

**KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH
DALAM MENGEMBANGKAN BUDAYA
SEKOLAH**

**(Studi Kasus di MI Plus Al-Islam
Dagangan Madiun)**

TESIS



Oleh:

Riza Hanifah

NIM: 212216041

**INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
(IAIN) PONOROGO
PASCASARJANA**

2018

**KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM
MENGEMBANGKAN BUDAYA SEKOLAH**

(Studi Kasus di MI Plus Al-Islam Dagangan Madiun)

TESIS

Diajukan Kepada
Pascasarjana

Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Ponorogo
untuk Memenuhi Tugas Akhir dalam
Menyelesaikan Program Magister Manajemen Pendidikan
Islam

Oleh:

Riza Hanifah
NIM: 212216041

**INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN)
PONOROGO
PASCASARJANA**

**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO
PASCASARJANA**

Alamat: Jl. Pramuka No. 156, Po. Box 116 Ponorogo 63471, Telp./Fax (0352) 461893

Kepada Yth.
Direktur Pascasarjana
Program Studi Manajemen Pendidikan Islam
Institut Agama Islam Negeri Ponorogo
Di
Ponorogo

NOTA PERSETUJUAN

Assalamu'alaikum Wr.Wb.

Setelah membaca, meneliti, membimbing, dan melakukan perbaikan seperlunya, maka tesis saudara:

Nama : Riza Hanifah
NIM : 212216041
Dengan Judul : Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam
Mengembangkan Budaya Akademis Sekolah
(Studi Kasus Di MI Plus Al-Islam Dagangan
Madiun)

Telah kami setuju dan dapat diajukan untuk memenuhi tugas akhir dalam menempuh Program Pascasarjana (S2) pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Institut Agama Islam Negeri Ponorogo.

Dengan ini kami ajukan Tesis tersebut pada sidang Tesis yang diselenggarakan oleh tim penguji sebagaimana ditetapkan oleh Direktur Pascasarjana.

Wassalamu'alaikum Wr.Wb.

Ponorogo, Juli 2018
Pembimbing

**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO
PASCASARJANA**

Alamat: Jl. Pramuka No. 156, Po. Box 116 Ponorogo 63471, Telp./Fax (0352) 461893

PERSETUJUAN DAN PENGESAHAN TESIS

Tesis yang berjudul “Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Sekolah Studi Kasus Di MI Plus Al-Islam Dagangan Madiun” yang ditulis oleh Riza Hanifah, NIM: 212216041, telah dipertahankan di depan dewan pengujian Tesis, dan telah diperbaiki sesuai dengan saran-saran Tim Pengujian pada ujian Tesis, 27 Juli 2018.

TIM PENGUJI:

1. Ketua Sidang:

Dr. Abid Rohmanu, M.H.I.

NIP: 197602292008011008

()

Tanggal: 27 Juli 2018

2. Penguji I:

Dr. Iswahyudi, M.Ag

NIP : 197903072003121003

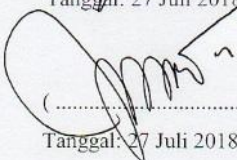
()

Tanggal: 27 Juli 2018

3. Penguji II:

Dr. Aksin, M.Ag.

NIP. 197407012005011004

()

Tanggal: 27 Juli 2018

Ponorogo,
Mengesahkan.
Direktur Pascasarjana IAIN Ponorogo


Dr. Aksin, M.Ag.

NIP. 197407012005011004

**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO
PASCASARJANA**

Alamat: Jl. Pramuka No. 156, Po. Box 116 Ponorogo 63471, Telp./Fax (0352) 461893

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Riza Hanifah
NIM : 212216041
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Perguruan Tinggi : Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Ponorogo

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Sekolah Studi Kasus Di MI Plus Al-Islam Dagangan Madiun” adalah benar-benar hasil karya sendiri. Di dalamnya tidak terdapat bagian yang berupa plagiat dari karya orang lain, dan saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan dengan cara yang tidak sesuai dengan etika keilmuan yang berlaku. Apabila dikemudian hari ditemukan adanya pelanggaran terhadap etika keilmuan di dalam karya tulis ini, saya bersedia menanggung resiko atau sanksi yang dijatuhkan kepada saya.

Ponorogo, 27 Juli 2018

Penulis



Riza Hanifah

ABSTRAK

Hanifah, Riza. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Sekolah Studi Kasus Di MI Plus Al-Islam Dagangan Madiun*. Tesis, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Program Pascasarjana, Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Ponorogo. Pembimbing: Dr. Aksin, M.Ag.

Kata Kunci : Kepemimpinan, Kepala Madrasah, Budaya Sekolah

Kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi seluruh anggota organisasi untuk bersama-sama mencapai tujuan organisasi. Dalam hal ini kepala sekolah memegang peran penting sebagai tokoh sentral untuk mengembangkan budaya organisasi melalui implementasi visi organisasi. Oleh karena itu peneliti tertarik untuk menjadikannya sebuah penelitian sebagai tugas akhir dengan judul *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Sekolah Studi Kasus Di MI Plus Al-Islam Dagangan Madiun*. Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah (1) Bagaimana kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan budaya sekolah di MI Plus Al-Islam Dagangan Madiun? (2) Bagaimana strategi kepala sekolah dalam MI Plus Al-Islam Dagangan Madiun mengembangkan budaya sekolah di MI Plus Al-Islam Dagangan Madiun? (3) Bagaimana implikasi kepemimpinan kepala MI Plus Al-Islam Dagangan Madiun dalam mengembangkan budaya sekolah?

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian *descriptive research*. Lokasi penelitian ini adalah MI Plus Al-Islam Dagangan Madiun. Pengumpulan data dilakukan menggunakan observasi non

partisipatif, wawancara terstruktur dan mendalam serta dokumentasi. Analisis menggunakan teknik reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Pengecekan keabsahan temuan dilakukan dengan ketekunan pengamatan, triangulasi dan kecukupan referensi.

Berdasarkan proses pengumpulan dan analisis data, peneliti dapat menyimpulkan beberapa hal. *Pertama*, kepemimpinan kepala sekolah MI Plus Al-Islam Dagangan Madiun menerapkan model kepemimpinan visioner di mana dalam implementasi program sekolah berdasarkan visi, misi dan tujuan madrasah yang ditunjukkan melalui perannya sebagai penentu arah, agen perubahan, juru bicara dan pelatih. Beberapa program terkait visi madrasah diantaranya program pengembangan diri, pembelajaran Al-Qur'an dan mukim malam Minggu.

Kedua, strategi yang digunakan kepala sekolah dalam mengembangkan budaya organisasi yaitu analisis lingkungan baik internal maupun eksternal, merumuskan strategi melalui perumusan visi, misi dan tujuan sekolah, serta kebijakan lembaga melalui SOP (*Standar Operational Procedure*), implementasi strategi melalui pelaksanaan program sekolah berlandaskan visi, serta monitoring dan evaluasi melalui kegiatan rapat struktural dan koordinasi setiap minggu.

Ketiga, implikasi kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan budaya organisasi adalah menjamin kualitas kerja lebih baik melalui tim kerja yang solid, membuka jaringan komunikasi baik vertikal maupun horizontal untuk memberdayakan guru, pengawasan fungsional lebih ringan, dan muncul keinginan untuk selalu ingin berbuat proaktif, belajar dan terus berprestasi.

ABSTRACT

Hanifah, Riza. *Principal Leadership in Improving School Culture Case Study at MI Plus Al-Islam Dagangan Madiun*. Thesis, Department of Management of Islamic Education. Graduate Program of Ponorogo State Islamic Institution (IAIN). Supervisor: Dr. Aksin, M.Ag

Key words: Leadership, Principal, School Culture

Leadership is a process of influencing others to attain the objectives of an organization. In this case, the principal has the main role to improve organizational culture by implementing the vision of an organization. Therefore, the researcher is interested to make a research as the final project with the title “*Principal Leadership in Improving Academic School Culture Case Study at MI Plus Al-Islam Dagangan Madiun.*” The problem formulation in this research is (1) How is the style of the principal of MI Plus Al-Islam Dagangan Madiun to improve school culture?, (2) How is the strategy of the principal of MI Plus Al-Islam Dagangan Madiun to improve school culture?, (3) How is the implication of the principal leadership towards school culture of MI Plus Al-Islam Dagangan Madiun?.

This research uses qualitative approach with descriptive research type. The location of this research is MI Plus Al-Islam Dagangan Madiun. Data collection was conducted using non participative observation, structured and in-depth interviews and documentation. The analysis uses data reduction techniques, data presentation and conclusions. Checking the validity of the findings is done with observational persistence, triangulation and reference adequacy.

Based on the data collection and data analysing process, the researcher can conclude several things. First,

principal leadership at MI Plus Al-Islam Dagangan Madiun used visionary leadership that implements the school program based on the vision, mission and objectives of school. It can be seen from the role as direction setter, agent of change, spokesperson and coach. Some of the school programs that related to the school vision are the extracurricular, reading the Holy Quran by using UMMI method and Mukim Malam Minggu (M3) program.

Second, the strategy of the principal to improve the academic school culture are internal and external analysis, sum up the strategy by summarizing the vision, mission and objectives of school, policy of institution by SOP (Standart Operational Procedure), strategy implementation based on vision of institution, monitoring and evaluation through structural and coordination meeting by weekly.

Third, the implication of principal leadership towards academic school culture is guarantee of work qualities through solid teamwork, open communication both vertical and horizontal to endure the teacher, functional supervision easier and the interest to become proactive, learn more and have an extensive achievement.



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan merupakan media untuk mencerdaskan kehidupan bangsa dan untuk membangun tatanan bangsa yang berbalut dengan nilai –nilai kecerdasan, kepekaan, kejujuran, dan kepedulian terhadap kehidupan berbangsa dan bernegara. Dalam implementasinya kualitas pendidikan sangat dipengaruhi oleh iklim dan budaya yang ada di sekolah tersebut. Iklim dan budaya sekolah yang kondusif ditandai dengan terciptanya lingkungan belajar yang aman, nyaman, tertib, sehingga pembelajaran dapat berlangsung secara efektif.¹ Budaya sekolah diartikan sebagai sistem makna yang dianut bersama oleh warga sekolah yang membedakannya dengan

¹Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), 90.

sekolah lain.² Kepala sekolah sebagai pemimpin puncak berperan dalam pengelolaan dan pengembangan budaya sekolah. Kepala sekolah harus memahami budaya sekolah yang ada sekarang ini dan menyadari bahwa hal itu tidak lepas dari struktur dan pola kepemimpinannya.³

Terbentuknya budaya sekolah dipengaruhi oleh banyak faktor, antara lain antusias guru dalam mengajar dan penguasaan materi dengan segala model pembelajaran, patuh pada aturan, berdisiplin tinggi, sikap guru terhadap siswa, dan gaya kepemimpinan kepala sekolah. Kepala sekolah sebagai figur sentral harus menyadari bahwa terbentuknya kebiasaan, sikap, dan perilaku dalam konteks budaya sekolah sangat dipengaruhi oleh pribadi, gaya kepemimpinan, dan cara dia melihat perkembangan kedepan

²Abd. Kadim Masaong, Arfan A. Tilome, *Kepemimpinan Berbasis Multiple Intelligence: Sinergi Kecerdasan Intelektual, Emosional dan Spiritual untuk Meraih Kesuksesan yang Gemilang* (Bandung:CV. Alfabeta, 2011), 193.

³Kompri, *Manajemen Sekolah Teori dan Praktek* (Bandung:Alfabeta, 2014), 280.

yang bersifat visioner. Perkembangan budaya sekolah yang lebih baik harus dimulai dari kepemimpinan kepala sekolah. Kepala sekolah yang mampu membangun tim kerja, belajar dari guru, staf tata usaha dan siswa terbuka untuk jalur komunikasi dengan lingkungan luas, akses informasi akan mampu mengembangkan budaya positif sekolah demi terwujudnya sekolah mandiri yang berada di atas kemampuannya sendiri.⁴

Eksistensi budaya sekolah memiliki peranan yang sangat penting dalam peningkatan kualitas sekolah. Kondisi ini mengingat bahwa budaya sekolah berkaitan erat dengan perilaku dan kebiasaan-kebiasaan warga sekolah untuk melakukan penyesuaian dengan lingkungan, serta cara memandang persoalan dan memecahkannya di lingkungan sekolah, sehingga dapat memberikan landasan dan arah pada berlangsungnya suatu

⁴Ibid., 263.

proses pendidikan yang efektif dan efisien.⁵ Kepala sekolah hendaknya membentuk *leadership styles*/model kepemimpinan yang dapat memengaruhi dan menginspirasi anggota staf dalam membangun dan mempertahankan sekolah yang lebih berhasil.⁶ Dapat dikatakan bahwa dalam pengembangan budaya akademis dibutuhkan adanya model kepemimpinan yang sesuai dari kepala sekolah dalam pencapaian tujuan sekolah.

Kepemimpinan pendidikan yang diperlukan saat ini adalah kepemimpinan yang didasarkan pada jati diri bangsa yang hakiki yang bersumber dari nilai-nilai budaya dan agama, serta mampu mengantisipasi perubahan-perubahan yang terjadi dalam dunia pendidikan khususnya dan umumnya atas kemajuan-kemajuan yang diraih di luar sistem sekolah. Berdasarkan pada berbagai perubahan yang

⁵Arifin, *Implementasi Nilai-Nilai Budaya Sekolah dalam Mewujudkan Sekolah Berkualitas* (Gorontalo:FIP Universitas Negeri Gorontalo,2012), 5.

⁶Felecia V. Spicer, *School Culture, School Climate, and the Role of the Principal* (Dissertation, Georgia State of University, Atlanta, 2016), 7.

terjadi dalam dunia pendidikan, baik perubahan dalam manajemen maupun perubahan metodologi yang diarahkan bagi pembelajaran yang efektif. Saat ini perlu dikembangkan kepemimpinan bervisi yang dapat mengakomodasi kebutuhan dan tuntutan pendidikan akan pemberdayaan dan kemandirian.⁷

Kepala sekolah dituntut untuk merumuskan dan menetapkan visi dan misi sekolah sebagai kesatuan ide dan perekat bagi warga sekolah. Untuk mewujudkan visi dan misi sekolah yang telah dirumuskan perlu ditetapkan tugas dan fungsi masing-masing individu. Menurut Siagian visi dan misi merupakan maksud dan kegiatan utama yang membuat organisasi memiliki jati diri yang khas sekaligus membedakannya dengan organisasi lainnya. Demikian pula halnya sekolah, visi dan misi yang telah dirumuskan harus menggambarkan karakteristik unik

⁷Aan Komariah, Cepi Triatna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2016), 80-81.

sekolah yang dapat diterjemahkan dalam aktivitas-aktivitas yang lebih operasional.⁸

Dalam mengelola organisasi sekolah, seorang kepala sekolah menampilkan suatu gaya atau tingkah laku dalam memimpin dan mempengaruhi perilaku orang lain, sehingga kepala sekolah dapat memakai beberapa gaya kepemimpinan yang sesuai dengan lingkungan atau budaya sekolah itu sendiri. Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah MI Plus Al-Islam Dagangan Madiun, kepala sekolah menyebutkan bahwa MI Plus Al-Islam Dagangan Madiun merupakan MI swasta yang mempunyai murid terbanyak se-karesidenan Madiun, yaitu sekitar 762 siswa. Salah satu usaha kepala madrasah yaitu pemenuhan kebutuhan jasa pendidikan yang diberikan lembaga kepada wali murid sehingga mereka lebih memilih MI Plus Dagangan Madiun untuk putra-putrinya bersekolah. Ustadz

⁸Arifin, *Implementasi Nilai Nilai Budaya Sekolah dalam Mewujudkan Sekolah Berkualitas* (Gorontalo: Manajemen Pendidikan FIP Universitas Gorontalo, 2010), 8.

Nanang Muhammad Irhamni selaku kepala madrasah menyampaikan bahwa komitmen dalam organisasinya yaitu belajar tiada henti kepada lembaga manapun, baik rekan MI ataupun pihak eksternal di luar lembaga. Pemikirannya yang terbuka dan terus belajar tersebut ditransformasikan kepada seluruh *stakeholders* sekolah bahwa dengan berbagi ilmu tidak akan pernah mengurangi ilmu itu sendiri. Di samping itu dalam mewujudkan program sekolah mengacu kepada visi, misi dan tujuan sekolah. Beberapa perwujudan visi sekolah adalah adanya program unggulan yaitu mukim malam minggu bagi kelas 3-5 dan pembelajaran Al-Qur'an dengan metode UMMI.⁹ Senada dengan apa yang disampaikan kepala madrasah, waka kesiswaan, ustadz Ahmad Aliudin Asiddiqi menyampaikan bahwa dalam memimpin sekolah, kepala madrasah mempunyai pandangan bahwa kerjasama dengan berbagai pihak untuk

⁹Nanang Muhamad Irhamni, *wawancara*, Dagangan Madiun, 12 Maret 2018.

saling *sharing* keilmuan itu sangat penting, dengan begitu seluruh anggota organisasi dapat belajar dan mengembangkan kemampuannya baik dari segi praktik maupun teori.¹⁰ Oleh karena itu penulis ingin mengetahui lebih lanjut mengenai model kepemimpinan kepala sekolah dalam membina dan mengembangkan budaya akademis di lembaganya serta strategi yang digunakan dalam mengembangkannya.

Dari hasil penjajagan awal diatas, perlu dan layak diteliti karena budaya sekolah sangatlah bergantung pada bagaimana kepemimpinan kepala sekolah, di mana penelitian ini akan membatasi pada model kepemimpinan yang diterapkan kepala sekolah di lembaga tersebut. Melalui model kepemimpinan yang efektif dan efisien diharapkan dapat menumbuhkan kesadaran akan pentingnya menjaga budaya akademis di sekolah tersebut.

¹⁰Ahmad Aliudin Asiddiqi, *wawancara*, Dagangan Madiun, 1 Mei 2018.

B. Rumusan Masalah

Dari latar belakang masalah di atas, peneliti merumuskan masalahnya sebagai berikut:

1. Bagaimana model kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan budaya sekolah di MI Plus Al-Islam Dagangan Madiun?
2. Bagaimana strategi yang dilakukan kepala sekolah dalam mengembangkan budaya sekolah di MI Plus Al-Islam Dagangan Madiun?
3. Bagaimana implikasi kepemimpinan yang dilakukan kepala sekolah dalam mengembangkan budaya sekolah di MI Plus Al-Islam Dagangan Madiun?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka penelitian ini bertujuan :

1. Untuk mengetahui model kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan budaya sekolah di MI Plus Al-Islam Dagangan Madiun.
2. Untuk mengetahui strategi yang digunakan kepala sekolah dalam mengembangkan budaya sekolah di MI Plus Al-Islam Dagangan Madiun.
3. Untuk mengetahui implikasi kepemimpinan yang dilakukan kepala sekolah dalam mengembangkan budaya sekolah di MI Plus Al-Islam Dagangan Madiun

D. Kegunaan Penelitian

Secara sederhana, hasil dari penelitian ini diharapkan bisa memberikan manfaat, yaitu manfaat teoretis dan manfaat praktis. Manfaat *teoretis* dari hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan salah satu informasi dalam mengembangkan ilmu pengetahuan khususnya dalam pengembangan budaya akademis sekolah. Sedangkan secara

praktis yaitu bagi kepala sekolah, guru dan siswa. Melalui penelitian ini diharapkan kepala sekolah dapat mengaplikasikan upaya untuk mengembangkan budaya akademis sekolah. Sedangkan guru dapat mengembangkan budaya akademis sekolah dalam meningkatkan kualitas pembelajaran dan melalui budaya akademis sekolah yang kondusif diharapkan siswa dapat meningkatkan potensi akademik maupun non-akademik melalui pelaksanaan budaya akademis sekolah.

E. Kajian Terdahulu

Berkenaan dengan tema penelitian yang akan dilakukan oleh penulis, tentunya telah ada beberapa penelitian yang dilakukan sebelumnya yang memiliki relevansi dengan tema penelitian yang memiliki relevansi dengan tema penelitian yang dilakukan oleh penulis saat ini. Beberapa penelitian tersebut diantaranya adalah sebagai berikut:

Pertama, tesis yang berjudul “*Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pembudayaan Keberagaman Studi di SMAN 1 Salem Kabupaten Brebes*”¹¹ tulisan Tria Ratna Sari mahasiswi di Program Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta dengan latar belakang masalah di antaranya adalah perlunya pembudayaan keberagaman di mana salah satu pihak yang mempunyai peran penting dalam membudayakan keberagaman yaitu kepala sekolah. Dari latar belakang tersebut penulis mengambil rumusan masalah yaitu tipologi kepemimpinan kepala sekolah dalam pembudayaan keberagaman, metode dan evaluasi serta pendukung dan penghambat dalam pelaksanaan pembudayaan keberagaman di SMAN 1 Salem. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif sedang teori yang digunakan adalah kepemimpinan

¹¹Tria Ratna Sari, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pembudayaan Keberagaman Studi di SMAN 1 Salem Kabupaten Brebes* (Tesis, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, Yogyakarta, 2015).

keberagaman dalam pendidikan, pembudayaan keberagaman, dan analisis SWOT.

Penelitian ini menunjukkan bahwa; *pertama*, tipologi kepemimpinan kepala sekolah dalam pembudayaan keberagaman di SMAN 1 Salem adalah otokratis, demokratis, karismatik dan administratif. *Kedua*, metode dan evaluasi dalam pembudayaan keberagaman adalah metode pembiasaan, keteladanan, ceramah, dan *drill*/latihan. Adapun evaluasinya adalah penilaian formatif dan sumatif. Ketiga, faktor pendukung dan penghambat pembudayaan keberagaman dilihat dari analisis SWOT.

Kedua, tesis dengan judul “*Strategi Pengembangan Budaya Sekolah (Studi Kasus di SMAN 1 Badegan)*”¹² karya Toni Sutikno dengan latar belakang masalah kurangnya perhatian kepala sekolah terhadap budaya organisasi. Rumusan masalah dari penelitian ini adalah nilai-nilai yang

¹²Tony Sutikno, *Strategi Pengembangan Budaya Sekolah Studi Kasus di SMAN 1 Badegan* (Tesis, STAIN Ponorogo, Ponorogo, 2016).

mendasari pengembangan budaya sekolah di SMAN 1 Badegan, proses pembentukan budaya sekolah di SMAN 1 Badegan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mendeskripsikan nilai-nilai yang mendasari pengembangan budaya di SMAN 1 Badegan, proses pembentukan budaya sekolah di SMAN 1 Badegan dengan menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif. Sedangkan teori yang digunakan adalah teori strategi pengembangan budaya sekolah, model strategi pengelolaan budaya sekolah, budaya organisasi, dan pengembangan budaya organisasi di sekolah.

Hasil penelitiannya adalah bahwa nilai-nilai yang mendasari pengembangan budaya sekolah di SMAN 1 Badegan adalah, keunggulan akademik, spiritualisme, disiplin, kerjasama, empati, tanggung jawab dan komitmen, dengan menerapkan teknologi informasi dan komunikasi. Sasaran pengembangan budaya sekolah meliputi tingkat kenyamanan, proses pembelajaran, hubungan interpersonal,

dan kelembagaan lingkungan; proses pembentukan budaya sekolah di SMAN 1 Badegan diawali dengan analisis lingkungan yang melibatkan seluruh komponen sekolah untuk mewujudkan visi misi dan tujuan sekolah.

Ketiga, tesis karya Tanti Novitasari yang berjudul “*Budaya Disiplin sebagai Dasar Peningkatan Mutu Proses Pembelajaran MI Plus Al-Islam Dagangan.*”¹³ Dalam penelitiannya, peneliti merumuskan masalahnya di antara lain adalah budaya disiplin, penerapan budaya disiplin dan implikasi dari penerapan budaya disiplin terhadap mutu proses pembelajaran MI Plus Al-Islam Dagangan Madiun. Penelitian ini merupakan bentuk pendekatan kualitatif dengan *setting* di MI Plus Al-Islam Dagangan Madiun yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati.

¹³Tanti Novitasari, *Budaya Disiplin sebagai Dasar Peningkatan Mutu Proses Pembelajaran MI Plus Al-Islam Dagangan* (Tesis, STAIN Ponorogo, Ponorogo, 2016).

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menjelaskan budaya disiplin apa saja yang diterapkan di MI Plus Al-Islam Dagangan Madiun, untuk mendapatkan pengetahuan mengenai bagaimana penerapan budaya disiplin di MI Plus Al-Islam Dagangan Madiun, dan untuk mengetahui implikasi dari penerapan budaya disiplin terhadap peningkatan mutu proses pembelajaran di MI Plus Al-Islam Dagangan Madiun. Sedangkan teori yang digunakan adalah teori budaya, disiplin dan mutu.

Hasil penelitian ini adalah budaya disiplin yang terdapat di MI Plus Al-Islam Dagangan Madiun adalah budaya disiplin preventif, korektif dan progresif; penerapan budaya disiplin preventif melalui teknik *cooperative control*, dan penerapan budaya disiplin korektif dan progresif melalui teknik *external control*; dan dampak yang dihasilkan dari penerapan budaya disiplin preventif, korektif, dan progresif terhadap peningkatan mutu proses

pembelajaran berupa meningkatnya keteladanan guru bagi murid, dan setiap guru melakukan perencanaan proses pembelajaran, pelaksanaan proses pembelajaran, penilaian hasil pembelajaran, dan pengawasan proses pembelajaran untuk terlaksananya proses pembelajaran yang efektif dan efisien, meningkatnya kualitas aspek penyelenggaraan pendidikan (dimensi proses), kualitas dan kuantitas tenaga kependidikan, dan kepuasan serta kepercayaan orang tua pada sistem pendidikan.

Dengan demikian titik perbedaan penelitian pertama dengan penelitian yang akan dilaksanakan ini adalah dari segi teori, dimana di penelitian ini yang dibidik adalah gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan budaya akademis sekolah, sedangkan di penelitian terdahulu membahas kepemimpinan kepala sekolah dalam pembudayaan keberagaman. Sedangkan titik perbedaan penelitian ini dengan penelitian kedua yaitu penelitian ini

membidik gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam budaya sekolah, sedangkan teori yang digunakan dalam telaah penelitian kedua adalah strategi pengembangan budaya sekolah secara umum. Sementara dengan kajian terdahulu yang ketiga, titik perbedaannya adalah tentang budaya disiplin yang ada di MI Plus Al-Islam Dagangan Madiun.

F. Metode Penelitian

Dalam sub bab ini, akan dipaparkan mengenai metode penelitian yang akan digunakan dalam penelitian, beberapa di antaranya adalah sebagai berikut:

1. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Bogdan dan Taylor mendefinisikan "pendekatan kualitatif" sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata

tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku (tindakan) yang diamati.¹⁴

Penelitian kualitatif memiliki sejumlah ciri yang membedakannya dengan penelitian lainnya. Bogdan dan Biklen mengajukan lima karakteristik yang melekat pada penelitian kualitatif, yaitu: *naturalistic, descriptive data, concern with process, inductive, and meaning*.¹⁵ Sedangkan Lincoln dan Guba mengulas 10 (sepuluh) ciri penelitian kualitatif, yaitu: latar alamiah, peneliti sebagai instrumen kunci, analisis data secara induktif, *grounded theory*, deskriptif, lebih mementingkan proses daripada hasil.¹⁶

¹⁴ Robert C. Bogdan & S.J. Taylor, *Introduction to Qualitative Research Methods* (New York: John Wiley, 1975), 5.

¹⁵ Robert C. Bogdan, & Sari Knopp Biklen, *Qualitative Research for Education; An introduction to theory and methods* (Boston: Allyn and Bacon, Inc, 1982), 4.

¹⁶ Lincoln & Guba, *Effective Evaluation* (San Fransisco: Jossey-Bass Publishers, 1981), 39-44

Berikut adalah deskripsi singkat aplikasi lima karakteristik tersebut dalam penelitian ini. *Pertama*, penelitian kualitatif menggunakan latar alami (*natural setting*) sebagai sumber data langsung dan peneliti sendiri sebagai instrumen kunci. Oleh karena itu, dalam konteks penelitian ini, peneliti langsung terjun ke lapangan (tanpa diwakilkan), yaitu di MI Plus Al-Islam Dagangan Madiun. Peneliti melakukan observasi pertama pada tanggal 12 Maret 2018 yaitu melakukan perizinan kepada kepala sekolah untuk melakukan penelitian di lembaganya sekaligus melihat latar sosial maupun atmosfer sekolah. Di sana peneliti melakukan wawancara dengan Bapak Kepala Sekolah MI Plus Al-Islam Dagangan untuk menggali data terkait gaya kepemimpinan terhadap budaya akademis sekolah di lembaga tersebut. *Kedua*, penelitian kualitatif

bersifat deskriptif. Data yang dikumpulkan disajikan dalam bentuk kata-kata, gambar-gambar dan bukan angka-angka. Laporan penelitian memuat kutipan-kutipan data sebagai ilustrasi dan dukungan fakta pada penyajian. Data ini mencakup transkrip wawancara, catatan lapangan, foto, dokumen dan rekaman lainnya. *Ketiga*, dalam penelitian kualitatif, "proses" lebih dipentingkan daripada "hasil". Sesuai dengan latar yang bersifat alami, penelitian ini lebih memperhatikan pada proses merekam serta mencatat aktifitas-aktifitas budaya organisasi di sekolah tersebut. *Keempat*, analisis dalam penelitian kualitatif cenderung dilakukan secara induktif. Artinya bahwa penelitian ini, bertolak dari data di lapangan, kemudian peneliti memanfaatkan teori sebagai bahan penjas data dan berakhir dengan suatu penemuan hipotesis atau teori. Berdasarkan

data temuan di lapangan, peneliti akan menggunakan teori gaya kepemimpinan kepala sekolah dan strategi pengembangan budaya akademis sekolah sebagai pisau analisisnya. *Kelima*, makna merupakan hal yang esensial dalam penelitian kualitatif. Dalam konteks penelitian ini, peneliti berusaha mencari "makna" dari "pola kepemimpinan yang dilakukan kepala sekolah dalam konteks pengembangan budaya organisasi.

2. Sumber dan Jenis Data

Menurut Lofland, sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan, selebihnya adalah tambahan seperti dokumen dan lainnya.¹⁷ Berkaitan dengan hal itu, sumber dan

¹⁷Lofland, *Analyzing Social Setting: A Guide to Qualitative Observation and Analysis* (Belmont, Cal: Wadsworth Publishing Company, 1984), 47.

jenis data dalam penelitian ini adalah: kata-kata, tindakan, sumber tertulis, foto, dan statistik.

Pertama, kata-kata. Kata-kata yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kata-kata orang-orang yang diwawancarai atau informan, yaitu: kepala sekolah, waka kurikulum, waka kesiswaan, dan guru di MI Plus Al-Islam Dagangan Madiun. *Kedua, tindakan.* Tindakan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah tindakan orang-orang yang diamati, yaitu: budaya sekolah yang sudah ada dan strategi kepala sekolah dalam mengembangkannya. Dari peran yang dilakukan kepala sekolah tersebut akan dapat disimpulkan model/gaya kepemimpinannya yang dimiliki. *Ketiga, sumber tertulis.* Meskipun sumber data tertulis bukan merupakan sumber data utama, tetapi pada tataran realitas peneliti tidak bisa melepaskan diri

dari sumber data tertulis sebagai data pendukung. Di antara sumber data tertulis dalam penelitian ini adalah tata tertib siswa, guru, visi, misi, tujuan sekolah, rencana program kerja yang berkaitan dengan budaya akademis di sekolah tersebut. *Keempat, foto.* Dalam penelitian ini, foto digunakan sebagai sumber data penguat hasil observasi, karena pada tataran realitas foto dapat menghasilkan data deskriptif yang cukup berharga dan sering digunakan untuk menelaah segi-segi subjektif dan hasilnya sering dianalisis secara induktif. Dalam penelitian ini ada dua kategori foto, yaitu foto yang dihasilkan orang lain dan foto yang dihasilkan oleh peneliti sendiri. Sedangkan foto yang dihasilkan oleh peneliti adalah foto yang diambil peneliti di saat peneliti melakukan pengamatan berperan serta. Sebagai contoh adalah foto terkait

budaya akademis di sekolah tersebut. *Kelima*, **data statistik**. Yang dimaksud dengan data statistik dalam penelitian ini, adalah bukan statistik alat analisis sebagaimana digunakan dalam penelitian kuantitatif untuk menguji hipotesis, tetapi statistik sebagai data. Artinya data statistik yang telah tersedia akan dijadikan peneliti sebagai sumber data tambahan. Sebagai contoh adalah data statistik tentang kegiatan pengembangan budaya sekolah yang dilakukan kepala sekolah.

3. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data-data dalam penelitian akan diperoleh dengan menggunakan beberapa metode yang sesuai dengan prosedur penelitian kualitatif. Teknik-teknik tersebut yaitu:

a. Wawancara

Sebagaimana yang ditulis oleh Lincoln dan Guba, maksud dan tujuan dilakukannya wawancara dalam penelitian kualitatif adalah [1] mengkonstruksi mengenai orang, kejadian, kegiatan, organisasi, perasaan, motivasi, tuntutan, kepedulian dan lain-lain kebulatan; [2] merekonstruksi kebulatan-kebulatan yang dialami masa lalu; [3] memproyeksikan kebulatan-kebulatan yang diharapkan untuk dialami pada masa yang akan datang; [4] memverifikasi, mengubah dan memperluas informasi yang diperoleh dari orang lain, baik manusia maupun bukan manusia (triangulasi); dan [5] memverifikasi, mengubah dan memperluas konstruksi yang dikembangkan oleh peneliti sebagai pengecekan anggota.¹⁸ Jenis wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah

¹⁸Lincoln & Guba, *Effective Evaluation* (San Fransisco: Jossey-Bass Publishers, 1981), 266.

wawancara terstruktur. Wawancara terstruktur (*Structured interview*) digunakan sebagai teknik pengumpulan data bila peneliti atau pengumpul data telah mengetahui dengan pasti tentang informasi apa yang akan diperoleh. Oleh karena itu, pengumpul data telah menyiapkan instrumen penelitian berupa pertanyaan-pertanyaan tertulis yang alternatif jawabannya pun telah disiapkan.¹⁹ Orang-orang yang dijadikan informan dalam penelitian ini, ditetapkan dengan cara *purposive sampling*, yaitu:

Pertama, kepala sekolah MI Plus Al-Islam Dagangan Madiun, dengan target data: proses pembentukan budaya sekolah, tata tertib dan kebijakan, *rewards* dan *punishment* (imbalan dan hukuman), strategi pengembangan budaya organisasi. *Kedua*, waka kesiswaan dengan target data: kegiatan maupun

¹⁹ Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif* (Bandung:Alfabeta, 2005), 73.

kebiasaan yang dilaksanakan di sekolah, khususnya budaya organisasi sekolah. *Ketiga*, waka kurikulum dengan target data: program/rencana kerja harian, bulanan maupun tahunan yang akan dilakukan dan yang sudah dilakukan. *Keempat*, guru dengan target data: budaya di sekolah.

b. Observasi

Dengan teknik ini, peneliti mengamati aktifitas-aktifitas sehari-hari obyek penelitian, karakteristik fisik situasi sosial dan perasaan pada waktu menuju bagian dari situasi tersebut. Selama peneliti di lapangan, jenis observasinya tidak tetap. Dalam hal ini peneliti mulai dari observasi deskriptif (*descriptive observations*) secara luas, yaitu berusaha melukiskan secara umum situasi sosial dan apa yang terjadi disana. Kemudian, setelah perekaman dan analisis data pertama, peneliti menyempitkan pengumpulan datanya dan mulai

melakukan observasi terfokus (*focused observations*). Akhirnya, setelah dilakukan lebih banyak lagi analisis dan observasi yang berulang-ulang di lapangan, peneliti dapat menyempitkan lagi penelitiannya dengan melakukan observasi selektif (*selective observations*). Sekalipun demikian, peneliti masih terus melakukan observasi deskriptif sampai akhir pengumpulan data.

Kegiatan-kegiatan yang diamati dan kemudian dicatat dan direfleksikan oleh peneliti selama di lapangan. Peneliti melakukan observasi di MI Plus Al-Islam Dagangan Madiun pada tanggal 12 Maret 2018 pada pukul 07.00 WIB. Sesampainya di sana kegiatan yang dilakukan adalah mengaji/murottal dengan metode UMMI. Kegiatan mengaji ini dilaksanakan sebelum pelajaran berlangsung dan setelah pelajaran

berakhir. Selain itu peneliti juga mengobservasi budaya akademis lain di sekolah tersebut.²⁰

c. Dokumentasi

Teknik dokumentasi ini digunakan untuk mengumpulkan data dari sumber non insani, sumber ini terdiri dari dokumen dan rekaman (*record*).²¹ Dalam penelitian ini yang dimaksud dengan dokumentasi adalah kegiatan sekaligus program kerja yang dimiliki sekolah khususnya budaya akademis sekolah, beberapa di antaranya adalah budaya berprestasi dan berkompetisi, disiplin dan efisiensi, jujur dan terbuka, gemar membaca, teguran dan penghargaan, kerjasama dan kebersamaan.

²⁰ Observasi di MI Plus Al-Islam Dagangan Madiun pada tanggal 12 Maret 2018.

²¹ Lihat dalam Lincoln & Guba, *Effective Evaluation* (San Fransisco: Jossey-Bass Publishers, 1981), 228. Rekaman adalah setiap pernyataan tertulis yang disusun oleh seseorang atau lembaga untuk keperluan pengujian suatu peristiwa. Sedangkan dokumen adalah setiap bahan tertulis yang tidak dipersiapkan secara khusus untuk tujuan tertentu.

d. Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan mengorganisasikan data, menjabarkannya ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari dan membuat kesimpulan yang dapat diceritakan kepada orang lain.²² Analisis data dalam penelitian ini dilakukan satu tahap, yaitu analisis data satu kasus.

Data yang ditemukan melalui wawancara, observasi dan dokumentasi di ketiga warga masyarakat pengguna, sangat kompleks. Untuk itu peneliti melakukan reduksi data, yaitu kegiatan merangkum,

²²*Analysis is the process of systematically searching and arranging the interview transcripts, field notes, and other materials that you accumulate to increase your own understanding of them and to enable you to present what you have discovered to others.* Lihat dalam Robert C. Bogdan dan Biklen, *Qualitative Research for Education, An introduction to theory and methods*, 157.

memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, disesuaikan dengan fokus penelitian.

Data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya. Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah menyajikan data (*data display*), yaitu pemaparan data sesuai dengan masing-masing fokus penelitian dalam bentuk uraian, dan bagan yang menghubungkan antar kategori. Sebagai langkah terakhir adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi.

e. Teknik Pengecekan Keabsahan Data

Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang mengandung persepsi dan interpretasi dari peneliti berdasarkan sumber serta data-data yang diperolehnya selama meneliti. Pengecekan maupun keabsahan data pun diperlukan untuk menjaga pertanggungjawaban

hasil penelitian selama meneliti. Beberapa tahap yang dilakukan peneliti yaitu:

Pertama, keikutsertaan yang diperpanjang.

Sebagaimana diuraikan di atas, bahwa peneliti dalam konteks penelitian kualitatif adalah instrumen kunci. Keikutsertaan peneliti sangat menentukan dalam pengumpulan data. Keikutsertaan tersebut tidak hanya dilakukan dalam waktu singkat, tetapi memerlukan perpanjangan keikutsertaan peneliti pada latar penelitian. Di MI Plus Al-Islam Dagangan Madiun peneliti ikut masuk di tengah-tengah warga sekolah mulai bulan Februari dan diperpanjang sampai bulan Mei. *Kedua*, pengamatan yang tekun. Ketekunan pengamatan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah menemukan ciri-ciri dan unsur-unsur dalam situasi yang sangat relevan dengan persoalan atau isu yang terkait tentang kegiatan-kegiatan usaha yang dilakukan

kepala sekolah dalam mengembangkan budaya akademis sekolah.

Jika perpanjangan keikutsertaan menyediakan "lingkup", maka ketekunan pengamatan menyediakan "kedalaman". Ketekunan pengamatan ini dilaksanakan peneliti dengan cara mengadakan pengamatan dengan teliti dan rinci secara berkesinambungan terhadap faktor-faktor yang menonjol yang ada hubungannya dengan kegiatan-kegiatan pengembangan budaya akademis sekolah di MI Plus Al-Islam Dagangan Madiun, kemudian menelaahnya secara rinci sampai pada suatu titik, sehingga pada pemeriksaan tahap awal tampak salah satu atau seluruh faktor yang ditelaah sudah dipahami dengan cara yang biasa.

Ketiga, triangulasi. Teknik triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data untuk

keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu. Dalam konteks penelitian ini, teknik triangulasi yang digunakan hanya tiga teknik, yaitu triangulasi sumber, triangulasi metode dan triangulasi penyidik.²³

Pertama, triangulasi dengan sumber.

Triangulasi dengan sumber, berarti membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam metode kualitatif.²⁴ Contoh penerapan triangulasi dengan sumber dalam konteks penelitian ini adalah dengan mewawancarai guru dan karyawan terkait model kepemimpinan kepala sekolah yang ada di sekolah tersebut. *Kedua, triangulasi dengan metode.* Triangulasi dengan menggunakan metode dalam

²³ Norman K. Denzin, *Sociological Methods* (New York: McGraw-Hill, 1978), 65.

²⁴ Michael Quinn Patton, *Qualitative Evaluation Methods* (Beverly Hills: Sage Publications, 1987), 331.

konteks penelitian ini, digunakan untuk menguji kredibilitas data dengan melakukan check data kepada sumber yang sama dengan metode yang berbeda.²⁵

Aplikasinya dalam penelitian ini adalah dengan melakukan wawancara, observasi, dan dokumentasi.

Ketiga, triangulasi dengan penyidik. Triangulasi dengan penyidik dalam konteks penelitian ini, digunakan untuk pengecekan kembali derajat keabsahan data dengan jalan memanfaatkan peneliti atau pengamat lainnya. Contoh penerapannya dengan sumber dalam konteks penelitian ini adalah membandingkan data yang di peroleh dengan peneliti lain.

Keempat, pengecekan sejawat melalui diskusi.

Teknik ini dilakukan peneliti dengan cara mengekspos hasil sementara yang diperoleh dalam bentuk diskusi analitik dengan rekan-rekan sejawat. Contoh

²⁵ Ibid, 329.

penerapannya dengan sumber dalam konteks penelitian ini adalah mendiskusikan dengan teman sejawat yang mempunyai persamaan objek penelitian. *Kelima*, kecukupan referensial. Konsep kecukupan referensial dalam konteks penelitian mula-mula diusulkan oleh Eisner dalam Lincoln dan Guba sebagai alat untuk menampung dan menyesuaikan dengan data tertulis untuk keperluan evaluasi.²⁶ Kecukupan referensial dalam proses penelitian ini adalah dengan menggunakan *camera, tape-recorder, handycam* sebagai alat perekam yang pada saat senggang dimanfaatkan untuk membandingkan hasil yang diperoleh dengan kritik yang telah terkumpul. Contoh penerapannya dengan sumber dalam konteks penelitian ini adalah dengan menggunakan tape-recorder dari HP untuk merekam kata-kata dari informan.

²⁶ Lincoln dan Guba, *Effective Evaluation* (San Fransisco: Jossey-Bass Publishers, 1981), 313.

f. Tahapan Penelitian

Tahap-tahap penelitian dalam penelitian ini ada 3 (tiga) tahapan dan ditambah dengan tahap terakhir dari penelitian yaitu tahap penulisan laporan hasil penelitian. Tahap-tahap penelitian tersebut adalah: *Pertama*, 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. Tahap ini dilakukan bulan Februari. *Kedua*, tahap pekerjaan lapangan, yang meliputi : memahami latar penelitian dan persiapan diri, memasuki lapangan dan berperanserta sambil mengumpulkan data. Tahap ini dilakukan Maret. *Ketiga*, tahap analisis data, yang meliputi analisis selama dan setelah pengumpulan data.

Tahap ini dilakukan bulan Mei. *Keempat*, tahap penulisan laporan yaitu bulan Juni.

g. Sistematika Pembahasan

Untuk lebih memudahkan pemahaman secara utuh mengenai penelitian ini, peneliti membagi tesis ini kedalam tujuh bab yang saling berhubungan dan berurutan secara sistematis.

Bab I pendahuluan berisi konteks penelitian yang menjadi pijakan peneliti untuk melakukan penelitian terhadap kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan budaya akademis sekolah di MI Plus Al-Islam Dagangan Madiun. Konteks penelitian berisi kronologis secara teori maupun fakta di lokasi penelitian yang terkait dengan kepemimpinan kepala sekolah terhadap budaya akademis di MI Plus Al-Islam Dagangan Madiun. Dari konteks penelitian tersebut memunculkan fokus masalah dan rumusan masalah yang harus ditemukan

jawabannya melalui penelitian, kemudian dari rumusan masalah, disusunlah tujuan dan manfaat penelitian sebagai titik pencapaian dari penelitian ini. Kemudian kajian terdahulu tentang hasil-hasil penelitian yang terkait dengan kepemimpinan kepala sekolah di lembaga pendidikan baik formal maupun nonformal yang menjadi dasar dan sekaligus pembeda dengan penelitian yang akan dilakukan peneliti untuk menunjukkan orisinalitas dari penelitian ini, meskipun terdapat kesamaan pada suatu obyek tertentu.

Bab II berisi kajian teori yaitu tentang pembahasan mengenai teori-teori yang secara konseptual mendasari penelitian baik yang menyangkut kepemimpinan kepala sekolah, dan strategi pengembangan budaya sekolah. Kajian teori menjadi kerangka dasar yang berfungsi sebagai pemandu untuk membaca atau menganalisis data dari fakta temuan di lokasi penelitian.

Bab III adalah paparan data umum dan temuan penelitian yaitu pemaparan hasil penelitian berupa temuan penelitian baik hasil wawancara, observasi, maupun dokumen yang berkaitan dan dibutuhkan untuk menjawab rumusan masalah yaitu tentang bagaimana kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan budaya akademis sekolah, strategi pengembangannya, serta implikasi dari kepemimpinan tersebut.

Bab IV yaitu menjawab rumusan masalah pertama tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan budaya akademis sekolah di MI Plus Al-Islam Dagangan Madiun yang dapat dilihat dari peran yang diambil dari kepala sekolah tersebut.

Bab V yaitu menjawab rumusan masalah kedua tentang strategi yang digunakan kepala sekolah dalam mengembangkan budaya sekolah di MI Plus Al-Islam Dagangan Madiun.

Bab VI yaitu menjawab rumusan masalah ketiga yaitu implikasi dari kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan budaya sekolah di MI Plus Al-Islam Dagangan Madiun.

Bab VII kesimpulan dan rekomendasi. Kesimpulan adalah pemahaman akhir peneliti dari seluruh proses penelitian mulai konteks penelitian yang melatarbelakangi penelitian yang dilakukan hingga terumuskannya rumusan masalah dan kegunaan penelitian, dengan mendasar pada kajian teori yang dikoneksikan dengan temuan-temuan yang ada serta makna dari temuan. Rekomendasi yaitu sikap dan tindakan-tindakan yang peneliti harapkan untuk ditindaklanjuti oleh pihak-pihak terkait mengenai hasil penelitian. Demikianlah gambaran pembahasan dalam penelitian ini.

BAB II

KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DAN STRATEGI DALAM MENGEMBANGKAN BUDAYA SEKOLAH

Dalam bab ini akan dipaparkan kajian teori yang akan digunakan sebagai pisau analisis dalam penelitian ini. Secara umum teori yang digunakan adalah mengenai teori kepemimpinan, tipe kepemimpinan, budaya sekolah dan strategi pengembangan budaya sekolah.

A. Tipe-tipe Kepemimpinan

Beberapa tipe kepemimpinan diantaranya adalah sebagai berikut²⁷:

1. Kepemimpinan Autokratik

Pada pandangan Danim dalam Masduki Duryat, kata autokratik atau otokratik dapat diterjemahkan sebagai tindakan menurut kemauan

²⁷Masduki Duryat, *Kepemimpinan Pendidikan Meneguhkan Legitimasi dalam Berkontestasi di Bidang Pendidikan* (Bandung:Alfabeta, 2016), 58.

sendiri, setiap produk pemikiran dipandang benar, keras kepala, atau rasa “aku” yang keberterimaannya pada khalayak bersifat dipaksakan. Ketika perilaku atau sikap ditampilkan oleh pimpinan, lahirlah yang disebut dengan kepemimpinan otokratik atau kepemimpinan yang otoriter. Kepemimpinan ini berangkat dari asumsi bahwa maju mundurnya suatu organisasi hanya bergantung pada pimpinan dan pimpinanlah yang memiliki tanggung jawab penuh terhadap organisasi.

Secara spesifik tipe ini menurut Wursanto kepemimpinan otokrasi adalah kepemimpinan yang mendasarkan pada suatu kekuasaan atau kekuatan yang melekat pada dirinya. Kepemimpinan otokrasi dapat dilihat ciri-cirinya antara lain:

- a. Mengandalkan kepada kekuatan atau kekuasaan yang melekat pada dirinya

- b. Menganggap dirinya paling berkuasa
- c. Menganggap dirinya paling mengetahui segala persoalan, orang lain dianggap tidak tahu
- d. Keputusan-keputusan yang diambil secara sepihak, tidak mengenal kompromi, sehingga ia tidak mau menerima saran dari bawahan, bahkan ia tidak memberi kesempatan kepada bawahan untuk memberikan saran, pendapat atau ide
- e. Keras dalam menghadapi prinsip
- f. Jauh dari bawahan
- g. Lebih menyukai bawahan yang bersikap abs (asal bapak senang)
- h. Perintah-perintah diberikan secara paksa
- i. Pengawasan dilakukan secara ketat agar perintah benar-benar dilaksanakan.

2. Kepemimpinan *Laissezfaire*

Kepemimpinan tipe ini sebenarnya pemimpin tidak memberikan pimpinan. Tipe pemimpin ini membiarkan orang-orang berbuat sekehendaknya, tidak memberikan kontrol dan koreksi terhadap pekerjaan anggota-anggotanya. Pembagian tugas dan kerja sama diserahkan kepada anggota kelompok, tanpa petunjuk atau saran-saran dari pimpinan.

Pada umumnya tipe ini dijalankan oleh pemimpin yang tidak mempunyai keahlian teknis. Tipe *laissez faire* mempunyai ciri-ciri antara lain:

- a. Memberikan kebebasan sepenuhnya kepada bawahan untuk melakukan tindakan yang dianggap perlu sesuai dengan bidang tugas masing-masing

- b. Pimpinan tidak ikut berpartisipasi aktif dalam kegiatan kelompok
- c. Semua pekerjaan dan tanggungjawab dilimpahkan kepada bawahan
- d. Tidak mampu melakukan koordinasi dan pengawasan yang baik
- e. Tidak mempunyai wibawa sehingga ia tidak ditakuti apalagi disegani bawahan
- f. Secara praktis pemimpin tidak menjalankan kepemimpinan, ia hanya merupakan simbol belaka.

3. Kepemimpinan Demokratis

Gaya kepemimpinan ini menyajikan ruang kesetaraan dalam pendapat, sehingga guru, staf, dan pegawai lainnya memiliki hak yang sama untuk berkontribusi dalam tanggungjawab yang diembannya. Gaya

kepemimpinan ini memandang guru, staf, dan pegawai lainnya sebagai bagian dari keseluruhan sekolah, sehingga mendapat tempat sesuai harkat dan martabatnya sebagai manusia. Kepala sekolah mempunyai tanggungjawab dan tugas untuk mengarahkan, mengontrol, dan mengevaluasi serta mengoordinasi berbagai pekerjaan yang diemban guru, staf dan pegawai lainnya.²⁸

Pemimpin tipe ini menafsirkan kepemimpinannya sebagai pemimpin di tengah-tengah anggota kelompoknya. Hubungan dengan anggota-anggota kelompok bukan sebagai majikan terhadap buruhnya, melainkan saudara tua di antara teman-teman sekerjanya, atau sebagai kakak terhadap

²⁸Donni Juni Priansa, Rismi Somad, *Manajemen Supervisi Dan Kepemimpinan Sekolah* (Bandung:Alfabeta, 2014), 200.

saudaranya. Pemimpin yang demokratis selalu berusaha menstimulasi anggotanya agar bekerja selalu kooperatif untuk mencapai tujuan bersama.²⁹

4. Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan partisipatif dikenal dengan istilah kepemimpinan terbuka, bebas dan *nondirective*. Pemimpin yang menganut pendekatan ini hanya sedikit memegang kendali dalam proses pengambilan keputusan. Ia hanya sedikit menyajikan informasi mengenai suatu permasalahan dan memberikan kesempatan kepada anggota tim untuk mengembangkan strategi dan

²⁹Masduki Duryat, *Kepemimpinan Pendidikan Meneguhkan Legitimasi dalam Berkontestasi di Bidang Pendidikan*, 61.

pemecahannya, ia hanya mengarahkan tim ke arah tercapainya konsensus.³⁰

5. **Kepemimpinan Visioner**

Pemimpin masa depan adalah pemimpin yang memiliki visi yang kuat. Kepemimpinan visioner adalah kemampuan pemimpin untuk menciptakan dan mengartikulasikan suatu visi yang realistik, dapat dipercaya, atraktif, tentang masa depan bagi suatu organisasi atau unit organisasional yang terus bertumbuh dan meningkat sampai saat ini.³¹

Kepemimpinan visioner adalah kemampuan menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, dapat dipercaya, dan menarik tentang masa depan

³⁰Ibid., 62.

³¹Donni Juni Priansa, Rismi Somad, *Manajemen Supervisi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Bandung:CV. Alfabeta, 2014), 213.

organisasi atau unit organisasi yang terus tumbuh dan meningkat dibanding saat ini. Visi ini memiliki gambaran yang jelas dan mendorong yang menawarkan cara yang inovatif untuk memperbaiki, yang mengakui dan berdasarkan tradisi serta terkait dengan tindakan-tindakan yang dapat diambil orang untuk merealisasikan perubahan.

Menurut Rivai dan Arviyan, kepemimpinan visioner memerlukan pemimpin yang memiliki imajinasi, pengetahuan yang memadai, kepekaan, mempunyai pandangan ke depan dan mampu menggerakkan seluruh daya dan potensi perusahaan menuju arah yang pasti sesuai dengan kesepakatan bersama tentang arah dan

wujud masa depan yang dicitakan bersama-sama serta dapat dipertanggungjawabkan.³²

Karakteristik pemimpin visioner terbagi menjadi tujuh karakter, sebagai berikut³³:

1. Berwawasan visioner (*future oriented*) dan mampu menyiasati masa depan. Wawasan yang *future oriented* karena pemimpin visioner selalu memimpin dengan visi pada keseluruhan siklus kehidupan organisasi yang dipimpinnya. Visi dijadikan sebagai rambu penunjuk yang mempunyai kekuatan menginspirasi tindakan dan membantu membentuk masa depan.

³²Nurul Hidayah, *Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan* (Yogyakarta:Ar-Ruzz Media, 2016), 61-62.

³³Ibid., 74-75.

2. Pemikir dan perencana yang strategis.

Sebagai pemikir strategis, pemimpin visioner memiliki kemampuan merumuskan visi yang jelas, inspiratif dan menggugah.

Locke mengatakan bahwa pernyataan/rumusan visi yang membangkitkan inspirasi dan memotivasi mempunyai persamaan karakteristik diantaranya adalah ringkas, jelas, abstraksi, menantang. Sebagai perencana strategis, pemimpin visioner merencanakan ke depan untuk membuat langkah terbaik. Perencanaan strategis berarti menciptakan rencana aksi dengan strategi tertentu dalam pikiran.

3. Inovatif dan berani mengambil resiko.

Pemimpin visioner secara khusus dicatat

untuk mengubah peta mental tua atau paradigma, dan kemampuan untuk berpikir *out of the box* (berpikir diluar kotak). Mereka memiliki kemampuan untuk berfikir cepat ketika memecahkan masalah karena pemikiran mereka yang luas dan sistemik, melihat gambaran besar, seluruh system, dan mereka kemudian membuat strategi inovatif yang siap dengan resiko untuk mewujudkan visi.

4. Imajinatif. Pemimpin visioner mampu membuat “lompatan mental” yang mengambil “apa yang sekarang” menjadi “apa yang bisa atau seharusnya”.

5. Optimis dan antusias. Pemimpin visioner bekerja pada premis bahwa ini adalah saat terbaik untuk hidup, bahwa dunia ini penuh

dengan peluang dan bahwa kebanyakan hal itu mungkin. Ia memiliki rasa yang kuat, memiliki banyak *control* dan keyakinan bahwa “keberhasilan terutama ke saya”.

6. Pemberdayaan karyawan. Pemimpin visioner memandang orang lain sebagai aset berharga yang harus diperhatikan dan mengembangkan profesionalisme mereka melalui pendidikan dan pelatihan.

7. Komunikator yang baik (*good communicator*). Pemimpin visioner memiliki kemampuan mengartikulasikan dengan jelas kepada seluruh *stakeholder* gambaran besar serta tujuan terfokus untuk organisasi. Pemimpin visioner melalui komunikasi yang efektif dengan pegawai dan masyarakat baik verbal maupun non-

verbal berarti membangun hubungan yang baik dan dapat memotivasi semua kepentingan untuk membangun budaya kerja sama tim dan melakukan perubahan. Sebagai seorang komunikator yang baik, pemimpin visioner tahu bagaimana verbalisasi mimpi dan tujuan dapat menjelaskannya kepada tim. Komunikasi tidak hanya satu sisi. Selain berbagi visinya masa depan, seorang pemimpin visioner juga merupakan pendengar yang aktif.

Burt (1992), mengungkapkan ada empat peran yang harus dimainkan oleh pemimpin visioner dalam melaksanakan kepemimpinannya, yaitu:

Pertama, peran penentu arah (*direction setter*). Peran ini merupakan peran di mana seorang pemimpin menyajikan suatu visi,

meyakinkan gambaran atau target untuk suatu organisasi, guna diraih pada masa depan, dan melibatkan orang-orang dari "get to go." Hal ini bagi para ahli dalam studi dan praktek kepemimpinan merupakan esensi dari kepemimpinan. Sebagai penentu arah, seorang pemimpin menyampaikan visi, mengkomunikasikannya, memotivasi pekerja dan rekan, serta meyakinkan orang bahwa apa yang dilakukan merupakan hal yang benar, dan mendukung partisipasi pada seluruh tingkat dan pada seluruh tahap usaha menuju masa depan.³⁴

Kedua, agen perubahan (*agent of change*).

Agen perubahan merupakan peran penting kedua dari seorang pemimpin visioner. Dalam konteks perubahan, lingkungan eksternal adalah pusat.

³⁴N. Burt, *Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organization* (San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers, 1992), 65-66.

Ekonomi, sosial, teknologi, dan perubahan politis terjadi secara terus menerus, beberapa berlangsung secara dramatis dan yang lainnya berlangsung dengan perlahan. Tentu saja, kebutuhan pelanggan dan pilihan berubah sebagaimana halnya perubahan keinginan para *stakeholders*. Para pemimpin yang efektif harus secara konstan menyesuaikan terhadap perubahan ini dan berpikir ke depan tentang perubahan potensial dan yang dapat dirubah. Hal ini menjamin bahwa pemimpin disediakan untuk seluruh situasi atau peristiwa-peristiwa yang dapat mengancam kesuksesan organisasi saat ini, dan yang paling penting masa depan. Akhirnya, fleksibilitas dan resiko yang dihitung pengambilan adalah juga penting lingkungan yang berubah.³⁵

³⁵N. Burt, *Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organization* (San Francisco, CA: Jossey-Bass

Ketiga, juru bicara (*spokesperson*).

Memperoleh "pesan" ke luar, dan juga berbicara, boleh dikatakan merupakan suatu bagian penting dari memimpikan masa depan suatu organisasi. Seorang pemimpin efektif adalah juga seseorang yang mengetahui dan menghargai segala bentuk komunikasi tersedia, guna menjelaskan dan membangun dukungan untuk suatu visi masa depan. Pemimpin, sebagai juru bicara untuk visi, harus mengkomunikasikan suatu pesan yang mengikat semua orang agar melibatkan diri dan menyentuh visi organisasi secara internal dan secara eksternal. Visi yang disampaikan harus "bermanfaat, menarik, dan menimbulkan kegairahan tentang masa depan organisasi." ³⁶

Publishers, 1992), 65-66.

³⁶N. Burt, *Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organization* (San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers, 1992), 65-66.

Keempat, pelatih (*coach*). Pemimpin visioner yang efektif harus menjadi pelatih yang baik. Dengan ini berarti bahwa seorang pemimpin harus menggunakan kerjasama kelompok untuk mencapai visi yang dinyatakan. Seorang pemimpin mengoptimalkan kemampuan seluruh "pemain" untuk bekerja sama, mengkoordinir aktivitas atau usaha mereka, ke arah "pencapaian kemenangan," atau menuju pencapaian suatu visi organisasi. Pemimpin, sebagai pelatih, menjaga pekerja untuk memusatkan pada realisasi visi dengan pengarahan, memberi harapan, dan membangun kepercayaan di antara pemain yang penting bagi organisasi dan visinya untuk masa depan. Dalam beberapa kasus, hal tersebut dapat dibantah bahwa pemimpin sebagai pelatih, lebih tepat untuk ditunjuk sebagai "*player-coach*."³⁷

³⁷Ibid.

Visi harus disegarkan sehingga tetap sesuai dan sepadan dengan perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan. Karena itu visi dalam konteks ini merupakan atribut utama seorang pemimpin. Adalah tugas dan tanggung jawab pimpinan untuk melahirkan, memelihara, mengembangkan, menerapkan dan menyegarkan visi agar tetap memiliki kemampuan untuk memberikan respon yang tepat dan cepat terhadap berbagai permasalahan dan tuntutan yang dihadapi organisasi.

Proses perumusan visi sekolah hendaknya dirumuskan berdasar masukan dari berbagai warga sekolah/madrasah dan pihak-pihak yang berkepentingan, selaras dengan visi institusi di atasnya serta visi pendidikan nasional, diputuskan oleh dewan pendidik yang dipimpin oleh kepala sekolah/madrasah dengan memperhatikan masukan

komite sekolah/madrasah, mensosialisasikan kepada warga sekolah/madrasah dan segenap pihak yang berkepentingan dan ditinjau dan dirumuskan kembali secara berkala sesuai dengan perkembangan dan tantangan di masyarakat.³⁸

Beberapa langkah kepemimpinan visioner adalah penciptaan visi, perumusan visi, transformasi visi dan implementasi visi. *Pertama*, penciptaan visi. Visi tercipta dari hasil kreatifitas pikir pemimpin sebagai refleksi profesionalisme dan pengalaman pribadi atau sebagai hasil elaborasi pemikiran mendalam dengan pengikut/personil lain berupa ide-ide ideal tentang cita-cita organisasi di masa depan yang ingin diwujudkan bersama. Pemimpin sebagai pencipta visi berarti mampu memikirkan secara kreatif masa depan organisasi.

³⁸Siswanto, *Apa dan Bagaimana Mengembangkan Kultur Sekolah*, 54.

Terbentuknya visi dipengaruhi oleh pengalaman hidup, pendidikan, pengalaman professional, interaksi dan komunikasi internasional, pertemuan keilmuan, kegiatan intelektual yang membentuk pola pikir (*mindset*) tertentu. Dengan demikian, visi terbentuk dari perpaduan antara inspirasi, imajinasi "*insight*", nilai-nilai informasi, pengetahuan dan *judgement*.

Mulyadi mencatat dua tahapan dalam penciptaan visi. Pertama, *Trend watching*, yaitu kemampuan tingkat tinggi untuk dapat memprediksi kemungkinan-kemungkinan yang terjadi di masa depan melalui kepiawaiannya dalam bidang yang digeluti serta kepekaan terhadap *signal-signal* alam dan perubahannya sekaligus memiliki kekuatan mendekatkan diri kepada Tuhan sebagai kekuatan supranatural luar biasa yang dapat membimbing

perilakunya dalam menangkap makna dari suatu gejala alam. Melalui *trend watching* pimpinan dapat mendeteksi arah perubahan di masa yang akan datang dan berbagai peluang yang disembunyikan secara brilian sebagai masalah-masalah yang tidak dapat dipecahkan tersebut. Kedua, *Envisioning*. Yaitu kemampuan pimpinan untuk merumuskan visi berdasarkan hasil pengamatan trend perubahan yang akan terjadi di masa yang akan datang. *Envisioning* merupakan kemampuan kita untuk menggambarkan pikiran kita untuk melampaui realitas sekarang, kemampuan untuk menggambarkan sesuatu yang akan kita ciptakan yang belum pernah kita alami sebelumnya.

Kedua, perumusan visi. Kepemimpinan visioner dalam tugas perumus visi adalah kesadaran akan pentingnya visi dirumuskan dalam *statement*

yang jelas agar menjadi komitmen semua personil dalam mewujudkannya sehingga pemimpin berupaya mengelaborasi informasi, cita-cita, keinginan pribadi dipadukan dengan cita-cita atau gagasan personil lain dalam forum komunikasi yang intensif sehingga menghasilkan kristalisasi visi organisasi.

Visi perlu dirumuskan dalam *statement* yang jelas dan tegas. Perumusan visi perlu melibatkan *stakeholders*. Quiqley mengatakan bahwa terbentuknya visi melalui proses partisipasi dan musyawarah antar anggota kelompok, tim inti atau *core leadership team members*.

Ketiga. transformasi visi. Kemampuan membangun kepercayaan melalui komunikasi yang intensif dan efektif sebagai upaya *shared vision* pada *stakeholders*, sehingga diperoleh *sense of belonging* dan *sense of ownership*.

Keempat, implementasi visi. Implementasi visi merupakan kemampuan pemimpin dalam menjabarkan dan menterjemahkan visi kedalam tindakan. Visi merupakan peluru bagi kepemimpinan visioner. Visi berperan dalam menentukan masa depan organisasi apabila diimplementasikan secara komprehensif.

Visi yang tidak diimplementasikan adalah slogan dan simbol-simbol yang tidak banyak berpengaruh terhadap kinerja, bahkan secara ekstrim dapat dikatakan bahwa tanpa implementasi, *statement-statement* yang diyakini sebagai visi sebenarnya bukanlah visi. Visi harus diwujudkan dalam kerja kepemimpinan.³⁹

³⁹Buchari Alma, *Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa* (Bandung:Alfabet, 2007), 250-253.

B. Budaya Sekolah

Sebagai suatu organisasi, sekolah mempunyai kultur/budaya yang berbeda-beda sesuai dengan sejarah serta pembentukan kulturnya masing-masing. Kultur sekolah makin mendapat perhatian dalam kajian organisasi serta manajemen pendidikan untuk menunjukkan keunikan sosial dari suatu organisasi termasuk sekolah, dan setiap pendidik mengetahui bahwa setiap sekolah pada dasarnya bersifat unik dan berbeda satu dengan yang lainnya.⁴⁰

Budaya sekolah berkaitan dengan cara warganya mempersepsikan karakteristik budaya sekolah. Artinya pemahaman ini penting untuk bisa membedakan antara budaya sekolah dan kepuasan kerja. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Ansar & Masaong dalam Arifin bahwa budaya sekolah memiliki empat karakteristik yaitu: (a) budaya sekolah yang bersifat khusus

⁴⁰Uhar Suharsaputra, *Administrasi Pendidikan* (Bandung:Refika Aditama, 2013), 115.

(*distinctive*) karena masing-masing sekolah memiliki sejarah, pola komunikasi, sistem dan prosedur, pernyataan visi dan misi; (b) budaya sekolah pada hakikatnya stabil dan biasanya berubah, dimana budaya sekolah akan berubah bila ada ancaman "krisis" dari sekolah yang lain; (c) budaya sekolah biasanya memiliki sejarah yang bersifat implisit dan tidak eksplisit; (d) budaya sekolah tampak sebagai perwakilan simbol yang melandasi keyakinan dan nilai-nilai sekolah tersebut. Dari karakteristik ini, dapat dikatakan bahwa kejadian-kejadian internal dan eksternal yang terjadi di sekolah bisa mengubah budaya sekolah misalnya: kondisi dasar, teknologi baru, perubahan kebijakan, dan faktor lain.⁴¹

C. Pembentukan dan Pengelolaan Budaya Organisasi

Pada awal kemunculannya, budaya organisasi mengacu pada visi pendirinya yang dipengaruhi oleh cita-

⁴¹Arifin, *Implementasi Nilai-Nilai Budaya Sekolah dalam Mewujudkan Sekolah Berkualitas* (Gorontalo:FIP Universitas Negeri Gorontalo,2012), 5.

cita internal dan tuntutan eksternal yang melingkupinya. Pada hakikatnya suatu budaya adalah 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.⁴²

Pembentukan dan pengelolaan budaya organisasi adalah suatu hal yang mutlak untuk memperoleh budaya organisasi yang kental. Membentuk budaya organisasi merupakan tanggung jawab seluruh personel sekolah. Pimpinan perlu memahami cara-cara pembentukan dan pengelolaan budaya organisasi. Budaya organisasi dapat terbentuk melalui tiga cara, yaitu sebagai berikut:

⁴²Aan Komariah, Cepi Triatna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2016), 112.

1. Seleksi: sejak awal sudah ditekankan bahwa hanya pegawai-pegawai yang memenuhi kriteria organisasi yang dapat diterima
2. Manajemen puncak: pimpinan menjadi pendorong kuat bagi tumbuhnya perilaku bawahan. Pimpinan mesti menerapkan norma-norma perilaku yang dapat diikuti bawahnya. Di samping itu, apa yang dilakukan atasan dapat diobservasi dan dinilai oleh bawahnya
3. Sosialisasi: penanaman norma-norma yang ditetapkan organisasi dapat dilakukan dengan cara membicarakannya dalam rapat-rapat, pertemuan-pertemuan, atau bahkan dengan alat/media khusus.⁴³

Budaya dalam organisasi sekolah, lebih ditekankan pada terjaganya nilai-nilai utama kehidupan yang dilandasi keimanan dan ketaqwaan kepada Pencipta. Hal ini dapat dilakukan dengan cara memelihara kebiasaan-kebiasaan

⁴³Aan Komariah, Cepi Triatna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2016), 113.

produktif dalam menelaah ilmu dan melaksanakan kinerja keilmuan tanpa mengabaikan lingkungan sosial tempat berinteraksi dan mengekspresikan kreatifitas produktif manusia.⁴⁴

D. Strategi Pengembangan Budaya Sekolah

Pengembangan budaya sekolah tidak lepas dari budaya masyarakat di sekitarnya. Oleh karena itu pengembangan budaya sebaiknya berdasarkan kebutuhan sekolah yang di dalamnya terdapat kepala sekolah, pendidik, dan peserta didik yang terintegrasi pada budaya yang berkembang di lingkungannya. Di samping budaya sekolah merupakan bagian dari budaya lingkungan di sekitarnya, sekolah harus dapat berfungsi sebagai agen pengembang budaya lingkungan. Sekolah dalam fungsinya sebagai agen perubahan budaya perlu merumuskan rencana, strategi pengembangan, monitoring dan evaluasi pembangunan

⁴⁴Ibid., 114.

budaya sekolah dengan menggunakan model pengembangan sebagai berikut⁴⁵:

Langkah *pertama* adalah analisis lingkungan eksternal dan internal. Pada tahap ini apabila dilihat dari model analisis lingkungan adalah mengidentifikasi peluang dan ancaman yang datang dari budaya sekitar sekolah. Di samping itu analisis lingkungan diperlukan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dari dalam. Dari analisis lingkungan akan diperoleh sejumlah masalah yang sekolah perlu selesaikan.

Langkah *kedua* adalah merumuskan strategi yang meliputi penetapan visi misi yang menjadi arah pengembangan, tujuan pengembangan, strategi pengembangan, dan penetapan kebijakan. Arah pengembangan dapat dijabarkan dari visi dan misi menjadi indikator pada pencapaian tujuan. Contoh dalam

⁴⁵Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 81 A Tahun 2013 tentang Implementasi Kurikulum, (Jakarta:Kemdikbud, 2013).

pengembangan keyakinan akan dibuktikan dengan sejumlah target yang tinggi pada setiap indikator pencapaian. Contoh ini dapat dijabarkan lebih lanjut pada model operasional penguatan nilai kerja sama dan yang kompetitif.

Langkah *ketiga* implementasi strategi, langkah ini harus dapat menjawab bagaimana caranya sekolah melaksanakan program. Jika pada model pertama sekolah berencana untuk mengembangkan nilai kebersamaan melalui pelaksanaan kegiatan kolaboratif dan kompetitif, maka sekolah hendaknya menyusun strategi pada kegiatan yang mana yang dapat dikolaborasikan dan dikompetitifkan. Pengembangan nilai harus diwujudkan dalam kepatuhan atas kesepakatan yang dituangkan dalam peraturan. Oleh karena itu pengembangan budaya sekolah sangat erat kaitannya dengan peraturan dan kepatuhan seluruh warga sekolah pada pelaksanaan kegiatan sehari-hari di sekolah.

Pada langkah ketiga, peran kepala sekolah yang penting adalah:

1. Menetapkan kebijakan atas kesepakatan bersama
2. Merealisasikan strategi
3. Melaksanakan perbaikan proses berdasarkan data yang diperoleh dari pemantauan
4. Melakukan evaluasi kegiatan berbasis data hasil pemantauan.

Memperhatikan kelima langkah kegiatan yang penting dalam pelaksanaan strategi mengisyaratkan bahwa kepala sekolah perlu memahami benar tentang: 1)kebutuhan pengembangan budaya sekolah, 2) tujuan pelaksanaan, 3)indikator dan target keberhasilan, 4) memastikan bahwa rencana dapat diimplementasikan, 5) memastikan bahwa proses pelaksanaan dan hasil pengembangan budaya sekolah sesuai dengan yang diharapkan.

Langkah *keempat* adalah monitoring dan evaluasi. Langkah ini merupakan bagian dari sistem penjaminan mutu. Kepala sekolah melalui monitoring memenuhi kewajiban untuk memastikan bahwa proses pelaksanaan kegiatan sesuai dengan rencana, jadwal pelaksanaan memenuhi target waktu, tahap pelaksanaan sesuai dengan yang direncanakan, lebih dari itu hasil yang diharapkan sesuai dengan target.

E. Visi dan Misi Sekolah dalam Penguatan Budaya Sekolah

Langkah awal dalam perumusan strategi *Strategy Formulation* adalah penetapan visi. Visi merupakan bayangan cermin mengenai keadaan internal dan kehandalan inti seluruh organisasi. Seringkali dalam melihat pengertian visi tertukar artinya dengan misi. Oleh karena itu perlu batasan yang jelas dan spesifik tentang terminologi visi dan

misi sehingga mudah membedakan antara keduanya.⁴⁶ Berkaitan dengan masalah visi, Akdon mengutip Hax dan Majluf, bahwa visi adalah pernyataan yang merupakan sarana untuk mengkomunikasikan alasan keberadaan organisasi dalam arti tujuan dan tugas pokok. Selain itu untuk memperlihatkan *framework* hubungan antara organisasi dengan *stakeholders* (sumberdaya manusia organisasi, konsumen/*citizen*, pihak lain yang terkait). Lebih lanjut untuk menyatakan sasaran utama kinerja organisasi dalam arti pertumbuhan dan perkembangan.⁴⁷

Suatu visi agar menjadi realistik, dapat dipercaya, meyakinkan, serta mengandung daya tarik maka dalam proses pembuatannya perlu melibatkan semua *stakeholder*. Selain keterlibatan berbagai pihak, visi perlu secara intensif

⁴⁶Chusnul Chotimah, Muhammad Fathurrohman, *Komplemen Manajemen Pendidikan Islam Konsep Integratif Pelengkap Manajemen Pendidikan Islam* (Yogyakarta: Teras, 2014), 7.

⁴⁷Akdon, *Strategic Management for Educational Management: Manajemen Strategi untuk Manajemen Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2006), 95.

dikonsultasikan kepada semua anggota sehingga merasa sebagai pemilik visi tersebut. Visi sebaiknya dibuat dalam kalimat yang singkat, padat dan akurat agar mudah diingat. Visi tidak perlu *diupdate* setiap tahun, namun visi merupakan subjek yang direvisi dalam interval 5-10 tahun.⁴⁸

F. Prinsip-Prinsip dan Asas-Asas Pengembangan Budaya dan Iklim Sekolah

Budaya dan iklim sekolah yang efektif akan memberikan efek positif bagi semua unsur dan personil sekolah seperti kepala sekolah, guru, staf, siswa dan masyarakat. Prinsip-prinsip yang menjadi acuan dalam pengembangan budaya dan iklim sekolah adalah sebagai berikut⁴⁹:

⁴⁸Chusnul Chotimah, Muhammad Fathurrohman, *Komplemen Manajemen Pendidikan Islam Konsep Integratif Pelengkap Manajemen Pendidikan Islam*, 15.

⁴⁹Daryanto, *Pengelolaan Budaya dan Iklim Sekolah*, 17-19.

1. Berfokus Pada Visi, Misi dan Tujuan Sekolah

Pengembangan budaya dan iklim sekolah harus senantiasa sejalan dengan visi, misi dan tujuan sekolah. Fungsi visi, misi, dan tujuan sekolah adalah mengarahkan pengembangan budaya dan iklim sekolah. Visi tentang keunggulan mutu misalnya, harus disertai dengan program-program yang nyata mengenai penciptaan budaya dan iklim sekolah.

2. Penciptaan Komunikasi Formal dan Informal

Komunikasi merupakan dasar bagi koordinasi dalam sekolah, termasuk dalam menyampaikan pesan-pesan pentingnya budaya dan iklim sekolah. Komunikasi informal sama pentingnya dengan komunikasi formal. Dengan demikian kedua jalur komunikasi tersebut perlu digunakan dalam menyampaikan pesan secara efektif dan efisien.

3. Inovatif dan Bersedia Mengambil Resiko

Salah satu dimensi budaya organisasi adalah inovasi dan kesediaan mengambil resiko. Setiap perubahan budaya sekolah menyebabkan adanya resiko yang harus diterima khususnya bagi para pembaharu. Ketakutan akan resiko menyebabkan kurang beraninya seorang pemimpin mengambil sikap dan keputusan dalam waktu cepat.

4. Memiliki Strategi yang Jelas

Pengembangan budaya dan iklim sekolah perlu ditopang oleh strategi dan program. Strategi mencakup cara-cara yang ditempuh sedangkan program menyangkut kegiatan operasional yang perlu dilakukan. Strategi dan program merupakan dua hal yang selalu berkaitan.

5. Berorientasi Kinerja

Pengembangan budaya dan iklim sekolah perlu diarahkan pada sasaran yang sedapat mungkin dapat

diukur. Sasaran yang dapat diukur akan mempermudah pengukuran capaian kinerja dari suatu sekolah.

6. Sistem Evaluasi yang Jelas

Untuk mengetahui kinerja pengembangan budaya dan iklim sekolah perlu dilakukan evaluasi secara rutin dan bertahap: jangka pendek, sedang, dan jangka panjang. Karena itu perlu dikembangkan sistem evaluasi terutama dalam hal: kapan evaluasi dilakukan, siapa yang melakukan dan mekanisme tindak lanjut yang harus dilakukan.

7. Memiliki Komitmen yang Kuat

Komitmen dari pimpinan dan warga sekolah sangat menentukan implementasi program-program pengembangan budaya dan iklim sekolah. Banyak bukti menunjukkan bahwa komitmen yang lemah terutama dari pimpinan menyebabkan program-program tidak terlaksana dengan baik.

8. Keputusan Berdasarkan Konsensus

Ciri budaya organisasi yang positif adalah pengambilan keputusan partisipatif yang berujung pada pengambilan keputusan secara konsensus. Meskipun hal itu tergantung pada situasi keputusan, namun pada umumnya konsensus dapat meningkatkan komitmen anggota organisasi dalam melaksanakan keputusan tersebut.

9. Sistem Imbalan yang Jelas

Pengembangan budaya dan iklim sekolah hendaknya disertai dengan sistem imbalan meskipun tidak selalu dalam bentuk barang atau uang. Bentuk lainnya adalah penghargaan atau kredit poin terutama bagi siswa yang menunjukkan perilaku positif yang sejalan dengan pengembangan budaya dan iklim sekolah.

10. Evaluasi Diri

Evaluasi diri merupakan salah satu alat untuk mengetahui masalah-masalah yang dihadapi di sekolah. Evaluasi dapat dilakukan dengan menggunakan pendekatan curah pendapat atau menggunakan skala penilaian diri. Kepala sekolah dapat mengembangkan metode penilaian diri yang berguna bagi pengembangan budaya dan iklim sekolah. Halaman berikut ini dikemukakan satu contoh untuk mengukur budaya dan iklim sekolah.

Definisi budaya dan iklim sekolah sebagaimana yang telah dijelaskan sebelumnya merupakan sebuah pola asumsi dasar dalam mengembangkan budaya dan iklim sekolah efektif, sehingga unsur dan prinsip-prinsipnya dianggap valid untuk dilaksanakan secara terus menerus serta diterapkan bukan hanya dianggap sebagai strategi tetapi lebih condong dipandang sebagai budaya. Oleh karena

itu peningkatan mutu dan kualitas pendidikan di sekolah harus senantiasa dibarengi dengan pengembangan budaya dan iklim sekolah yang kondusif dengan menerapkan nilai-nilai dasar sebagai asas kehidupan sekolah.

Secara umum asas-asas pengembangan budaya dan iklim sekolah dapat diuraikan sebagai berikut⁵⁰:

1. Kerjasama tim (*team work*)

Pada dasarnya sebuah komunitas sekolah merupakan sebuah tim/kumpulan individu yang bekerja sama untuk mencapai tujuan. Untuk itu, nilai kerja sama merupakan suatu keharusan dan kerjasama merupakan aktivitas yang bertujuan untuk membangun kekuatan-kekuatan atau sumber daya yang dimiliki oleh personil sekolah.

2. Kemampuan

Menunjuk pada kemampuan untuk mengerjakan tugas dan tanggung jawab pada tingkat kelas atau

⁵⁰Ibid., 20-23.

sekolah. Dalam lingkungan pembelajaran, kemampuan profesional guru bukan hanya ditunjukkan dalam bidang akademik tetapi juga dalam bersikap dan bertindak yang mencerminkan pribadi pendidik.

3. Keinginan

Keinginan di sini merujuk pada kemauan atau kerelaan untuk melakukan tugas dan tanggung jawab untuk memberikan kepuasan terhadap siswa dan masyarakat. Semua nilai di atas tidak berarti apa-apa jika tidak diiringi dengan keinginan. Keinginan juga harus diarahkan pada usaha untuk memperbaiki dan meningkatkan kemampuan dan kompetensi diri dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sebagai budaya yang muncul dalam diri pribadi baik sebagai kepala sekolah, guru, dan staf dalam memberikan pelayanan kepada siswa dan masyarakat.

4. Kegembiraan (*happiness*)

Nilai kegembiraan ini harus dimiliki oleh seluruh personil sekolah dengan harapan kegembiraan yang kita miliki akan berimplikasi pada lingkungan dan iklim sekolah yang ramah dan menumbuhkan perasaan puas, nyaman, bahagia dan bangga sebagai bagian dari personil sekolah. Jika perlu dibuat wilayah-wilayah yang dapat membuat suasana dan memberi nuansa yang indah, nyaman, asri dan menyenangkan, seperti taman sekolah ditata dengan baik dan dibuat wilayah bebas masalah atau wilayah harus senyum dan sebagainya.

5. Hormat (*respect*)

Rasa hormat merupakan nilai yang memperlihatkan penghargaan kepada siapa saja baik dalam lingkungan sekolah maupun dengan *stakeholders* pendidikan lainnya. Keluhan-keluhan yang terjadi

karena perasaan tidak dihargai atau tidak diperlakukan dengan wajar akan menjadikan sekolah kurang dipercaya. Sikap respek dapat diungkapkan dengan cara memberi senyuman dan sapaan kepada siapa saja yang kita temui, bisa juga dengan memberikan hadiah yang menarik sebagai ungkapan rasa hormat dan penghargaan kita atas hasil kerja yang dilakukan dengan baik. Atau mengundang secara khusus dan menyampaikan selamat atas prestasi yang diperoleh dan sebagainya.

6. Jujur (*honesty*)

Nilai kejujuran merupakan nilai yang paling mendasar dalam lingkungan sekolah, baik kejujuran pada diri sendiri maupun kejujuran kepada orang lain. Nilai kejujuran tidak terbatas pada kebenaran dalam melakukan pekerjaan atau tugas tetapi mencakup cara terbaik dalam membentuk pribadi yang obyektif.

Tanpa kejujuran, kepercayaan tidak akan diperoleh. Oleh karena itu budaya jujur dalam setiap situasi dimanapun kita berada harus senantiasa dipertahankan. Jujur dalam memberikan penilaian, jujur dalam mengelola keuangan, jujur dalam penggunaan waktu serta konsisten pada tugas dan tanggung jawab merupakan pribadi yang kuat dalam menciptakan budaya dan iklim sekolah yang baik.

7. Disiplin (*discipline*)

Disiplin merupakan suatu bentuk ketaatan pada peraturan dan sanksi yang berlaku dalam lingkungan sekolah. Disiplin yang dimaksudkan dalam asas ini adalah sikap dan perilaku disiplin yang muncul karena kesadaran dan kerelaan kita untuk hidup teratur dan rapi serta mampu menempatkan sesuatu sesuai pada kondisi yang seharusnya. Jadi disiplin disini bukanlah sesuatu yang harus dan tidak harus dilakukan karena

peraturan yang menuntut kita untuk taat pada aturan yang ada. Aturan atau tata tertib yang dipajang dimana-mana bahkan merupakan atribut, tidak akan menjamin untuk dipatuhi apabila tidak didukung dengan suasana atau iklim lingkungan sekolah yang disiplin. Disiplin tidak hanya berlaku pada orang tertentu saja di sekolah tetapi untuk semua personil sekolah tidak kecuali kepala sekolah, guru dan staf.

8. Empati (*empathy*)

Empati adalah kemampuan menempatkan diri atau dapat merasakan apa yang dirasakan oleh orang lain namun tidak ikut larut dalam perasaan itu. Sikap ini perlu dimiliki oleh seluruh personil sekolah agar dalam berinteraksi dengan siapa saja dan dimana saja mereka dapat memahami penyebab dari masalah yang mungkin dihadapi oleh orang lain dan mampu menempatkan diri sesuai dengan harapan orang tersebut. Dengan sifat

empati warga sekolah dapat menumbuhkan budaya dan iklim sekolah yang lebih baik karena dilandasi oleh perasaan yang saling memahami.

9. Pengetahuan dan Kesopanan

Pengetahuan dan kesopanan para personil sekolah yang disertai dengan kemampuan untuk memperoleh kepercayaan dari siapa saja akan memberikan kesan yang meyakinkan bagi orang lain. Dimensi ini menuntut para guru, staf dan kepala sekolah tampil profesional dan terlatih dalam memainkan perannya memenuhi tuntutan dan kebutuhan siswa, orang tua dan masyarakat.

G. Tujuan dan Manfaat Pengembangan Budaya Sekolah

Hasil pengembangan budaya sekolah adalah meningkatkan perilaku yang konsisten dan untuk menyampaikan kepada personel tentang bagaimana perilaku

yang seharusnya dilakukan untuk membangun kepribadian mereka dalam lingkungan sekolah yang sesuai dengan iklim lingkungan yang tercipta di sekolah baik itu lingkungan fisik maupun iklim kultur yang ada.⁵¹

Untuk menciptakan budaya sekolah yang kuat dan positif perlu dibarengi dengan rasa saling percaya dan saling memiliki yang tinggi terhadap sekolah, memerlukan perasaan bersama dan intensitas nilai yang memungkinkan adanya kontrol perilaku individu dan kelompok serta memiliki satu tujuan dalam menciptakan perasaan sebagai satu keluarga. Dengan kondisi seperti ini dan dibarengi dengan kontribusi yang besar terhadap harapan dan cita-cita individu dan kelompok sebagai wujud dan harapan sekolah yang tertuang dalam visi, misi, tujuan dan sasaran sekolah ditunjang oleh iklim sekolah yang mendukung kontribusi tersebut.

⁵¹Daryanto, *Pengelolaan Budaya dan Iklim Sekolah*, 12-13.

Manfaat yang diperoleh dengan pengembangan budaya dan iklim sekolah yang kuat, kondusif dan bertanggung jawab adalah:

Pertama, menjamin kualitas kerja yang lebih baik. Melalui budaya dan iklim sekolah yang kondusif akan memacu semangat seluruh *stakeholders* yang ada di sekolah untuk selalu menampilkan kualitas kerja yang lebih baik secara berkesinambungan karena ditunjang dengan iklim dan budaya yang kondusif.

Kedua, membuka seluruh jaringan komunikasi dari segala jenis dan level baik komunikasi vertikal maupun horizontal. Dengan adanya iklim yang selaras, secara tidak langsung akan membangun kualitas jaringan komunikasi dari segala arah, baik dari *top manager*, *middle manager* hingga para bawahannya. Dengan adanya iklim dan budaya yang kondusif akan komunikasi akan tetap terjalin dengan baik. Selain itu dengan budaya yang kondusif akan

menumbuhkan keterbukaan dan transparan dalam semua program sekolah.

Ketiga, menciptakan kebersamaan dan rasa saling memiliki yang tinggi dan meningkatkan solidaritas dan rasa kekeluargaan. Dengan budaya yang positif dan iklim yang kondusif akan menimbulkan rasa kekeluargaan yang tinggi karena *stakeholders* pendidikan merasa nyaman dengan lingkungan di sekitarnya. Selain itu, jika menemukan kesalahan akan segera dapat diperbaiki karena adanya iklim yang kondusif dan budaya yang positif dengan ditandai belajar terus menerus.

Keempat, dapat beradaptasi dengan baik terhadap perkembangan IPTEK. Salah satu manfaat dari pengembangan budaya adalah *stakeholders* lembaga dapat terbuka terhadap perkembangan IPTEK dan melalui hal ini dapat membantu pekerjaan lebih mudah karena dibantu dengan teknologi yang sedemikian maju.

Manfaat ini bukan hanya dirasakan dalam lingkungan sekolah, tetapi dimana saja karena dibentuk oleh norma pribadi dan bukan oleh aturan yang kaku dengan berbagai hukuman jika terjadi pelanggaran yang dilakukan.

Selain beberapa manfaat di atas, manfaat lain bagi individu (pribadi) dan kelompok adalah meningkatkan kepuasan kerja, pergaulan lebih akrab, disiplin meningkat, pengawasan fungsional bisa lebih ringan, muncul keinginan untuk selalu ingin berbuat proaktif, belajar dan berprestasi terus, selalu ingin memberikan yang terbaik bagi sekolah, keluarga, orang lain dan diri sendiri.⁵²

⁵²Ibid., 13-14.

BAB III

MI PLUS AL-ISLAM DAGANGAN MADIUN

Dalam sub bab ini akan dipaparkan data umum dan data khusus dari penelitian ini. Data umum merupakan profil umum dari MI Plus Al-Islam Dagangan Madiun yang meliputi sejarah berdirinya lembaga, letak geografis, visi, misi dan tujuan madrasah, keadaan pendidik dan peserta didik, serta sarana prasarana lembaga. Sedangkan data khusus merupakan temuan penelitian yang berkaitan dengan rumusan masalah penelitian, yaitu kepemimpinan kepala sekolah, strategi dalam mengembangkan budaya akademis serta implikasi kepemimpinan tersebut terhadap kemajuan lembaga.

A. Sejarah Berdirinya Lembaga

Asal mula MI ini berdiri pada tahun 1996. Pada waktu itu bernama Sekolah Dasar Islam (SDI). Kemudian

pada saat Kementrian Agama (Kemenag) dapat mengelola pendidikan, berkembang menjadi MI (Madrasah Ibtidaiyah) dengan nama MI Al-Islam. Kemudian seiring berjalannya waktu, terus mengalami pasang surut dinamis sesuai dengan perkembangannya. Pada tahun 1999 MI Al-Islam mengalami puncak dari kemunduranya. Kemunduran itu ditandai dengan tidak ada siswa yang mendaftar kelas 1 sehingga kelas 1 menjadi kosong. Akhirnya pengurus mengambil langkah-langkah untuk menyelamatkan MI Al-Islam dengan memperbaiki manajemen yang sudah ada. Akan tetapi, ternyata hal tersebut tidak mendapatkan tanggapan pihak manajemen MI Al-Islam Dagangan. Sehingga pada akhirnya pengurus mengambil langkah berikutnya, yaitu: dengan mendirikan lembaga baru, dengan manajemen baru dan personelnnya baru untuk berjaga-jaga apabila pada tahun berikutnya tidak mendapatkan murid lagi. Pada tahun 1999 mulai direncanakan dan pada tahun

2000 madrasah di perkenalkan kepada masyarakat dengan program-program yang baru dengan nama MI Plus Al-Islam. Namun madrasah juga tidak melupakan tugasnya sesuai kesepakatan dengan pengurus, untuk mengajar hingga lulus siswa dari MI yang lama selama 4 tahun. Sehingga pada tahun 2000-2004 madrasah mengelola 2 lembaga dalam 1 atap. MI Al-Islam Dagangan dan MI Plus Al-Islam Dagangan. Dengan manajemen baru dan program-program yang baru madrasah mendapatkan respon yang baik dari masyarakat mulai madrasah diluncurkan hingga sekarang.

Pada saat murid dari MI yang lama telah lulus seluruhnya, guru yang ada diminta untuk melimpah menjadi guru di MI Plus Al-Islam Dagangan. Sebagai kepala sekolah yang pertama Bapak Ahmad Baidowi dengan dibantu 6 orang guru. Pak Baidowi, Bapak Nanang, Ibu Kelik, Ibu Atin Almarhumah, Ibu Rohmi dan ibu

Markhamah sebagai guru angkatan pertama. Pada awal berdiri sampai dengan awal tahun 2006, posisi kepala sekolah dijabat oleh Drs. Ahmad Baidowi. Saat itu kelas yang dimiliki berada di kompleks Masjid Baitul Amin Dagangan dan di Sewulan dengan meminjam pakai sekolah lain. Hal tersebut dilakukan karena dari tahun ketahun murid semakin bertambah, sehingga ruangan yang ada tidak dapat lagi menampung jumlah siswa. Mulai tahun 2003, mulailah dibangun ruang kelas baru di kampus 2 diatas tanah waqaf yang sudah ada, berada ± 100 m dari kampus 1. Pada tahun 2006, Bapak Ahmad Baidowi mendapatkan promosi kepala sekolah sehingga dipindah tugaskan di MTsN Saradan. Selanjutnya, jabatan kepala sekolah digantikan oleh Bapak Nanang Muhammad Irhamni, SP sampai dengan sekarang. Saat ini kampus 2 memiliki bangunan dengan 2 lantai dan pembangunan terus dilakukan untuk menambah ruang kelas untuk belajar siswa.⁵³

⁵³Nanang, *wawancara*, Dagangan, 27 April 2018.

B. Letak Geografis

MI Plus Al-Islam Dagangan terletak \pm 15 km dari Kota Madiun. Tepatnya beralamatkan di kompleks Masjid Baitul Amin, Desa Dagangan, Kecamatan Dagangan, Kabupaten Madiun. MI Plus Al-Islam memiliki 2 lokal tempat belajar, yakni Kampus 1 dan Kampus 2. Kampus 1 terletak di dalam kompleks Masjid Baitul Amin Dagangan digunakan untuk tempat belajar siswa kelas 1 dan 2, ruang Kepala Sekolah, ruang Tata Usaha dan koperasi siswa. Sedangkan kampus 2 berada \pm 100 m dari kampus 1 yang dihubungkan dengan jalan setapak. Kampus 2 digunakan untuk tempat belajar siswa kelas 3, 4,5 dan 6. Adapun batas-batas wilayah MI Plus Al-Islam Dagangan adalah sebagai berikut:⁵⁴

- a. Sebelah utara berbatasan dengan Desa Sewulan.
- b. Sebelah selatan berbatasan dengan Desa Kepet.

⁵⁴Penulis, *Observasi*, Dagangan, 12 Maret 2018.

- c. Sebelah timur berbatasan dengan Desa Jetis.
- d. Sebelah barat berbatasan dengan Desa Sewulan.

C. Visi, Misi dan Tujuan Lembaga

Adapun visi MI Plus Al-Islam Dagangan, yaitu:

“Meluluskan siswa yang berakhlaq karimah dan berprestasi akademik yang optimal dan mampu melakukan perubahan bagi diri dan lingkungannya ke arah kehidupan yang Islami berdasarkan al-Quran dan Sunnah Rosul”. Dengan uraian standar standar mutu siswa sebagai berikut:

a. Memiliki Aqidah Kuat

- 1) Bangga terhadap Islam.
- 2) Meninggalkan perbuatan syirik.
- 3) Keyakinan terhadap rukun iman melahirkan kesadaran shalat.
- 4) Memiliki ketangguhan dalam menghadapi kesulitan dan cobaan yang dihadapi.

b. Beribadah dengan benar

- 1) Mampu beribadah (bersuci, sholat dan dzikir setelah sholat) dengan baik dan benar.
- 2) Sholat diawal waktu dengan kesadaran tanpa disuruh.
- 3) Hafal surat-surat juz 30.
- 4) Membaca al-Quran dengan tartil.
- 5) Senang membaca al-Quran minimal 1 halaman perhari.

c. Berakhlak yang baik

- 1) Menjunjung tinggi nilai-nilai kejujuran.
- 2) Menampilkan diri sesuai nilai Islami (dalam tutur kata, busana dan bergaul).
- 3) Berbakti kepada orangtua.
- 4) Bersikap salam, senyum dan santun kepada orang lain.
- 5) Mampu berkerjasama dan bersosialisasi dengan teman di sekolah dan masyarakat.
- 6) Mampu berempati dengan orang lain.

- 7) Memiliki budaya bersih dengan berwawasan lingkungan.
 - 8) Menyesuaikan diri dengan norma-norma di sekolah dan masyarakat.
 - 9) Tidak merokok dan tidak terkena narkoba.
 - 10) Mampu mengelola perbedaan dalam kehidupan sehari-hari dengan baik.
- d. Memiliki jiwa kepemimpinan dan kemandirian
- 1) Mampu mengurus kebutuhan sendiri.
 - 2) Mampu membantu pekerjaan orangtua di rumah.
 - 3) Disiplin.
 - 4) Mampu menghormati dan menaati tata tertib.
 - 5) Mampu berbicara dan tampil di depan umum tanpa ragu selama minimal 10 menit.
 - 6) Pernah memimpin kelompok dengan anggota 5 teman sebaya.

e. Berbadan sehat, kuat, bugar dan lincah

- 1) Sehat : tidak mudah sakit dan tidak mengidap penyakit menular.
- 2) Kuat : tidak mudah mengeluh dengan tugas dan tantangan yang berat.
- 3) Bugar : memiliki tingkat kebugaran sesuai dengan usianya.
- 4) Lincah : mudah beradaptasi dengan lingkungan/ cuaca yang berbeda.
- 5) Fungsi panca indera baik.

f. Memahami dan mengambil hikmah dari shiroh Islami

- 1) Memahami shiroh Nabi sebagai modeling perilaku dan sistem serta meneladaninya.

Adapun yang dimaksud prestasi akademik yang optimal meliputi:

- a. Memiliki kelayakan untuk melanjutkan ke jenjang berikutnya

- 1) Diterima di SMP Negeri/swasta terbaik atau MTs Negeri/swasta terbaik di Madiun.
- b. Memiliki kemampuan logika yang baik
- 1) Memiliki tingkat kemampuan baik pada tes kemampuan penalaran formal (TKPF).
- c. Memiliki kemampuan komunikasi yang memadai
- 1) Memiliki kebiasaan membaca setiap hari.
 - 2) Memiliki kemampuan membaca 350 kata per menit dengan pemahaman 75% .
 - 3) Mampu mengkomunikasikan gagasan secara lisan dalam bahasa Indonesia, bahasa Arab dan bahasa Inggris dengan lancar minimal 5 menit.
 - 4) Mampu menuliskan gagasan.
- d. Menguasai IT
- 1) Menggunakan IT sebagai alat untuk mempelajari ilmu pengetahuan.

2) Menggunakan IT sebagai alat untuk menuangkan ide dan gagasan dalam penulisan tugas/ karya ilmiah serta mempresentasikannya.

Sedangkan MISI dari MI Plus Al-Islam Dagangan adalah sebagai berikut:

- a. Mendidik siswa memiliki aqidah yang kuat.
- b. Membina siswa agar memiliki kebiasaan beribadah yang baik dan benar.
- c. Membimbing siswa untuk selalu memiliki akhlak yang baik.
- d. Menyiapkan siswa sebagai calon pemimpin dengan bekal jiwa kemandirian dan kepemimpinan.
- e. Mendidik siswa agar selalu memiliki pola hidup sehat dan berwawasan lingkungan.
- f. Membangun akhlak yang baik melalui shiroh Nabi sebagai model perilaku dan sistem.

- g. Menyiapkan siswa untuk siap melanjutkan studi ke jenjang berikutnya.
- h. Membimbing siswa untuk aman dalam memanfaatkan IT dan menguasai IT sebagai alat belajar.
- i. Membangun dan mengasah siswa agar memiliki kemampuan logika yang baik sesuai dengan usianya.
- j. Melatih siswa untuk memiliki kemampuan komunikasi yang memadai.

Kemudian tujuan dari MI Plus Al-Islam Dagangan adalah sebagai berikut:

- a. Mewujudkan Madrasah Al-Islam yang dikelola secara Islami dan berwawasan lingkungan.
- b. Meningkatkan kualitas MI Plus Al-Islam melalui penyempurnaan kurikulum terpadu dan sistem manajemen mutu.
- c. Meningkatkan prestasi siswa di bidang akademik dan non akademik.

- d. Menumbuhkan kapasitas dan potensi siswa sesuai dengan minat dan bakat.
- e. Memberikan ketrampilan belajar dan belajar yang baik, *life skill*, kebiasaan beribadah dan berakhlak mulia.
- f. Meningkatkan daya saing siswa di era global.
- g. Mewujudkan sistem pengelolaan yang efektif dan akuntabel dan menerapkan standar kerja.

D. Keadaan Pendidik dan Peserta Didik

Guru/staf MI Plus Al-Islam Dagangan seluruhnya berjumlah 54 orang. Terdiri dari 14 laki-laki dan 40 perempuan dengan latar belakang pendidikan SMA/Sederajat berjumlah 5 orang, D1 berjumlah 1 orang, D2 berjumlah 2 orang dan S1 berjumlah 46 orang. Adapun status kepegawaiannya adalah 4 Pegawai Negeri Sipil (PNS), 13 Guru Tidak Tetap (GTT) dan 37 Guru Tetap Yayasan (GTY). Dengan pangkat/golongan IIIb sebanyak 1 orang, IIIc sebanyak 2 orang dan IVa sebanyak 1 orang.

Adapun guru yang telah sertifikasi sebanyak 16 orang dan yang belum sebanyak 38 orang. Rentang usia guru/staf terdiri atas usia kurang dari 30 tahun sebanyak 29 orang, usia 31-40 tahun sebanyak 14 orang, usia 41-50 tahun sebanyak 9 orang dan usia 51-60 tahun sebanyak 2 orang. Sedangkan masa kerja dari guru/staf terdiri atas kurang dari 6 tahun sebanyak 37 orang, 6-10 tahun sebanyak 3 orang, 11-15 tahun sebanyak 11 orang dan 16-20 tahun 3 orang.⁵⁵

E. Struktur Organisasi

Struktur MI Plus Al-Islam Dagangan merupakan kepengurusan yang mengurus jalannya pendidikan di MI Plus Al-Islam Dagangan yang meliputi: Ketua Yayasan dijabat Ahmad Rosidi, Ketua Komite dijabat Edi Suprpto, Kepala Madrasah dijabat Nanang Muhammad Irhamni, SP., Kepala Tata Usaha adalah Kelik Zulianti, SH., Bendahara adalah Lilik Herawati, SE., Koordinator Bidang Kurikulum

⁵⁵*Dokumentasi*, Dagangan, 12 Maret 2018.

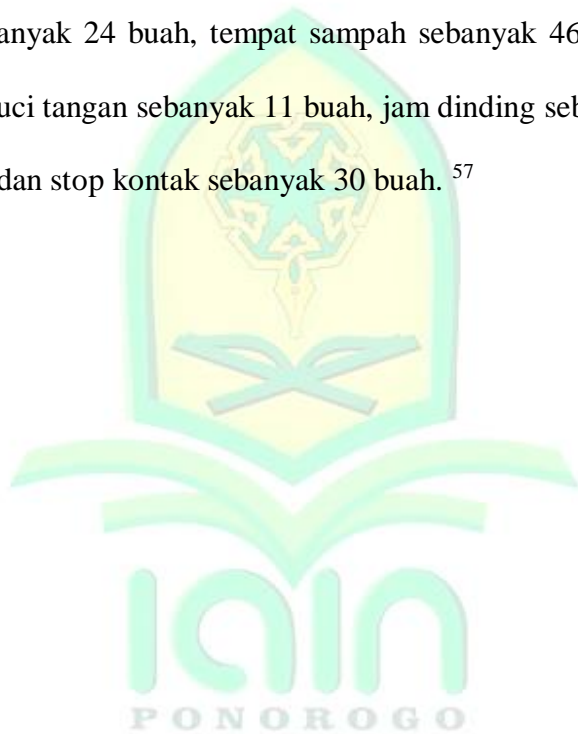
adalah Anik Handini, S.Pd., Koordinator Bidang Kesiswaan adalah Aliudin Asidiqqi, Koordinator Bidang Sarana Prasarana Widiyanto, S.Pd., Koordinator Bidang Hubungan Masyarakat adalah Binti Mujayanah, S.Pd., Koordinator Bidang Ekstrakurikuler/ Pengembangan Diri adalah Ita Erviani M., S.Pd.I, Koordinator Keagamaan adalah Ali Mustofa, S.Pd.I, Koordinator Jenjang, Kelas 1 adalah Dra. Rohmiati, Koordinator Jenjang Kelas 2 adalah Uswatul Hasanah, Koordinator Jenjang Kelas 3 adalah Ita Erfiani M., S.Pd.I, Koordinator Jenjang Kelas 4 adalah Ali Musthofa, S.Pd.I, Koordinator Jenjang Kelas 5 adalah Anik Handini S.Pd., dan Koordinator Jenjang Kelas 6 adalah Kelik Zulianti, SH.⁵⁶

F. Sarana dan Prasarana

Sarana dan prasarana terdiri atas luas lahan 3.165 m², gedung berupa bangunan 2 lantai, total ruang kelas

⁵⁶*Dokumentasi*, Dagangan, 12 Maret 2018.

sebanyak 27 buah, jumlah kursi sebanyak 355 buah, jumlah meja siswa sebanyak 355 buah, kursi guru sebanyak 24 buah, meja guru sebanyak 24 buah, lemari di kelas sebanyak 24 buah, papan panjang sebanyak 20 buah, papan tulis sebanyak 24 buah, tempat sampah sebanyak 46 buah, tempat cuci tangan sebanyak 11 buah, jam dinding sebanyak 20 buah dan stop kontak sebanyak 30 buah.⁵⁷



⁵⁷*Dokumentasi*, Dagangan, 12 Maret 2018.

BAB IV

**KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM
MENGEMBANGKAN BUDAYA SEKOLAH MI PLUS
AL-ISLAM DAGANGAN**

Di dalam bab ini dibahas tentang analisis data mengenai kepemimpinan kepala sekolah di MI Plus Al-Islam Dagangan Madiun, meliputi karakteristik dan peran yang dilakukan dalam mengembangkan budaya akademis.

**G. Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam
Mengembangkan Budaya Sekolah MI Plus Al-Islam
Dagangan Madiun**

Budaya sekolah merupakan hasil dari ciptaan seluruh *stakeholders* sekolah yang mempunyai kekhasan yang membedakan sekolah satu dengan yang lain. Dalam proses pembentukannya melibatkan pemimpin puncak yaitu kepala madrasah sebagai pihak yang mengenalkan budaya yang ada kepada seluruh anggotanya baik guru, siswa maupun karyawannya. Dalam membangun sebuah budaya

membutuhkan waktu yang cukup lama dan memerlukan sebuah model kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi yang ada dalam lembaga dan masyarakat pada umumnya. Berikut hasil wawancara dengan kepala madrasah MI Plus Al-Islam Dagangan Madiun, ustadz Nanang Muhammad Irhamni berikut:

Menurut saya visi itu penting ya mbak, kan visi itu pandangan atau gambaran masa depan, mau dibawa kemana sekolah kita ini. Visi dalam sebuah organisasi itu adalah bayangan masa depan atau bisa juga dikatakan akan seperti apa anak-anak kita di masa depan. Pengen dibuat seperti apa mereka di masa yang akan datang. Jadi visi kita harus jelas dan dapat diimplementasikan, khususnya dalam program sekolah.⁵⁸

Lebih lanjut kepala madrasah mengungkapkan bahwa beliau melakukan perannya sebagai juru bicara

⁵⁸Nanang Muhamad Irhamni, *wawancara*, MI Plus Al-Islam Dagangan Madiun, 12 Maret 2018.

(*spokesperson*) dalam upayanya mengembangkan budaya akademis sekolah, sebagaimana berikut:

Kalau internal kita ada komunikasi melalui struktural, yang setiap 1 minggu 1 kali ada rapat khusus di struktural. Struktural itu mulai dari Kepala Madrasah, PKM-PKM itu, terus selai PKM-PKM juga korjen, juga koordinator kegiatan sampai dengan wali kelas. Itu setiap Jumat mengadakan pertemuan, lalu kemudian pada hari Sabtu hasil-hasil dari struktural itu dibawa ke rapat rutin mingguan dihari Sabtu.⁵⁹

Hal tersebut sesuai dengan yang disampaikan ustadzah Nafi Satu Ulfa, mengenai peran kepala sekolah sebagai juru bicara yakni melalui rapat struktural dan koordinasi setiap minggunya, sebagaimana berikut:

Menurut saya pak Nanang itu fleksibel mbak. Kalau ada apa-apa selalu dirembukkan. Jadi semua guru itu tau mbak. Karena kita kan ya punya

⁵⁹Nanang Muhamad Irhamni, *wawancara*, MI Plus Al-Islam Dagangan Madiun, 12 Maret 2018.

wadah menyalurkan aspirasi yaitu di rapat koordinasi itu. Jadi info apa-apa ya disitu itu. Jadi komunikasi dan koordinasi kita selama satu minggu itu ya bisa terjaga mbak. Ada permasalahan yang mungkin belum bisa terselesaikan itu tempatnya ya di rapat itu. Sempelnya gini mbak. Wali kelas dulu yang ngatasi anak-anak itu, kalau belum bisa clear baru ke korjennya. Kalo belum selesai lagi naik ke PKM, sesuai permasalahannya, kalo kurikulum ya sambatnya ke kurikulum, kesiswaan ya kesiswaan, baru kalo belum bisa menangani lagi baru naik ke kepala madrasah. Jarang banget ada masalah sampek naik ke pak Nanang itu mbak. Enaknya dari kami ya itu. Kami di beri kepercayaan untuk menyelesaikan permasalahan, khususnya wali kelas itu tanggungjawabnya juga berat itu. Berhadapan sama walimurid itu. Dengan seperti kita dari wali kelas akan terbiasa menangani masalah anak-anak itu.⁶⁰

⁶⁰Nafi Satu Ulfa, *wawancara*, MI Plus Al-Islam Dagangan Madiun, 18 April 2018.

Senada dengan hal tersebut di atas, ustadzah Anik Handini, selaku waka kurikulum, menyampaikan sebagaimana berikut:

Kepala madrasah itu lebih ke *controlling* mbak. Mengingatkan apa yang kurang. Komunikasinya yang rutin ya lewat rapat-rapat itu. Keluh kesah kita di setiap PKM atau korbid itu kita sharingkan di rapat struktural itu. Di samping itu di keseharian kalo ada permasalahan ya bisa langsung ke pak Nanang mbak. Jadi ya fleksibel aja. Sudah terbiasa curhat. Tapi ya sebisa mungkin di selesaikan dulu, baru kalo sudah butuh bantuan baru difloorkan.⁶¹

Lebih lanjut, kepemimpinan kepala madrasah berfokus pada kerja sama dengan pihak eksternal dalam mengembangkan kompetensi ustadz-ustadzah, sebagaimana berikut ini:

Kalo eksternal antara lain:*parenting* itu, Ustadz Jinan dari Griya *Parenting*, Surabaya. Kemudian

⁶¹Anik Handini, wawancara, MI Plus Al-Islam Dagangan Madiun, 14 Maret 2018.

untuk Al-Quran kita menggunakan UMMI *Foundation*. Untuk Al-Quran juga di lingkungan yang sekitar madrasah kita menggunakan beberapa *hafiz*} dan *hafiz*}*ah* sebagai konsultan membaca Quran. Kurang lebih seperti itu kalau eksternal, sehingga kita menempatkan beliau-beliau di eksternal itu sebagai konsultan kita untuk menyelesaikan permasalahan terkait pendidikan anak. Selain itu kita juga kerja sama dengan Al-Hikmah Surabaya. Kita magangkan guru-guru itu di sana beberapa kali, karena kalo seminar tok kan mereka tidak mengalami langsung. Sedangkan kalo magang bisa mengalami langsung, praktek beneran, jadi lebih enak dari pada seminar yang sebagian besar cuma mendengarkan saja. Ya walaupun begitu dari kita juga tetep ada seminar mbak. Bagi kami pembinaan SDM guru itu lebih penting daripada membangun gedung.⁶²

⁶²Nanang Muhamad Irhamni, *wawancara*, MI Plus Al-Islam Dagangan Madiun, 12 Maret 2018.

H. Karakteristik Kepemimpinan Kepala Sekolah MI Plus Al-Islam Dagangan Madiun dalam Mengembangkan Budaya Sekolah

Berdasarkan data hasil wawancara yang dilakukan di MI Plus Al-Islam Dagangan mengenai kepemimpinan kepala madrasah menunjukkan bahwa kepala madrasah dalam implementasi program madrasah berdasarkan visi, misi dan tujuan madrasah. Hal ini sesuai dengan apa yang disampaikan Rivai dan Arviyan, kepemimpinan visioner memerlukan pemimpin yang memiliki imajinasi, pengetahuan yang memadai, kepekaan, mempunyai pandangan ke depan dan mampu menggerakkan seluruh daya dan potensi perusahaan menuju arah yang pasti sesuai dengan kesepakatan bersama tentang arah dan wujud masa

depan yang dicitakan bersama-sama serta dapat dipertanggungjawabkan.⁶³

Berwawasan visioner (*future oriented*) dan mampu meniyasati masa depan. Wawasan yang *future oriented* karena pemimpin visioner selalu memimpin dengan visi pada keseluruhan siklus kehidupan organisasi yang dipimpinnya. Visi dijadikan sebagai rambu penunjuk yang mempunyai kekuatan menginspirasi tindakan dan membantu membentuk masa depan. Hal ini dapat ditunjukkan dari pemikiran kepala madrasah yang berfokus pada masa depan dengan melalui upaya pemenuhan permasalahan masyarakat dengan melakukan analisis eksternal. Pemenuhan layanan jasa pendidikan tersebut salah satunya dilakukan melalui pembayaran SPP sesuai kemampuan walimurid. Di samping itu melalui pemenuhan layanan pendidikan dengan program sekolah yang mengacu kepada apa yang diinginkan peserta

⁶³Nurul Hidayah, *Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan* (Yogyakarta:Ar-Ruzz Media, 2016), 61-62.

didik dan walimurid berdasarkan tujuan madrasah yaitu menciptakan lingkungan yang islami.

Pemikir dan perencana yang strategis. Sebagai pemikir strategis, pemimpin visioner memiliki kemampuan merumuskan visi yang jelas, inspiratif dan menggugah. Locke mengatakan bahwa pernyataan/rumusan visi yang membangkitkan inspirasi dan memotivasi mempunyai persamaan karakteristik diantaranya adalah ringkas, jelas, abstraksi, menantang. Sebagai perencana strategis, pemimpin visioner merencanakan ke depan untuk membuat langkah terbaik. Perencanaan strategis berarti menciptakan rencana aksi dengan strategi tertentu dalam pikiran. Hal ini dapat ditunjukkan melalui kemampuan kepala madrasah dalam menciptakan dan merumuskan visi madrasah berdasarkan isu dan permasalahan pendidikan di lingkungannya. Dalam merumuskan visi kepala madrasah melibatkan semua komponen *stakeholders* lembaga dengan

harapan dapat memenuhi kebutuhan pengguna jasa pendidikan yaitu peserta didik, walimurid serta masyarakat pada umumnya.

Pemberdayaan karyawan. Pemimpin visioner memandang orang lain sebagai aset berharga yang harus diperhatikan dan mengembangkan profesionalisme mereka melalui pendidikan dan pelatihan. Dalam hal ini kepala madrasah melakukan kerja sama dengan pihak eksternal dalam upaya pemberdayaan karyawan, beberapa di antara mitra kerjanya adalah Griya *Parenting*, *UMMI Foundation*, SD Al-Hikmah Surabaya, *Finger Print Consultant*, dan beberapa konsultan dan trainer lainnya.

Komunikator yang baik (*good communicator*). Pemimpin visioner memiliki kemampuan mengartikulasikan dengan jelas kepada seluruh stakeholder gambaran besar serta tujuan terfokus untuk organisasi. Pemimpin visioner melalui komunikasi yang efektif dengan pegawai dan

masyarakat baik verbal maupun non-verbal berarti membangun hubungan yang baik dan dapat memotivasi semua kepentingan untuk membangun budaya kerja sama tim dan melakukan perubahan. Sebagai seorang komunikator yang baik, pemimpin visioner tahu bagaimana verbalisasi mimpi dan tujuan dapat menjelaskannya kepada tim. Komunikasi tidak hanya satu sisi. Selain berbagi visinya masa depan, seorang pemimpin visioner juga merupakan pendengar yang aktif. Dalam melakukan komunikasi, kepala madrasah menumbuhkan tidak hanya melakukan komunikasi satu arah tetapi juga dua arah melalui kegiatan rapat, di antaranya rapat struktural pada hari Jumat bagi seluruh pejabat sekolah yaitu seluruh PKM, Koordinator TU dan koordinator jenjang, lalu rapat koordinasi bagi seluruh guru dan karyawan setiap hari Sabtu, rapat dengan komite yang dijadwalkan secara periodik, dengan walimurid sekurang-kurangnya dilakukan

dua kali dalam setahun, dan rapat kerja tahunan untuk membahas program kerja yang akan dilakukan dalam satu tahun mendatang.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak MI Plus Al-Islam Dagangan yaitu kepala madrasah, waka kesiswaan, waka kurikulum dan beberapa wali kelas dapat dianalisis peran kepemimpinan kepala madrasah sesuai dengan teori dari Burt Nanus mengenai beberapa peran kepemimpinan visioner kepala sekolah mengungkapkan ada empat peran yang harus dimainkan oleh pemimpin visioner dalam melaksanakan kepemimpinannya. Deskripsi rincinya adalah sebagai berikut:

Pertama, peran penentu arah (*direction setter*). Peran ini merupakan peran di mana seorang pemimpin menyajikan suatu visi, meyakinkan gambaran atau target untuk suatu organisasi, guna diraih pada masa depan, dan melibatkan orang-orang dari "*get to go.*" Hal ini

bagi para ahli dalam studi dan praktek kepemimpinan merupakan esensi dari kepemimpinan. Sebagai penentu arah, seorang pemimpin menyampaikan visi, mengkomunikasikannya, memotivasi pekerja dan rekan, serta meyakinkan orang bahwa apa yang dilakukan merupakan hal yang benar, dan mendukung partisipasi pada seluruh tingkat dan pada seluruh tahap usaha menuju masa depan. Dalam pelaksanaannya, kepala madrasah merumuskan visi madrasah melalui isu yang ada di masyarakat. Dalam perumusannya kepala madrasah merumuskannya bersama dengan seluruh stakeholders pendidikan, yaitu seluruh warga sekolah meliputi guru, karyawan, komite, pemerhati pendidikan, dan tokoh masyarakat.

Kedua, agen perubahan (*agent of change*). Agen perubahan merupakan peran penting kedua dari seorang pemimpin visioner. Dalam konteks perubahan, lingkungan

eksternal adalah pusat. Ekonomi, sosial, teknologi, dan perubahan politis terjadi secara terus menerus, beberapa berlangsung secara dramatis dan yang lainnya berlangsung dengan perlahan. Tentu saja, kebutuhan pelanggan dan pilihan berubah sebagaimana halnya perubahan keinginan para stakeholders. Para pemimpin yang efektif harus secara konstan menyesuaikan terhadap perubahan ini dan berpikir ke depan tentang perubahan potensial dan yang dapat dirubah. Hal ini menjamin bahwa pemimpin disediakan untuk seluruh situasi atau peristiwa-peristiwa yang dapat mengancam kesuksesan organisasi saat ini, dan yang paling penting masa depan. Sebagai agen perubahan, kepala madrasah berfokus kepada pemberdayaan sumber daya manusia melalui kerja sama dengan pihak eksternal dan juga pelatihan internal dengan tutor sebaya.

Ketiga, juru bicara (*spokesperson*). Memperoleh "pesan" ke luar, dan juga berbicara, boleh dikatakan merupakan suatu bagian penting dari memimpikan masa depan suatu organisasi. Seorang pemimpin efektif adalah juga seseorang yang mengetahui dan menghargai segala bentuk komunikasi tersedia, guna menjelaskan dan membangun dukungan untuk suatu visi masa depan. Pemimpin, sebagai juru bicara untuk visi, harus mengkomunikasikan suatu pesan yang mengikat semua orang agar melibatkan diri dan menyentuh visi organisasi—secara internal dan secara eksternal. Visi yang disampaikan harus "bermanfaat, menarik, dan menumbulkan kegairahan tentang masa depan organisasi." Dalam melakukan perannya sebagai juru bicara/komunikator, kepala madrasah melakukan upaya dalam menjalin komunikasi yang baik melalui berbagai rapat yang diharapkan dapat mengembangkan kerja sama yang solid

antar warga sekolah dan menampung aspirasi seluruh *stakeholders* lembaga. Salah satu tujuan diadakannya kegiatan tersebut adalah untuk mengevaluasi kegiatan program sekolah dan permasalahan yang dihadapi wali kelas selama KBM berlangsung.

Keempat, pelatih (*coach*). Pemimpin visioner yang efektif harus menjadi pelatih yang baik. Dengan ini berarti bahwa seorang pemimpin harus menggunakan kerjasama kelompok untuk mencapai visi yang dinyatakan. Seorang pemimpin mengoptimalkan kemampuan seluruh "pemain" untuk bekerja sama, mengkoordinir aktivitas atau usaha mereka, ke arah "pencapaian kemenangan," atau menuju pencapaian suatu visi organisasi. Pemimpin, sebagai pelatih, menjaga pekerja untuk memusatkan pada realisasi visi dengan pengarahan, memberi harapan, dan membangun kepercayaan di antara pemain yang penting bagi organisasi dan visinya untuk masa depan. Dalam

melaksanakannya perannya sebagai pelatih, kepala madrasah sebisa mungkin memberikan kesempatan kepada guru dan karyawan dalam mengembangkan kompetensi mereka melalui pelibatan dalam berbagai program sekolah dan pemberdayaan guru dan karyawan.



BAB V

STRATEGI KEPALA SEKOLAH DALAM MENGEMBANGKAN BUDAYA SEKOLAH MI PLUS AL-ISLAM DAGANGAN

Di dalam bab ini dibahas tentang analisis data tentang strategi kepala sekolah di MI Plus Al-Islam Dagangan Madiun, meliputi proses pembentukan budaya dan langkah pengembangan budaya akademis.

Dalam membentuk serta mengembangkan budaya sekolah dibutuhkan cara atau strategi khusus dalam pengimplementasiannya. Tanpa adanya strategi, sekolah akan kesulitan dalam mewujudkan visi, misi serta tujuannya. Berikut akan dipaparkan hasil wawancara terkait strategi dalam mengembangkan budaya akademis, sebagaimana berikut ini:

Langkah pertama dari strategi pengembangan budaya sekolah yaitu analisis lingkungan internal dan

eksternal, sebagai yang disampaikan kepala madrasah berikut ini:

Dalam penyusunan visi, misi dan tujuan madrasah yang terlibat adalah dari guru, staf, selanjutnya komite, dan beberapa pihak pemerhati pendidikan. Karena apa, karena rumusan dari visi, misi dan tujuan itu harus mewakili apa yang sedang menggelinding di masyarakat, apa sebenarnya isu-isu pendidikan yang sedang hangat di masyarakat kita, sehingga dari situ kami bisa memberikan perubahan dan memenuhi layanan pendidikan yang dibutuhkan masyarakat. Kami sudah mengalami satu kali revisi mbak, yaitu pada tahun 2012 mengalami beberapa perubahan menyesuaikan dengan kondisi terkini. Yang kita pahami adalah jika visi, misi dan tujuan madrasah tidak diperbarui maka akan terancam ketinggalan jaman dan sudah tidak *update* lagi. Dan harus bernuansa menguatkan yang sebelumnya, bukannya kontradiksi ataupun antithesis atau istilahnya berlawanan.⁶⁴

⁶⁴Nanang Muhamad Irhamni, *wawancara*, MI Plus Al-Islam Dagangan Madiun, 12 Maret pada pukul 08.00 WIB.

Selanjutnya adalah perumusan strategi melalui perumusan visi, misi dan tujuan madrasah berikut ini:

Ya kita libatkan berbagai pihak tadi mbak, dengan harapan kami bisa memberikan pelayanan yang memuaskan kepada masyarakat sesuai dengan isu-isu yang lagi *in* di masyarakat dan harapan-harapan yang diinginkan walimurid itu seperti apa. Contohnya dulu itu ketika mencari guru Al-Qur'an, nyarinya seadanya, maka outputnya juga seadanya. Sehingga pada akhirnya kita ketemu dengan metode UMMI yang memberikan efek domino yang sangat kuat. Jika gurunya ingin anak muridnya bagus mengajinya, maka gurunya harus berkualitas dulu. Ini gak bisa ditawar ini. Dan ini merupakan penyakit menahun kita bahwa mayoritas guru ngaji itu seadanya. Maka outputnya pun juga seadanya. Itu salah satu contoh isu yang ada di masyarakat kita, dan tugas kami adalah memberikan tawaran solusi atas masalah tersebut, dan alhamdulillah kita bertemu dengan metode UMMI itu mbak.⁶⁵

⁶⁵Nanang Muhamad Irhamni, *wawancara*, MI Plus Al-Islam Dagangan Madiun, 12 Maret pada pukul 08.00 WIB.

Lebih lanjut kepala madrasah dalam mensosialisasikan budaya madrasah melalui rekrutmen guru baru dan masa orientasi siswa sebagai berikut:

Pada saat rekrutmen guru baru, kita kenalkan visi misi kita, prosedur, dan tata tertib di madrasah ini. Jadi mereka tidak asing lagi. Harapannya adalah siapa pun yang masuk kesini, sudah tahu apa yang harus dilakukan, apa yang tidak boleh dilakukan, masuk harus jam berapa dan lain sebagainya. Selain itu juga kita magangkan dulu. Jadi tidak langsung mendapat jam mengajar tidak. Pernah juga kita magangkan guru-guru itu di Surabaya. Dan hari pertama masuk di kelas itu kita lihat kesan pertamanya. Kita tidak mau kalau kesan pertamanya saja kurang menarik bagi siswa. Karena bagi kami kesan pertama itu sangat menentukan selanjutnya.⁶⁶

Hal tersebut didukung dengan apa yang disampaikan waka kesiswaan, ustadz Ahmad Aliudin Asiddiqi berikut ini:

⁶⁶Nanang Muhamad Irhamni, *wawancara*, MI Plus Al-Islam Dagangan Madiun, 12 Maret pada pukul 08.00 WIB.

Sosialisasinya ya lewat rapat-rapat itu, rapat koordinasi, rapat kerja. Itu sebisa mungkin diulang-ulang itu. Dan bagi guru baru ya pertama lewat rekrutmen itu. Kan dari kita ada pembekalannya dulu itu. Nah dalam pembekalan itu kita kenalkan visi misi sekolah kita seperti apa, peraturannya seperti apa, dan lain sebagainya. Dibahas itu sampek detil. Jadi mereka yang baru itu tau di MI Plus itu kayak gini to. Gitu. Nah kalo untuk siswa perkenalannya ya lewat MOS itu. Disitu kita perkenalkan sekolah kita, visi misi kita.⁶⁷

Senada dengan hal tersebut, ustadzah Roosy Azhari selaku wali kelas 2 menyampaikan sebagai berikut:

Saya itu kan masuk di sini tahun 2017 mbak, itu pas rekrutmen itu ketat sekali. Saya taunya ada rekrutmen ya dari grup-grup WA seperti itu. Dan Alhamdulillah setelah melewati proses seleksi itu, wawancara dan *microteaching* itu, ketrima di sini. Itu gak langsung ngajar gitu. Tapi ada pembekalannya dulu, beberapa hari. Nah dalam pembekalan itu banyak yang disampaikan, mulai dari visi, misi, tujuan madrasah,

⁶⁷Ahmad Aliudin Asiddiqi, *wawancara*, Dagangan, 8 Mei 2018, pada pukul 09.00 WIB.

peraturannya apa aja, gitu. Habis gitu dimagangkan dulu mbak. Ngajarnya di kelas seperti apa, didampingi itu. Jadi *progress*-nya dilihat dan dinilai.⁶⁸

Kemudian terkait implementasi strategi melalui peraturan tertulis dalam bentuk SOP, seperti yang disampaikan Ustadz Ahmad Aliudin Asiddiqisebagai berikut:

Perlu diingat semua program harus ada SOP-nya. Program berikutnya adalah program harian. Program harian itu tugas saya untuk membuat SOP (*Standar Operational Procedure*). Semuanya. Mulai dari masuk kamar mandi, mau ke masjid, mau shalat, mau masuk masjid, keluar masjid, mau ke kantor, semuanya ada SOP-nya. Dan SOP itu disosialisasikan satu pada masa orientasi siswa pada saat kelas 1, kemudian untuk kelas 2, 3, 4, 5, 6 diulang lagi materi itu saat kita masuk pertama. Itu pasti ada SOP-nya. Misalnya naik tangga, naik tangga itu harus sata-satu, berada dilanjur kanan

⁶⁸Roosy Azhari, *wawancara*, MI Plus Al-Islam Dagangan Madiun, 14 April pada pukul 12.13 WIB.

dan tidak diizinkan untuk berbicara. Kemudian ketika datang semua siswa berjabat tangan dengan ustadz-ustadzah. Yang perempuan dengan ustadz tidak boleh menyentuh tangan, dengan yang perempuan boleh menyentuh tangan. Kemudian meletakkan sepatu pada tempatnya dan membalikkannya. Itu SOP. Kalau mau izin ke kamar mandi, mengeluarkan kartu merah, kartu kuning untuk panggilan umum. Caranya juga ada, juga ada SOP-nya. Teori itu. Kita prakteknya memang perlu pengawalan, mengajarkan anak-anak antri itu berat. Tapi *insya>Alla>h* itu bisa dilakukan.⁶⁹

Terkait langkah terakhir dalam proses pengembangan budaya akademis adalah tahap evaluasi sebagaimana yang diungkapkan kepala madrasah berikut ini “Tujuannya rapat hari Sabtu itu untuk mengevaluasi apa yang dilaksanakan 1 minggu kemarin terus kemudian sekaligus untuk mematangkan kegiatan yang akan

⁶⁹Ahmad Aliudin Asiddiqi, *wawancara*, MI Plus Al-Islam Dagangan Madiun, 8 Mei 2018.

dilaksanakan satu minggu kedepannya. Jadi tujuannya 7 belakang, 7 depan.”⁷⁰

Berdasarkan teori dan paparan data mengenai strategi pengembangan budaya akademis, beberapa langkah yang digunakan adalah sebagai berikut:

Langkah *pertama* adalah analisis lingkungan eksternal dan internal. Pada tahap ini apabila dilihat dari model analisis lingkungan adalah mengidentifikasi peluang dan ancaman yang datang dari budaya sekitar sekolah. Di samping itu analisis lingkungan diperlukan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dari dalam. Dari analisis lingkungan akan diperoleh sejumlah masalah yang sekolah perlu selesaikan. Dalam hal ini MI Plus Al-Islam Dagangan Madiun menganalisis lingkungan internal melalui analisis kekuatan dan kelemahan dari dalam lembaganya. Sedangkan lingkungan eksternal yaitu melalui analisis

⁷⁰Nanang Muhamad Irhamni, *wawancara*, MI Plus Al-Islam Dagangan Madiun, 12 Maret 2018.

kebutuhan pelanggan pendidikan yaitu peserta didik dan masyarakat pada umumnya.

Langkah *kedua* adalah merumuskan strategi yang meliputi penetapan visi misi yang menjadi arah pengembangan, tujuan pengembangan, strategi pengembangan, dan penetapan kebijakan. Arah pengembangan dapat dijabarkan dari visi dan misi menjadi indikator pada pencapaian tujuan. Contoh dalam pengembangan keyakinan akan dibuktikan dengan sejumlah target yang tinggi pada setiap indikator pencapaian. Contoh ini dapat dijabarkan lebih lanjut pada model operasional penguatan nilai kerja sama dan yang kompetitif. Berdasarkan data hasil wawancara didapatkan bahwa dalam perumusan strategi MI Plus Al-Islam Dagangan merumuskan visi, misi dan tujuan organisasi dan kebijakan dan organisasi. Dalam perumusannya kepala madrasah melibatkan seluruh *stakeholders* lembaga dan menampung

ide-ide tersebut kemudian disusun dalam bentuk berita acara. Selanjutnya disosialisasikan melalui seleksi penerimaan guru baru dalam kegiatan pembekalan awal dan MOS bagi siswa.

Langkah *ketiga* implementasi strategi, langkah ini harus dapat menjawab bagaimana caranya sekolah melaksanakan program. Jika pada model pertama sekolah berencana untuk mengembangkan nilai kebersamaan melalui pelaksanaan kegiatan kolaboratif dan kompetitif, maka sekolah hendaknya menyusun strategi pada kegiatan yang mana yang dapat dikolaborasikan dan dikompetitifkan. Pengembangan nilai harus diwujudkan dalam kepatuhan atas kesepakatan yang dituangkan dalam peraturan. Oleh karena itu pengembangan budaya sekolah sangat erat kaitannya dengan peraturan dan kepatuhan seluruh warga sekolah pada pelaksanaan kegiatan sehari-hari di sekolah. Dalam rangka implementasi strategi kepala madrasah dalam

mengadakan program madrasah mengacu kepada cita-cita madrasah yang tertuang dalam visi organisasi. Beberapa program madrasah dalam mewujudkan tujuan sekolah di antaranya adalah pengembangan diri, pembelajaran mengaji dengan metode UMMI dan kegiatan mukim malam Minggu. Program madrasah tersebut merupakan upaya implementasi dari visi organisasi yaitu *“Meluluskan siswa yang berakhlak karimah dan berprestasi akademik yang optimal dan mampu melakukan perubahan bagi diri dan lingkungannya ke arah kehidupan yang Islami berdasarkan al-Quran dan Sunnah Rosul”*.

Langkah *keempat* adalah monitoring dan evaluasi. Langkah ini merupakan bagian dari sistem penjaminan mutu. Kepala sekolah melalui monitoring memenuhi kewajiban untuk memastikan bahwa proses pelaksanaan kegiatan sesuai dengan rencana, jadwal pelaksanaan memenuhi target waktu, tahap pelaksanaan sesuai dengan

yang direncanakan, lebih dari itu hasil yang diharapkan sesuai dengan target. Dalam hal ini MI Plus Al-Islam Dagangan Madiun melakukan monitoring dan evaluasi program melalui rapat struktural dan rapat koordinasi setiap minggunya. Kegiatan tersebut dilakukan dalam rangka evaluasi program sekolah yang terdekat. Sedangkan jangka panjang melalui rapat kerja di awal tahun pembelajaran.



BAB VI

IMPLIKASI KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENGEMBANGKAN BUDAYA SEKOLAH MI PLUS AL-ISLAM DAGANGAN

Di dalam bab ini dibahas tentang analisis data mengenai implikasi kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan budaya sekolah. Hal ini berdasarkan analisis data yang dipaparkan pada bab IV dan V.

Berdasarkan teori yang dipaparkan di bab II, beberapa implikasi atau dampak dari kepemimpinan kepala sekolah yaitu diantaranya adalah membuka seluruh jaringan komunikasi dari segala jenis dan level baik komunikasi vertikal maupun horizontal, menciptakan kebersamaan dan rasa saling memiliki yang tinggi, meningkatkan solidaritas dan rasa kekeluargaan. Manfaat ini bukan hanya dirasakan dalam lingkungan sekolah, tetapi dimana saja karena dibentuk oleh norma pribadi dan bukan oleh aturan yang

kaku dengan berbagai hukuman jika terjadi pelanggaran yang dilakukan.

Selain beberapa manfaat di atas, manfaat lain bagi individu (pribadi) dan kelompok adalah disiplin meningkat, pengawasan fungsional bisa lebih ringan, muncul keinginan untuk selalu ingin berbuat proaktif, belajar dan terus berprestasi.

Setelah menganalisis kepemimpinan kepala sekolah di MI Plus Al-Islam Dagangan Madiun, peneliti dapat mengambil benang merah bahwa kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan budaya akademis sekolah memberikan beberapa implikasi terhadap kemajuan lembaga. Beberapa di antaranya adalah sebagai berikut :

Pertama, menjamin kualitas kerja yang lebih baik dan membuka jaringan komunikasi secara horizontal maupun vertikal. Hal ini dapat dilihat dari beberapa rapat yang diadakan secara rutin mingguan, yaitu rapat struktural

dan rapat koordinasi. Melalui kegiatan ini dapat membangun komunikasi yang baik antara seluruh *stakeholders* sekolah karena rapat diadakan secara rutin yang dapat memberikan intensitas pertemuan yang lebih untuk membahas semua permasalahan terkait yang ada di kelas maupun program sekolah pada umumnya. Melalui tim kerja yang solid akan menumbuhkan kualitas kerja yang lebih baik setiap harinya, karena hal ini didukung oleh iklim dan budaya organisasi yang kondusif dan menyenangkan.

Kedua, pengawasan fungsional lebih ringan. Hal ini dapat dilihat dari kepemimpinan kepala sekolah yang memberikan kepercayaan kepada guru dan karyawan untuk mengemban tugas melalui penerapan tugas pokok dan fungsi serta melibatkan mereka ke dalam semua program sekolah sesuai dengan bidangnya dengan selalu diawasi dan dimonitoring oleh pihak kepala sekolah. Salah satu contohnya adalah ketika pelaksanaan rapat ataupun dalam

pelaksanaan program sekolah, kepala sekolah selalu melibatkan seluruh *stakeholders*-nya.

Ketiga, menciptakan kebersamaan dan rasa saling memiliki yang tinggi, meningkatkan solidaritas dan rasa kekeluargaan. Hal ini dapat dirasakan salah satunya pada saat kegiatan Mukim Malam Minggu (M3) yang merupakan salah satu program unggulan MI Plus Al-Islam Dagangan. Dengan adanya kegiatan mukim, secara tidak langsung hubungan guru dan murid akan semakin dekat dan rasa kekeluargaan akan semakin kental karena dapat berkumpul bersama di sekolah dengan tetap diberi materi yang sesuai dengan level kemampuan murid. Melalui program ini dapat menumbuhkan kedisiplinan dari guru maupun siswa untuk mematuhi kebijakan yang sudah disepakati semua warga sekolah dengan tanpa ada diskriminasi.

Keempat, muncul keinginan untuk selalu ingin berbuat proaktif, belajar dan terus berprestasi. Dengan

melihat kepemimpinan yang diterapkan kepala sekolah di MI Plus Al-Islam Dagangan Madiun terhadap pengembangan budaya akademis dapat menumbuhkan keinginan untuk selalu proaktif belajar dan terus berprestasi. Hal ini dapat dilihat dari adanya motivasi bagi siswa-siswi yang berprestasi dan memberikan beberapa program kegiatan sekolah yang mengacu kepada visi, misi dan tujuan madrasah. Di samping itu, para guru juga termotivasi untuk terus belajar dan berprestasi melalui kegiatan pelatihan maupun seminar yang dijalin pihak sekolah baik dari pihak internal maupun eksternal demi kemajuan sekolah.

BAB VII

KESIMPULAN

B. Kesimpulan

Setelah penulis melakukan analisis terhadap hasil penemuan di MI Plus Al-Islam Dagangan berdasarkan teori yang ada tentang kepemimpinan kepala MI Plus Al-Islam Dagangan dalam mengembangkan budaya akademis, pada bab ini penulis dapat menyimpulkan ke dalam beberapa kesimpulan.

Pertama, kepemimpinan kepala sekolah MI Plus Al-Islam Dagangan Madiun menerapkan model kepemimpinan visioner di mana dalam implementasi program sekolah berdasarkan visi, misi dan tujuan madrasah. Hal ini ditunjukkan melalui perannya sebagai penentu arah, agen perubahan, juru bicara dan pelatih. Di samping itu upayanya melalui beberapa program

diantaranya program pengembangan diri, pembelajaran Al-Qur'an dan mukim malam Minggu.

Kedua, strategi yang digunakan kepala sekolah dalam mengembangkan budaya akademis diantaranya melalui beberapa tahap. *Pertama*, analisis lingkungan baik internal maupun eksternal yaitu mencari peluang dan kekuatan lembaga. *Kedua*, merumuskan strategi yaitu melalui perumusan visi, misi dan tujuan sekolah, serta kebijakan lembaga melalui SOP (*Standar Operational Procedure*). *Ketiga*, implementasi strategi yaitu pelaksanaan program sekolah berlandaskan visi. *Keempat*, monitoring dan evaluasi melalui kegiatan rapat struktural dan koordinasi setiap minggu.

Ketiga, implikasi kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan budaya akademis di antaranya adalah menjamin kualitas kerja lebih baik melalui tim kerja yang solid, membuka jaringan komunikasi baik vertikal

maupun horizontal untuk memberdayakan guru, dan pengawasan fungsional lebih ringan.

C. Saran

Berdasarkan pembahasan dan kesimpulan di atas maka penulis dapat memberikan saran sebagai berikut:

1. Bagi penulis, penelitian ini telah menambah pengalaman dan wawasan dalam melaksanakan kepemimpinan di lembaga pendidikan, kedepannya penulis berharap agar dapat melakukan penelitian yang lebih baik lagi secara penulisan dan pembahasan mengenai manajemen pendidikan islam terutama dalam bidang pengembangan budaya akademis di lembaga pendidikan.
2. Bagi kepala MI Plus Al-Islam Dagangan hendaknya terus mengembangkan model kepemimpinan sekaligus strategi dalam mengembangkan budaya akademis sekolah sehingga tercapai tujuan sekolah.

3. Bagi sekolah/ madrasah yang lain, penelitian ini dapat dijadikan masukan dan pembelajaran dalam membentuk dan mengembangkan budaya akademis agar sekolah/ madrasah dapat berkembang, semakin bermutu, berkualitas dan lebih baik lagi.



DAFTAR PUSTAKA

- Akdon. *Strategic Management for Educational Management: Manajemen Strategi untuk Manajemen Pendidikan*. Bandung:Alfabeta. 2006.
- Alma, Buchari. *Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa*. Bandung:Alfabeta. 2007.
- Arifin. *Implementasi Nilai-Nilai Budaya Sekolah dalam Mewujudkan Sekolah Berkualitas* Gorontalo:FIP Universitas Negeri Gorontalo .2012.
- Bogdan , Robert C. Dan Biklen. *Qualitative Research For Education;An Introduction To Theory And Methods* Boston: Allyn And Bacon, Inc .1982.
- Bogdan, Robert C. & S.J. Taylor. *Introduction To Qualitative Research Methods* New York: John Wiley.1975.
- Burt, N. *Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organization* San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.1992.
- Chotimah, Chusnul. Muhammad Fathurrohman. *Komplemen Manajemen Pendidikan Islam Konsep Integratif*

- Pelengkap Manajemen Pendidikan Islam*.
Yogyakarta: Teras.2014.
- Daryanto. *Pengelolaan Budaya dan Iklim Sekolah*.
Yogyakarta: Gava Media .2015.
- Denzin, Norman K. *Sociological Methods* New York:
Mcgraw-Hill.1978.
- Duryat, Masduki. *Kepemimpinan Pendidikan Meneguhkan Legitimasi dalam Berkontestasi di Bidang Pendidikan* .Bandung:Alfabeta.2016.
- Hidayah, Nurul. *Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*
Yogyakarta:Ar-Ruzz Media.2016.
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 81 A Tahun 2013 tentang Implementasi Kurikulum. Jakarta:Kemdikbud, 2013
- Komariah, Aan Dan Cipi Triatna. *Visionary Leadership: Menuju Sekolah Efektif*, Jakarta: Pt. Bumi Aksara.2008.
- Kompri.*Manajemen Sekolah Teori Dan Praktek*,
Bandung:Alfabeta.2014.
- Lincoln & Guba. *Effective Evaluation* San Fransisco:
Jossey-Bass Publishers.1981.

- Lofland. *Analyzing Social Setting: A Guide To Qualitative Observation And Analysis* Belmont, Cal: Wadsworth Publishing Company.1984.
- Mulyasa. *Manajemen Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta:Bumi Aksara .2013.
- Masaong, Abd. Kadim. Arfan A. Tilome, *Kepemimpinan Berbasis Multiple Intelligence:Sinergi Kecerdasan Intelektual, Emosional dan Spiritual untuk Meraih Kesuksesan yang Gemilang* Bandung:CV. Alfabeta.2011.
- Ndraha, Taliziduhu. *Budaya Organisasi*. Jakarta:Rineka Cipta.2010.
- Patton, Michael Quinn. *Qualitative Evaluation Methods* Beverly Hills: Sage Publications.1987.
- Priansa, Donni Juni. *Kinerja Dan Profesionalisme Guru*, Bandung:Alfabeta.2014.
- Priansa, Donni Juni, Rismi Somad. *Manajemen Supervisi Dan Kepemimpinan Sekolah*, Bandung:Alfabeta.2014.
- Siswanto. *Apa dan Bagaimana Mengembangkan Kultur Sekolah*. Yogyakarta: Boss Script.2017.

Spicer, Felecia V. *School Culture, School Climate, and the Role of the Principal*. Dissertation, Georgia State of University, Atlanta.2016.

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

