciri khas madrasah.

Budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota organisasi akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya.[107] Budaya organisasi berkepentingan dengan bagaimana pekerja merasakan karakteristik suatu budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan perpaduan nilai-nilai, keyakinan, asumsi-asumsi, pemahaman, dan

---

[106] Syaiful Sagala, Administrasi Pendidikan Kontemporer, (Bandung: Alfabeta, 2013), 130.

[107] Abdul Azis Wahab, Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan Telaah Terhadap Organisasi dan Pengelolaan Organisasi Pendidika, (Bandung: ALFABETA, 2011), 212.

harapan yang diyakini oleh anggota organisasi atau kelompok serta dijadikan pedoman bagi perilaku dan pemecahan masalah yang mereka hadapi.[108]

Budaya organisasi sebagai nilai-nilai dan norma-norma bersama yang terdapat dalam suatu organisasi dan mengajarkan pada pekerja yang datang. Definisi ini menganjurkan bahwa budaya organisasi menyangkut keyakinan dan perasaan bersama, keteraturan dalam perilaku dan proses historis untuk meneruskan nilai-nilai dan norma-norma.[109]

Kepala madrasah sebagai leader atau pemimpin pembelajaran berperan sangat penting dalam menciptakan budaya organisasi yang ada di sekolah tersebut. Sebagaimana pada umumnya di setiap sekolah memiliki bangunan nilai budaya organisasi yang mewakili dari karakter sekolah tersebut. Begitu juga di Madrasah Ibtidaiyah Nahdlotus Shibyan Dolopo Madiun juga mempunyai nilai budaya organisasi yang berbeda dengan sekolah yang lainnya, yaitu meliputi nilai kedisiplinan, nilai sosial, nilai sopan santun, dan nilai religius.

Di Madrasah Ibtidaiyah Nahdlotus Shibyan pembentukan peserta didik untuk menjadi anak yang memiliki sikap sopan santun dalam kehidupan sehari-hari baik dalam kehidupan di sekolah, di rumah, dan di lingkungan tempat tinggal anak dapat ditanamkan melalui proses pembudayaan.

---

[108] Aan Komariah dan Cepi Triatna, Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2005), 101.

[109] Wibowo, Budaya Organisasi (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2013), 17.

Terlaksananya proses pembudayaan sikap sopan santun ini hanya dapat dilakukan melalui proses pembiasaan sikap sopan santun. Teknik-teknik yang dapat dilakukan meliputi pemodelan di Madrasah Ibtidaiyah Nahdlotus Shibyan, "Melalui pengitergrasian penanaman sikap sopan santun dalam semua bidang pelajaran, peningkatan peran pembelajaran pendidikan agama, pendidikan moral pancasila atau kewarganegaraan dan peran guru Bimbingan Penyuluhan di sekolah.

Pembiasaan sopan santun ini tidak hanya dijalankan pada siswa, namun harus mengikut sertakan jajaran guru. Karena siswa pada usia MI ini adalah usia anak-anak yang cenderung melakukan sesuatu berdasarkan apa yang dia lihat atau yang mereka ketahui dalam kehidupan sehari-hari. Salah satu cara yang paling efektif dengan metode keteladanan yakni guru yang ada di Madrasah Ibtidaiyah Nahdlotus Shibyan juga dituntut untuk memiliki nilai sopan santun agar siswa yang ada bisa menirukan, seperti masuk kelas mengucapkan salam, bertutur kata dengan baik, berjabat tangan sesama guru, mematuhi kode etik guru.

Nilai disiplin yang ada di Madrasah Ibtidaiyah Nahdlotus Sibyan adalah disiplin waktu, dalam hal ini seluruh warga sekolah harus bisa menghargai waktu yang ada dengan cara ketepatan waktu hadir yaitu pukul 06.45 WIB sampai pukul 12.30 WIB. Dan ini sudah di fasilitasi dengan adanya finger print dan abseni bagi para guru sedangkan untuk para siswa

dengan adanya absensi kelas yang mengidentifikasi siswa hadir dikelas atau tidak.

Di Madrasah Ibtidaiyah Nahdlotus Shibyan menanamkan nilai sosial terhadap peserta didik sejak dini, agar nantinya mereka bisa hidup secara sosial dilingkungannya masing-masing. Nilai sosial di Madrasah Ibtidaiyah Nahdlotus Shibyan meliputi menjenguk guru atau keluarga dari guru Madrasah Ibtidaiyah Nahdlotus Shibyan yang sedang sakit. Serta jika beliau tidak bebenturan jadwal beliau juga menjenguk siswanya yang tidak masuk sekolah karena sakit. Di Madrasah Ibtidaiyah Nahdlotus Shibyan kesejahteraan guru dan keluargaanya sangat diperhatikan karena itu rasa kekeluargaan antara guru satu dengan guru yang lainnya sangat kental sama halnya menjadi keluarga sendiri. Selain itu Madrasah Ibtidaiyah Nahdlotus Shibyan juga melakukan kegiatan kemasyarakatan semisal ikut kerja bakti lingkungan madrasah yang kebetulan mengadakan kerjabakti dan adanya kegiatan bakti sosial dengan cara menugaskan seluruh siswa untuk membersihkan masjid yang berada dibelakang madrasah.

Di Madrasah Ibtidaiyah Nahdlotus Shibyan sudah membiasakan kepada peserta didiknya dan para guru untuk mengawali kegiatan pembelajaran di sekolah dengan membaca doa bersama di depan kelas masing-masing yang disesuaikan dengan kemampuan dari masing-masing kelas. Selain itu juga, mereka melaksanakan sholat dhuha rutin setiap pagi serta jamaah sholat dzuhur. Dan juga diadakan tadarrus Alqur'an setiap hari

jum'at. Dengan harapan mereka agar selalu terbiasa dalam melaksanakan ibadah secara istiqomah. Shalat dhuha di Madrasah Ibtidaiyah Nahdlotus Shibyan dilaksankan pukul 09.00 sedangkan shalat dhuhur dilaksanakan sebelum para siswa pulang sekitar pukul 12.30. dan untuk tadarrus alqur'an dilaksanakan pada hari jum'at sekitar pukul 07.00 sampai 07.30 yang dipimpin oleh seorang guru dan guru lainnya mengawasi.

Budaya organisasi yang terpelihara dengan baik, mampu menampilkan perilaku iman, takwa, kreatif, inovatif, dan dapat bergaul harus terus dikembangkan. Manfaat yang dapat diambil dari budaya demikian adalah dapat menjamin hasil kerja dengan kualitas yang lebih baik, membuka seluruh jaringan komunikasi, keterbukaan, kebersamaan, kegotongroyongan, kekeluargaan, menemukan kesalahan dan cepat memperbaiki, cepat menyesuaikan diri dengan perkembangan yang terjadi di luar.[110] Agar kepala sekolah dapat melaksanakan tugas sebagi pemimpin, perlu memperhatikan faktor-faktor yang mendukung kepemimpinan adalah (1) komunikasi, (2) kepribadian, (3) keteladanan, (4) tindakan, dan (5) memfasilitasi. Kelima faktor inilah yang perlu diperhatikan dan dilaksanakan secara baik oleh kepala sekolah kalau ingin sukses dalam memimpin.[111]

Dengan membuka seluruh jaringan komunikasi, keterbukaan, kebersamaan, kegotongroyongan, kekeluargaan di sekolah akan lebih mudah

---

[110] Aan Komariah dan Cepi Triatna, Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif, 109.
[111] Made Pidarta, Manajemen Pendidikan Indonesia, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2011), 4.

seorang kepala madrasah untuk mengendalikan bawahannya agar selalu menjaga mutu dari Madrasah Ibtidaiyah Nahdlotus Shibyan. Contoh menjalin hubungan kepala sekolah dengan guru, siswa dan masyarakat yaitu pembagian zakat fitrah dari siswa kelingkungan dekat Madrasah Ibtidaiyah Nahdlotus Shibyan dan banyak yang lainnya.

2. Analisis data peran kepala madrasah sebagai supervisor dalam membangun budaya organisasi di Madrasah Ibtidaiyah Nahdlotus Shibyan Dolopo Madiun

Kegiatan pokok supervisi adalah melakukan pembinaan kepada sekolah pada umumnya dan guru pada khususnya agar kualitas pembelajarannya meningkat. Sebagai dampak meningkatnya kualitas pembelajaran, tentu dapat meningkat pula prestasi belajar siswa, dan itu berarti meningkatlah kualitas lulusan sekolah itu.[112] Ada tiga fungsi supervisi, yaitu (1) sebagai meningkatkan mutu pembelajaran, (2) sebagai pemicu atau penggerak terjadinya perubahan pada unsur-unsur yang terkait dengan pembelajaran, dan (3) sebagai kegiatan memimpin dan membimbing.[113]

Di Madrasah Ibtidaiyah Nahdlotus Shibyan dalam upaya meningkatkan mutu pembelajaran kepala madrasah sering mengikutkan gurunya untuk mengikuti pelatihan-pelatihan yang dilaksankan oleh kementrian agama setempat atau lembaga pendidikan swasta. Dengan mengikut sertakan guru dalam mengikuti pelatihan, pembelajaran pada siswa

[112] Suharsimi Arikunto, Dasar-dasar Supervisi, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2006), 5.
[113] E. Mulyasa, Menjadi Kepala Sekolah Profesional, 111.

menjadi lebih baik. Khususnya yang terjadi diruang kelas ketika guru memberikan bantuan dan arahan pada siswa. Tidak hanya mutu guru tapi juga mutu dari siswa agar pendidikan yang ada di Madrasah Ibtidaiyah Nahdlotus Shibyan dapat berjalan dengan seimbang. Wujud dari peningkatan mutu pada siswa yaitu dengan mengikut sertakan siswa dalam lomba agar siswa dapat termotivasi dalam belajar.

Kepala sekolah sebagai supervisor artinya kepala sekolah berfungsi sebagai pengawas, pengendali, pembina, pengarah, dan pemberi contoh kepada para guru dan karyawannya di sekolah. Salah satu hal yang terpenting bagi kepala sekolah, sebagai supervisor adalah memahami tugas dan kedudukan karyawan-karyawannya atau staf di sekolah yang dipimpinnya.[114] Supervisi sesungguhnya dapat dilaksanakan oleh kepala sekolah yang berperan sebagai supervisor, tetapi dalam sistem organisasi pendidikan modern diperlukan supervisor khusus yang lebih independent, dan dapat meningkatkan objektivitas dalam pembinaan dan pelaksanaan tugasnya. Jika supervisi dilaksanakan oleh kepala sekolah, maka ia harus mampu melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan. Pengawasan dan pengendalian ini merupakan kontrol agar kegiatan pendidikan di sekolah terarah pada tujuan yang telah ditetapkan. Pengawasan dan pengendalian juga merupakan tindakan preventif untuk

[114] Herabudin, Administrasi dan Supervisi pendidikan, (Bandung: CV Pustaka Setia, 2009), 202.

mencegah agar para tenaga kependidikan tidak melakukan penyimpangan dan lebih berhati-hati dalam melaksanakan pekerjaannya.[115]

Untuk menjaga budaya organisasi di Madrasah Ibtidaiyah Nahdlotus Shibyan agar tetap terjaga keharmonisannya, maka diperlukan pengawasan dan pembinaan. Kepala madrasah sebagai supervisor melakukan pengawasan dan pembinaan kepada para guru yang sudah pendapatkan pelatihan dari lembaga pendidikan agar kualitas pembelajarannya meningkat.

Pengawasan dan pembinaan yang dilakukan oleh kepala madrasah sangatlah penting, dapat dipahami kepala madrasah sebagai supervisor sangat penting peranannya dalam memajukan dan mengembangkan budaya organisasi, secara otomatis kepala madrasah harus memiliki pengetahuan yang luas dan hubungan yang dekat dengan seluruh warga sekolah, sebagai mana fungsi dan tugasnya yang sangat strategis dalam pembinaan. Di Madrasah Ibtidaiyah Nahdlotus Shibyan pengawasan dan pembinaan kepala madrasah kepada guru dilakukan setiap saat dengan memanggil salah satu guru yang ada di MI tersebut.

Aspek manajerial dan organisasional kultur organisasi ditumbuhkan dan dipelihara sedemikian rupa sehingga mekanisme operasional untuk penumbuh suburkan adalah melalui proses sosialisasi.[116] Budaya organisasi dapat berjalan dengan baik apabila kepala sekolah dapat mengarahkannya

---

[115] Ibid., 112.

[116] Uhar Suharsaputra, Administrasi Pendidikan, (Bandung: PT Refika Aditama, 2013), 103.

dengan cara mensosialisasikan kepada guru, kegiatan yang di manfaatkan oleh kepala sekolah dalam mensosialisasikan budaya organisasi bagi guru antara lain dengan rapat koordinasi.

Rapat koordinasi sekolah merupakan kegiatan yang ditetapkan untuk mensosialisasikan suatu rencana atau program tertentu, nilai-nilai budaya organisasi yang sudah ada dikembangkan melalui diadakannya kegiatan-kegiatan sekolah. Seperti kegiatan istighosah menjelang UN yang ada di Madrasah Ibtidaiyah Nahdlotus Shibyan ini, kegiatan istighosah ini termasuk nilai budaya organisasi sosial dan religi, karena kegiatan ini mengikut sertakan wali murid dan masyarakat sekitar sekolah. Kegiatan ini dipersiapkan sebelumnya dengan sosialisasi berupa rapat dengan guru sekolah dan pengurus yayasan.

Budaya organisasi menyangkut keyakinan dan perasaan bersama, keteraturan dalam perilaku dan proses historis untuk meneruskan nilai-nilai dan norma-norma.[117] Salah satu langkah-langkah konkrit sebagai supervisor adalah membantu dan mendorong agar semua bawahannya dapat menyelesaikan masalah yang di hadapi.[118]

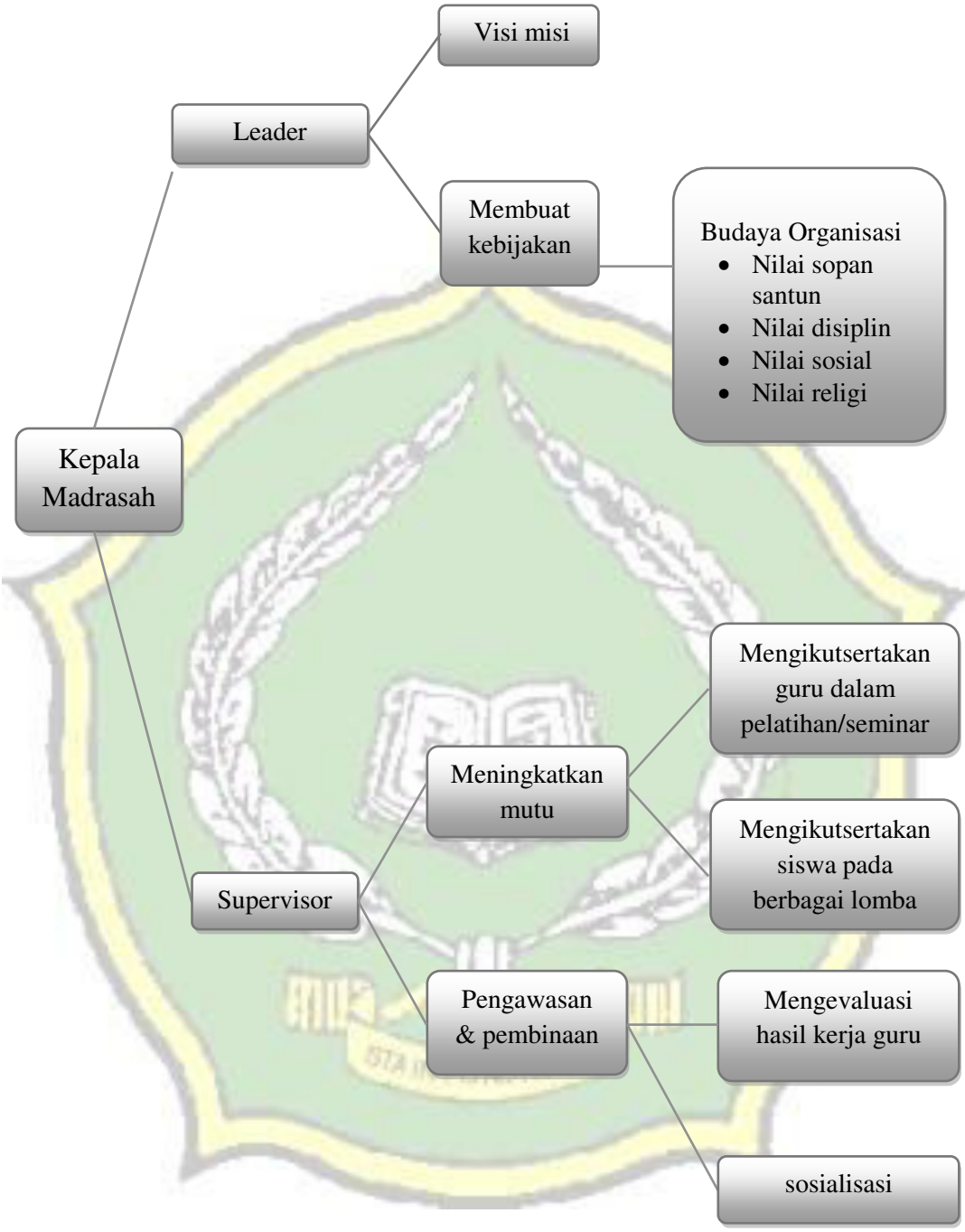
Sebagai supervisor untuk mewujudkan budaya organisasi yang baik yang ada di sekolah, kepala madrasah melakukan langkah-langkah dalam membantu agar semua bawahannya dapat menyelesaikan masalah yang

---

[117] Wibowo, Budaya Organisasi, 17.
[118] Herabudin, Administrasi dan Supervisi pendidikan, 213.

dihadapinya dalam pembelajaran dan memberikan contoh yang patut ditiru oleh bawahannya.

Terkait dengan kegiatan supervisi kepala madrasah terhadap hasil kerja, di Madrasah Ibtidaiyah Nahdlotus Shibyan ini mengadakan rapat koordinasi yang dipimpin langsung oleh kepala madrasah setiap satu bulan sekali dengan tujuan mengidentifikasi dan mencari solusi terkait permasalahan-permasalahan yang muncul selama KBM satu bulan terakhir ini, sekaligus dalam rapat koordinasi kepala madrasah juga mensosialisasikan kembali budaya organisasi yang ada disekolah agar para guru tidak lupa dengan budaya yang telah ada. Kegiatan ini sudah menjadi rutinitas yang wajib diikuti oleh seluruh guru di Madrasah Ibtidaiyah Dolopo Madiun.



Gambar 4.1 Peran Kepala Madrasah Ibtidaiyah Nahdlotus Shibyan

No	Visi Misi	Budaya Organisasi	Implementasi
1.	Agamis	Religi	• Do'a bersama sebelum masuk kelas. • Shalat dhuha. • Shalat dhuhur. • Tadarrus Al Qur'an
2.	Terampil	Sosial	• Menjalin hubungan yang baik dengan sesame siswa, guru maupun warga lingkungan sekolah. • Menjenguk teman sakit. • Kerja bakti lingkungan sekolah. • Bakti sosial (pembagian zakat).
		Sopan santun	• Salam masuk kelas. • "Salim" dengan guru. • Bicara dengan sopan terhadap guru, kepala madrasah dan lain-lain. • Mematuhi peraturan sekolah. • Saling menyapa.
3	Profesional	Disiplin	• Datang tepat waktu. • Melaksankan absensi.

Tabel 4.1 Analisis Membangun Budaya Organisasi di Madrasah Ibtidaiyah Nahdlotus Shibyan

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

1. Peran kepala madrasah sebagai leader dalam membangun budaya organisasi di Madrasah Ibtidaiyah Nahdlotus Shibyan Dolopo Madiun dilakukan dengan menciptakan visi misi sekolah, dari visi misi ini pula magnet transformasi atau perubahan dalam organisasi pendidikan akan dimulai. Dengan dasar tersebut, maka muncul sistem nilai dalam organisasi pendidikan yang menjadi acuan seluruh komponen organisasi pendidikan termasuk kepala madrasah yang merupakan pemimpin dalam menggerakkan organisasi pendidikan dengan nilai dan norma yang tinggi. Dari visi misi ini kemudian di kembangkan ke dalam budaya organisasi yang sekarang ada di Madrasah Ibtidaiyah Nahdlotus Shibyan. Di Madrasah Ibtidaiyah Nahdlotus Shibyan mempunyai nilai-nilai budaya organisasi yang menjadi ciri khas madrasah yaitu, nilai kedisiplinan, nilai sosial, nilai sopan santun dan nilai religius.
2. Peran kepala madrasah sebagai supervisor dalam membangun budaya organisasi di Madrasah Ibtidaiyah Nahdlotus Shibyan Dolopo Madiun adalah dengan meningkatkan mutu pembelajaran. Di Madrasah Ibtidaiyah Nahdlotus Shibyan dalam upaya meningkatkan mutu pembelajaran kepala madrasah sering mengikutsertakan guru untuk mengikuti pelatihan-

pelatihan yang dilaksankan oleh kementrian agama atau lembaga pendidikan swasta. Sedangkan kepala madrasah dalam meningkatan mutu pembelajaran pada siswa yaitu, dengan mengikut sertakan siswa dalam beberapa sesi lomba akademik, agar siswa dapat termotivasi dalam belajar. Untuk mewujudkan mutu pembelajaranagar lebih baik, di Madrasah Ibtidaiyah Nahdlotus Shibyan mengadakan pembinaan pada guru, serta kepala madrasah mengadakan sosialisasi yang berkaitan dengan budaya organisasi yang ada di Madrasah Ibtidaiyah Nahdlotus Shibyan. Agar budaya organisasi yang ada di Madrasah Ibtidaiyah Nahdlotus Shibyan ini dapat mewujudkan generasi yang menjadi panutan dan tuntunan di masyarakat.

B. Saran-Saran

Setelah mengadakan penelitian dan menemukan kesimpulan terkait dengan. Peran kepala madrasah dalam membangun budaya organisasi di Madrasah Ibtidaiyah Nahdlotus Shibyan Dolopo Madiun. Maka penyusun memberikan beberapa saran yang dapat meningkatkan budaya organisasi yang ada di MI Nahdlotus Shibyan.

1. Saran untuk sekolah

   a. Langkah-langkah yang dilakukan oleh lembaga MI Nahdlotus Shibyan kiranya dapat dijadikan acuan bagi sekolah lain, dalam membangun budaya organisasi bagi guru dan peserta didik, tetapi masih perlu

penyempurnaan melalui kegiatan perencanaan khusus pengembangan budaya organisasi dan tindak lanjutnya.

b. Menambah wawasan bagi para guru dalam pemahaman budaya organisasi untuk mengembangkan nilai-nilai budaya organisasi yang ada dimadrasah sehingga madrasah menciptakan generasi yang berkualitas.

2. Saran untuk para guru

a. Berusaha meningkatkan dan mengembangkan budaya organisasi yang sudah ada di madrasah dan menjaga mutu pembelajaran.

b. Agar selalu memberi contoh dan motivasi yang berkaitan dengan budaya organisasi yang ada kepada peserta didik dan mengontrol berbagai kegiatan peserta didik.

3. Saran untuk peserta didik.

a. Hendaknya peserta didik berpartisipasi aktif dalam dalam menerapkan nilai-nilai budaya organisasi yang ada di MI untuk mendukung dalam perkembangan .budaya organisasi.

b. Sebaiknya peserta didik dapat menerapkan budaya organisasi di MI dengan baik untuk menunjang kehidupan di masyarakat.

DAFTAR PUSTAKA

Afrizal. Metodologi penelitian Kualitatif : Sebuah Upaya Mendukung Penggunaan Penelitian Kualitatif dalam Berbagai Disiplin Ilmu. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada. 2014.

Alwasilah, A. Chaedar. Pokoknya Kualitatif (Dasar-dasar merancang dan melakukan penelitian kualitatif). Bandung: PT Dunia Pustaka Jaya. 2011.

Arikunto, Suharsimi. Dasar-dasar Supervisi. Jakarta: PT Rineka Cipta. 2006.

Basrowi, dan Suwandi. Memahami Penelitian Kualitatif. Jakarta: PT Rineka Cipta. 2008.

Danim, Sudarwan. Kinerja Staf dan Organisasi. Bandung: CV Pustaka Setia. 2008.

Daryanto. Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pembelajaran. Yogyakarta: Gava Media. 2011.

Emzir. Metodologi Penelitian Kualitatif Aanalisis Data. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada. 2011.

Herabudin. Administrasi dan Supervisi Pendidikan. Bandung: CV Pustaka Setia. 2009.

http://www.e-jurnal.com/2013/09/fungsi-fungsi-kepemimpinan.html (diakses pada tanggal 20 Juli 2016)

Jasmani, dan Mustofa Syaiful. Supervisi Pendidikan. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media. 2013.

Komariah, Aan dan Triatna, Cepi. Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif. Jakarta: PT Bumi aksara. 2005.

Kompri. Manajemen Pendidikan Jilid 1. Bandung: Alfabeta. 2015.

Moleong, Lexy. J. Metodologi Penelitian Kualitatif. Bandung: PT Remaja Rosdakarya. 2000.

Mulyasa, E. Manajemen Berbasis Sekolah Konsep, Strategi, dan Implementasi. Bandung: PT Remaja Rosdakarya. 2002.

Mulyasa, E. Menjadi Kepala Sekolah Profesional. Bandung: PT Remaja Rosdakarya. 2004.

Mulyono. Manajemen Administrasi & Organisasi Pendidikan. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media. 2008.

Pidarta, Made. Manajemen Pendidikan Indonesia. Jakarta: PT Rineka Cipta. 2011.

Rivai, Veithzal dan Mulyadi, Deddy. Kepemimpinan dan perilaku Organisasi. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada. 2012.

Rohmat. Kepemimpinan Pendidikan Konsep dan Aplikasi. Purwokerto: STAIN Press. 2010.

Sagala, Syaiful. Administrasi Pendidikan Kontemporer. Bandung: Alfabeta. 2013.

Sagala, Syaiful. Budaya dan Reinventing Organisasi Pendidikan. Bandung: Alfabeta. 2008.

Sugiyono. Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D. Bandung: Alfabeta. 2012.

Suharsaputra, Uhar. Administrasi Pendidikan. Bandung: PT Refika Aditama. 2013.

Suryosubroto, B. Manajemen Pendidikan Sekolah. Jakarta: PT Rineka Cipta. 2004.

Wahab, Abd. & Umiarso, Andi. Kepemimpinan Pendidikan dan Kecerdasan Spiritual. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media. 2011.

Wahab, Abdul Aziz. Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan (Telaah terhadap organisasi dan pengelolaan organisasi pendidikan). Bandung: Alfabeta. 2011.

Wahjosumidjo. Kepemimpinan Kepala Sekolah. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada. 2011.

Wibowo. Budaya Organisasi. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada. 2013.