

MANAJEMEN BUDAYA MADRASAH IBTIDA'YAH
(Studi Multisitus di MI Nurul Ulum Unggulan Sukorejo Bojonegoro
dan MIN Kepatihan Bojonegoro)

TESIS

Diajukan untuk Memenuhi Sebagian Syarat Memperoleh
Gelar Magister dalam Program Studi Pendidikan Guru Madrasah Ibtida'iyah



Oleh
Rinatul Khumaimah
NIM. F02A16212

PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL
SURABAYA

2018

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini saya:

Nama : Rinatul Khumaimah

NIM : F02A16212

Program : Pendidikan Guru Madrasah Ibtida'iyah (PGMI)

Institusi : Universitas Islam Negeri Sunan Ampel

Dengan sungguh-sungguh menyatakan bahwa TESIS ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian atau karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Surabaya, 15 April 2018

Saya yang menyatakan,



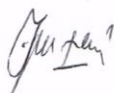
Rinatul Khumaimah

PERSETUJUAN

Tesis Rinatul Khumaimah ini telah disetujui
pada tanggal 15 April 2018

Oleh

Pembimbing



Dr. H. A.Z. Fanani, M. Ag.

PENGESAHAN TIM PENGUJI

Tesis Rinatul Khumamah ini telah diuji

Pada tanggal 05 April 2018

Tim Penguji:

1. Dr. Hizbullah Huda, M. Ag. (Ketua)

2. Dr. Syafi'I, M. Ag. (Penguji)

3. Dr. A.Z. Fanani, M. Ag. (Penguji)

Surabaya, 05 April 2018



Direktur,

Prof. Dr. H. Husein Aziz, M. Ag.

NIP.195601031985031002



**KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA
PERPUSTAKAAN**

Jl. Jend. A. Yani 117 Surabaya 60237 Telp. 031-8431972 Fax.031-8413300
E-Mail: perpus@uinsby.ac.id

**LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademika UIN Sunan Ampel Surabaya, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Rinatul Khumaimah
NIM : F02A16212
Fakultas/Jurusan : Pasca Sarjana Pendidikan Guru Madrasah Ibtida'iyah
E-mail address : rinahumaimah@gmail.com

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah :

☐ Skripsi ☒ Tesis ☐ Desertasi ☐ Lain-lain (.....)

yang berjudul :

MANAJEMEN BUDAYA MADRASAH IBTIDA'YAH (STUDI MULTISITUS DI MINU
UNGGULAN SUKOREJO BOJONEGORO DAN MIN KEPATIHAN BOJONEGORO)

beserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya berhak menyimpan, mengalih-media/format-kan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (database), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di Internet atau media lain secara **fulltext** untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini yang saya buat dengan sebenarnya.

Surabaya, 15 April 2018

Penulis

(Rinatul Khumaimah)
nama terang dan tanda tangan

ABSTRAK

Tesis ini tentang Manajemen Budaya Madrasah Ibtida'iyah (studi multisitus di MINU Unggulan Sukorejo Bojonegoro Dan MIN Kepatihan Bojonegoro).

Proses budaya sekolah berawal dari nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, harapan dan ide-ide yang telah disepakati bersama dalam lingkungan sekolah dan selanjutnya akan diupayakan untuk diinternalisasikan kepada seluruh anggotanya melalui sosialisasi sehari-hari sehingga nilai-nilai tersebut melekat dalam pribadi masing-masing individu. Nilai-nilai yang telah terinternalisasi dalam suatu kelompok selanjutnya akan membudaya kalangan kelompok tersebut oleh karena itu, baik di MINU Unggulan maupun di MIN Kepatihan, kepala madrasah sebagai manajer harus menentukan terlebih dahulu ragam nilai unggul budaya untuk disepakati bersama. Setelah nilai-nilai budaya terumuskan maka untuk selanjutnya dilakukan pengorganisasian tanggung jawab dan program untuk membangun budaya madrasah. Setelah itu, diperlukan pengawasan untuk menjaga keefektifan budaya madrasah yang dibangun. Oleh karena itu, dalam membangun budaya madrasah diperlukan proses manajemen yang baik.

Tesis ini bertujuan untuk menjawab pertanyaan tentang; 1. Bagaimana budaya madrasah (*schoolculture*) yang ada di MINU Unggulan (Madrasah Ibtida'iyah Nurul Ulum) Sukorejo Bojonegoro dan MIN Kepatihan Bojonegoro; 2. Bagaimana manajemen budaya madrasah ibtida'iyah di MINU Unggulan (Madrasah Ibtida'iyah Nurul Ulum) Sukorejo Bojonegoro dan MIN Kepatihan Bojonegoro; 3. Apa saja problematika yang dihadapi dalam manajemen budaya madrasah ibtida'iyah MINU Unggulan (Madrasah Ibtida'iyah Nurul Ulum) Sukorejo Bojonegoro dan MIN Kepatihan Bojonegoro. Untuk mencari jawaban dari beberapa pertanyaan tersebut, metode yang digunakan dalam pengumpulan data adalah observasi, wawancara, dan dokumentasi. Sedangkan untuk menguji keabsahan data yang diperoleh dilakukan melalui triangulasi metode, sumber data, dan triangulasi teori. Setelah data terkumpul, dilakukan analisa data dengan menggunakan analisa data model miles dan huberman yakni meliputi langkah-langkah reduksi data, penyajian data, verifikasi dan *conclusion*.

Tesis ini menyimpulkan bahwa budaya madrasah ibtida'iyah telah memberikan identitas tersendiri bagi madrasah dan berpengaruh pada pembentukan kepribadian siswa. MINU Unggulan Sukorejo memiliki identitas dengan label salaf di lingkungan masyarakat sekitar atas budayanya yang dibangun yaitu berakhlakul karimah berasaskan ASWAJA. Sedangkan MIN Kepatihan lebih dikenal dengan budaya peduli yang meliputi peduli lingkungan dan peduli sosial.

Kata Kunci: Budaya Madrasah, Manajemen

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
PERNYATAAN KEASLIAN.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN TIM PENGUJI.....	iv
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI.....	v
ABSTRAK.....	vi
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xvi
DAFTAR GAMBAR.....	xix
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Dan Batasan Masalah.....	11
C. Rumusan Masalah.....	11
D. Tujuan Penelitian.....	12
E. Kegunaan Penelitian.....	12

F. Penelitian Terdahulu.....	13
G. Metode Penelitian.....	21
H. Sistematika Penelitian.....	22

BAB II KAJIAN TEORI

A. Budaya Sekolah (*School Culture*)

1. Pengertian Budaya Sekolah.....	23
2. Tingkatan Budaya Sekolah.....	27
3. Nilai-Nilai Budaya Sekolah.....	30
4. Macam-Macam Budaya Sekolah.....	34
5. Membangun Budaya Sekolah.....	38
6. Indikator Ketercapaian Budaya Sekolah.....	50
7. Urgensi Budaya Sekolah.....	51

B. Manajemen Budaya Madrasah

1. Dasar Manajemen.....	53
2. Fungsi Manajemen.....	60
3. Tingkatan manajemen.....	63
4. Manajemen Budaya Madrasah Ibtidaiyah.....	65

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian.....	69
B. Sumber Data.....	73
C. Teknik Pengumpulan Data	82
D. Teknik Keabsahan Data.....	82
E. Teknik Analisa Data.....	85

BAB IV ANALISA DATA PENELITIAN

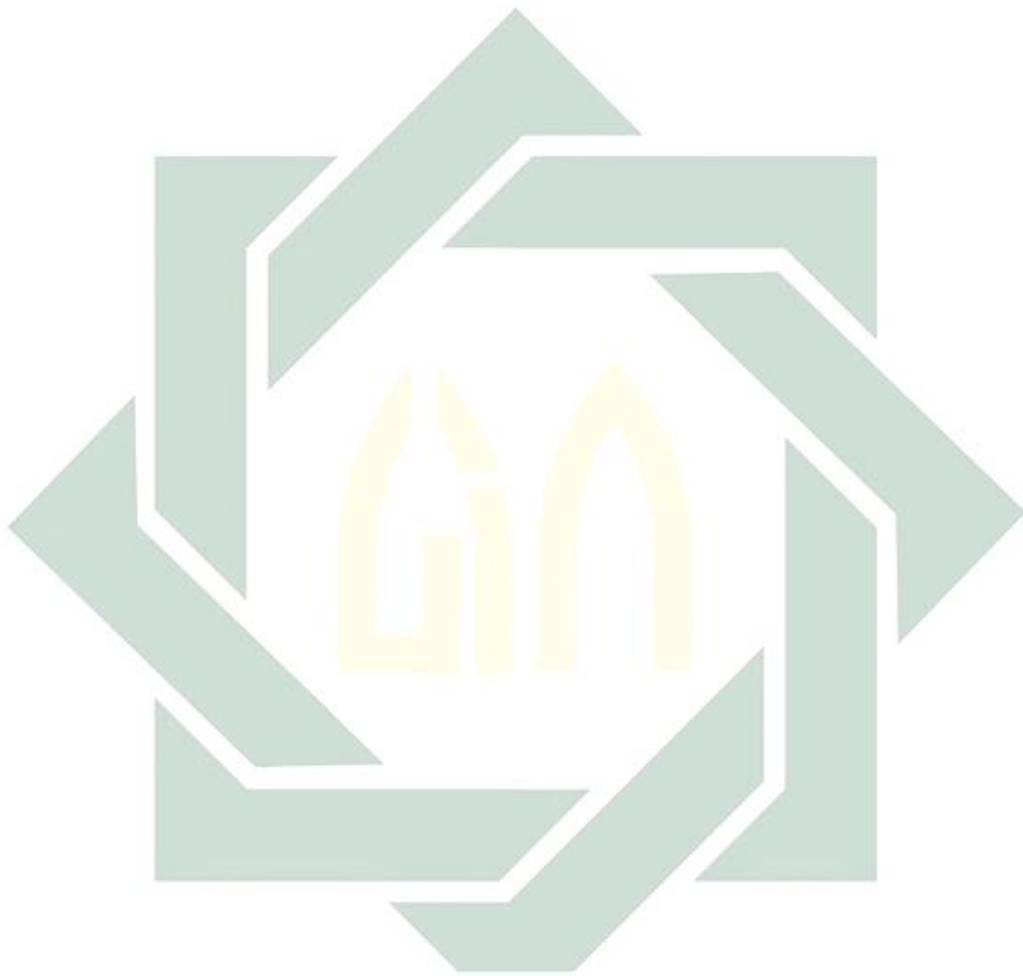
A. Gambaran Umum Tempat Penelitian	
1. MINU Unggulan (Madrasah Ibtidaiyah Nurul Ulum) Sukorejo Bojonegoro	
a. Sejarah Berdiri MINU Unggulan (Madrasah Ibtidaiyah Nurul Ulum) Sukorejo Bojonegoro	89
b. Visi, Misi dan Tujuan MINU Unggulan (Madrasah Ibtidaiyah Nurul Ulum) Sukorejo Bojonegoro.....	91
c. Struktur Organisasi MINU Unggulan (Madrasah Ibtidaiyah Nurul Ulum) Sukorejo Bojonegoro.....	93
d. Keadaan Guru dan Tenaga Kependidikan MINU	

Unggulan (Madrasah Ibtidaiyah Nurul Ulum) Sukorejo Bojonegoro.....	94
e. Keadan Siswa MINU Unggulan (Madrasah Ibtidaiyah Nurul Ulum) Sukorejo Bojonegoro.....	95
f. Sarana dan Prasarana MINU Unggulan (Madrasah Ibtidaiyah Nurul Ulum) Sukorejo Bojonegoro.....	97
2. MIN Kepatihan Bojonegoro	
a. Sejarah Berdiri MIN Kepatihan Bojonegoro	99
b. Visi, Misi dan Tujuan MIN Kepatihan Bojonegoro	101
c. Struktur Organisasi MIN Kepatihan Bojonegoro	104
d. Keadaan Guru dan Tenaga Kependidikan MIN Kepatihan Bojonegoro	104
e. Keadan Siswa MIN Kepatihan Bojonegoro	105
f. Sarana dan Prasarana MIN Kepatihan Bojonegoro	105
B. Paparan Data Budaya Madrasah	
1. MINU Unggulan (Madrasah Ibtidaiyah Nurul Ulum) Sukorejo Bojonegoro	

a. Budaya Madrasah MINU Unggulan (Madrasah Ibtidaiyah Nurul Ulum) Sukorejo Bojonegoro.....	108
b. Wujud Budaya Madrasah MINU Unggulan (Madrasah Ibtidaiyah Nurul Ulum) Sukorejo Bojonegoro.....	114
c. Manajemen Budaya Madrasah di MINU Unggulan (Madrasah Ibtidaiyah Nurul Ulum) Sukorejo Bojonegoro.....	119
d. Faktor Penghambat Dan Pendukung Dalam Manajemen Budaya Madrasah Ibtidaiyah.....	129
2. MIN Kepatihan Bojonegoro	
e. Budaya Madrasah MIN Kepatihan Bojonegoro	130
f. Wujud Budaya Madrasah MIN Kepatihan Bojonegoro.....	137
g. Manajemen Budaya Madrasah di MIN Kepatihan Bojonegoro	139
h. Faktor Penghambat Dan Pendukung Dalam Manajemen Budaya Madrasah Ibtidaiyah.....	167
C. Analisa Pemaparan Data Penelitian Dan Pembahasan	173

BAB V KESIMPULAN.....	177
------------------------------	------------

DAFTAR PUSTAKA.....	179
----------------------------	------------



DAFTAR TABEL

Tabel 4.1. Struktur Organisasi MINU Unggulan (Madrasah Ibtidaiyah Nurul Ulum) Sukorejo Bojonegoro.....	93
Tabel 4.2. Keadaan Guru dan Tenaga Kependidikan MINU Unggulan (Madrasah Ibtidaiyah Nurul Ulum) Sukorejo Bojonegoro.....	94
Tabel 4.3. Keadaan Siswa MINU Unggulan (Madrasah Ibtidaiyah Nurul Ulum) Sukorejo Bojonegoro.....	95
Tabel 4.4. Ruang kelas.....	95
Tabel 4.5. Aula.....	96
Tabel 4.6. Sarana dan Prasarana Umum.....	97
Tabel 4.7. Struktur Organisasi MIN Kepatihan.....	101
Tabel 4.8. Keadaan Guru Dan Tenaga Kependidikan MIN Kepatihan.....	104
Tabel 4.9. Keadaan Siswa MIN Kepatihan.....	105
Tabel 4.10. Deskripsi Lahan MIN Kepatihan.....	105
Tabel 4.11 Deskripsi Bangunan MIN Kepatihan.....	107
Tabel 4.12. Deskripsi Listrik MIN Kepatihan.....	107
Tabel 4.13. Deskripsi Ruang Kelas MIN Kepatihan.....	108

Tabel 4.14, Deskripsi Tempat Ibadah MIN Kepatihan.....	114
Tabel 4.15, Deskripsi Jamban MIN Kepatihan.....	114
Tabel 4.17. Simbolisasi Nama Kelas MI Unggulan Nurul Ulum.....	117
Tabel 4.18. Tradisi Budaya di MINU Unggulan (Madrasah Ibtidaiyah Nurul Ulum) Sukorejo Bojonegoro.....	119
Tabel 4.32. Sanksi Sebagai Pembinaan Terhadap Siswa.....	128
Table 4.20. Seremonial, Tradisi dan Ritual MIN Kepatihan.....	138
Tabel 4.33, Anggaran Dana Program Adiwiyata.....	151
Tabel 4.21. Analisa Situs Individu MINU.....	173
Tabel 4.22. Analisa Situs MIN Kepatihan.....	176

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1, Tingkatan Budaya Sekolah.....	29
Gambar 2.2, Macam-Macam Budaya Sekolah.....	36
Gambar 2.3, Internalisasi Budaya Unggul Melalui Metode Prescriptif.....	40
Gambar 2.4, Kerangka Pengembangan Budaya Sekolah.....	44
Gambar 2.5. Sosialisasi Budaya Pada Organisasi Baru.....	50
Gambar 2.6. Tingkatan Manajemen.....	71
Gambar 3.1. Macam-Macam Teknik Sampling.....	76
Gambar 3.2 Penentuan Sumber Data/Informan.....	77
Gambar 4.1. Beberapa Slogan Maqolah Arab di MINU Nurul Ulum.....	115
Gambar 4.2. Beberapa Simbolisasi Nama Kelas di MINU Nurul Ulum.....	118
Gambar 4.3. Jam Kejujuran Untuk Membudayakan Nilai Kejujuran.....	121
Gambar 4.4. Pengumpulan Poin Akhlak Mahmudah Dan Akhlak Madzmumah Untuk Memotivasi Budaya Akhlak Mahmudah.....	122
Gambar 4.5. Pembiasaan Budaya Santun/3 S (Senyum, Sapa, Salam).....	124
Gambar 4.6, Kegiatan BTQ MIN Kepatihan.....	140
Gambar 4.7, Disiplin Waktu Dan Disiplin Beribadah.....	141

Gambar 4.8, Sarana Melatih Percaya Diri Siswa.....	144
Gambar 4.10 Pelaksanaan Pendidikan Kecapakan Hidup di MIN Kepatihan Bojonegoro.....	150
Gambar 4.9, Beberapa Kebijakan Sekolah Dalam Penghematan SDA.....	155



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dalam memilih lembaga pendidikan, orang tua siswa memiliki beragam persepsi yang mendasari pertimbangan utama orang tua siswa dalam menentukan pilihan pada sekolah tertentu. Beragam persepsi tersebut merupakan pertimbangan utama karena lembaga sekolah adalah tempat dimana peserta didik akan menghabiskan sebagian waktunya dalam satu hari, sehingga lembaga sekolah akan memiliki pengaruh yang penting terhadap perkembangan peserta didik baik dari aspek kognitif, afektif maupun psikomotornya. Adanya perbedaan sudut pandang orang tua dalam menentukan pilihan pada sekolah tertentu tersebut antara lain dipengaruhi oleh latar belakang pendidikan, pengalaman dan kemampuan finansial yang dimiliki oleh masing-masing orang tua.

Diantara beragam persepsi tersebut, ada orang tua siswa yang menentukan pilihan pada sekolah tertentu dilihat dari segi jarak yang ditempuh antara sekolah dan tempat tinggal, sehingga mereka lebih memilih sekolah yang dekat dengan tempat tinggal dengan alasan efektivitas waktu dan biaya. Ada juga yang menentukan pilihan sekolah dengan mempertimbangkan biaya pendidikan yang tidak terlalu mahal. Disamping itu, ada juga orang tua siswa yang menentukan pilihan sekolah karena pertimbangan kualitas atau mutu sekolah yang baik.

Orang tua yang mengedepankan sisi kualitas atau mutu dalam menentukan pilihan sekolah, memiliki pandangan bahwa sekolah pilihan tersebut memiliki sebuah nilai lebih yang membuat orang tua percaya dan yakin bahwa anak-anaknya akan dapat berkembang dengan baik jika belajar di sekolah tersebut. Sekolah yang berkualitas atau bermutu adalah sekolah yang memiliki kelebihan yang membuatnya menjadi unggul jika dibandingkan dengan lembaga sekolah lainnya.

Karakteristik sekolah yang berkualitas terletak pada; Pembelajaran dilaksanakan dengan suasana damai dan menyenangkan, tidak terjadi tawuran atau penganiayaan di sekolah yang bersangkutan, siswa bebas mengembangkan kreativitas dan potensinya serta siswa banyak yang meraih prestasi lokal, nasional maupun internasional; fasilitas lengkap, gedungnya megah, bersih, sarana pendukungnya memadai; profil alumni yang menghasilkan lulusan yang pintar, nilai bagus, dan diterima di perguruan tinggi ternama atau diterima di perusahaan-perusahaan besar; output pendidikan yang ditandai dengan adanya keunggulan pada tiga aspek yaitu keunggulan akademik yang dinyatakan dengan nilai yang dicapai oleh peserta didik, keunggulan ekstrakurikuler dinyatakan dengan aneka jenis keterampilan siswa dibidang ekstrakurikuler, keunggulan mutu luaran yang dapat dilihat dari nilai hidup yang dianut, moralitas, dorongan untuk maju, dan lain-lain yang diperoleh anak didik selama mengikuti pendidikan.¹

Karakteristik tersebut berbeda dengan karakteristik yang dimiliki oleh sekolah biasa. Sekolah biasa memiliki karakteristik diantaranya;

¹ Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah Dari Unit Demokrasi ke Lembaga Akademik* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2006), 53-54.

Berpusat pada jasmani saja, bukan pada jasmani dan ruhani (tidak holistik); berpusat pada kepentingan guru (yang penting sudah mengajar tak peduli murid paham atau tidak); berpusat pada target materi/kurikulum, bukan dinamika kelas (tak peduli kelas pasif, ribut, atau murid bolos sekalipun); dan berpusat pada *lower order thinking* bukan *highly order thinking*.²

Untuk bisa menjadi sekolah yang berkualitas, diperlukan suasana sekolah dan suasana kelas yang kondusif serta hubungan yang harmonis untuk menunjang terbentuknya norma, keyakinan, sikap dan karakter yang bisa dibangun melalui perwujudan budaya sekolah (*school culture*) yang unggul dan kuat.

Budaya sekolah (*school culture*) merupakan aspek *soft* yang berpengaruh terhadap keberhasilan sekolah. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Wahyudi dalam “Budaya Sekolah Unggul”, mengemukakan bahwa;

“Secara teoretik, sebuah sekolah dapat dinilai baik dilihat dari dua dimensi yaitu dimensi *hard* (struktur organisasi, kebijakan, keuangan, sarana dan prasarana sekolah) dan dimensi *soft* yaitu budaya organisasi yang terkait dengan *the human side organizational* (aspek manusiawi dalam organisasi), meliputi nilai-nilai, norma-norma, keyakinan, budaya serta norma perilaku. Menurut para ahli manajemen pendidikan, dimensi yang kedua dipandang lebih berpengaruh terhadap keberhasilan sekolah”.³

Budaya sekolah (*school culture*) sebenarnya merupakan bagian dari kurikulum sekolah. Ditinjau dari konsep dan pelaksanaannya terdapat dua macam kurikulum yaitu kurikulum aktual dan kurikulum tersembunyi

²Ibid., 63-67.

³Wahyudi, “Budaya Sekolah Unggul,” *Jurnal Cakrawala Kependidikan* Vol 7 No 1 (September 2009), 104.

(*hidden curriculum*). Kurikulum aktual adalah kurikulum yang dilaksanakan dalam proses pengajaran dan pembelajaran.⁴ Sehingga untuk mengetahui kurikulum aktual yang diterapkan pada suatu sekolah dapat dilihat dari materi pelajaran, silabus, RPP, Prota, Promes dan dokumen-dokumen yang ada di sekolah. Sedangkan *hidden curriculum* mencakup antara lain pengembangan nilai-nilai, perhatian, tingkat semangat guru, dan iklim sosial sekolah. Pengembangan nilai merupakan nilai-nilai yang dijadikan prinsip oleh seluruh anggota sekolah dalam bertindak. Perhatian merupakan kepedulian dari seluruh anggota sekolah atas kebijakan yang berlaku dan pemberian sanksi bagi yang melanggar kebijakan sekolah secara adil. Tingkat semangat guru merupakan motivasi guru terhadap proses pembelajaran dan dukungan terhadap keseluruhan program sekolah. Sementara iklim sosial sekolah merupakan suasana sekolah yang penuh dengan kekerabatan, saling menghargai dan saling bekerjasama. *Hidden curriculum* merupakan kurikulum yang tidak tercantum dalam kurikulum tertulis dan merupakan aspek tersirat dalam tujuan sekolah.⁵

Jhon Eller dalam bukunya yang berjudul *creative strategies to transform school culture* mengemukakan bahwa;

“the culture of a school is the deep foundation or base that governs many other aspect of the school’s operation. The culture of a school is stable and consistent over time. changing the culture can

⁴Marselrogi, “Macam-Macam Kurikulum” dalam [http://marselrogi.wordpress.com/tugas-kuliah-3/\(01 Maret 2012\)](http://marselrogi.wordpress.com/tugas-kuliah-3/(01%20Maret%202012)).

⁵Muhammad Fauzi, “*Hidden Curriculum Dalam Pengembangan Kurikulum Pendidikan Agama Islam di SMPN 2 Sukodono Sidoarjo*” (Tesis—IAIN Sunan Ampel, Surabaya, 2012), 78-87.

*be somewhat difficult like changing the course of a large ship moving in a certain direction”.*⁶

Budaya sekolah merupakan pondasi dasar yang mengatur berbagai aspek dalam operasional sekolah. Budaya sekolah akan dengan sendirinya stabil dan konsisten seiring dengan berjalannya waktu. Untuk mengubah budaya merupakan hal yang sulit karena masing-masing orang memiliki nilai-nilai sendiri yang sudah diyakini.

Dalam Standar Nasional Pendidikan, terdapat delapan standar pendidikan yang terdiri atas standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan, dan standar penilaian disebutkan bahwa dalam standar pendidik dan tenaga kependidikan, instrument akreditasi yang harus dipenuhi salah satunya adalah kepala madrasah harus memiliki keterampilan manajerial dalam menciptakan budaya yang kondusif dan inovatif.⁷ Budaya sekolah (*school culture*) yang kuat akan menciptakan suasana lingkungan yang kondusif sehingga para anggotanya dapat saling berinteraksi dengan baik untuk mencapai tujuan madrasah. Sebagaimana dikemukakan oleh Mayer dan Rowen dalam jurnal Fitriani mengemukakan bahwa;

“Budaya sekolah (*school culture*) merupakan jiwa/spirit sebuah sekolah yang memberikan makna terhadap kegiatan kependidikan sekolah tersebut, jika budaya sekolah lemah maka ia tidak kondusif bagi pembentukan sekolah efektif, dan sebaliknya budaya sekolah

⁶ Jhon F. Eller dan Sheila Eller, *Creative Strategies To Transform School Culture*, (London: SAGE, 2009), 3

⁷ Badan Akreditasi Nasional Sekolah/Madrasah 2017, *Perangkat Akreditasi SD/MI*, 39-

yang kuat akan menjadi fasilitator dalam terbentuknya sekolah yang efektif”.⁸

Budaya sekolah (*school culture*) adalah salah satu faktor yang berpengaruh (disamping faktor kepala sekolah, guru, sarana dan prasarana serta kurikulum sekolah), yang secara tidak langsung juga akan berpengaruh terhadap perkembangan peserta didik.⁹ Keterkaitan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut; budaya sekolah yang telah terinternalisasi dengan kuat dalam diri masing-masing anggotanya akan berpengaruh terhadap lingkungan dan perilaku anggotanya, sehingga akan tercipta suasana penuh kedisiplinan, kejujuran, dan kasih sayang. Suasana yang demikian akan mendukung para pendidik untuk memahami bagaimana seharusnya bersikap pada profesinya, beradaptasi pada rekan kerja dan lingkungan kerjanya, serta berlaku kreatif terhadap kebijakan pimpinannya sehingga terbentuklah suasana sekolah yang kondusif untuk pelaksanaan proses pembelajaran.¹⁰

Memanajemen budaya sekolah (*school culture*) merupakan seni dan kreativitas pimpinan institusi dalam hal ini adalah kepala madrasah. Meskipun demikian, budaya sekolah (*school culture*) itu bersifat unik karena dipengaruhi oleh visi dan misi madrasah, sehingga meskipun madrasah itu sejenis budayanya akan berbeda.¹¹ Sehingga dalam manajemen

⁸ Fitriani, “Budaya Sekolah Untuk Meningkatkan Prestasi Akademik”, *Jurnal Visi Ilmu Pendidikan* Vol 10, No 1 (Januari, 2013)

⁹ Novan Ardi Wiyani, *Membumikan Pendidikan Karakter di SD; Konsep, Praktik dan Strategi*, (Yogyakarta; Ar-Ruzz Media, 2013), 218-219.

¹⁰ Nur Zazin, *Gerakan Menata Mutu Pendidikan; Teori dan Aplikasi*, (Yogyakarta; Ar-Ruzz Media, 2011), 149-151.

¹¹ Wahyudi, “Budaya Sekolah Unggul,” *Jurnal Cakrawala Kependidikan* Vol 7 No 1 (September 2009), 104

budaya madrasah harus ada nilai-nilai yang telah disepakati bersama oleh semua warga madrasah untuk kemudian diinternalisasikan kepada seluruh warga madrasah. Nilai-nilai yang telah disepakati bersama tersebut dalam tataran praktis dapat dilihat pada rumusan visi dan misi madrasah.

Dalam lingkup madrasah, kepala madrasah menempati posisi sebagai manajer di madrasah. Seorang *manager* berbeda dengan seorang *leader*. Seorang *manager* dapat menjadi *leader*, namun *leader* tidak dapat menjadi *manager*. *Manager* lebih berorientasi pada stabilitas sedangkan *leader* berorientasi pada inovasi.¹² Pelaksanaan fungsi kepala madrasah sebagai manajer lebih menekankan pada usaha kepala madrasah untuk menempatkan perhatian pada prosedur hasil, formalitas, dan proses pencapaian tujuan melalui usaha-usaha yang dilaksanakan oleh anggota madrasah.¹³ Hal tersebut dapat dipahami dari definisi manajemen yaitu tindakan untuk mencapai tujuan melalui kerjasama dengan orang lain, sehingga seorang pemimpin dapat diartikan telah melaksanakan aktifitas manajemen manakala membangun kerjasama, mendayagunakan, dan membina anggotanya sehingga semua anggota tergerak untuk berpartisipasi guna mencapai tujuan bersama.¹⁴

¹² Husain Usman, *Manajemen; Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, (Jakarta; Bumi Aksara, 2008), 7-13.

¹³ Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Mutu Sekolah; Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam*, (Yogyakarta; Ar-Ruzz Media, 2013), 254-264.

¹⁴ Abdul Rasid, "Manajemen Kepemimpinan Pondok Pesantren Al-Hamidiyah Sen-Asen Konang Bangkalan", (Tesis--IAIN Sunan Ampel, Surabaya, 2008). 24-26.

Manajemen memiliki beberapa fungsi yang meliputi *planning*, *organizing*, *leading*, dan *controlling*.¹⁵ Sedangkan ruang lingkup manajemen di Institusi sekolah meliputi program, sumber daya manusia, sarana, dana, informasi dan suasana sekolah. Jika manajemen ini diterapkan di Institusi sekolah, maka pihak pimpinan hendaknya berusaha membangun kesadaran dengan interaksi yang intens pada seluruh civitas akademika yang terdiri dari kepala madrasah sendiri, guru, tenaga kependidikan, pelajar dan berbagai unsur yang terkait yakni output madrasah dan pengguna lulusan madrasah. Kesadaran yang dibangun melalui interaksi tersebut akan menghasilkan terbentuknya budaya sekolah (*school culture*) yang kuat sehingga pendidikan dapat berlangsung secara efektif dan efisien, dan secara tidak langsung kualitas madrasah akan bisa ditingkatkan.¹⁶ Budaya sekolah yang mengakar kuat akan menumbuhkan komitmen yang tinggi terhadap keberhasilan madrasah.¹⁷

Manajemen budaya madrasah merupakan salah satu pengelolaan lembaga madrasah ibtidaiyah dalam bidang budaya. Dilingkungan madrasah, menejer atau kepemimpinan berada ditangan kepala madrasah.

¹⁵ 1) *planning* yaitu proses mempersiapkan kegiatan-kegiatan secara sistematis yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu; 2) *organizing* yaitu proses kerja sama dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan organisasi; 3) *leading* yaitu proses mempengaruhi aktivitas-aktivitas kelompok yang diorganisasi kearah pencapaian tujuan; 4) *controlling* yaitu penilaian sekaligus koreksi sehingga apa yang telah direncanakan dapat terlaksana dengan benar. Imam Husnun Nidhom, "Implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah Dalam Peningkatan Partisipasi Warga Sekolah Dan Masyarakat (Studi di SMP 1 Bungah Gresik)", (Tesis--IAIN Sunan Ampel, Surabaya, 2010), 31-36.

¹⁶ Mulyadi, "Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mengembangkan Budaya Mutu; studi multikasus di Madrasah Terpadu MAN 3 Malang, MAN 1 Malang, dan MA HiDAYATUL Muhtadi'in", (Desertasi--IAIN Sunan Ampel, Surabaya, 2009), 16.

¹⁷ Nur Hamdi. "Fungsi Budaya Organisasi Dalam Mewujudkan RSBI Rintisan Sekolah Bertaraf Internasional pada SMA di Kota Surabaya" (Tesis--IAIN Sunan Ampel, Surabaya, 2010), 29-32.

Sementara itu, kepala madrasah merupakan kunci dalam membangun kultur madrasah. Dalam hal ini, kepala madrasah harus dapat membentuk budaya positif.¹⁸ Tantangan utama kepala madrasah dalam membangun budaya madrasah adalah membangun suasana madrasah yang kondusif melalui pengembangan komunikasi dan interaksi yang sehat antara kepala madrasah dengan peserta didik, pendidik, tenaga kependidikan, orang tua peserta didik, masyarakat dan pemerintah. Di samping itu, kepala madrasah perlu kreatif dalam mengembangkan komunikasi multiarah untuk mengintegrasikan seluruh sumber daya secara optimal.¹⁹ Bentuk interaksi yang sehat dan komunikasi multiarah tersebut diantaranya kesamaan antara atasan dan bawahan, adanya keterbukaan dan hubungan yang harmonis, seorang staf bisa mendapatkan informasi yang dibutuhkan, fokus pada proses, tidak adanya kesuksesan dan kegagalan tetapi pembelajaran dan pengalaman.

MI Nurul Ulum Unggulan Sukorejo Bojonegoro berada dibawah naungan Ma'arif NU serta merupakan madrasah yang mengembangkan budaya akhlakul karimah dengan nilai-nilai ASWAJA. Atas budaya yang dikembangkan tersebut, MI Nurul Ulum Unggulan Sukorejo memiliki identitas sebagai Madrasah Ibtida'iyah salaf dikalangan masyarakat. Dan dengan identitas yang dimilikinya tersebut, MI Nurul Ulum Unggulan

¹⁸ Muhammad Kristiawan dkk, *Manajemen Pendidikan*, (Yogyakarta: Deepublish, 2017), 22

¹⁹ Aina Mulyana, "Pengembangan Budaya Sekolah," dalam <http://publik22.blogspot.com/> (25 July 2015)

menjadi salah satu tujuan favorit masyarakat sebagai pendidikan putra-putri mereka.

MIN Kepatihan Bojonegoro terletak di Jl. Dr. Soetomo Gg Wates No. 23 Kepatihan Bojonegoro. Madrasah ini berdiri sejak tahun 1921. Pada tahun 1964, madrasah ini menjadi Sekolah Latihan Pendidikan Guru Agama (SLPGA). Tahun 1966 berdasarkan SK menteri agama berubah menjadi Sekolah Rakyat Islam Negeri (SRIN), dan pada tahun 1969 menjadi Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) sampai sekarang. MIN 1 Kepatihan memiliki visi yang berbunyi “terwujudnya generasi yang ber-*akhlakul karīmah*, berprestasi, dan berwawasan lingkungan”. Berdasarkan visi tersebut dapat diketahui bahwa nilai-nilai budaya sekolah di MIN 1 Kepatihan adalah nilai *akhlakul karīmah*, nilai prestasi, dan nilai berwawasan lingkungan. Nilai tersebut disepakati bersama sehingga membudaya dalam keseharian seluruh anggota madrasah.

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut peneliti tertarik untuk mengadakan penelitian tentang Manajemen Budaya di Madrasah Ibtida’iyah dengan melihat bahwa manajemen budaya yang baik akan memberikan citra serta identitas yang unik dimasyarakat. Oleh karena itu, peneliti mengadakan penelitian dengan judul **“Manajemen Budaya Madrasah Ibtida’iyah (Studi Multisitus di MI Nurul Ulum Unggulan Sukorejo Bojonegoro Dan MIN Kepatihan Bojonegoro”**.

B. Identifikasi Masalah dan Batasan Masalah

1. Identifikasi Masalah

Adapun beberapa masalah yang dapat penulis identifikasi antara lain;

- a. Implementasi pelaksanaan kurikulum aktual dalam mencapai tujuan pembelajaran
- b. Kepatuhan semua anggota terhadap kebijakan sekolah
- c. Problematika dalam menginternalisasi nilai-nilai budaya sekolah
- d. Manajemen dalam membangun budaya sekolah
- e. Kelengkapan sarana dan prasarana sekolah
- f. Proses pembelajaran yang aktif dan inovatif
- g. Hubungan madrasah dengan masyarakat dan orang tua siswa.

2. Batasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah tersebut, maka peneliti membatasi pembahasan masalah dalam penelitian ini, yaitu tentang problematika dalam membangun budaya madrasah ibtidaiyah. Sedangkan untuk manajemen budaya madrasah ibtidaiyah dibatasi hanya pada proses manajemen pengarahan (*directing*) dan pengawasan (*controlling*).

C. Rumusan Masalah

1. Bagaimana budaya Madrasah Ibtidaiyah di MI Nurul Ulum Unggulan Sukorejo Bojonegoro dan MIN Kepatihan Bojonegoro?
2. Bagaimana manajemen budaya Madrasah Ibtidaiyah di MI Nurul Ulum Unggulan Sukorejo Bojonegoro dan MIN Kepatihan Bojonegoro?

3. Apa saja problematika yang dihadapi dalam manajemen budaya Madrasah Ibtida'iyah di MI Nurul Ulum Unggulan Sukorejo Bojonegoro dan MIN Kepatihan Bojonegoro?

D. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui budaya Madrasah Ibtidaiyah di MI Nurul Ulum Unggulan Sukorejo Bojonegoro dan MIN Kepatihan Bojonegoro
2. Untuk mengetahui manajemen budaya Madrasah Ibtidaiyah di MI Nurul Ulum Unggulan Sukorejo Bojonegoro dan MIN Kepatihan Bojonegoro
3. Untuk mengetahui problematika yang dihadapi dalam manajemen budaya Madrasah Ibtida'iyah di MI Nurul Ulum Unggulan Sukorejo Bojonegoro dan MIN Kepatihan Bojonegoro

E. Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut.

1. Manfaat Teoritis

Secara keilmuan, hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu terumuskannya alternatif baru dalam bidang manajemen budaya madrasah ibtidaiyah yang efektif, solusi untuk menghadapi bentuk-bentuk hambatan yang muncul dalam manajemen budaya madrasah ibtidaiyah sehingga terinternalisasi secara kuat dalam diri seluruh anggota madrasah serta terumuskannya nilai-nilai, perhatian, semangat kerja dan iklim sekolah untuk diterapkan sebagai budaya sekolah (*school culture*).

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat praktis bagi;

a. Kepala Madrasah

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi kepada para pengelola pendidikan pada umumnya dan kepala madrasah pada khususnya dalam merancang manajemen budaya madrasah ibtidaiyah. Dengan demikian, informasi tersebut dapat dijadikan dasar sebagai landasan konseptual dalam melaksanakan manajemen budaya madrasah ibtidaiyah.

b. Guru

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran kepada guru tentang cara membangun karakter peserta didik, karena guru juga memiliki tanggung jawab tentang karakter siswa dan budaya sekolah yang sudah mengakar kuat turut membantu dalam pembentukan sikap, penampilan, dan perilaku siswa.

F. Penelitian Terdahulu

1. Jurnal yang ditulis oleh Moh. Khoiruddin dan Susiwi dengan judul *“Pendidikan Karakter Melalui Pengembangan Budaya Sekolah di SIT Salma Al-Farisi Yogyakarta”*²⁰ berisi tentang pengembangan budaya sekolah melalui pengintegrasian nilai-nilai budaya sekolah pada setiap mata pelajaran, sedangkan penelitian yang dilakukan oleh peneliti

²⁰ Moh. Khoirudin dan Susiwi, “Pendidikan Karakter Melalui Pengembangan Budaya Sekolah di SIT Salma Al-Farisi Yogyakarta”, *Jurnal Pendidikan Karakter* No 1 (2013); Jurnal Pendidikan Karakter Edisi Februari 2013, TH. III, No. I

merupakan manajemen budaya madrasah ibtidaiyah pada proses manajemen *directing* dan *controlling*.

2. Jurnal yang ditulis oleh Wahyudi dengan judul “*Budaya Sekolah Unggul*” merupakan kajian pustaka tentang teori budaya sekolah unggul, terbentuknya budaya sekolah unggul dan peran kepala sekolah dalam membangun budaya sekolah unggul.²¹ Jurnal ini merupakan acuan penulis dalam mengetahui konsep budaya sekolah.
3. Jurnal yang ditulis oleh Joko Sutarto yang berjudul “*Membangun Budaya Sekolah Unggul Berorientasi Strategi Nilai Dan Warisan Budaya*”²² mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional yang ditempuh oleh kepala sekolah dapat membantu dalam membangun budaya unggul, sedangkan penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah tentang manajemen budaya madrasah ibtidaiyah pada proses manajemen *directing* dan *controlling* dengan mengamati wujud-wujud budaya pada tahap *visible* dan *invisible culture*.
4. Jurnal yang ditulis oleh Fitriani dengan judul “*Budaya Sekolah Untuk Meningkatkan Prestasi Akademik Peserta Didik*”²³ menyatakan bahwa budaya sekolah berkorelasi positif terhadap peningkatan prestasi akademik siswa, sedangkan penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah tentang

²¹ Wahyudi, “Budaya Sekolah Unggul” , *Jurnal Cakrawala Kependidikan* Vol 7, No 2 (2009): JCK September 2009

²² Joko Sutarto, “Membangun Budaya Unggul Berorientasi Strategi Nilai Dan Warisan Budaya” , *Indonesian Journal of Conservation* Vol 1, No 1 (2012): IJC

²³ Fitriani, “Budaya Sekolah Untuk Meningkatkan Prestasi Akademik Siswa”, *Jurnal Visi Ilmu Pendidikan (J-VIP)* Vol 10, No 1 (2013): Volume 10 Nomor 1 Edisi Januari 2013

problematika yang dihadapi dalam pelaksanaan manajemen budaya madrasah ibtidaiyah.

5. Jurnal yang ditulis oleh Ramli dengan judul “*Pengaruh Budaya Sekolah Terhadap Kompetensi Peserta Didik di SMK Negeri Sumatera Barat*”²⁴ menyatakan bahwa budaya sekolah yang baik dan kuat akan berdampak positif terhadap peningkatan kompetensi peserta didik, sedangkan penelitian yang dilakukan oleh peneliti memfokuskan pada manajemen atau pengelolaan budaya di madrasah ibtidaiyah.
6. Penelitian yang dilakukan oleh Mulyadi dengan judul “*Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mengembangkan Budaya Mutu (Studi Multikasus Di Madrasah Terpadu MAN 3 Malang, MAN 1 Malang, dan MA Hidayatul Muhtadi'in Kota Malang)*”.²⁵ Temuan dalam penelitian ini menyatakan bahwa agar bisa mengembangkan budaya mutu madrasah, maka seorang kepala madrasah harus terampil dalam mengartikulasikan visi dan misi yang berdampak terhadap peningkatan budaya mutu madrasah dan memberikan makna bagi keefektifan kepemimpinannya dalam membawa madrasah menjadi madrasah yang berbudaya mutu secara berkesinambungan, kepala madrasah memiliki nilai-nilai kepemimpinan yang diyakini lalu diterjemahkan dalam kehidupan organisasi madrasah dan berdampak pada upaya peningkatan budaya mutu

²⁴ Ramli, “Pengaruh Budaya Sekolah Terhadap Kompetensi Peserta Didik SMK Negeri Sumatera Barat”, *Cakrawala Pendidikan* No 2 (2013): CAKRAWALA PENDIDIKAN Juni 2013, Th. XXXII, No. 2

²⁵ Mulyadi, “Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mengembangkan Budaya Mutu; studi multikasus di Madrasah Terpadu MAN 3 Malang, MAN 1 Malang, dan MA HiDAYATUL Muhtadi'in”, (Desertasi--IAIN Sunan Ampel, Surabaya, 2009).

madrasah, kepemimpinan kepala madrasah dalam mengembangkan budaya mutu bersifat demokratis dan proses pengembangan budaya mutu madrasah melalui empat fase yaitu persiapan, penerimaan, implementasi dan komitmen, dalam pengembangan budaya mutu madrasah terdapat faktor penghambat dari guru yang bersifat individual sehingga kepala madrasah harus mengatasinya melalui dua langkah yaitu preventif dan kuratif.

Penelitian yang dilakukan oleh Mulyadi menitikberatkan pada peran budaya mutu dalam meningkatkan mutu madrasah dilihat dari perbedaan manajemen madrasah, perbedaan visi dan misi madrasah, simbol-simbol keunikan madrasah dan kemampuan manajerial kepala madrasah. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah cara membangun budaya sekolah di madrasah beserta problematikanya.

7. Penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Ro'is Ubaidillah dengan judul *“Implementasi Pendidikan Karakter Melalui Perwujudan Budaya Religius di Madrasah (studi multikasus di MAN 1, MAN 2, dan MA Bustanul Arifin di Kabupaten Gresik)”*.²⁶ Temuan dalam penelitian ini menyatakan bahwa Perwujudan budaya religius sebagai bentuk implementasi pendidikan karakter di madrasah dapat meningkatkan kedisiplinan dalam perilaku sehari-hari, bertanggung jawab, meningkatkan karakter spiritualitas siswa, dan toleransi, meningkatkan kedisiplinan dan kesungguhan dalam belajar

²⁶Muhammad Ro'is Ubaidillah dengan judul, “Implementasi Pendidikan Karakter Melalui Perwujudan Budaya Religius di Madrasah (studi multikasus di MAN 1, MAN 2, dan MA Bustanul Arifin di Kabupaten Gresik)”, (Disertasi—Universitas Islam Negeri Sunan Ampel, Surabaya, 2015).

dan beraktivitas. Proses perwujudan budaya religius dilakukan dengan dua strategi yaitu *instructive sequential strategy* dan *constructive sequential strategy*. Strategi yang pertama, perwujudan budaya religius madrasah lebih menekankan pada aspek struktural yang bersifat instruktif, sementara strategi yang kedua menekankan pada pentingnya membangun kesadaran diri (*self awareness*), sehingga diharapkan akan tercipta sikap, prilaku dan kebiasaan berkarakter unggul.

Penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Rois Ubaidillah, meneliti budaya sekolah sebagai salah satu cara untuk membentuk karakter peserta didik yang mencakup sikap yang tampak dan sikap yang tidak tampak. Sedangkan dalam penelitian yang dilakukan oleh peneliti lebih menekankan manajemen budaya madrasah ibtidaiyah dengan lebih memfokuskan pada aspek *directing* dan *controlling* saja.

8. Penelitian yang dilakukan oleh Nur Hamdi dengan judul "*Fungsi Budaya Organisasi Dalam Mewujudkan RSBI Rintisan Sekolah Bertaraf Internasional pada SMA di Kota Surabaya*".²⁷ Temuan dalam penelitian ini menyatakan bahwa Sekolah untuk bisa mencapai taraf RSBI harus memiliki budaya sekolah (*school culture*) yang baik dan kuat.

Penelitian yang dilakukan oleh Nur Hamdi memfokuskan tujuan penelitian bentuk budaya sekolah yang harus dimiliki dalam rangka memenuhi standar-standar yang dibutuhkan untuk menjadi rintisan sekolah bertaraf internasional (RSBI). Sedangkan penelitian yang

²⁷Nur Hamdi, "Fungsi Budaya Organisasi Dalam Mewujudkan RSBI (Rintisan Sekolah Bertaraf Internasional) Pada SMA di Kota Surabaya" (Tesis-- IAIN Sunan Ampel, Surabaya, 2010).

dilakukan oleh peneliti memfokuskan tujuan penelitian pada bagaimana manajemen yang bisa dilakukan dalam membangun budaya di madrasah ibtidaiyah.

9. Penelitian yang dilakukan oleh Siti Latifatus Sun'iyah dengan judul "*Pengembangan Budaya Spiritualitas Keagamaan di Madrasah Aliyah Matholi'ul Anwar Simo Lamongan*".²⁸ Temuan dalam penelitian ini menyatakan bahwa dalam mengembangkan budaya spiritualitas keagamaan di MA Matholi'ul Anwar diperlukan komitmen dari kepala sekolah, forum sosialisasi visi dan misi madrasah, lingkungan yang kondusif dan sarana dan prasarana yang menunjang.

Penelitian yang dilakukan oleh Siti Latifatus Sun'iyah memfokuskan pada pengembangan budaya religius di madrasah dari segi faktor pendukung dan penghambat budaya di madrasah sedangkan penelitian yang dilakukan oleh peneliti memfokuskan pada pembentukan budaya sekolah secara umum yang mencakup keseluruhan nilai yang diikuti oleh seluruh warga sekolah, tidak terbatas pada nilai-nilai religi saja dengan lebih menekankan pada proses manajemen *directing* dan *controlling* saja.

10. Penelitian yang dilakukan oleh Budi Solikhin dengan judul "*Implementasi Pendidikan Agama Islam (PAI) Dalam Mewujudkan Budaya Religius di SMA 1 Ngawen Blora*".²⁹ Temuan dalam penelitian ini menyatakan bahwa

²⁸ Siti Lathifatus Sun'iyah, *Pengembangan Budaya Spiritualitas Keagamaan di Madrasah Aliyah Matholi'ul Anwar Simo Lamongan*, (Tesis--IAIN Sunan Ampel, Surabaya, 2012).

²⁹ Budi Sholikhin, *"Implementasi Pendidikan Agama Islam (PAI) Dalam Mewujudkan Budaya Religius Di SMA 1 Nawen Blora"*, (Tesis-- IAIN Sunan Ampel, Surabaya, 2010).

dalam mengimplementasikan PAI untuk mewujudkan budaya religius di SMA 1 Ngawen Blora diperlukan keaktifan dari seluruh warga sekolah, keteladanan dari guru PAI dan semua dewan guru pada umumnya, tersedianya sarana tempat ibadah yang representatif berupa mushola sekolah yang dikelola dengan baik, tersedianya buku-buku bacaan yang bernuansa islami, diterapkannya tata tertib siswa tentang pelaksanaan ibadah bagi warga sekolah.

Penelitian yang dilakukan oleh Budi Sholihin memfokuskan pada faktor penghambat dan pendukung dalam pengimplementasian PAI menjadi budaya religius. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh peneliti memfokuskan penelitian pada faktor penghambat dan pendukung dalam proses manajemen *directing* dan *controlling* saja dalam membangun budaya di madrasah ibtidaiah.

11. Penelitian yang dilakukan oleh Khotijah dengan judul “ *Pembentukan Budaya Aswaja di SMP Khadijah* ”.³⁰ Temuan dalam penelitian ini menyatakan bahwa pembentukan budaya Aswaja di SMP Khadijah Surabaya dilakukan dengan dua tahapan yaitu a. tahap pembiasaan yang dilakukan semenjak awal masuk sekolah hingga pulang sekolah melalui praktik-praktik keagamaan tertentu yang sesuai dengan nilai-nilai aswaja; b. melalui tahapan proses pembelajaran kurikulum berbasis Aswaja dengan pendampingan guru-guru yang telah ditentukan dan sesuai bidangnya. Sedangkan kendala yang dihadapi adalah adanya beberapa

³⁰Khotijah, “Pembentukan Budaya Aswaja di SMP Khadijah Surabaya”, (Tesis --UIN Sunan Ampel Surabaya, 2015).

guru yang mulai malas hadir dalam mengikuti budaya aswaja dan kebiasaan para siswa yang melaksanakan budaya Aswaja hanya sebatas untuk penilaian disekolah. Oleh karenanya, untuk mempertahankan budaya Aswaja perlu dilakukan monitoring, evaluasi, dan pembiasaan tradisi Aswaja yang sudah ada agar terlaksana dengan baik, baik didalam maupun diluar sekolah.

Penelitian yang dilakukan oleh Khatijah memfokuskan pembentukan budaya Aswaja serta faktor pendukung dan penghambat pembentukan budaya aswaja, sedangkan penelitian yang dilakukan oleh peneliti memfokuskan manajemen dalam membangun budaya sekolah secara umum.

12. Penelitian yang dilakukan oleh Achmad Faisol dengan judul *“Pengembangan Budaya Lingkungan di SMKN 1 Probolinggo”*.³¹ Temuan dalam penelitian ini menyatakan bahwa Pengembangan budaya lingkungan di SMKN 1 Probolinggo dilakukan melalui pengembangan kurikulum PLH (monolitik dan terintegrasi), pengembangan kegiatan berbasis partisipatif, pengembangan sarana pendukung yang ramah lingkungan. Beberapa faktor pendukung dalam penerapan budaya lingkungan antara lain kepala sekolah yang sangat proaktif dalam mensukseskan pengembangan budaya lingkungan, sarana dan prasarana yang lengkap dalam kegiatan pembelajaran dan pembiasaan warga sekolah, sekolah mengikuti program adiwiyata. Sedangkan faktor

³¹Achmad Faisol dengan judul, “Pengembangan Budaya Lingkungan di SMKN 1 Probolinggo”, (Tesis—IAIN Sunan Ampel, Surabaya, 2012).

penghambatnya adalah latar belakang siswa yang tidak sama, sebagian guru kurang proaktif, dan faktor alam di kota Probolinggo.

Penelitian yang dilakukan oleh Ackhmad Faisol memfokuskan pembentukan satu budaya yaitu budaya lingkungan, sedangkan penelitian yang dilakukan oleh peneliti memfokuskan cara membangun budaya sekolah di madrasah ibtidaiyah.

G. Metode Penelitian

Jenis penelitian dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan yang digunakan adalah deskriptif kualitatif³² dengan tujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis fenomena, peristiwa, aktivitas sosial, sikap, kepercayaan, persepsi, pemikiran orang secara individual maupun kelompok.³³ Sehingga dalam penelitian ini peneliti bertujuan untuk menggambarkan dan mengungkap (*to describe and explore*) serta menggambarkan dan menjelaskan (*to describe and explain*) manajemen budaya madrasah ibtidaiyah.

Penelitian ini menggunakan studi multisitus (*multi-site studies*). Karakter utamanya adalah apabila peneliti meneliti satu kasus dengan dua

³²Bentuk dari pendekatan penelitian deskriptif kualitatif dapat kita lihat dari format pelaksanaan penelitian dalam bentuk studi kasus. Penelitian deskriptif kualitatif berusaha untuk memperoleh gambaran secara lengkap dan detail tentang kejadian dan fenomena tertentu pada suatu objek dan subjek yang memiliki kekhasan. Dengan demikian pelaksanaan penelitian dengan menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif adalah menggali informasi sebanyak-banyaknya dan sedalam-dalamnya kemudian mendeskripsikannya dalam bentuk naratif sehingga memberikan gambaran secara utuh tentang fenomena yang terjadi. Wina Sanjaya, *Penelitian Pendidikan: Jenis, Metode dan Prosedur* (Jakarta: Prenadamedia Group, 2014), 47-48.

³³ Nana Syaodih Sukmadinata, *Metode Penelitian Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010), 60.

atau lebih subjek, latar atau tempat penyimpanan data.³⁴ Penelitian ini mengambil lokasi pada dua lembaga sekolah dasar yaitu MIN Kepatihan Bojonegoro yang terletak di Jl. Dr. Sutomo GG. Wates 23 Bojonegoro dan MI Nurul Ulum Unggulan Sukorejo Bojonegoro yang terletak di Jl. Ach. Yani No. 10 Sukorejo Bojonegoro.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini ditempuh dengan tiga metode yaitu wawancara, observasi, dan dokumentasi³⁵ dengan analisa data menggunakan analisa data model Miles dan Huberman serta triangulasi data untuk mengecek keabsahan data.

H. Sistematika Pembahasan

Bab I merupakan pendahuluan yang berisi tentang latar belakang masalah, identifikasi dan batasan masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, penelitian terdahulu, metode penelitian, dan sistematika penulisan.

Bab II merupakan kajian teori yang berisi pembahasan tentang Budaya Sekolah yang meliputi; 1. Pengertian Budaya Sekolah; 2. Tingkatan Budaya Sekolah; 3. Nilai-Nilai Budaya Sekolah; 5. Macam-Macam Budaya Sekolah; 6. Membangun Budaya Sekolah; 7. Urgensi Budaya Sekolah. Manajemen di madrasah ibtidaiyah yang meliputi; 1. Pengertian Manajemen Madrasah Ibtidaiyah; 2. Fungsi Manajemen; 3. Tingkatan Manajemen; 4. Konsep Manajemen Madrasah Ibtidaiyah

³⁴ Mardiyah, *Kepemimpinan Kiyai Dalam Memelihara Budaya Organisasi* (Malang: Aditya Media Publishing, 2015), 89.

³⁵ A. Muri Yusuf, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan Penelitian Gabungan*, (Jakarta: Kencana, 2017), 372-391

Bab III merupakan metodologi penelitian yang berisi tentang Pendekatan Penelitian, Sumber Data, Teknik Pengumpulan Data, Teknik Keabsahan Data, dan Teknik Analisa Data.

Bab IV berisi tentang Analisis Data yang meliputi gambaran umum tempat penelitian, paparan data, dan analisa paparan data; terdiri 1. Gambaran umum MI Nurul Ulum Unggulan Sukorejo Bojonegoro (latar belakang sejarah, keadaan guru, keadaan siswa, serta data sarana dan prasarana madrasah), 2. Paparan data Budaya madrasah MI Nurul Ulum Unggulan Sukorejo Bojonegoro terdiri atas nilai-nilai budaya yang dikembangkan dan wujud budaya madrasah, Manajemen Madrasah Ibtidaiyah di MI Nurul Ulum Unggulan Sukorejo Bojonegoro, dan Faktor pendukung dan penghambat dalam manajemen budaya madrasah Ibtidaiyah di MI Nurul Ulum Unggulan Sukorejo Bojonegoro; serta Studi Situs di MIN Kepatihan Bojonegoro; terdiri atas 1. Gambaran Umum MIN Kepatihan Bojonegoro (Latar Belakang Sejarah, Keadaan Guru, Keadaan Siswa, Serta Data Sarana dan Prasarana Madrasah), 2. Paparan data Budaya Madrasah MIN Kepatihan Bojonegoro terdiri atas Nilai-Nilai Budaya Yang Dikembangkan dan Wujud Budaya Madrasah, Manajemen Madrasah Ibtidaiyah di MIN Kepatihan Bojonegoro, dan Faktor Pendukung Dan Penghambat Dalam Manajemen Budaya Madrasah Ibtidaiyah di MIN Kepatihan Bojonegoro; dan 3. analisa paparan data.

Bab V merupakan penutup yang terdiri atas kesimpulan dan saran.

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Budaya Sekolah (*School Culture*)

1. Pengertian Budaya Sekolah

Antara kebudayaan dan pendidikan memiliki keterkaitan yang saling mendukung. Hal tersebut dapat dilihat dari fungsi pendidikan, yaitu sebagai pemindahan kebudayaan atau transmisi kebudayaan. Kebudayaan memiliki nilai-nilai budaya yang berfungsi dalam membentuk sikap siswa. Dengan kata lain, nilai-nilai budaya yang telah membudaya dengan sendirinya akan tampak pada sikap siswa. Nilai-nilai tersebut perlu untuk diwariskan kepada generasi berikutnya. Dan pendidikan disamping merupakan media dalam mentransfer pengetahuan, juga merupakan media untuk mentransfer kebudayaan. Berdasarkan keterkaitan antara kebudayaan dan pendidikan tersebut maka muncullah istilah budaya sekolah (*school culture*).³⁶

Mengutip pendapat Suprptiningrum dan Agustini mengemukakan bahwa;

“Dalam konteks pendidikan, budaya sekolah didefinisikan sebagai pola perilaku dan cara bertindak yang telah terbentuk secara otomatis menjadi bagian yang hidup di dalam sebuah komunitas pendidikan. Dasar pola perilaku dan cara bertindak itu adalah norma sosial, peraturan sekolah, dan kebijakan pendidikan di tingkat lokal. Ketiga hal tersebut tidak sekedar terbentuk karena ada ekspresi legal formal berupa peraturan, melainkan terlihat dari

³⁶ Ade Putra Panjaitan dkk, *Korelasi Kebudayaan Dan Pendidikan* (Jakarta; Yayasan Pustaka Obor Indonesia, 2014), 7-23.

spontanitas para anggotanya dalam bertindak, berpikir, dan mengambil keputusan dalam kehidupan sehari-hari”.³⁷

Budaya sekolah (*school culture*) merupakan watak, ciri khas, karakter, dan citra sekolah tersebut dimasyarakat luas. Budaya sekolah (*school culture*) memiliki cakupan yang sangat luas mencakup kegiatan ritual, harapan, hubungan sosial-kultural, aspek demografi, kegiatan kurikuler, kegiatan ekstrakurikuler, proses pengambilan keputusan, kebijakan, maupun interaksi sosial antar-komponen.³⁸

Budaya sekolah menurut pendapat Stolp dan Smith adalah *School culture as historically transmitted pattern of meaning that included the norms, values, belief, tradition, and myth understood, maybe in varying degrees by members of school community*”³⁹

Budaya sekolah merupakan pola makna yang ditransmisikan secara historis yang mencakup norma, nilai, kepercayaan, tradisi, dan mitos yang dipahami dalam berbagai tingkat oleh komunitas sekolah. Sementara itu, Khoirudin Bashori dalam bukunya yang berjudul *Pengembangan Kapasitas guru* menyatakan;

“Budaya sekolah bisa diilustrasikan sebagai nilai, norma, kepercayaan, tradisi yang dilakukan terus-menerus sepanjang waktu oleh seluruh civitas sekolah. Karenanya, budaya sekolah merupakan sebuah proses yang dijalankan bersama sehingga aktivitas, nilai, dan norma itu menjadi kebiasaan (*habituasi*).”⁴⁰

³⁷ Supraptiningrum dan Agustini, “Membangun Karakter Siswa Melalui Budaya Sekolah di Sekolah Dasar”, *Jurnal Pendidikan Karakter*, Vol. V, No. 2, (Oktober, 2015), 221.

³⁸ Novan Ardi Wiyani, *Konsep, Praktek, & Strategi Membumikan Pendidikan Karakter Di SD* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2013), 218.

³⁹ Andrew Lee Smith, *A Study Of Relationship Between School Culture And Standarized Test Scores* (Florida; Desertation.com, 2008), 12.

⁴⁰ Khairudin Bashori, *Pengembangan Kapasitas Guru; Dari Sekolah Sukma Bangsa Untuk Indonesia* (Jakarta: Pustaka Alvabet, 2015), 114-115.

Budaya sekolah adalah suasana kehidupan sekolah tempat peserta didik berinteraksi dengan sesamanya, guru dengan guru, konselor dengan sesamanya, pegawai administrasi dengan sesamanya, dan antar anggota kelompok masyarakat sekolah. Interaksi internal kelompok dan antar kelompok terikat oleh berbagai aturan, norma, moral serta etika bersama yang berlaku di suatu sekolah. Kepemimpinan, keteladanan, keramahan, toleransi, kerja keras, disiplin, kepedulian sosial, kepedulian lingkungan, rasa kebangsaan, dan tanggung jawab merupakan nilai-nilai yang dikembangkan dalam budaya sekolah. Pengembangan nilai-nilai dalam pendidikan budaya dan karakter bangsa dalam budaya sekolah mencakup kegiatan-kegiatan yang dilakukan kepala sekolah, guru, konselor, tenaga administrasi ketika berkomunikasi dengan peserta didik dan menggunakan fasilitas sekolah.⁴¹

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa budaya sekolah berasal dari nilai-nilai yang diyakini dan disepakati bersama oleh seluruh komunitas sekolah. Nilai-nilai tersebut dapat menjadi sebuah budaya sekolah melalui proses yang panjang sehingga nilai yang sudah membudaya akan secara spontanitas muncul dalam pemikiran, cara berbicara, penampilan, dan tingkah laku sehari-hari seluruh komunitas sekolah. Selain itu, budaya sekolah juga akan tampak pada aspek fisik sekolah seperti peraturan, ritual, seremoni, simbol, lambang sekolah, dan visi misi sekolah. Oleh karena itu, budaya positif

⁴¹ Kementerian Pendidikan Nasional, *Pengembangan Pendidikan Budaya dan Karakter Bangsa; Pedoman Sekolah* (Badan Penelitian dan Pengembangan Pusat Kurikulum: Jakarta, 2010), 20.

muncul dari internalisasi yang dilakukan oleh pemimpin organisasi tentang nilai-nilai positif sedangkan budaya negatif muncul dari internalisasi nilai-nilai yang negatif. Oleh karena itu, seorang pemimpin harus memiliki nilai-nilai positif yang dijadikan landasan untuk mengarahkan anggotanya.

2. Tingkatan Budaya Sekolah

Budaya sekolah memiliki dua tingkatan yaitu budaya yang tampak dan budaya yang tidak tampak. Sebagaimana dikemukakan oleh James L. Heskett

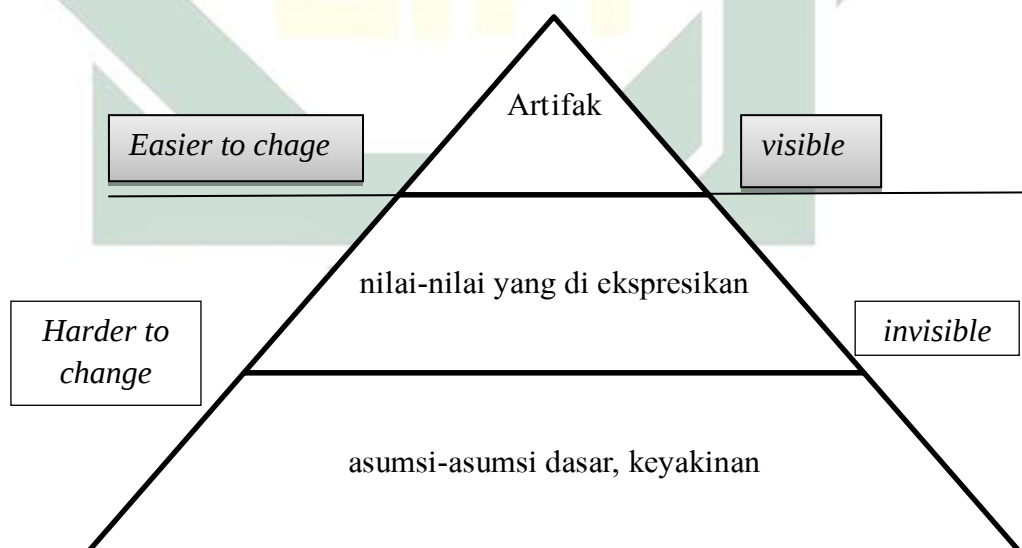
“Organizational culture as having two levels, which differ in terms of their visibility and their resistance to change. At the deeper and less visible level, culture can be extremely difficult to change, in part because group members are often unaware of many of the values that bind them together. At the more visible levels, culture represent the behavior patterns or style of an organization that new employees are automatically encouraged to follow by their fellow employees. In this level culture is still tough to change but not nearly as difficult as at the level of basic values.”⁴²

Budaya organisasi memiliki dua tingkat yang berbeda yaitu budaya yang tampak (*visible*) dan budaya yang tidak tampak (*invisible*). *Invisible culture* berada pada tingkatan yang lebih dalam dan kurang terlihat secara fisik sehingga *invisible culture* sangat sulit untuk diubah dan berubah, karena anggota kelompok sering tidak menyadari bahwa sebenarnya terdapat nilai-nilai yang mengikat mereka secara bersama. Pada tingkat *visible culture* budaya terlihat pada pola perilaku atau gaya sebuah organisasi dan anggotanya yang diikuti secara otomatis. Untuk

⁴² James L. Heskett, *Corporate Culture And Performance* (New York: The Free Press, 2006), 4.

mengubah budaya pada tingkat ini tidak sesulit mengubah budaya pada tingkat *invisible culture*.

Budaya organisasi mempunyai tiga tingkat yaitu artifak, nilai-nilai, dan asumsi/kepercayaan. Ketiga tingkat tersebut dibagi menjadi dua golongan yaitu budaya organisasi yang tampak (*visible*) atau permukaan (*surface*) dan budaya organisasi yang tidak tampak (*invisible*). Budaya organisasi yang tampak dapat diketahui dari cara berpakaian, simbol-simbol fisik yang ada di sekolah perayaan atau acara seremonial, serta tata ruang sekolah. Sedangkan budaya yang tidak tampak merupakan nilai-nilai yang diekspresikan seperti bagaimana definisi dari disiplin, apa makna prestasi, serta asumsi yang tersembunyi seperti adanya keyakinan bahwa atasan tidak pernah salah, atau konsumen adalah raja.⁴³



Gambar 2.1, Tingkatan Budaya Sekolah

⁴³ Triantoro Safaria dan R. Kunjana Rahardi, *Menjadi Pribadi Berprestasi: Strategi Kerasan Kerja Di Kantor* (Jakarta: Grasindo, 2004), 30.

Andre A. Hardjana berdasarkan pendapat Schein menyatakan bahwa budaya mempunyai tiga lapisan yaitu *artifacts*, *espoused values* and *basic underlying assumption*.⁴⁴ Artifak merupakan dimensi fisik dari budaya seperti struktur organisasi, proses kerja, relasi, bangunan, ruang kerja, maupun benda-benda lainnya yang dianggap penting. Berbeda dengan *artifak*, *espoused values* merupakan tingkatan budaya yang berupa nilai-nilai pegangan yang dinyatakan secara eksplisit dan biasanya tertuang pada strategi, tujuan, filosofi, dan landasan kebijakan organisasi. Sedangkan *basic underlying assumption* adalah berbagai kepercayaan, persepsi, pikiran, dan perasaan-perasaan yang tidak disadari dan diterima sebagai kebenaran dan akhirnya dijadikan sumber akhir dari nilai dan tindakan sehingga tidak perlu dipertanyakan lagi sehingga setiap anggota organisasi menerima dan taat pada nilai-nilai tersebut dengan tanpa berfikir.

Ketiga tingkatan budaya tersebut sekaligus juga menggambarkan bangunan proses budaya. Pada tahap awal, budaya masih berupa nilai-nilai yang diyakini, diikuti dan dijadikan landasan. Ketika nilai-nilai tersebut telah diyakini secara mendalam, maka secara spontanitas mereka akan menggambarkan nilai-nilai yang diyakininya tersebut dalam bentuk norma/peraturan dan juga akan tampak pada tampilan fisik/ artifak dari sebuah budaya. Dengan demikian, untuk mengubah sebuah budaya harus

⁴⁴ Andre A. Hardjana, "Sosialisasi dan Dampak Budaya Organisasi", *Jurnal Ilmu Komunikasi* Vol 7, No. 1 (2010), 4.

dilakukan terlebih dahulu dengan mengubah nilai-nilai yang diyakini tersebut.

3. Nilai-Nilai Budaya Sekolah

Sebagaimana telah dijelaskan pada sub bab sebelumnya, nilai-nilai budaya sekolah memiliki korelasi dengan pikiran-pikiran orang dalam sekolah/madrasah, sehingga jika pikiran-pikiran orang dalam komunitas sekolah tersebut banyak yang tidak baik, maka akan menghasilkan pikiran organisasi yang tidak baik. Pikiran organisasi yang tidak baik ini kemudian akan menghasilkan nilai-nilai sekolah yang tidak baik pula. Kondisi ini akan terwujud dengan munculnya tindakan-tindakan yang tidak baik pula. Begitu juga sebaliknya. Oleh karena itu, sebelum sekolah/madrasah mengimplementasikan budaya sekolah, paradigma berpikir orang-orang dalam komunitas sekolah harus diubah terlebih dahulu sehingga kemudian lahirlah budaya unggul di sekolah.⁴⁵

Muhaimin menyebutkan bahwa nilai-nilai yang diyakini dapat digunakan untuk melandasi visi sekolah/madrasah yang mengarah pada keunggulan. Adapun ragam nilai-nilai tersebut antara lain;⁴⁶

- a. Jujur digunakan untuk melandasi pekerjaan agar orang-orang bisa bekerja secara terbuka, mengembangkan manajemen berbasis fakta, menghindari berbagai laporan “asal bapak senang”, menghindari gaya kerja untuk menghasilkan hasil kerja instan tapi menimbulkan masalah baru

⁴⁵Muhaimin dkk, *Manajemen Pendidikan Aplikasinya Dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah* (Jakarta; Prenada Media Group, 2015), 51-53.

⁴⁶Ibid., 62-63

- b. Adil digunakan untuk melandasi pekerjaan yang dapat memuaskan semua orang, memberikan pemahaman kepada orang-orang dalam organisasi agar mampu memprediksi dampak dari apa yang dilakukannya
- c. Mandiri digunakan untuk mendorong orang-orang dalam organisasi agar mampu bekerja dengan mengambil inisiatif, bertanggung jawab atas kualitas pekerjaannya, dan berani mengambil resiko
- d. Bekerja keras digunakan untuk mendasari kerja orang-orang di sekolah agar mampumenghasilkan karya terbaik, menghasilkan kualitas kerja asalan, dan mendorong produktivitas kerja
- e. Melayani digunakan untuk mendasari proses kerja yang dapat menghasilkan kepuasan pelanggan dalam jangka waktu lama. Nilai ini akan lebih kuat jika disandingkan dengan nilai peduli
- f. Peduli merupakan nilai yang mendasarkan pada proses kerja cepat
- g. Inovatif merupakan nilai yang mendorong orang-orang dalam organisasi menghasilkan hal-hal baru untuk keunggulan sekolah/madrasah.

Sementara itu Muhammad Fadilah dan Lilik Mualifatu Khorida mengemukakan diantara ragam nilai budaya unggul yang bisa ditanamkan oleh pihak madrasah antara lain;⁴⁷

- a. Nilai religius yaitu nilai patuh dalam melaksanakan ajaran agama yang dianutnya
- b. Nilai jujur yaitu nilai yang didasarkan pada upaya menjadikan dirinya sebagai orang yang selalu dapat dipercaya perkataan, tindakan, dan pekerjaannya
- c. Nilai toleransi yaitu nilai menghargai perbedaan agama, suku, etnis, pendapat, sikap, dan tindakan orang lain yang berbeda dari dirinya
- d. Nilai disiplin yaitu nilai tertib dan patuh pada berbagai ketentuan dan peraturan
- e. Nilai kerja keras yaitu nilai bersungguh-sungguh dalam mengatasi berbagai hambatan belajar dan tugas serta menyelesaikan tugas dengan sebaik-baiknya
- f. Nilai kreatif yaitu nilai untuk berpikir dan melakukan sesuatu untuk menghasilkan cara atau hasil baru dari sesuatu yang telah dimiliki
- g. Nilai mandiri yaitu nilai untuk tidak mudah bergantung pada orang lain dalam menyelesaikan tugas

⁴⁷ Muhammad Fadillah dan Lilif Mualifatu Khorida, *Pendidikan Karakter Anak Usia Dini* (Yogyakarta; Ar-Ruzz Media, 2013), 189-125.

- h. Nilai demokratis yaitu nilai yang berupa cara berpikir, bersikap, dan bertindak sama hak dan kewajiban dirinya dengan orang lain
- i. Nilai rasa ingin tahu yaitu nilai untuk selalu berupaya mengetahui lebih mendalam dan meluas dari sesuatu yang sudah diketahuinya
- j. Nilai semangat kebangsaan yaitu cara berpikir, bertindak dan berwawasan yang menempatkan kepentingan bangsa dan Negara di atas kepentingan diri dan kelompoknya
- k. Nilai cinta tanah air yaitu cara berpikir, bersikap dan berbuat yang menunjukkan kesetiaan, kepedulian, dan penghargaan yang tinggi pada bahasa, lingkungan fisik, sosial budaya, ekonomi, dan politik bangsa
- l. Nilai menghargai prestasi yaitu nilai yang mendorong dirinya untuk menghasilkan sesuatu yang berguna bagi masyarakat dan mengakui serta menghargai keberhasilan orang lain
- m. Nilai persahabatan yaitu nilai tentang rasa senang bergaul, berbicara, dan bekerja sama dengan orang lain
- n. Nilai gemar membaca yaitu nilai untuk selalu menyediakan waktu untuk membaca berbagai bacaan yang memberikan kebajikan pada dirinya
- o. Nilai peduli lingkungan yaitu nilai untuk selalu berupaya mencegah kerusakan lingkungan dan memperbaiki kerusakan lingkungan disekitarnya.

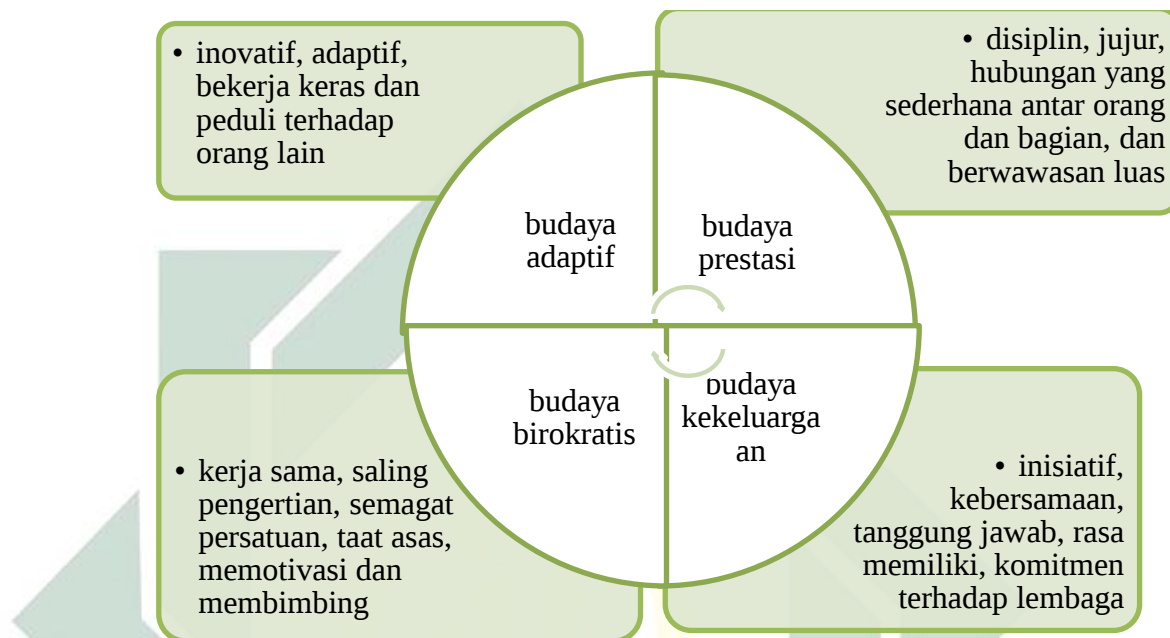
- p. Nilai peduli sosial yaitu nilai yang mengarahkan untuk selalu ingin memberi bantuan kepada orang lain dan masyarakat yang membutuhkan
- q. Nilai tanggung jawab yaitu nilai yang mengarahkan untuk melaksanakan tugas dan kewajibannya yang seharusnya ia lakukan terhadap diri sendiri, masyarakat, lingkungan, Negara dan Allah YME.

Sekolah merupakan sebuah komunitas yang didalamnya terdapat kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, siswa yang saling berinteraksi. Ragam nilai budaya sekolah tersebut dapat dijadikan dasar dalam hubungan atau interaksi antar komunitas sekolah sehingga akan tercipta suasana sekolah yang kondusif, aman, menyenangkan, saling menghargai dan damai.

4. Macam-Macam Budaya Sekolah

Masing-masing sekolah atau madrasah memiliki nilai-nilai yang diprioritaskan dan menjadi pilar budaya sekolahnya masing-masing. Prioritas tersebut disesuaikan dengan nilai-nilai lain yang menjadi fokus adaptasi lembaga dan lingkungan lembaga. Sehingga berdasarkan fokus adaptasi dan lingkungan lembaganya, budaya sekolah terbagi menjadi empat macam yaitu budaya adaptif, budaya kekeluargaan, budaya

birokrasi dan budaya prestasi.⁴⁸ Keempat macam budaya tersebut dapat digambarkan sebagai berikut



Gambar 2.2, Macam-Macam Budaya Sekolah

Budaya kekeluargaan cocok diterapkan pada sekolah/madrasah yang baru berdiri sehingga akan sangat baik dan memudahkannya untuk berkembang. Hal tersebut dapat dicapai jika masing-masing komponen sekolah/madrasah memiliki nilai-nilai untuk a. berinisiatif yang tinggi dalam bekerja karena organisasi apapun yang baru berdiri seringkali belum memiliki sistem yang baik dan orang-orang dalam madrasah masih belum memiliki tradisi dan budaya yang mengikat; b. memiliki kebersamaan dalam melaksanakan setiap kegiatan sekolah/madrasah karena organisasi yang baru berdiri masih belum memiliki profit apapun dan masih menyerap modal dalam jumlah besar sehingga sangat

⁴⁸ Muhaimin dkk, *Manajemen Pendidikan Aplikasinya Dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah* (Jakarta; Prenada Media Group, 2015), 54-61.

membutuhkan kekompakan tim dalam mengelola modal tersebut; c. setiap orang dalam sekolah/madrasah merupakan orang yang bertanggung jawab pada berbagai tugas yang diembannya; d. memiliki rasa memiliki terhadap sekolah/madrasah yang tinggi; e. serta memiliki komitmen pada lembaga. Budaya kekeluargaan memiliki fokus pada kondisi internal dan lingkungan yang labil.

Budaya adaptif merupakan budaya yang diterapkan pada lembaga yang memiliki fokus eksternal dengan lingkungan yang labil. Budaya yang dimilikinya berupa budaya sekolah/madrasah yang responsiv dengan perubahan lingkungan. Nilai-nilai yang diterapkan antara lain inovativ, adaptif, bekerja keras, dan peduli terhadap orang lain.

Sekolah/madrasah yang sudah stabil merupakan sekolah/madrasah yang sudah baik. Hal tersebut ditandai dengan banyaknya minat masyarakat untuk menyekolahkan anaknya disekolah tersebut. Sekolah/madrasah yang stabil dapat mengikuti budaya prestasi dan budaya birokrasi.

Budaya prestasi diikuti pada sekolah yang memiliki kondisi stabil dan memfokuskan diri pada faktor eksternal. Nilai-nilai yang menjadi acuan pada sekolah/madrasah yang berbudaya prestasi antara lain; a. disiplin; b. jujur; c. hubungan yang sederhana antara orang-orang atau bagian yang dapat digunakan untuk meningkatkan kemampuan lembaga dalam menghindari ketidakjujuran dan kemampuan melihat fakta yang ada; serta d. berwawasan luas.

Budaya birokratis cocok diterapkan pada sekolah/madrasah yang memiliki kondisi stabil dan fokus internal. Nilai-nilai yang dijadikan acuan pada sekolah/madrasah yang berbudaya birokratis antara lain; a. kerja sama; b. saling pengertian; c. semangat persatuan; d. taat asas; f. memotivasi; dan g. membimbing.

Sedangkan berdasarkan dampak budaya, budaya sekolah dibagi menjadi dua yaitu budaya sekolah positif dan budaya sekolah negatif. Budaya sekolah positif merupakan budaya sekolah yang mengandung nilai-nilai positif dan mengarah pada kebaikan. Sedangkan budaya sekolah negatif merupakan budaya sekolah yang mengandung nilai-nilai destruktif yang bersifat merusak. Sebagaimana dikemukakan oleh Kent D. Peterson dan Terrence E. Deal tentang budaya yang positif sebagai berikut;

*“a positive school culture amplifies motivation. When a school recognizes accomplishment, values effort and support commitment, staf and student alike wiil feel more motivated to work hard, innovate, and support change. Finally, a positive school culture improves school effectiveness and productivity. In these school, the culture reinforces collaborative problem solving, planning,, and data driven decision, making. Positive, professional cultures foster productivity.”*⁴⁹

Budaya sekolah yang positif dapat memperkuat motivasi. Artinya ketika sebuah sekolah telah memiliki nilai-nilai prestasi, usaha, komitmen staf maka siswa akan merasa termotivasi untuk bekerja keras, berinovasi dan saling mendukung perubahan. Pada akhirnya, budaya

⁴⁹ Kent D. Peterson dan Terrence E. Deal, *The Shaping School Culture* (USA: Wiley, 2011), 11.

sekolah yang positif dapat meningkatkan efektifitas dan produktifitas sekolah. Di sekolah yang memiliki budaya sekolah positif, budaya tersebut akan memperkuat proses perencanaan, membantu pemecahan masalah, meningkatkan kolaboratif dan membantu pengambilan keputusan.

Sebuah sekolah/madrasah untuk meningkatkan kualitasnya, terlebih dahulu harus membangun budaya sekolah yang positif. Budaya sekolah yang positif akan menstabilkan hubungan interaksi antar komponen dalam suatu komunitas sekolah. Sehingga masing-masing individu akan menyadari tanggung jawabnya masing-masing dan lembaga bisa menentukan arah tujuan yang akan dicapai baik dalam lingkup internal maupun lingkup eksternal.

5. Membangun Budaya Sekolah

Setiap sekolah harus memiliki budaya sekolah yang baik. Namun dalam kenyataannya, masih banyak sekolah yang belum memperhatikan aspek budaya tersebut. Oleh karena itu, mengubah budaya sekolah yang asal-asalan dan bersifat negatif penting untuk dilaksanakan untuk menunjang mutu sekolah. Mengubah budaya sekolah sekaligus merupakan bagian dari reformasi pendidikan nasional.⁵⁰

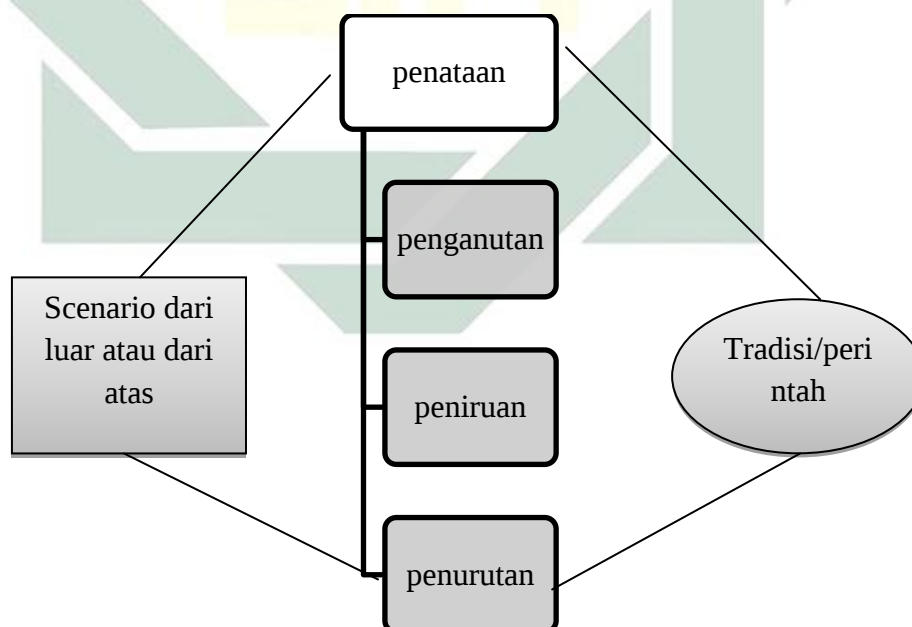
Budaya sekolah dibangun dari hasil pertemuan antara nilai-nilai (*values*) yang dianut oleh kepala sekolah sebagai pemimpin dengan nilai-nilai yang dianut oleh guru-guru dan tenaga kependidikan yang ada

⁵⁰ Zuhdan K. Prasetyo dan Selamat, "Manajemen Berbasis Sekolah Dalam Mewujudkan Dan Mengembangkan Budaya Mutu Dalam Pendidikan Sains" *Jurnal Cakrawala Pendidikan* Vol. XXII No. 2 (Juni, 2003). 186-188.

didalam sekolah. Nilai-nilai tersebut dibangun oleh pikiran-pikiran manusia yang ada didalam komunitas sekolah tersebut. Nilai tersebut akan menjadi bahan utama dalam membangun budaya sekolah.⁵¹

Dalam membangun budaya sekolah, harus ditentukan terlebih dahulu nilai-nilai yang akan di internalisasikan kepada seluruh komunitas sekolah. Proses internalisasi nilai budaya sekolah dapat dilakukan melalui dua metode, yaitu *prescriptive* dan *learning process*.⁵²

Internalisasi nilai budaya sekolah secara *prescriptive* dilakukan melalui proses penurunan, peniruan, penganutan, dan penataan suatu scenario (tradisi dan perintah) dari atas atau dari luar pelaku budaya yang bersangkutan. Metode ini disebut juga dengan pola pelakonan. Metode *prescriptive* dapat digambarkan dengan skema sebagai berikut;



Gambar 2.3, Internalisasi Budaya Unggul Melalui Metode Preskriptif

⁵¹ Muhammad Kristiawan dkk, *Manajemen Pendidikan* (Jakarta; Deepublish, 2017), 126.

⁵² Marno, "Transformasi Nilai-Nilai Spiritual Dalam Budaya Organisasi Pada Sekolah Islam Di Kota Malang" *El-QUDWAH El-Qudwah*, Vol. 18, No. 04, (04, 2010), 3.

Sedangkan metode internalisasi budaya sekolah yang kedua yaitu *learning process* dimana nilai-nilai budaya sekolah juga dimasukkan dalam muatan pembelajaran.

Budaya sekolah merupakan bagian dari kurikulum tersembunyi (*hidden curriculum*). Membangun budaya sekolah melalui *hidden curriculum* dapat dilakukan dengan memasukkan nilai-nilai seluruh mata ajar. Oleh karenanya, manajemen sekolah dapat menggunakan pendekatan lintas kurikulum (*cross-curricula approach*). Membangun budaya sekolah melalui metode lintas kurikulum menuntut guru untuk bisa memahami prinsip saling ketergantungan antara satu bidang studi kepada bidang studi lainnya.⁵³

Sementara itu, Ahmad Faizin Karimi menyebutkan bahwa untuk mewujudkan tercapainya internalisasi budaya sekolah dalam membangun budaya sekolah, maka para guru harus menerapkan 4P untuk memulainya, 4P tersebut antara lain peneladanan, pengarahan, pujian sebagai penguatan positif (*reinforcement*), Penghargaan (*reward*).⁵⁴

Ahmad Baedowi berdasarkan penelitiannya di sekolah Sukma bangsa mengemukakan bahwa membangun budaya sekolah dapat ditempuh dengan menerapkan pendekatan konsep budaya, keteladanan, penghargaan, teguran sehingga pada akhirnya akan muncul kesadaran

⁵³ Ahmad Baedowi, *Calak Edu Esai-Esai Pendidikan 2008-2012* (Jakarta: Pustaka Alvabet, 2012), 195.

⁵⁴ Ahmad Faizin Karimi, *Think Different; Jejak Pikir Reflektif Seputar Intelektualitas, Humanitas, dan Intelektualitas* (Gresik; MUHI Press, 2012), 79-82.

dari anggota sekolah untuk melaksanakan budaya sekolah yang diterapkan di lingkungan sekolahnya.⁵⁵

Melalui pendekatan konsep budaya, membangun budaya sekolah dilakukan dengan membangun interaksi yang baik diantara warga sekolah. Oleh karenanya, sejauh mana ikatan-ikatan antar warga sekolah dapat terbangun seperti asumsi-asumsi yang mendasari terbentuknya perilaku, dan sejauhmana warga sekolah merasa senang dengan lembaga tempat ia belajar atau bekerja. Melalui pendekatan ini sekolah bisa mensosialisasikan budaya sekolah dengan melembagakan simbol-simbol, ritual, tradisi dan seremoni. Dampak yang diperoleh melalui terbangunnya keterikatan tersebut adalah nilai-nilai yang diyakini sebagai standar perilaku di sekolah dapat terinternalisasi secara sadar dan dijalankan oleh warga sekolah, warga sekolah sadar untuk belajar, dan meningkatkan kapastasi diri mereka. Membangun budaya sekolah melalui pendekatan budaya juga memerlukan kerjasama tim dan saling mendukung. Oleh karena itu, guru, siswa, dan orang tua harus memiliki komitmen yang kuat.

Selain melalui pendekatan budaya, keteladanan juga diperlukan. Sementara itu untuk menjaga keberlangsungan budaya sekolah diperlukan adanya imbauan dan tindak lanjut terhadap pelanggaran budaya sekolah. Imbauan tersebut dapat berupa ajakan dan ungkapan-ungkapan positif yang dapat membantu warga sekolah untuk mengingat

⁵⁵ Ahmad Baedowi dkk, *Manajemen Sekolah Efektif; Pengalaman Sekolah Sukma Bangsa*, (Jakarta; Pustaka Alvabet, 2015), 41-54.

nilai dan perilaku yang ingin ditanamkan. Imbauan visual ini dapat dibuat bersama dengan siswa dalam bentuk poster atau peralatan yang digunakan untuk menerapkan budaya sekolah. Seperti tong sampah yang dibuat secara kreatif oleh siswa dengan tulisan dan imbauan untuk membuang sampah pada tempatnya. Sementara itu, pelanggaran terhadap budaya dapat dilakukan melalui teguran lisan dan tertulis, maupun dengan adanya sanksi seperti sanksi sosial yang berupa membersihkan perpustakaan sekolah. Selain itu, dalam rangka internalisasi nilai-nilai budaya sekolah juga diperlukan adanya penghargaan bagi warga sekolah yang berhasil menjadi model atau contoh dalam penerapan budaya sekolah.

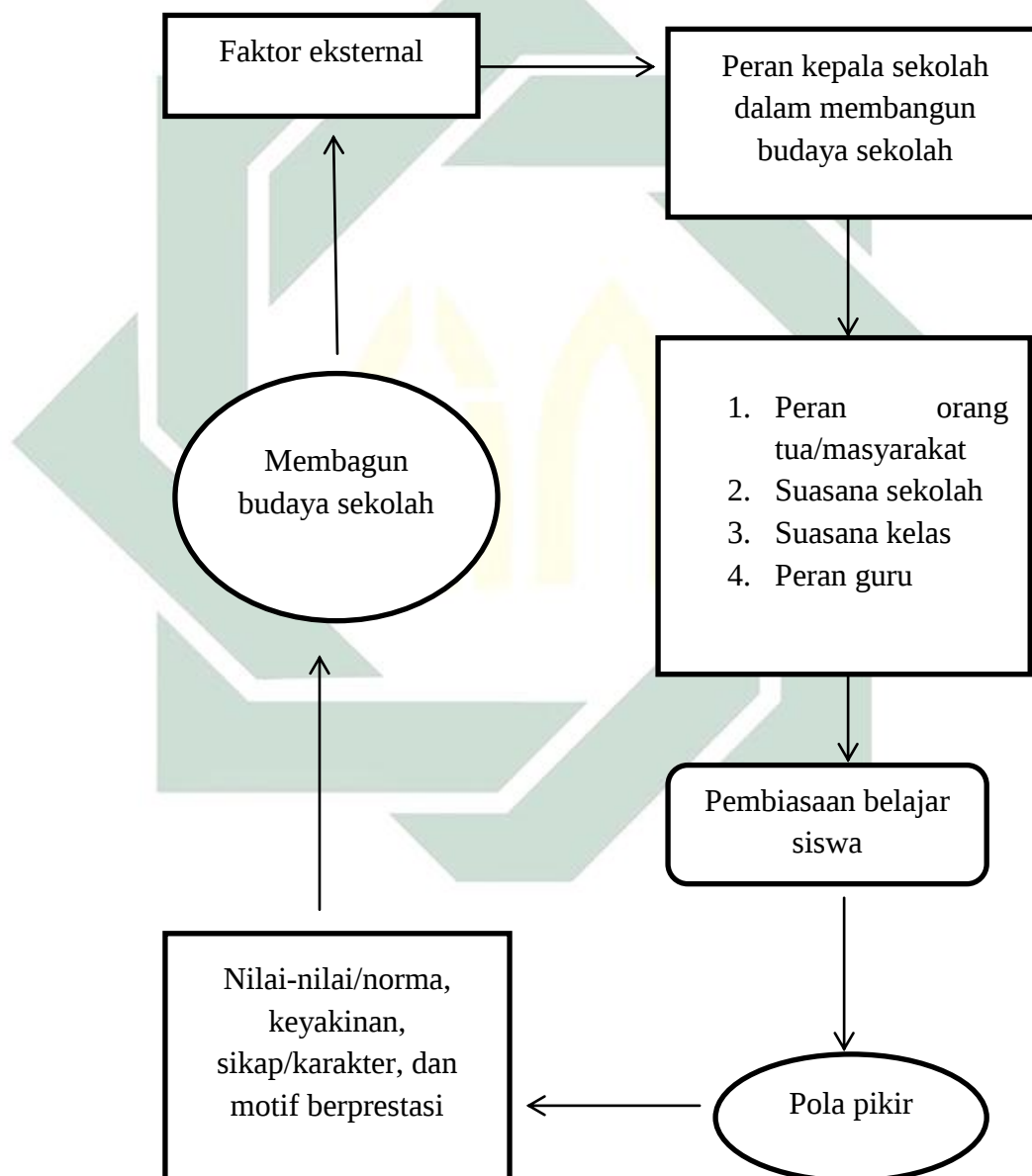
Mengutip pendapat Nur Kholis dalam bukunya *Manajemen Berbasis Sekolah* mengatakan;

“Kepala sekolah atau madrasah sebagai pemimpin di lingkungan sekolah memiliki potensi yang besar untuk memantapkan dan menerapkan aspek-aspek budaya melalui lima mekanisme pokok yaitu perhatian, cara menghadapi krisis, model peran, pengalokasian penghargaan dan kriteria penyeleksian dan penghentian karyawan. Selain itu, juga mempunyai peran melalui mekanisme pendukung yaitu desain struktur organisasi, desain sistem, dan prosedur, desain fasilitas, cerita-cerita, legenda, mitos dan melalui pernyataan-pernyataan formal.”⁵⁶

Tantangan yang dihadapi oleh kepala sekolah/madrasah dalam membangun dan mengembangkan budaya sekolah adalah membangun suasana sekolah yang kondusif melalui pengembangan komunikasi dan interaksi yang sehat antara kepala sekolah dengan siswa, guru-guru, staf,

⁵⁶ Nur Kholis, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Jakarta: Grasindo, 2003), 204.

orang tua siswa, masyarakat, dan pemerintah. Komunikasi dan interaksi yang sehat, memiliki dua indikator yaitu tingkat keseringan dan kedalaman materi yang dibahas. Ma'as Shobirin mengemukakan kerangka pengembangan budaya sekolah sebagai berikut.



Gambar 2.4, Kerangka Pengembangan Budaya Sekolah

Dalam membangun budaya sekolah, warga sekolah perlu untuk menyepakati nilai, ritual, dan keyakinan pro-sosial yang hendak ditanamkan di sekolah. Dan agar budaya sekolah tersebut dapat terpelihara dengan baik maka semua pihak perlu untuk membuat slogan, menyusun tata tertib, merancang mekanisme penghargaan dan sanksi, merayakan keberhasilan sekolah dalam menjalankan budaya damai, dan lain-lain yang konsisten dengan budaya perdamaian yang dipilih.⁵⁷

Menurut Thomas Lickona dalam bukunya *Mendidik untuk Membentuk Karakter* mengatakan bahwa membangun budaya moral di sekolah dapat ditempuh melalui enam elemen moral budaya sekolah yang mencakup,⁵⁸

- a. Kepala sekolah menyediakan kepemimpinan moral dan akademik dengan cara;
 - 1) Menyatakan visi sekolah
 - 2) Memperkenalkan tujuan dan strategi dari program nilai-nilai moral positif kepada seluruh staf sekolah
 - 3) Merekrut partisipasi dan dukungan orangtua
 - 4) Memberikan teladan nilai-nilai sekolah melalui interaksi dengan staf, murid dan orang tua siswa
- b. Sekolah menciptakan disiplin efektif dengan cara;

⁵⁷ Rizal Panggabean dkk, *Manajemen Konflik Berbasis Sekolah; Dari Sekolah Sukma Bangsa Untuk Indonesia* (Jakarta; Pustaka Alvabet, 2015), 51.

⁵⁸ Thomas Lickona, *Educating For Caracter: Mendidik Untuk Membentuk Karakter*, diterjemah oleh Juma Abdu Wamaungo (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), 454-484.

- 1) Mendefinisikan dengan jelas aturan sekolah secara konsisten serta adil mendorong stakeholder sekolah
 - 2) Mengatasi masalah disiplin dengan cara mendorong dan menumbuhkembangkan moral siswa
 - 3) Memastikan aturan dan nilai sekolah ditegakkan dalam seluruh lingkungan sekolah dan merespon dengan cepat setiap tindakan kekerasan
- c. Sekolah menciptakan kepekaan terhadap masyarakat dengan cara;
- 1) Menumbuhkan keberanian stakeholder sekolah untuk mengekspresikan apresiasi mereka atas tindakan peduli terhadap orang lain
 - 2) Menciptakan kesempatan bagi setiap murid untuk mengenal seluruh staf sekolah dan murid sekolah di kelas lain
 - 3) Mengajak sebanyak mungkin murid untuk terlibat di kegiatan ekstrakurikuler
 - 4) Menegakkan sifat sportivitas
 - 5) Menggunakan nama sekolah untuk mendorong masyarakat dengan nilai-nilai baik
 - 6) Setiap kelas diberi tanggung jawab untuk berkontribusi dalam kehidupan sekolah
- d. Sekolah dapat menggunakan pengelolaan murid yang demokratis untuk meningkatkan pengembangan warga masyarakat dan tanggung jawab berbagai sekolah dengan cara;

- 1) Menyusun kepengurusan siswa untuk memaksimalkan partisipasi siswa dan interaksi diantara siswa sekelas dengan dewan siswa.
 - 2) Membuat dewan siswa untuk bertanggung jawab terkait dengan masalah dan isu yang memiliki pengaruh nyata pada kualitas kehidupan sekolah
- e. Sekolah dapat menciptakan moral komunitas antar orang dewasa dengan cara;
- 1) Memberikan waktu dan dukungan untuk staf sekolah untuk bekerja sama dalam menyusun bahan pelajaran
 - 2) Melibatkan staf melalui kolaborasi pembuatan keputusan sesuai dengan bidangnya masing-masing
- f. Sekolah dapat meningkatkan kepedulian terhadap moral dengan cara;
- 1) Memoderasi tekanan akademis sehingga guru tidak mengabaikan pengembangan social-moral siswa
 - 2) Menumbuhkan kepercayaan diri guru untuk menghabiskan banyak waktu untuk mengurus moral siswa

Mulyadi dengan mengutip pendapat Goetch dan Davis memberikan sebuah patokan prosedur bagi seorang manajer kepala madrasah dalam mengembangkan budaya mutu, antara lain;⁵⁹

- a. Identifikasi kebutuhan perubahan. Identifikasi terhadap kebutuhan dapat dilakukan dengan cara membuka komunikasi secara terbuka

⁵⁹ Mulyadi, "Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mengembangkan Budaya Mutu; studi multikasus di Madrasah Terpadu MAN 3 Malang, MAN 1 Malang, dan MA Hidayatul Mubtadi'in" (Desertasi--IAIN Sunan Ampel, Surabaya, 2009), 86-87.

dan terus-menerus, saling mendukung partnership internal, menggunakan pendekatan kerja tim dalam menyelesaikan masalah, terobsesi pada perbaikan, partisipasi anggota secara luas, serta memperhatikan saran dan respon dari konsumen.

- b. Menuangkan perubahan yang direncanakan dalam bentuk tertulis menggunakan daftar disertai dengan penjelasannya.
- c. Mengembangkan rencana untuk membuat perubahan dapat dilakukan dengan menjawab pertanyaan tentang perubahan dengan menggunakan patokan 5 W 1 H.
- d. Memahami proses transisi emosi. Proses transmisi emosi anggota terkait dengan manajemen membangun budaya sekolah meliputi lima fase yaitu 1) *shock* (terkejut/mengalami keguncangan), masa ini bersifat sementara namun jika keadaan ini dibiarkan akan muncul fase yang kedua; 2) *Denial* (penolakan); 3) *realization* (realisasi) berupa pemahaman terhadap realita yang dihadapi. Pada tahap ini diperlukan banyak dukungan untuk memunculkan kepercayaan yang telah hilang; 4) *acceptance* (menerima) meskipun terkadang secara terpaksa; 5) *rebuilding* (membangun kembali) kepercayaan; 6) *understanding* (pemahaman) akan muncul jika seseorang telah memiliki pegangan yang kuat untuk mengikuti perubahan dengan sukses; 6) *recovery* (pemulihan) dimana pada fase ini seseorang telah berhasil menyesuaikan diri dengan perubahan.

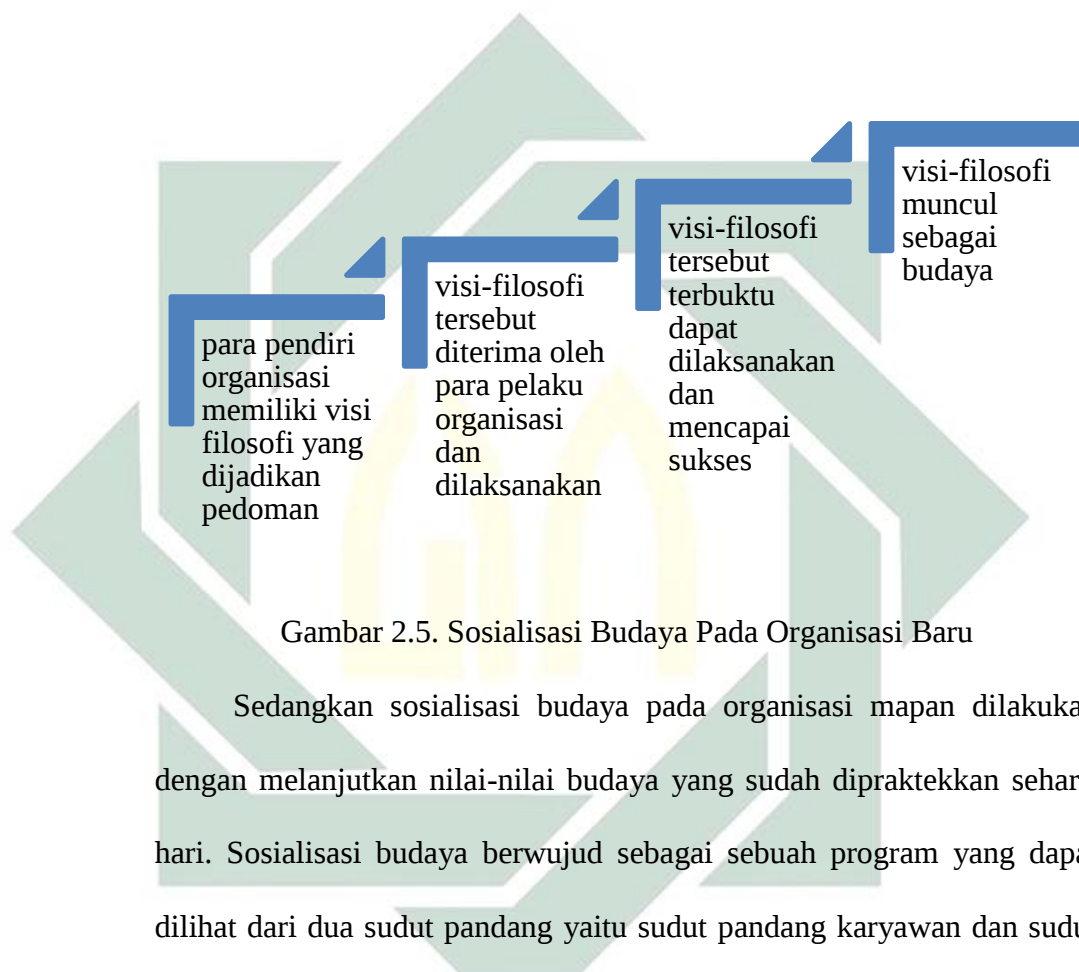
- e. Identifikasi orang-orang kunci dan membujuk mereka agar bersedia mendukung perubahan

Beberapa metode yang telah disebutkan diatas merupakan serangkaian sosialisasi budaya sekolah. Sosialisasi budaya sekolah diperlukan untuk mewujudkan budaya sekolah yang unggul dan kuat. Sosialisasi budaya organisasi berlangsung sepanjang waktu dan tidak berhenti dengan selesainya program resmi seperti upacara da perayaan penting. Berdasarkan lamanya tahun berdiri sebuah organisasi, maka sosialisasi budaya dibedakan menjadi sosialisasi dalam organisasi baru dan sosialisasi dalam organisasi mapan.⁶⁰

Sosialisasi dalam organisasi baru berlangsung secara bertahap dengan pola umum yang dikenal dengan model peran keteladanan (*role modeling*). Dalam sosialisasi budaya model ini, nilai-nilai yang dianut oleh para pendiri organisasi ditampilkan sebagai perilaku yang pada akhirnya dapat diterima dan dipraktikkan oleh para pelaku organisasi. Nilai-nilai yang dianut oleh pendiri organisasi tersebut disebut juga dengan visi filosofi yang berisi tentang apa yang harus dicapai dan bagaimana cara mencapainya. Dalam organisasi baru, sosialisasi budaya dapat dilakukan dengan mudah dan sedikit hambatan yang dihadapi dalam penanaman nilai tersebut mengingat jumlah karyawan yang masih sedikit, sehingga dalam sosialisasi budaya mereka tidak dibatasi oleh tradisi atau ideologi sebelumnya sehingga mereka bebas dalam

⁶⁰ Andre A. Hardjana, "Sosialisasi Dan Dampak Budaya Organisasi", *Jurnal Ilmu Komunikasi*, Volume 7, No. 1 (Juni, 2010), 1-128.

menentukan cara untuk merealisasikan ide-ide tersebut. Dalam hal ini, pendiri organisasi harus bisa menunjukkan bahwa visi filosofi yang dianutnya dapat dilaksanakan dan dapat meraih sukses.



Gambar 2.5. Sosialisasi Budaya Pada Organisasi Baru

Sedangkan sosialisasi budaya pada organisasi mapan dilakukan dengan melanjutkan nilai-nilai budaya yang sudah dipraktekkan sehari-hari. Sosialisasi budaya berwujud sebagai sebuah program yang dapat dilihat dari dua sudut pandang yaitu sudut pandang karyawan dan sudut pandang manajemen organisasi. Berdasarkan sudut pandang karyawan sosialisasi berarti proses pembelajaran karyawan baru tentang nilai-nilai dan perilaku yang dianggap layak untuk menjadi sukses. Sedangkan dari sudut manajemen organisasi merupakan proses penyampaian nilai-nilai dan norma-norma perilaku yang dianut agar karyawan dapat menjadi anggota organisasi yang bertanggung jawab dalam pencapaian tujuan.

Banyak strategi yang dapat ditempuh dalam membangun budaya sekolah. Secara sederhana dapat disimpulkan bahwa budaya sekolah dapat dibangun melalui kesadaran dan juga melalui peraturan. Untuk bisa membangun budaya sekolah melalui kesadaran maka dibutuhkan terciptanya peraturan yang mengarahkan kepada budaya sekolah tersebut. Membangun budaya sekolah melalui peraturan akan menghasilkan ketaatan karena perintah. Namun meskipun demikian, lambat laun akan muncul spontanitas dari masing-masing individu sehingga setiap individu dalam organisasi sekolah melaksanakan budaya sekolah dengan sadar.

6. Indikator Ketercapaian Budaya Sekolah

Ketercapaian Budaya Sekolah dapat dilihat dari kestabilan pada beberapa aspek berikut;⁶¹

- a. *Observed behavioral regularities*, yaitu keberaturan cara bertindak dari para anggota yang tampak teramati. Ketika anggota organisasi berinteraksi dengan anggota lainnya, mereka mungkin menggunakan bahasa, istilah atau ritual tertentu.
- b. *Norms* (norma-norma); yaitu berbagai standar perilaku yang ada, termasuk di dalamnya tentang pedoman sejauh mana suatu pekerjaan harus dilakukan.
- c. *Dominant values* (nilai-nilai dominan); yaitu adanya nilai-nilai yang dianut bersama oleh seluruh anggota organisasi, misalnya

⁶¹ Abdurrahman R. Mala, "Membangun Budaya Islami di Sekolah", *Journal IAIN Gorontalo (Irfani)*, Volume 11 Nomor 1, (1 Juni, 2015), 1-13.

tentang kualitas produk yang tinggi, absensi yang rendah atau efisiensi yang tinggi.

- d. *Philosophy* (filosofi); yaitu adanya keyakinan dari seluruh anggota organisasi dalam memandang tentang sesuatu secara hakiki, misalnya tentang waktu, manusia, dan sebagainya yang dijadikan sebagai kebijakan organisasi.
- e. *Rules* (peraturan); yaitu adanya ketentuan dan aturan yang mengikat seluruh anggota organisasi.
- f. *Organization climate* merupakan perasaan keseluruhan (*an overall feeling*) yang menggambarkan dan disampaikan melalui kondisi tata ruang, cara berinteraksi para anggota, dan cara anggota memperlakukan dirinya dan pelanggan.

7. Urgensi Budaya Sekolah

Budaya sekolah (*school culture*) sangat penting untuk dibangun dalam lingkungan sekolah karena keberhasilan sekolah tidak hanya bergantung pada kelengkapan sarana prasarana sekolah dan guru yang berkualitas. Budaya sekolah (*school culture*) yang kuat akan menciptakan suasana lingkungan yang kondusif sehingga para anggotanya dapat saling berinteraksi dengan baik untuk mencapai tujuan madrasah. Sebagaimana dikemukakan oleh Mayer dan Rowen dalam jurnal Fitriani mengemukakan bahwa;

“Budaya sekolah (*school culture*) merupakan jiwa/spirit sebuah sekolah yang memberikan makna terhadap kegiatan kependidikan sekolah tersebut, jika budaya sekolah lemah maka ia tidak kondusif bagi pembentukan sekolah efektif, dan sebaliknya

budaya sekolah yang kuat akan menjadi fasilitator dalam terbentuknya sekolah yang efektif'.⁶²

Peserta didik masing-masing memiliki pola pikir, pola rasa dan pola perilaku yang unik. Pola-pola tersebut merupakan kebudayaan yang diperoleh peserta didik dari keluarganya. Oleh karena itu, komunitas sekolah harus mampu membangun sebuah budaya nilai yang sesuai dengan tujuan sekolah. Sekolah yang tidak memiliki budaya sekolah akan didikte oleh kebiasaan-kebiasaan peserta didik yang dipraktekkan di sekolah. Dampaknya adalah budaya sekolah terpaksa menyesuaikan diri dengan budaya keluarga dan budaya masyarakat sekitar. Dalam kondisi yang demikian, komunitas sekolah terutama kepala sekolah sebagai pimpinan di sekolah harus bisa membangun budaya sekolah. Kepala sekolah beserta seluruh stafnya harus menentuka dan mengarahkan proses budaya sekolah di komunitasnya. Proses tersebut berjalan setiap hari dan melibatkan seluruh komunitas sekolah, terutama guru sebagai model utama dalam menghadirkan nilai-nilai budaya sekolah yang dihadirkan. Sekolah yang memiliki budaya sekolah yang kuat akan mampu memberikan ciri khas dan identitas pada seluruh siswanya.⁶³

Urgensi budaya sekolah dapat dilihat dari peran budaya itu sendiri. Budaya sekolah akan memberikan ciri identitas pada suatu organisasi. Ciri identitas tersebut akan membedakan satu organisasi dengan organisasi

⁶² Fitriani, "Budaya Sekolah Untuk Meningkatkan Prestasi Akademik", *Jurnal Visi Ilmu Pendidikan*, Vol 10, No 1, (Januari, 2013), 1006.

⁶³ Fidelis waruwu, *Pengantar Buku Guru Pendidikan Budi Pekerti 1 Untuk Sekolah Dasar Kelas Satu* (Jakarta: Grasindo, 2007), viii.

lainnya. Selain itu, juga akan mempengaruhi sikap anggotanya karena budaya terus menerus di praktikkan dalam kehidupan sehari-hari.⁶⁴

“School culture is so vitally important to school improvement is that it gets at the very essence of improving any organization, which is not by changing or improving any specific school program, but improving by performance of those working within the organization, shaping their thoughts and influencing their actions.”⁶⁵

Budaya sekolah berperan penting dalam peningkatan mutu sekolah karena untuk memperbaiki dan mengubah program sekolah, secara tidak langsung juga harus memperbaiki kinerja orang-orang yang bekerja dalam organisasi tersebut. Dengan kata lain, relasi hubungan yang baik harus terwujud dalam lingkungan sekolah sehingga akan mewujudkan suasana yang damai yang akan berpengaruh pada sikap-sikap untuk bertanggung jawab pada tugasnya masing-masing baik sebagai kepala sekolah, guru, siswa maupun tenaga kependidikan sekolah.

B. Manajemen Budaya Madrasah Ibtidaiyah

1. Pengertian Manajemen

Manajemen merupakan landasan dalam melaksanakan suatu pekerjaan untuk bisa mencapai hasil yang baik. Oleh karena itu, seringkali kita menemukan perkataan bahwa segala sesuatu akan berjalan dengan baik jika telah termenej dengan baik sejak awal.

Manajemen berasal dari bahasa latin yaitu “*manus*” yang berarti tangan dan “*agere*” yang berarti melakukan. Kedua kata tersebut

⁶⁴ Barnawi dan Muhammad Arifin, *Branded School; Membangun Sekolah Unggul Berbasis Peningkatan Mutu* (Jakarta; Ar-Ruzz Media, 2013), 107-108.

⁶⁵ Jeffrey Zoul, *Building School Culture; One Week At A Time*, (New York: Routledge, 2015), 2.

kemudian digabung menjadi *manager* yang berarti mengatur sesuatu, menangani, dan membuat sesuatu menjadi seperti apa yang diinginkan dengan mendayagunakan seluruh sumber daya yang ada.⁶⁶

Carloz C. Lorenza mengemukakan definisi manajemen sebagai berikut;

*“Management as the process by which a manager of an organization efficiently utilizes resources to achieve its overall goals at minimum cost and maximum profit. When used collectively, the term management refers to the group of people who are responsible and accountable for directing the workforce and seeing to it that the organization meets its goal or objectives.”*⁶⁷

Manajemen sebagai proses dimana seorang manajer dalam sebuah organisasi memanfaatkan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan dengan biaya minimum dan hasil yang maksimal. Secara kolektif, manajemen mengacu pada sekelompok orang-orang yang bertanggung jawab untuk mengarahkan dan memastikan bahwa organisasi tersebut bisa mencapai tujuan atau sasarannya.

Sementara itu, Gerald Cole juga mengemukakan bahwa;

*“Management is a process that enables the organisations to set and achieve their objectives by planning, organizing and controlling their resources, including gaining the commitment of their employees (motivation)”*⁶⁸

Manajemen adalah sebuah proses yang memungkinkan organisasi untuk menetapkan dan mencapai tujuan mereka melalui

⁶⁶ Muhammad Kristiawan, dkk, *Manajemen Pendidikan* (Jakarta; Deepublish, 2017), 1.

⁶⁷ Carlos C. Lorenza, *Management Theory And Practice* (Philippine; Rex Book Store, 1998), 4.

⁶⁸ Gerald Cole, *Management Theory And Practice Six Edition* (London; Geraldin Lyons, 2008), 7.

perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian sumber daya mereka termasuk mendapatkan komitmen atau motivasi kerja mereka.

Manajemen memiliki tiga unsur penting yaitu sekelompok orang, kerja sama dan tujuan yang ditetapkan. Dalam sekelompok orang tersebut terdapat seorang manajer yang memfasilitasi kerjasama antar anggotanya untuk meraih tujuan yang telah ditetapkan secara bersama-sama.⁶⁹

Berdasarkan konsepnya, manajemen merupakan suatu ilmu, seni dan profesi dalam mengelola suatu lembaga atau perusahaan. Manajemen sebagai ilmu merupakan bidang pengetahuan yang membahas tentang mengapa dan bagaimana bekerja sama dengan orang lain untuk mencapai tujuan bersama. Sebagai ilmu pengetahuan, manajemen bersifat universal sehingga ilmu manajemen bisa diterapkan dalam setiap organisasi, baik pemerintah, pendidikan, perusahaan, keagamaan, sosial dan sebagainya.

Manajemen sebagai sebuah seni merupakan keterampilan untuk bisa melakukan pekerjaan bersama orang lain. Keterampilan tersebut dapat dikembangkan melalui pelatihan dan pengkajian.

Selain sebagai sebuah ilmu dan seni, manajemen juga merupakan profesi. Sehingga dengan demikian seorang manajer harus memiliki kemampuan konseptual (*conceptual skill*), sosial (*human skill*), dan kemampuan teknik. Kemampuan konseptual adalah kemampuan yang terkait dengan bagaimana memersepsi organisasi sebagai sebuah sistem,

⁶⁹ Novan Ardi Wiyani, *Manajemen Kelas; Teori dan Aplikasi Untuk Menciptakan Kelas Yang Kondusif* (Yogyakarta; Ar-Ruzz Media, 2013), 50.

memahami perubahan pada setiap bagian yang berpengaruh terhadap keseluruhan organisasi, kemampuan mengkoordinasi semua kegiatan dan kepentingan organisasi. Kemampuan sosial merupakan kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang manajer sehingga mampu bekerja sama dan memimpin kelompoknya. Sedangkan kemampuan teknik merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seorang manajer dalam menggunakan alat, prosedur, perencanaan program, dan sebagainya.⁷⁰

Sebagaimana telah dipaparkan dalam pembahasan sebelumnya, salah satu konsep manajemen adalah seni sehingga seorang manajer harus memiliki keterampilan keterampilan manajerial. Keterampilan-keterampilan manajerial tersebut antara lain;⁷¹

a. Keterampilan memimpin

Seorang kepala sekolah dapat memiliki keterampilan memimpin, jika ia memiliki berbagai pengalaman. Seorang kepala sekolah harus banyak bergaul dan pandai bekerja sama. Ia juga harus cakap dalam berbagai hal, seperti menciptakan suasana pekerjaan yang sehat dan menyenangkan, membentuk dan membina moral yang tinggi bagi bawahannya, menyusun rencana pekerjaan bersama anggota kelompok, mengadakan pembagian tugas dan memberikan kepercayaan.

⁷⁰ Prim Maskoran Mutohar, *Manajemen Mutu Sekolah; Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam* (Yogyakarta; Ar-Ruzz Media, 2013), 31-33.

⁷¹ Soekarto Indrafachrudi, *Bagaimana Memimpin Sekolah Yang efektif* (Bogor; Ghalia Indonesia, 2006), 25-28.

b. Keterampilan menjalin hubungan kerjasama dengan sesama manusia

Kepala sekolah harus pandai bergaul agar dapat mengerti bawahannya dengan baik. Contoh keterampilan dalam menjalin hubungan kerjasama yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah antara lain; menanamkan sifat saling menghargai dan menghormati, mengembangkan kepercayaan diri, menghindari sikap meremehkan, membantu guru yang malas misalnya dengan mengikutsertakan dalam menyusun rencana pendidikan, membantu guru yang bersikap acuh tak acuh kepada pekerjaan, membantu guru yang lebih mendahulukan hak daripada kewajiban, membantu guru yang sudah berdinis lama atau yang sudah tua untuk bekerja sama dengan guru yang lebih muda.

c. Keterampilan menguasai kelompok

Untuk bisa memiliki keterampilan menguasai kelompok maka seorang kepala sekolah harus memupuk sikap saling menyukai, saling menghargai, dan mempercayai sehingga setiap kelompok akan memahami tanggung jawabnya masing-masing. Dengan demikian akan terciptalah kedisiplinan. Untuk bisa menguasai kelompok maka seorang kepala sekolah harus mahir dalam hal memimpin rapat-rapat, memperbesar rasa tanggung jawab kepada anggota kelompok, menggunakan kebijaksanaan

untuk mengatasi masalah, menanamkan sikap disiplin kelompok dan bersedia menolong

d. Keterampilan mengelola administrasi personalia

Keterampilan dalam bidang ini dapat ditempuh dengan memilih dan mengangkat guru yang dibutuhkan untuk mengajar kelas, menciptakan suasana kerja yang harmonis, memberi tugas yang sesuai dengan kemampuan masing-masing tugas, merencanakan dan melaksanakan kegiatan yang dapat meningkatkan mutu guru, membagi pengalaman yang berharga bagi peningkatan mutu guru, berpartisipasi dalam berbagai kegiatan, mengikutsertakan guru dalam administrasi personalia misalnya dalam penyeleksian guru baru, perencanaan dan pelaksanaan orientasi, serta pelaksanaan bimbingan dan penyuluhan.

e. Keterampilan menilai

Penilaian penting dilaksanakan oleh kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Penilaian ini dapat dilakukan oleh kepala sekolah melalui *self evaluation* atau dapat juga dengan meminta bantuan kepada pihak guru, orang tua murid atau bahkan masyarakat untuk menilai. Hal tersebut dapat dilakukan jika dalam lingkungan sekolah tercipta *staff morale*, *staff relation*, dan *staff harmony* yang baik sehingga guru maupun pihak lain tidak segan untuk menilai atasannya.

Manajemen tidak hanya mengatur tempat melainkan juga mengatur setiap individu, sehingga sangat diperlukan seni memimpin dengan sebaik-baiknya sehingga dapat dikatakan bahwa kepala sekolah yang baik adalah kepala sekolah yang mampu menjadikan setiap individu di sekolah menikmati pekerjaan mereka masing-masing.

Manajemen merupakan proses penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran atau tujuan tertentu yang telah disepakati. Seseorang yang menjadi pelaku pengelolaan sumber daya tersebut secara efektif disebut dengan manajer. Secara definitif manajer adalah orang yang menggunakan wewenang dan kebijaksanaan organisasi/perusahaan untuk menggerakkan staf atau orang dibawahnya untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Oleh karena itu, bidang garapan manajer adalah mengelola sumber daya fisik, baik yang berupa *capital* (modal), *human skills* (keterampilan-keterampilan manusia), *raw material* (bahan mentah), dan *technology* agar berhasil guna, efisien, tepat waktu (sesuai rencana kerja), dan berkualitas. Agar seorang manajer bisa melakukan manajemen dengan baik, maka ia juga harus bisa menjadi seorang pemimpin (*leader*). Seorang pemimpin lebih berfokus pada visi sehingga ia akan mengajak dan memotivasi staff dan bawahannya untuk bersama-sama mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama. Dengan demikian, bidang garapan pemimpin (*leader*) adalah mengelola sumber-sumber emosional dan spiritual yang berupa nilai-nilai, keberpihakan, dan aspirasi staf atau bawahannya agar dapat melahirkan kebanggaan dan

kepuasan dalam bekerja. Dalam teori manajemen disebutkan bahwa manajer yang sukses adalah manajer yang memiliki unsur kepemimpinan (*leadership*) dan mampu menerapkan serta mengembangkannya.⁷²

2. Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen dalam pendidikan menggambarkan proses-proses manajemen dan aktifitas yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam memanajemen. Fungsi manajemen dalam pendidikan antara lain;⁷³

a. *Planning* (Perencanaan)

Seorang pimpinan/maajer harus memikirkan perencanaan kegiatan yang aka dilaksanakan karena dengan perencanaan akan dapat ditentukan arah dan proses yang akan ditempuh dengan jelas. Perencanaan merupakan jawaban dari beberapa pertanyaan berikut;

- 1) Tindakan apa yang harus dikerjakan?
- 2) Apakah sebabnya tindakan itu harus dikerjakan
- 3) Dimana tindakan itu harus dikerjakan?
- 4) Kapankah tindakan itu harus dikerjakan?
- 5) Siapakah yang akan mengerjakan tindakan itu?
- 6) Bagaimanakah caranya mengerjakan tindakan itu?

Sedangkan langkah-langkah yang ditempuh dalam perencanaan adalah sebagai berikut;

⁷² Muhaimin dkk, *Manajemen Pendidikan Aplikasinya Dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah* (Jakarta; Prenada Media Group, 2015), 4-5.

⁷³ Hari Sucahyowati, *Manajemen; Sebuah Pengantar* (Willis: Buku Pegangan Materi Perkuliahan Pengantar Manajemen, 2017), 6-17.

- 1) Menentukan sasaran (*goal*)
- 2) Membuat perkiraan (*forecasting*) tentang kecenderungan, antisipasi keadaan untuk mencapai tujuan
- 3) Menyusun strategi (*strategy arranging*) yaitu menentukan cara, taktik, hal-hal istimewa, dan waktu yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan
- 4) Menyusun program (*programming*) dengan menentukan prioritas, tahapan, perincian kegiatan dan penjadwalnya
- 5) Membuat anggaran (*budgeting*) yaitu mengalokasikan sumber daya untuk setiap unit usaha dan rencana keuangan yang mencerminkan usaha kegiatan
- 6) Membuat prosedur kerja (*work proceduring*) atau standarisasi proses kerja
- 7) Membuat pola kebijakan (*policy making*) atau pengambilan keputusan pada urusan-urusan penting yang terjadi secara berulang berdasarkan petunjuk teknis pelaksanaan.

b. *Organizing* (Pengorganisasian)

Fungsi pengorganisasian terkait dengan pengaturan atau pembagian tugas yang didelegasikan kepada para staf dengan baik dan tepat sehingga dapat terselesaikan tepat waktu secara efektif dan efisien. Langkah-langkah yang ditempuh dalam pengorganisasian antara lain;

- 1) Membuat struktur organisasi
- 2) Merumuskan pola hubungan kewenangan dalam organisasi secara hirarkis dan horizontal sehingga diperoleh kapasitas pelaksanaan komando dan kelancaran koordinasi
- 3) Menyusun uraian jabatan untuk menentukan ruang lingkup kerja, kerangka hubungan kewenangan dan tanggung jawab
- 4) Menentukan persyaratan jabatan untuk menentukan kualitas seseorang yang akan mengisi setiap jabatan yang sesuai dengan latar belakang pengetahuan, keterampilan, sikap dan pengalamannya.

c. *Staffing* (Penempatan Tenaga)

Merupakan salah satu fungsi manajemen berupa penyusunan personalia pada suatu organisasi sejak dari merekrut tenaga kerja, pengembangannya sampai dengan usaha agar setiap tenaga berdaya guna maksimal bagi organisasi. Oleh karena, itu diperlukan kegiatan menyeleksi, memberikan orientasi, dan mengadakan pendidikan dan pelatihan.

d. *Directing/Comanding* (Pengarahan)

Merupakan fungsi manajemen yang berkaitan dengan usaha memberi bimbingan, saran, perintah-perintah kepada bawahan dalam melaksanakan tugas masing-masing agar tugas dapat

dilaksanakan dengan baik dan benar-benar tertuju pada tujuan yang telah ditetapkan semula. Dalam hal ini seorang pemimpin atau manajer perlu melakukan pendelegasian/penugasan, memotivasi, melakukan koordinasi, mengatasi konflik, dan mengendalikan perubahan.

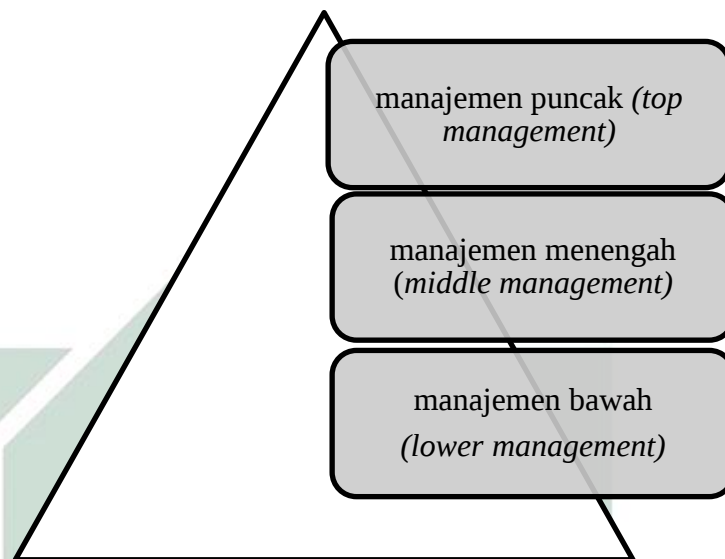
e. *Controlling* (Pengendalian dan Pengawasan)

Merupakan salah satu fungsi manajemen yang memberikan penilaian sehingga apa yang dilakukan oleh bawahan dapat diarahkan untuk mencapai tujuan. Oleh karena itu, pimpinan atau manajer hendaknya menentukan sistem laporan, menentukan standar prestasi kerja, mengukur hasil pekerjaan, mengadakan koreksi, memberikan imbalan serta memberikan antisipasi penyimpangan.

Terdapat banyak pendapat yang dikemukakan oleh berbagai ahli tentang fungsi manajemen. Namun, proses manajemen pada umumnya dimulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengendalian dan evaluasi. Sehingga jika sebuah lembaga tataran manajemennya berjalan dengan baik maka akan terciptalah keteraturan dan ketertiban dalam lembaga tersebut.

3. Tingkatan Manajemen

Berdasarkan tingkatannya dalam organisasi, manajemen dibagi menjadi tiga yaitu manajemen puncak, manajemen menengah dan manajemen bawah.



Gambar 2.6. Tingkatan Manajemen

Ketiga tingkatan manajemen tersebut jika dicontohkan pada manajemen perusahaan maka manajemen puncak ditempati oleh direksi dan komisaris. Sedangkan manajemen menengah ditempati oleh para kepala bagian atau kepala departemen. Dan manajemen bawah ditempati oleh kepala seksi atau mandor. Dalam hal ini, jika ditinjau dari kemampuan berpikir, maka semakin tinggi kedudukan seseorang di dalam organisasi maka ia akan dituntut untuk memiliki kemampuan berpikir secara konseptual, strategis dan mikro. Dan jika sebaliknya, maka kemampuan berpikir yang dituntut darinya adalah kemampuan berpikir secara operasional, teknis dan mikro. Demikian pula jika ditinjau dari keterampilan yang diperlukan oleh kelompok operasional, mereka akan lebih membutuhkan keterampilan teknis. Sedangkan kelompok

pimpinan akan memerlukan lebih banyak keterampilan dalam bidang manajemen.⁷⁴

4. Manajemen Budaya Madrasah Ibtidaiyah

Madrasah yang maju dapat dikenal dari visi-misi madrasah yang jelas artinya visi-misi madrasah tersebut dapat dipahami oleh seluruh warga madrasah baik siswa maupun tenaga pendidik dan kependidikan. Visi-misi madrasah merupakan gambaran dari cita-cita dan harapan madrasah yang ingin diwujudkan dan untuk mewujudkannya, sangat diperlukan adanya pengaturan-pengaturan atau manajemen agar jalannya pendidikan di madrasah sesuai dengan yang diharapkan oleh madrasah.⁷⁵ Dari asumsi ini muncullah istilah manajemen madrasah.

Manajemen madrasah tidak terlepas dari pedoman-pedoman yang telah ditetapkan dalam Standar Nasional Pendidikan, yang mencakup 8 standar pendidikan dengan masing-masing indikator pada setiap standarnya. Kedelapan standar tersebut antara lain adalah standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan, dan standar penilaian.

Secara konseptual manajemen budaya bertolak dari anggapan dasar yaitu bahwa budaya dapat diprogramkan atau dimanajemeni dan nilai-nilai budaya bisa berubah atau diubah. Berdasarkan logika tersebut, memanajemeni atau mengelola budaya dapat dibagi menjadi beberapa

⁷⁴ Yayat M. Herujito, *Dasar-Dasar Manajemen* (Bogor; Grasindo, 2001), 11-16.

⁷⁵ Moh. Arif, "Manajemen Madrasah Dalam Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan Islam", *Jurnal Pengembangan Ilmu Keislaman*, Vol. 8, No. 2 (2013), 426-427.

tahap antara lain memahami sifat budaya dan pengaruhnya terhadap organisasi, menilai kekuatan yang mendukung budaya yang dianut dan kelemahan yang perlu diubah, memutuskan perubahan dalam budaya yang perlu dan mungkin serta menggubakan alat yang tersedia untuk mengubah budaya.⁷⁶

Ahmad Baedowi, dkk dalam bukunya yang berjudul *Manajemen Sekolah Efektif* sebagai hasil pengalaman di Sekolah Sukma Bangsa menyebutkan bahwa dalam memanajementi/ mengelola budaya madrasah terdapat tujuh langkah yang ditempuh yaitu; membangun visi, misi dan budaya madrasah; membangun sistem kerja; membangun tim kerja; membangun sistem pembiayaan, supervisi sekolah, membangun kerjasama, dan mengevaluasi manajemen.⁷⁷

Sementara itu, menurut Talidzhuhu Ndraha dalam bukunya *Teori Budaya Organisasi* hal. 185 mengatakan bahwa ada enam pendekatan yang dapat digunakan dalam manajemen budaya. Enam pendekatan tersebut antara lain;⁷⁸

- a. Pendekatan budaya adalah pendekatan yang didasarkan pada anggapan bahwa perubahan sosial adalah juga perubahan budaya yang memerlukan proses.

⁷⁶ H. Ismail Nawawi Uha, *Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Kinerja* (Depok: Kencana, 2013), 131-132.

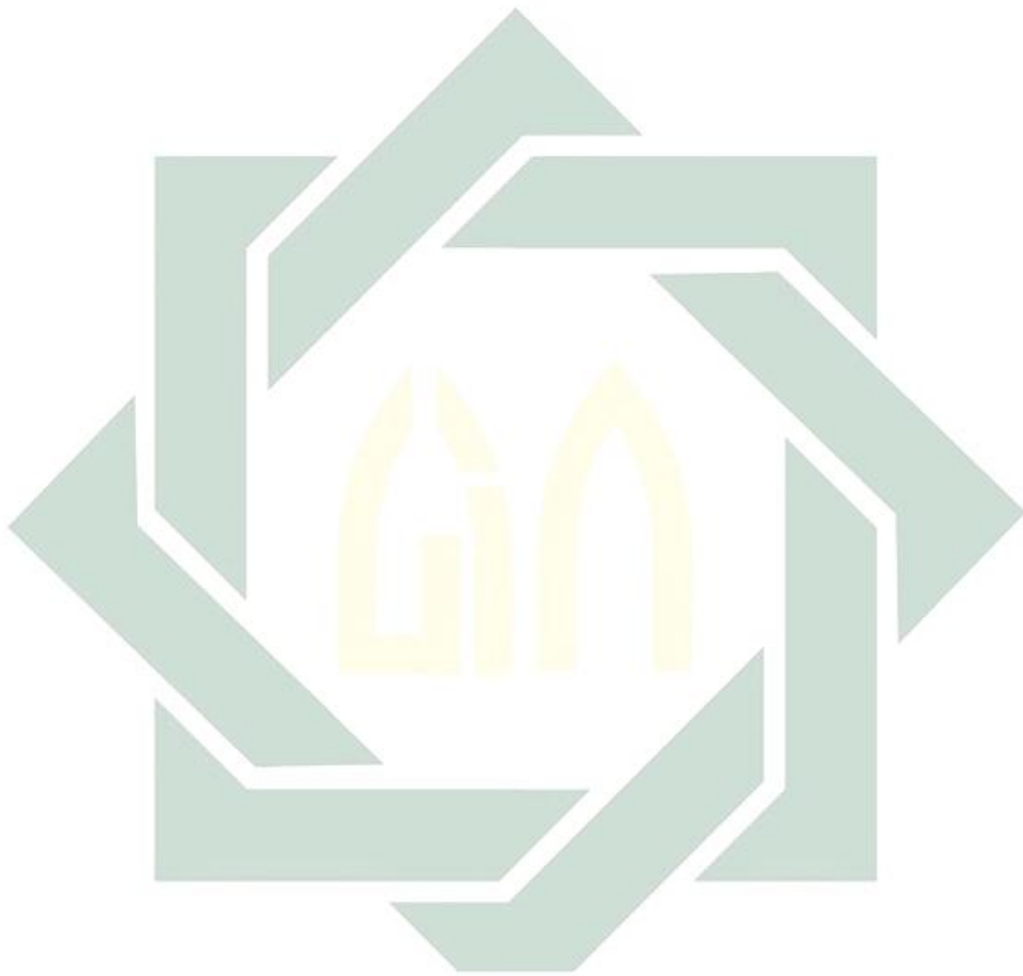
⁷⁷ Ahmad Baedowi, dkk, *Manajemen Sekolah Efektif; Pengalaman Sekolah Sukma Bangsa* (Jakarta: Pustaka Alvabet, 2015), 27-144.

⁷⁸ Nining Wahyuningsih, "Dampak Budaya Terhadap Manajemen", *Al-Amwal*, Vol.8, No, 1, (2016), 274-275.

- b. Pendekatan multibudaya adalah pendekatan yang didasarkan pada anggapan bahwa setiap masyarakat dan organisasi meliputi berbagai subkultur dan menghadapi berbagai kultur.
- c. Pendekatan lintas budaya. Pendekatan ini didasarkan pada anggapan bahwa untuk dapat memahami suatu budaya lain yang berbeda pada suatu saat, seseorang harus menggunakan kacamata budaya lain pada saat tersebut, dan bukan kacamata sendiri untuk melihat dan mengamati budaya lain.
- d. Pendekatan Hampden-Turner yang menyatakan bahwa budaya organisasi *is a based on dilemma*.
- e. Pendekatan Atlit Bisnis. Pendekatan atlit bisnis dalam manajemen budaya dimodifikasi dari pendekatan atlit bisnis yang digunakan oleh Graham Winter dan Cristoper Hamilton. Dalam manajemen ini berdasar pada manajemen budaya yang sportif.

Dalam proses manajemen budaya madrasah, terdapat beberapa prinsip yang harus diterapkan antara lain sebagai berikut. Kejelasan tugas dan pertanggung jawaban; Pembagian tugas berdasarkan asas *the right man on the right place*. Pembagian tugas disesuaikan dengan kualifikasi yang dimiliki dengan harapan agar tugas yang diemban dapat terlaksana secara optimal; Teratur; Displin; Adil/Seimbang yang bisa

diimplementasikan dalam bentuk sanksi dan penghargaan; serta semangat kebersamaan.⁷⁹



⁷⁹ Umi Muzayanah, “Manajemen Madrasah Sebagai Media Strategie Pendidikan Karakter Studi Kasus Pada MTS Muhammadiyah Purbalingga”, *Analisa*, Vol.21, No,2, (2014), 281-282.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Mengutip pendapat Jhon W. Creswell dan J. David Creswell mengemukakan *qualitative research is an approach for exploring and understanding the meaning individuals or groups ascribe to a social or human problem.*⁸⁰ Pendekatan kualitatif merupakan pendekatan penelitian yang digunakan untuk mengeksplorasi dan memahami makna individu atau kelompok yang dianggap sebagai masalah sosial atau manusia. Hennie Boeije mengemukakan konsep penelitian kualitatif sebagai berikut;

*“The purpose of qualitative research is to describe and understand social phenomena in terms of the meaning people bring to them. The research question are studied through flexible methods enabling contact with the people involved to a extent that is necessary to grasp what is going on in the field. The method produced rich, descriptive data that need to be interpreted through to the identification and coding of themes and categories leading to findings that can contribute to theoretical knowledge and practical use.”*⁸¹

Tujuan penelitian kualitatif adalah untuk mendeskripsikan dan memahami fenomena sosial dengan memperhatikan perspektif makna. Pertanyaan penelitian atau rumusan masalah dipelajari melalui metode yang memungkinkan kontak secara langsung dengan informan untuk mengetahui tentang fakta yang terjadi di lapangan. Metode yang dikumpulkan menghasilkan data deskriptif sehingga data tersebut harus ditafsirkan melalui

⁸⁰ Jhon W. Creswell dan J. David Creswell, *Research Design Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (Los Angeles: SAGE, 2017), 34.

⁸¹ Hennie Boeije, *Analysis In Qualitative Research* (London: SAGE, 2010), 11.

proses identifikasi dan pengkodean data yang mengarah pada temuan yang bermanfaat pada pengetahuan teoritis dan praktis.

Esensi pendekatan penelitian kualitatif dapat dilihat dari karakteristik penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif memiliki karakteristik yang berbeda dengan penelitian kuantitatif dari segi latar alami penelitian, posisi peneliti, sumber data penelitian, analisis data penelitian, makna partisipan, rancangan penelitian, dan sudut pandang teoritik.⁸²

Dalam penelitian kualitatif, seorang peneliti kualitatif mengumpulkan data secara langsung dari informan yang ada di lapangan berdasarkan tempat penelitiannya. Sehingga keseluruhan komponen yang ada dalam lingkungan penelitian merupakan sumber data yang bersifat *multiple source* artinya dalam mengumpulkan data peneliti tidak hanya mendasarkan pada data tunggal tapi mengkaji keseluruhan data yang ada dan mengorganisasikannya. Peneliti kualitatif memiliki posisi yang kuat sebagai informan kunci yang menentukan secara keseluruhan tentang instrument yang akan digunakan untuk mengumpulkan data. Kemudian setelah data terkumpul dilakukan analisis data penelitian kualitatif yang bersifat induktif (*inductive data analysis*) artinya peneliti mengkaji data-data yang dikumpulkan dari lapangan kemudian menarik kesimpulan berdasarkan data yang diperoleh. Selain itu, rancangan dalam penelitian kualitatif bersifat sementara artinya rancangan penelitian yang sudah dibuat oleh peneliti pada saat awal bisa saja berubah ketika terjun ke lapangan. Penelitian kualitatif merupakan penelitian

⁸² Punaji Setyosari, *Metode Penelitian Pendidikan Dan Pengembangan* (Jakarta: Prenada Media Group, 2016), 60-66.

interpretatif (*interpretative inquiry*) sehingga subjek atau pembaca bebas memberikan penafsiran yang berbeda dengan peneliti sesuai dengan perbedaan latar belakang dan pengalaman masing-masing. Dalam analisis data, peneliti terfokus untuk memahami makna yang dimiliki menurut persepsi partisipan tentang masalah yang dikaji, bukan berdasarkan pemahaman peneliti atau kajian teori sehingga hasil penelitian bisa saja tidak sesuai dengan teori yang ada karena dari segi cara pandang teoritik (*theoretical lens*), landasan teoritik tidak semata-mata dijadikan acuan penelitian karena penelitian kualitatif bersifat induktif dan berdasarkan fakta lapangan.

Berbeda dengan penelitian kuantitatif, posisi teori dalam penelitian kualitatif bisa membantu peneliti untuk memahami lebih dalam masalah penelitian dan untuk membandingkan serta mempertajam fokus masalah. Namun, jawaban dari masalah penelitian didapatkan dari data lapangan. Berbeda dengan penelitian kuantitatif yang mencari jawaban masalah secara deduktif sehingga proses penalaran penelitian diturunkan dari teori/hipotesis dan berdasarkan teori tersebut diadakan pengamatan empiris untuk sampai pada penarikan kesimpulan.⁸³

Sejalan dengan pendapat tersebut, Khoirul Shaleh juga mengemukakan bahwa karakteristik penelitian kualitatif antara lain menggunakan lingkungan

⁸³ Nusa Putra, *Metode Penelitian Kualitatif Pendidikan* (Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2012), 41-43.

alamiah sebagai sumber data, bersifat deskriptif analitik, tekanan pada proses bukan pada hasil, bersifat induktif, dan mengutamakan makna partisipan.⁸⁴

Dengan demikian, penelitian kualitatif merupakan jenis penelitian yang bertujuan untuk memahami dan mendeskripsikan fenomena sosial secara mendalam dan terperinci dimana teori bukanlah pijakan utama dalam menentukan hasil penelitian, melainkan lebih mengedepankan makna partisipan dan dinyatakan dalam bentuk narasi berdasarkan interpretasi data deskriptif bukan dalam bentuk angka-angka.

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif yang berbentuk penelitian studi kasus (*case study*). Menurut Eko Sugiarto dalam bukunya Menyusun Proposal Kualitatif Skripsi dan Tesis menyatakan bahwa berdasarkan jenisnya penelitian kualitatif terbagi kedalam tujuh jenis yaitu penelitian etnografi (*ethnography*), penelitian studi kasus (*case studies*), penelitian dokumen/teks (*document studies*), penelitian fenomenologi (*phenomenology*), penelitian *grounded theory*, penelitian studi sejarah (*historical research*), dan penelitian biografi/naratif.⁸⁵

Penelitian Studi Kasus (*case studies*) merupakan penelitian yang dilakukan pada individu, kelompok, institusi dan sebagainya untuk menemukan makna, menyelidiki proses dan memperoleh pengertian dan pemahaman secara mendalam dari objek yang diteliti.

⁸⁴ Khoirul Shaleh, "Implementasi Metode Penelitian Kualitatif Dalam Bidang Pendidikan", *Wahana Akademika*, Volume 14, No. 2, (Oktober, 2012), 68-70.

⁸⁵ Eko Sugiarto, *Menyusun Proposal Kualitatif Skripsi Dan Tesis* (Yogyakarta: Suaka Media, 2015), 11-14.

Penelitian yang dilakukan oleh peneliti merupakan penelitian studi multisitus artinya kasus yang diteliti sama yaitu tentang manajemen budaya madrasah ibtidaiyah dengan mengambil dua tempat penelitian yaitu di MINU Unggulan Sukorejo Bojonegoro dan MIN Kepatihan Bojonegoro, untuk menemukan makna, menyelidiki proses dan memperoleh pengertian dan pemahaman secara mendalam tentang manajemen dalam membangun budaya madrasah ibtidaiyah. Peneliti berusaha untuk menggali informasi secara menyeluruh dari informan lapangan dan mendeskripsikannya dengan mengedepankan makna partisipan dalam menyimpulkan hasil penelitian.

B. Sumber Data

Data dalam penelitian digolongkan menjadi dua yaitu data penelitian berdasarkan sumbernya dan data penelitian berdasarkan sifatnya. Berdasarkan sumbernya data penelitian dibagi menjadi dua yaitu data primer dan data sekunder. Data primer adalah data asli yang dikumpulkan oleh peneliti langsung dari lapangan penelitian dengan menggunakan wawancara, observasi, penyebaran kuosioner dan diskusi terfokus (FGD). Sedangkan data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung oleh peneliti karena data ini berdasarkan sumber yang telah ada dan didapat dengan teknik pengumpulan data dokumentasi. Sedangkan berdasarkan sifatnya, terdapat data kualitatif dan data kuantitatif. Data kualitatif dinyatakan dalam bentuk kata-kata sedangkan data kuantitatif dinyatakan dalam bentuk angka-angka.⁸⁶

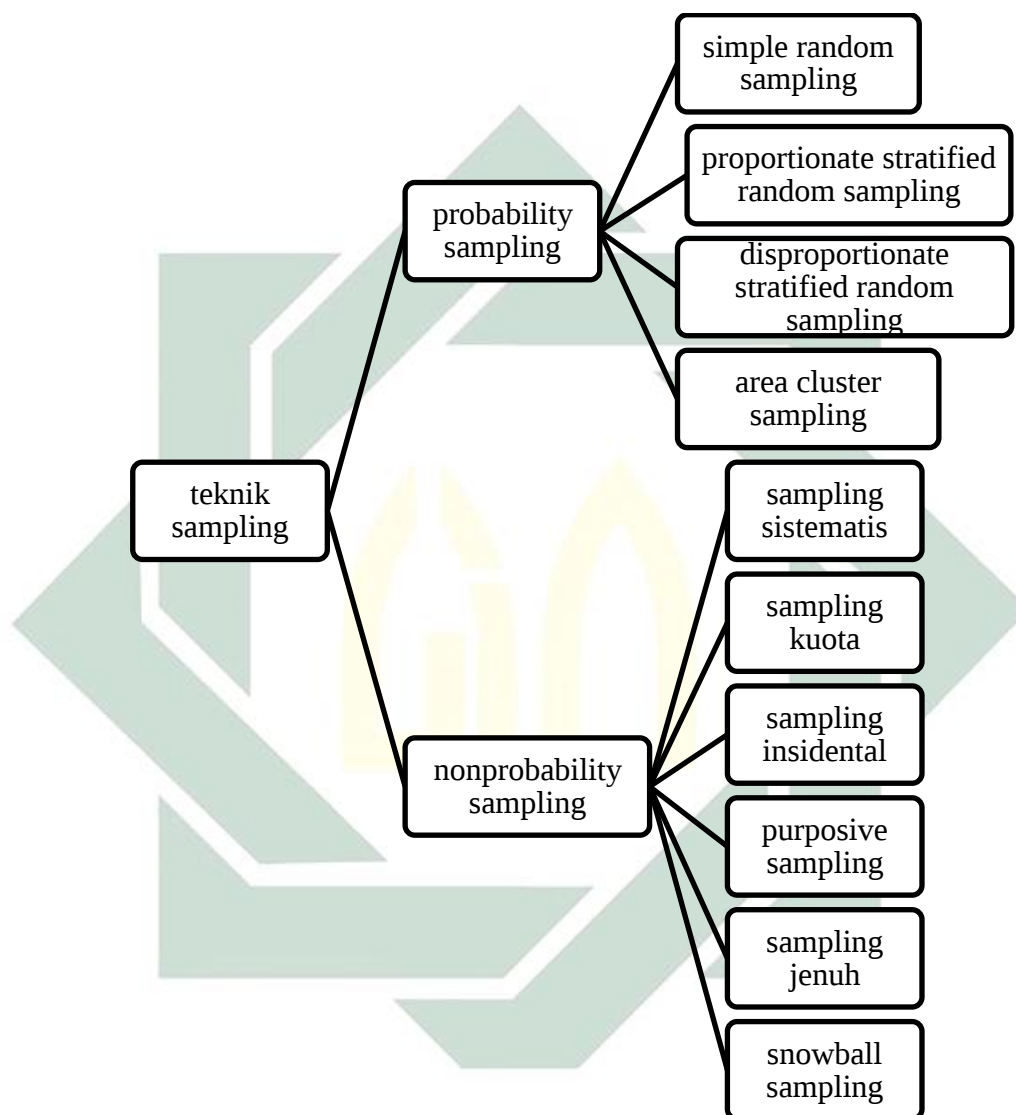
⁸⁶Cahya Surya, "Data Dan Jenis Data Penelitian", dalam <https://csuryana.wordpress.com>, 25 Maret 2010.

Berdasarkan beberapa jenis data penelitian tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa data penelitian dapat berupa teks, foto, angka, cerita, gambar, dan artifak. Untuk mengumpulkan data penelitian harus ditentukan terlebih dahulu tujuan penelitian dan sumber data atau informan/partisipan yang diperlukan sudah jelas. Partisipan atau informan penelitian merupakan orang memiliki info yang berkaitan dengan fokus masalah dengan sukarela, memiliki kemampuan untuk menceritakan atau memberikan informasi yang dibutuhkan melalui wawancara, terlibat dengan gejala, peristiwa, atau masalah dan dapat dipercaya.⁸⁷

Sebagaimana dalam penelitian kuantitatif, penentuan sumber data dalam penelitian kualitatif juga melalui teknik sampling adalah cara yang digunakan untuk menentukan sampel yang akan digunakan dalam penelitian. Teknik sampling tersebut dibagi menjadi dua macam yaitu *probability sampling* dan *nonprobability sampling*. Teknik *nonprobability sampling* digunakan ketika jumlah populasi dalam penelitian tidak bisa diketahui. Sedangkan pada teknik *probability sampling* digunakan untuk mengeneralisasikan jumlah populasi dalam penelitian sehingga keseluruhan populasi tersebut memiliki derajat keterwakilan yang dapat diperhitungkan pada peluang tertentu. *Probability sampling* pada umumnya digunakan pada teknik sampling penelitian kuantitatif sedangkan *nonprobability sampling* digunakan pada teknik sampling penelitian kualitatif. Pembagian-pembagian

⁸⁷J. R. Raco, *Metode Penelitian Kualitatif: Jenis, Karakteristik dan Keunggulannya* (Bandung:Grasindo, 2010), 108-109.

teknik sampling dalam penelitian digambarkan sebagaimana skema berikut;⁸⁸



Gambar 3.1. Macam-Macam Teknik Sampling Menurut W. Gulo

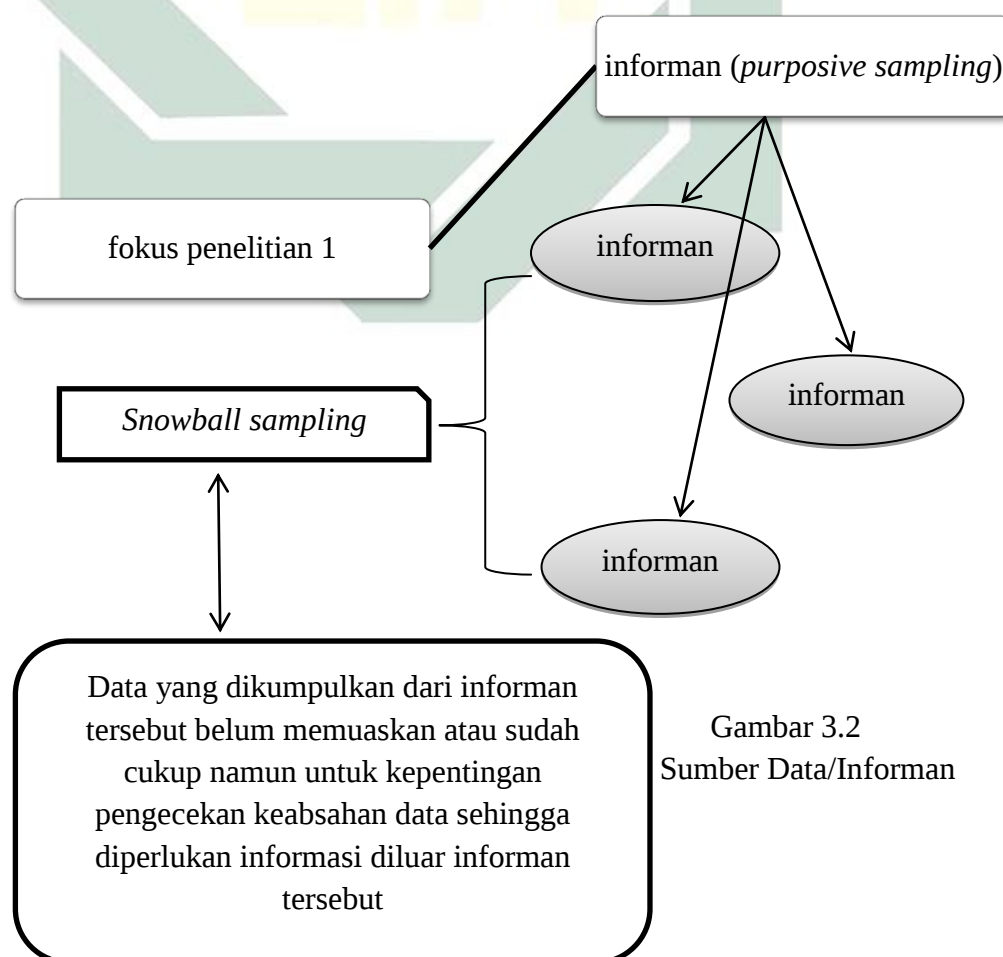
Dalam penelitian kualitatif, sumber data/informan ditentukan melalui teknik *purposive sampling* dan *snowball sampling*.⁸⁹ Pada awalnya, penentuan sumber data atau informan penelitian menggunakan teknik

⁸⁸ W. Gulo, *Metodologi Penelitian* (Jakarta: Grasindo, 2000), 82-83.

⁸⁹ A. Muri Yusuf, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan Penelitian Gabungan* (Jakarta: Kencana, 2017), 369-370.

purposive sampling dengan memilih sumber data/informan dengan pertimbangan tertentu yang bisa memberikan informasi sesuai dengan fokus penelitian. Kemudian, jika data yang telah dikumpulkan melalui sumber data tersebut belum memuaskan atau data yang dikumpulkan sudah dianggap cukup namun untuk menguji keabsahan data perlu dilakukan triangulasi sumber data, maka informasi dari sumber data yang lainnya juga diperlukan. Penentuan sumber data tersebut dilakukan melalui teknik *Snowball sampling*.

Dalam menentukan informan, mula-mula sampel yang diambil kecil, dengan kata lain sampel yang diambil pertama-tama hanya satu atau dua orang saja, namun karena data yang didapat dari kedua orang tersebut kurang memuaskan sehingga peneliti mengambil sampel lagi. Penentuan sumber data dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut;



Gambar 3.2
Sumber Data/Informan

Untuk mengetahui tentang manajemen budaya madrasah ibtidaiyah di MI Nurul Ulum Unggulan Sukorejo Bojonegoro dan MIN Kepatihan, peneliti memilih kepala madrasah, ketua yayasan dan pengawas sebagai informan utama yang dapat memberikan informasi secara mendalam tentang manajemen budaya madrasah di kedua madrasah tersebut. Kemudian pemilihan informan ini melebar sebagai layaknya bola salju kepada pihak-pihak lain di madrasah seperti guru, tenaga kependidikan lainnya dan juga siswa untuk menggali informasi, melengkapi data yang dibutuhkan sekaligus sebagai pendukung keabsahan data yang dikumpulkan.

C. Teknik Pengumpulan Data

1. Observasi

Sharan B. Merriam dan Elizabeth J. Tisdell mengemukakan bahwa;

“Observation is a major means of collecting data in qualitative research. It offers a firsthand account of the situation under study and when combined with interviewing and document analysis, allows for a holistic interpretation of the phenomenon being investigated. It is the technique of choice when behavior can be observed firsthand or when people cannot or will not discuss the research topic.”⁹⁰

Observasi merupakan data inti dalam pengumpulan data kualitatif.

Observasi memberikan laporan langsung tentang situasi lapangan.

Observasi memungkinkan ditariknya interpretasi data secara holistik dengan menggabungkannya dengan analisis data wawancara dan dokumentasi. Observasi dapat dilakukan ketika perilaku tersebut dapat

⁹⁰ Sharan B. Merriam dan Elizabeth J. Tisdell, *Qualitative Research A Guide To Design And Implementation* (USA: Jossey-Bass, 2016), 160-161.

diamati secara langsung atau sebagai alternatif ketika informan penelitian tidak bersedia untuk mendiskusikan topik penelitian.

Observasi jika ditinjau dari keterlibatan pengamat dapat dibedakan menjadi dua yaitu *participant observer* dan *non-participant observer*. Observasi partisipan merupakan suatu proses pengumpulan data dimana peneliti mengamati tingkah laku yang berlangsung secara alami. Data dalam observasi partisipan dikumpulkan melalui kontak langsung berdasarkan situasi dan realitas sebenarnya. Sementara itu, *participant observer* dibedakan menjadi empat jenis yaitu; a. observer berpartisipasi secara utuh (*complete participation*) dimana peneliti secara resmi merupakan anggota dari kelompok/program yang dijadikan objek penelitian. Penelitian dilakukan secara tidak tampak karena peneliti merupakan bagian dari kelompok sehingga dapat menghindari kecemasan dari anggota kelompok; b. observer berpartisipasi sebagai pengamat (*participant as observer*). Peneliti hanya sebagai pengamat dimana ia diterima oleh kelompok yang diteliti selama melaksanakan penelitian; c. pengamat sebagai partisipan (*observer as participant*). Peneliti merupakan pengamat sekaligus partisipan artinya peneliti merupakan orang diluar kelompok yang mengamati kegiatan kelompok namun selama penelitian berlangsung ia juga turut menjadi anggota kelompok tersebut; d. pengamat (*complete observer*) dimana posisi

peneliti merupakan pengamat yang secara diam-diam mengamati dan menghayati program yang dilaksanakan.⁹¹

Dalam penelitian ini, posisi peneliti hanya sebagai pengamat saja (*participant as observer*) yang diterima oleh institusi yang bersangkutan selama mengadakan penelitian. Sedangkan objek yang diobservasi antara lain sebagaimana tercantum dibawah ini;

- a) Keadaan fisik dan lingkungan sekolah yang meliputi sarana dan prasarana sekolah, gedung sekolah meliputi ruang kelas, ruang guru, perpustakaan, ruang kepala sekolah, kamar mandi, halaman sekolah, hiasan dan tulisan yang di pasang.
- b) Upacara dan ritual yang meliputi upacara bendera hari Senin, upacara hari besar nasional/keagamaan, kegiatan seremonial lainnya, dan kebiasaan memulai dan mengakhiri pembelajaran.
- c) Suasana proses belajar-mengajar yang meliputi PBM oleh guru bidang studi, kegiatan pratikum, kegiatan kokurikuler dan ekstra kurikuler.
- d) Interaksi budaya seluruh warga sekolah yang meliputi interaksi kepala sekolah dengan guru, karyawan, siswa, dan orang tua siswa, Interaksi guru dengan karyawan, siswa, dan orang tua siswa, Interaksi karyawan dengan siswa dan orang tua siswa dan bahasa yang digunakan oleh warga sekolah

⁹¹ A. Muri Yusuf, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan Penelitian Gabungan* (Jakarta: Kencana, 2017), 388-389.

- e) Manajemen budaya madrasah ibtidaiyah yang meliputi proses *directing* dan *controlling*.

2. Wawancara

Wawancara merupakan teknik pengumpulan data kualitatif yang berupa pertanyaan-pertanyaan yang dipersiapkan oleh peneliti kepada informan penelitian tentang topik penelitian. Wawancara memiliki banyak bentuk sesuai dengan penggolongannya yaitu berdasarkan pertanyaan yang diajukan dan berdasarkan tujuan pelaksanaan wawancara.⁹²

Berdasarkan bentuk-bentuk pertanyaan yang diajukan, ada tiga bentuk wawancara yaitu;

- a. Wawancara tertutup merupakan jenis wawancara yang menuntut jawaban-jawaban tertentu seperti pertanyaan yang menuntut jawaban ya, tidak, setuju, ragu-ragu atau tidak setuju.
- b. Wawancara terbuka merupakan jenis wawancara yang jawabannya tidak dibatasi.
- c. Wawancara tertutup terbuka merupakan gabungan antara wawancara tertutup dan terbuka.

Berdasarkan tujuan pelaksanaannya, wawancara dibagi menjadi 4

- a. Wawancara survei merupakan wawancara yang memiliki tujuan untuk mensurvei pendapat informan sebagai bukti di lapangan.

⁹² Emzir, *Metodologi Penelitian Kualitatif; Analisis Data* (Jakarta: Raja Grafindo, 2012) 49-53.

- b. Wawancara diagnostik merupakan wawancara yang bertujuan untuk memahami suatu masalah, faktor penyebabnya sejauhmana dampaknya , dan seterusnya.
- c. Wawancara terapi merupakan wawancara yang dilakukan agar informan mampu memahami dirinya secara lebih baik dan digunakan untuk kepentingan terapi sesuai dengan jenis permasalahannya.
- d. Wawancara konseling merupakan wawancara yang digunakan agar informan ikut berpartisipasi dengan peneliti untuk bisa memahami masalah pribadi dan upaya untuk mengatasinya.

Jenis wawancara yang digunakan oleh peneliti adalah wawancara terbuka dengan tujuan untuk mensurvei pendapat informan di lapangan terkait dengan rumusan penelitian penelitian. Karena wawancara yang digunakan bersifat terbuka, maka informan penelitian bebas untuk mengemukakan makna yang dimilikinya untuk menjawab masalah yang terkait dengan rumusan penelitian.

Adapun isi wawancara disesuaikan dengan rumusan penelitian yaitu gambaran umum madrasah dengan indikator pertanyaan tentang latar belakang sekolah, budaya madrasah dengan indikator pertanyaan tentang konsep budaya madrasah, ragam nilai unggul yang dikembangkan di MI Nurul Ulum Unggulan Sukorejo Bojonegoro dan MIN Kepatihan, dan manifestasi budaya madrasah di MI Nurul Ulum Unggulan Sukorejo Bojonegoro dan MIN Kepatihan, dan manajemen

budaya madrasah ibtidaiyah dengan indikator pertanyaan manajemen membangun budaya madrasah, proses manajemen yang ditempuh dalam membangun budaya madrasah dalam lingkup *directing* dan *controlling*, faktor penghambat dalam manajemen budaya madrasah dan faktor pendukung manajemen budaya madrasah di MI Nurul Ulum Unggulan Sukorejo Bojonegoro dan MIN Kepatihan.

3. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan data-data atau fakta yang tersimpan dan sudah terjadi. Data tersebut disebut dengan dokumen dan biasanya berupa surat-surat, laporan, peraturan, catatan harian, biografi, simbol, artefak, foto, sketsa dan data lainnya yang tersimpan. Dokumen tersebut merupakan data pendukung untuk memperkuat data hasil observasi dan wawancara.⁹³

Dalam penelitian ini, jenis dokumen yang dikumpulkan antara lain dokumen-dokumen yang terkait dengan data kesiswaan, data ketenagaan, organisasi, pedoman dan peraturan-peraturan, sarana dan prasarana sekolah, dokumen tentang proses belajar-mengajar dan sejarah sekolah.

D. Teknik Keabsahan Data

Keabsahan data memiliki pengertian bahwa apakah data yang sudah dikumpulkan memiliki kualitas data dan ketepatan metode yang digunakan. Untuk mengetahui keabsahan data yang dikumpulkan dapat dijadikan patokan

⁹³ Aunu Rofiq Djaelani, "Teknik Pengumpulan Data Dalam Penelitian Kualitatif", *Majalah Ilmiah Pawiyatan*, VOL : XX, NO : 1, (Maret, 2013), 88.

kriteria keabsahan data berdasarkan kredibilitas, transferabilitas, dependabilitas dan konfirmabilitas.⁹⁴

Sebuah data dapat dikatakan sebagai data yang kredibel jika data tersebut dapat diterima dan dipercaya oleh pembaca. Agar data menjadi kredibel maka diperlukan; 1. Observasi yang mendetail dan terus-menerus; 2. *Member check* dimana peneliti mengumpulkan pendapat dari bermacam informan untuk mengetahui derajat kebenaran data tersebut; 3. *Peer debriefing* dilakukan dengan mendiskusikan fokus penelitian dengan orang lain yang respek diluar informan penelitian; dan 4. Triangulasi data.⁹⁵

Trianggulasi merupakan teknik pengecekan keabsahan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data yang didapat melalui wawancara, observasi dan dokumentasi dan dari berbagai sumber data yang ada.⁹⁶ Hal tersebut sejalan dengan yang dikemukakan oleh Stephen D. Lapan dkk. Bahwa;

*“To interpt their data, qualitative researchers triangulate different types of data, comparing and contrasting result to find and explain commonalities and difference. Triangulation refers to an examination of how different sources of data on the same topic may complement each other to deepen understanding of a study topic.”*⁹⁷

Untuk menafsirkan data, salah satu cara yang digunakan peneliti data kualitatif adalah melalui triangulasi data. Triangulasi data dilakukan dengan

⁹⁴ Emzir, *Metodologi Penelitian Kualitatif; Analisis Data* (Jakarta: Raja Grafindo, 2012), 78-79.

⁹⁵ Suwardi Endraswara, *Penelitian Kebudayaan; Ideologi, Epistimologi, dan Aplikasi* (Yogyakarta: Pustaka Widyatama, 2006), 111-112.

⁹⁶ Sugiyono, *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Method)* (Bandung: Alfabeta, 2016), 327.

⁹⁷ Stephen D. Lapan, Marrylyn T. Quartaroli, dan Frances D. Riemer, *Qualitative Research An Introduction To Methods And Design* (San Fransisco: Jossy-Bass Willey, 2012)

membandingkan data dan membandingkan hasil data untuk menemukan dan menjelaskan persamaan dan perbedaan. Triangulasi mengacu pada pemeriksaan tentang bagaimana sumber data yang berbeda dalam topik yang sama dapat saling melengkapi untuk memperdalam pemahaman topik penelitian. Diantara langkah-langkah dalam triangulasi antara lain;⁹⁸

1. Triangulasi sumber data dilakukan dengan membandingkan data yang diperoleh dari berbagai informan. Triangulasi sumber data digunakan untuk mengetahui apakah data yang diperoleh objektif atau tidak. Sehingga peneliti mengkonfirmasi data dengan para informan penelitian dengan cara membandingkan data yang diperoleh dari kepala madrasah dengan guru, membandingkan data yang diperoleh dari kepala madrasah dengan siswa, membandingkan data yang diperoleh dari siswa dengan tenaga kependidikan madrasah, membandingkan data yang diperoleh dari siswa dengan orang tua siswa, dan seterusnya hingga diperoleh kevalidan data.
2. Triangulasi metode dilakukan dengan membandingkan data yang diperoleh dari berbagai macam teknik pengumpulan data yaitu observasi, wawancara dan dokumentasi sehingga dalam triangulasi peneliti membandingkan data hasil observasi dibandingkan dengan data hasil wawancara, peneliti membandingkan data hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan, peneliti membandingkan

⁹⁸ Suwardi Endraswara, *Penelitian Kebudayaan; Ideologi, Epistimologi, dan Aplikasi* (Sleman: Pustaka Widyatama, 2006), 110.

data hasil dokumen dengan data hasil observasi, dan seterusnya sehingga diperoleh kevalidan data.

3. Triangulasi teori dilakukan dengan membandingkan berbagai teori yang relavan dengan fokus penelitian

Untuk menguji keabsahan data, selain harus kredibel data hasil penelitian juga harus mengandung unsur confirmabilitas dan dependabilitas. Sebuah hasil penelitian bisa dikatakan *confirmable* apabila hasil penelitian sesuai dengan data lapangan yang telah dikumpulkan. Dependabilitas mengandung makna konsistensi dalam menggunakan konsep, membut tafsiran data serta menarik kesimpulan penelitian. Dalam dependabilitas, konsistensi lebih mengutamakan proses sedangkan dalam confirmabilitas konsistensi lebih mengutamakan pada hasil penelitian.⁹⁹ Pengecekan keabsahan data sangat diperlukan dalam penelitian ilmiah karena substansi keilmiah suatu penelitian terletak pada sisi objektivitas dan faktualitas hasil penelitian.

E. Teknik Analisis Data

Dalam bukunya *Qualitative Data Analysis*, Miles dan Huberman mengatakan;

“we see analysis as three concurrent flows of activity; a. data condensation, b. data display, and d. conclusion drawing/verification. Data condensation refers to the process of selecting, focusing, simplifying, abstracting, and/or transforming the data that appear in the full corpus (body) of written up field notes, interview transcripts, documents ad other empirical materials. Data display is an organized,

⁹⁹ Rahel Widiawati Kimbal, *Modal Sosial Dan Ekonomi Industri Kecil; Sebuah Studi Kualitatif* (Yogyakarta; Deepublish Publisher, 2015), 77-78.

compressed assembly of information that allows conclusion drawing and action."¹⁰⁰

Teknik analisis data meliputi tiga aktivitas yang dilakukan secara bersamaan yaitu a. data condensasi, b. data display dan c. menggambar kesimpulan/verifikasi. Data condensasi mengacu pada pemilihan dan pemfokusan data yang didapat dalam keseluruhan catatan wawancara, observasi dan dokumentasi atau bahan empiris lainnya. Sedangkan data display merupakan kumpulan informasi yang sudah terorganisir melalui kata-kata, gambar atau grafik sehingga dapat ditarik kesimpulan.

Sementara itu, Pawito dalam bukunya *Penelitian Komunikasi Kualitatif* menyatakan bahwa analisis data model Miles dan Huberman meliputi tahap-tahap analisis data sebagai berikut;¹⁰¹

1. Data Reduction (Reduksi Data)

Data yang diperoleh di lapangan jumlahnya cukup banyak, untuk itu perlu dicatat secara teliti dan rinci. Mereduksi data berarti: merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya dan membuang yang tidak perlu. Langkah-langkah dalam mereduksi data meliputi: 1) editing, pengelompokan, dan meringkas data; 2) penyusunan kode-kode dan catatan-catatan tentang gagasan atau ungkapan yang mengarah pada teorisasi terkait data yang ditemui; 3) rancangan konsep serta penjelasan terkait tema, pola atau kelompok data yang bersangkutan

¹⁰⁰ Matthew B. Miles, Michael Huberman and Johnny Saldana, *Qualitative Data Analysis; A Methods Sourcebook* (USA: SAGE Publication, 2014), 37-38.

¹⁰¹ Pawito, *Penelitian Komunikasi Kualitatif* (Yogyakarta: LKIS Pelangi Aksara, 2008), 104-106.

Data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang jelas dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan. Dalam reduksi data, data-data yang dipilih adalah data yang sesuai dengan rumusan masalah penelitian.

2. Data *Display* (Penyajian Data)

Setelah data direduksi, maka langkah berikutnya adalah mendisplaykan data. *Display* data dalam penelitian kualitatif bisa dilakukan dalam bentuk : uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, flowchart dan sebagainya. Miles dan Huberman menyatakan : *“the most frequent form of display data for qualitative research data in the pas has been narative teks”* artinya: yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif dengan teks yang bersifat naratif, grafik, matriks, network (jejaring kerja). Langkah-langkah dalam display data melibatkan langkah-langkah mengorganisasikan data yakni menghubungkan kelompok data yang satu dengan kelompok data yang lain. Sehingga dalam penelitian ini, data yang diperoleh melalui pengumpulan data kualitatif dinarasikan dalam bentuk teks bukan dalam bentuk angka-angka.

3. *Drawing/Verifying Conclusion*

Langkah ketiga adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Adakalanya kesimpulan telah tergambar sejak awal. Kesimpulan

awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Namun bila kesimpulan memang telah didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel (dapat dipercaya).

Ketiga langkah analisis data tersebut diatas digunakan untuk menganalisis data individu pada dua lokasi penelitian yaitu di MI Nurul Ulum Unggulan Sukorejo Bojonegoro dan MIN Kepatihan. Data-data yang telah dipilih dan dikumpulkan akan memunculkan data perbedaan-perbedaan dan persamaan-persamaan tentang manajemen budaya madrasah ibtidaiyah di MI Nurul Ulum Unggulan Sukorejo Bojonegoro dan MIN Kepatihan, kemudian data tersebut dibandingkan dengan melakukan analisis lintas kasus sehingga bisa ditarik kesimpulan tentang manajemen budaya madrasah ibtidaiyah di MI Nurul Ulum Unggulan Sukorejo Bojonegoro dan MIN Kepatihan.

BAB IV

ANALISA DATA PENELITIAN

Kajian analisa data penelitian terdiri atas gambaran umum tempat penelitian, pemaparan data, dan analisa pemaparan data penelitian.

A. Gambaran Umum Tempat Penelitian

1. MINU Unggulan (Madrasah Ibtidaiyah Nurul Ulum) Sukorejo Bojonegoro

a. Sejarah Berdiri MINU Unggulan (Madrasah Ibtidaiyah Nurul Ulum) Sukorejo Bojonegoro¹⁰²

Keberadaan mdrasah ini dimulai dari para tokoh dan sesepuh masyarakat desa Sukorejo kecamatan Bojonegoro kabupaten Bojonegoro. Mereka mempunyai pendapat dan berkeinginan untuk memiliki sebuah sekolah atau tempat pendidikan untuk anak cucunya. Pada waktu itu tepatnya tahun 1952 dengan dipimpin oleh bapak Kyai Nur Hadi para tokoh dan sesepuh masyarakat mengadakan musyawarah. Dalam musyawarah tersebut menghasilkan keputusan bahwa di desa Sukorejo kecamatan Bojonegoro siap mendirikan sekolah dengan nama “Madrasah Ibtidaiyah Wajib Belajar Nahdlatul Ulama (MIWBNU) Desa Sukorejo Kecamatan Bojonegoro Kabupaten Bojonegoro”.

¹⁰² Dokumen Sejarah MINU Unggulan Sukorejo Bojonegoro Oleh Lembaga Pendidikan Ma'arif NU Cabang Bojonegoro Jl. Gajah Mada No. 16 Sukorejo Bojonegoro

Untuk sementara karena belum mempunyai tempat yang tetap maka madrasah ditempatkan di rumah bapak Markasan Jl. Gajah Mada Bojonegoro dengan guru/kepala madrasah ibu Malikhah dari Tulungagung. Selang beberapa tahun kemudian, tahun 1956 madrasah tersebut dipindahkan ke rumah bapak Muniran Jl. Gajah Mada depan stasiun kereta api Bojonegoro dengan guru/kepala madrasah ibu Nyai Rohmad Zuber dari Tulungagung. Tahun 1960, madrasah dipindahkan lagi ke lokasi yang ditempati sekarang yaitu Jl. Gajah Mada No. 16 Sukorejo. Adapun pada saat itu gedung masih berupa bambu hasil gotong royong masyarakat warga Nahdlatul Ulama ranting desa Sukorejo dengan kepala madrasah tetap ibu Nyai Rohmad Zubir dan dibantu dengan bapak M. Jakfar. Tahun 196 kepala madrasah dijabat oleh bapak M Jakfar dan gedung mendapat pinjaman rumah dari bapak M. Jakfar di desa Klangon dan kemudian dipindah ke lokasi madrasah Jl. Gajah Mada Sukorejo Bojonegoro.

Tahun 1962 di desa Sukorejo kedatangan tamu dari Surabaya yaitu Bapak R. Soedarkoen Reksoatmodjo atas nama LP Ma'arif Surabaya. Dalam pembicaraan LP Ma'arif Surabaya membutuhkan tanah untuk mendirikan gedung Pendidikan Guru Agama (PGA) seluas 4 ha dengan pendirian diserahkan kepada pemborong Bapak Haroen. Oleh pemborong dijanjikan apabila bisa mencarikan tanah selus 4 ha maka warga NU Sukorejo akan diberi hadiah bangunan gedung madrasah diatas tanah yang telah ditempati mdrasah saat ini. Adapun

tanah yang ditempati tetap merupakan tanah negara yang berstatus tanah RPE.

Sejak Madrasah Ibtidaiyah berdiri tidak dibekali dengan kekayaan atau biaya untuk kelangsungan kehidupan pendidikan ini. Maka sejak berdirinya biaya operasional madrasah tiap bulannya ditanggung bersama oleh warga NU desa Sukorejo. Meskipun demikian secara bertahap, pada tahun 1967 berhasil membeli sebidang sawah selus 1/6 ha (1/4 bahu) yang bersal dari milik bapak Chakim. Kemudian pada tahun 1990 mendapat sebidang tanah dari bapak H. Ali Chasbi seluas 1/6 ha (1/4 bahu). Sekalipun demikian pengurus madrasah tidak mau berhenti dan masih menunjukkan semangat dalam perjuangannya serta dan kegigihannya dalam berusaha untuk lebih maju lagi. Hal ini terbukti pada Mei 1994 pengurus dapat membeli sebidang tanah seluas 1/6 ha yang berasal dari milik bapak Muhajir. Dengan demikian jelaslah bahwa sampai saat ini madrasah memiliki kekayaan seluas 3 ha.

b. Visi, Misi dan Tujuan MINU Unggulan (Madrasah Ibtidaiyah Nurul Ulum) Sukorejo Bojonegoro¹⁰³

Sesuai dengan hasil musyawarah dan kesepakatan antara pihak madrasah dengan majlis madrasah, maka visi, misi dan tujuan madrasah adalah sebagai berikut;

¹⁰³ Dokumen Profil MINU Unggulan Sukorejo Bojonegoro Oleh Lembaga Pendidikan Ma'arif NU Cabang Bojonegoro Jl. Gajah Mada No. 16 Sukorejo Bojonegoro

1) Visi Madrasah

“Menjadi lembaga yang dapat mengembangkan potensi siswa, berpengetahuan berteknologi, kompetitif dan ber-*akhlakul karīmah*.”

2) Misi Madrasah

- (a). Menciptakan lingkungan madrasah yang aman, bersih, nyaman, menyenangkan dan merindukan
- (b). Melaksanakan pelatihan dan pembinaan secara teratur
- (c). Melaksanakan PBM yang aktif, kreatif, afektif dan menyenangkan
- (d). Menerapkan pembelajaran berbasis teknologi dan informasi
- (e). Memberi pelayanan pendidikan yang sempurna dan memadai
- (f). Melaksanakan *akhlakul karīmah* dalam kehidupan sehari-hari
- (g). Melaksanakan dan mengikuti lomba akademik dan non akademik
- (h). Menerapkan manajemen partisipatif dengan melibatkan seluruh pihak yang terkait

3) Tujuan Madrasah

- (a). Siswa yang cerdas, kreatif, inovatif, aktif, sehat jasmani dan rohani serta bertanggung jawab
- (b). Siswa menguasai ilmu-ilmu dasar

(c). Siswa menguasai baca tulis Al-qur'an dan hafal jus 'amma

(d). Berilmu pengetahuan dan berteknologi

(e). Siswa bisa berkomunikasi dan mengapresiasi gagasannya

(f). Mampu bersaing di bidang keagamaan, MIPA, seni dan olahraga

(g). Sekolah menjadi pilihan dan mendapat kepercayaan masyarakat

c. Struktur Organisasi MINU Unggulan (Madrasah Ibtidaiyah Nurul Ulum) Sukorejo Bojonegoro

Tabel 4.1. Struktur Organisasi MINU Unggulan (Madrasah Ibtidaiyah Nurul Ulum) Sukorejo Bojonegoro
Sumber Data: Papan Struktur Organisasi Madrasah

JABATAN	NAMA
Pelindung	Pimpinan cabang LP Ma'arif NU Bojonegoro
Pelindung	Ketua ranting NU Sukorejo
Penasehat	KH Famuji, A.Ma
Penasehat	KH. M. Muslih
Penasehat	KH. Ashari Tafriji
Ketua	H.M Kosairi Ridwan
Kepala Madrasah	Binti Fu'aidiyah, S.Pd.I
Manager Kelas Karakter	Abdul Mujib Ridwan, S.T
WAKA Kurikulum	Fauzan, S.Ag
WAKA Sarana dan Prasarana	Hj. Nurul Imamah, S.Pd
WAKA Kesiswaan dan Humas	Imam Nuruddin, S. Pd.I
Bendahara Madrasah	Nurul Mutholi'ah S. Ag
Kepala Urusan Tata Usaha	M. Rodi Ridwan, S.Pd.I
Staf Tata Usaha	Sufyan Sakuri, S.Pd.I
Koordinator MADIN	Nur Khayat
Koordinator Lab. IPA	Fauzan, S.Ag
Koordinator Lab. Computer	A. Toha Hasan, S.Pd
Koordinator UKS	Siti Mukhoirini, S.Fil.I
Petugas Perpustakaan	Roekhatul Jannah
Petugas Kebersihan	Khusnul Khotimah
Satpam	Wardi
Pembantu Umum	M. Nur Rokhim

- d. Keadaan Guru dan Tenaga Kependidikan MINU Unggulan (Madrasah Ibtidaiyah Nurul Ulum) Sukorejo Bojonegoro

Tabel 4.2. Keadaan Guru dan Tenaga Kependidikan MINU Unggulan (Madrasah Ibtidaiyah Nurul Ulum) Sukorejo Bojonegoro
Sumber Data: Dokumen Profil Madrasah

No	Indikator	Kriteria	Jumlah (orang)
1	Kualifikasi pendidikan guru	SMA Sederajat	5
		D1	
		D2	
		D3	
		S1	26
		S2	3
		S3	
2	Sertifikasi	Sudah	11
		Belum	13
3	Gender	Pria	14
		Wanita	20
4	Status Kepegawaian	PNS	4
		GTT	
		GTY	3
		Honorar	

- e. Keadaan Siswa MINU Unggulan (Madrasah Ibtidaiyah Nurul Ulum) Sukorejo Bojonegoro

Tabel 4.3. Keadaan Siswa MINU Unggulan (Madrasah Ibtidaiyah Nurul Ulum) Sukorejo Bojonegoro
Sumber Data: Dokumen Profil Madrasah

NO	KELAS	JENIS KELAMIN		JUMLAH
		L	P	
1	I KH. WACHID HASYIM	13	11	24
2	I KH BISRI SYANSURI	13	11	24
3	I KH NACHROWI THAHIR	17	10	27
4	I KH SAHAL MAHFUDZ	15	12	27
5	II KH R. ASNAWI	14	10	24
6	II KH ILYAS RUCHIYAT	14	8	22
7	II KH ABDUL HALIM	11	14	25
8	II KH RIDWAN ABDULLAH	10	15	25
9	III KH ABD. RAHMAN WACHID	12	15	27
10	III KH ABDUL CHAMID WAHID	14	13	27

11	IV KH MA'SHUM	13	14	27
12	IV KH IDHAM CHALID	13	13	26
13	V KH HASYIM AS'ARI (A)	11	12	23
14	V KH HASYIM AS'ARI (B)	13	13	26
15	VI KH WAHAB HASBULLAH (A)	9	12	21
16	VI KH WAHAB HASBULLAH (B)	14	7	21
TOTAL JUMLAH SISWA				396

f. Sarana dan Prasarana MINU Unggulan (Madrasah Ibtidaiyah Nurul Ulum) Sukorejo Bojonegoro

1) Ruang kelas

Tabel 4.4. Ruang kelas

Sumber Data: Dokumen Profil Madrasah

Kriteria	Satuan	Kondisi			Jumlah
		Baik	Rusak Ringan	Rusak Berat	
Jumlah total ruang kelas	Kelas	16			16
Luas	m ²	252			252
Kapasitas maksimum	Orang	30			30
Rata-rata luas ruang kelas	m ²	56			56
Ratio luas ruang kelas	Orang/m ²	1.7			1.7
Rata-rata lebar ruang kelas	m ²	7			7
Perabot					
Jumlah kursi siswa	Buah	480			480
Jumlah meja siswa	Buah	240			240
Jumlah kursi guru	Buah	32			32
Jumlah meja guru	Buah	32			32
Jumlah lemari di kelas	Buah	16			16
Jumlah papan pengumuman	Buah	16			16
Jumlah papan tulis	Buah	16			16
Jumlah tempat gallon+gallon	Buah	16			16
Jumlah taplak meja	Buah	32			32
Jumlah jam dinding	Buah	16			16
Jumlah kipas angin	Buah	32			32
Jumlah sapu	Buah	48			48
Jumlah keset	Buah	16			16
Rak sepatu	Buah	16			16
Kaca	Buah	16			16
Sulak	Buah	16			16
Ikra	Buah	16			16

2) Aula

Tabel 4.5. Aula Sumber Data: Dokumen
Profil Madrasah

Kriteria	Satuan	Kondisi			Jumlah
		Baik	Rusak Ringan	Rusak Berat	
Aula	m2	80			80
Kaligrafi	Buah	4			4
Meja	Buah	1			1
Lemari	Buah	1			1
Jam dinding	Buah	1			1
Kipas angin	Buah	5			5
Lampu	Buah	6			6
Sound system	Buah	1			1
Mic	Buah	1			1
Papan tulis	Buah	1			1
Satir	Buah	3			3

3) Data Sarana dan Prasarana Umum

Tabel 4.6. Sarana dan Prasarana Umum
Sumber Data: Dokumen Profil Madrasah

Kriteria	Satuan	Kondisi			Jumlah
		Baik	Rusak Ringan	Rusak Berat	
MIC	Buah	4			4
Bendera merah putih	Buah	1			1
VCD player	Buah	1			1
LCD	Buah	3			2
Layar LCD	Buah	1			1
Kabel rol	Buah	2			2
Tiang bendera	Buah	3			3
Tempat bendera	Buah	3			3
Bendera MINU (wisuda)	Buah	1			1
Baju wisuda	Buah	38			38
Toga wisuda	Buah	38			38
Kalung wisuda	Buah	40			40
Piagam simbolis	Buah	40			40
Seragam gerak jalan merah	Buah	20			20
Telepon	Buah	1			1
Papan madding	Buah	1			1

Papan visi, misi dan tujuan	Buah	1			1
Wi fi	Buah	1			1
Lemari helm	Buah	1			1
Selempang upacara	Buah	20			20
Draf UUD'45, pancasila, doa	Buah	1			1
Jam digital	Buah	1			1
Fingerprint	Buah	1			1
Lemari piala	Buah	2			2

2. MIN Kepatihan Bojonegoro

a. Sejarah MIN Kepatihan¹⁰⁴

Madrasah Ibtidaiyah Negeri Kepatihan Bojonegoro berdiri sejak tahun 1921, waktu itu bertempat di halaman Masjid Agung Bojonegoro tepatnya di desa Kauman, oleh KH. Umar. Pada tahun 1964 madrasah ini ditetapkan menjadi sekolah latihan pendidikan guru agama (SLPGA). Pada tahun 1966 dengan SK. Menteri Agama menjadi SRIN dan pada tahun 1969 dari Sekolah Rakyat Islam Negeri dengan SK. Menteri Agama menjadi Madrasah Ibtidaiyah Negeri sampai sekarang.

Pada waktu dibangun madrasah ini dibuat dari bambu, kemudian tahun 1970 direhap dengan bangunan dari papan kayu jati. Pada tahun 1976 atau 1977 direhap lagi menjadi tembok dan berlantai menjadi 6 lokal. Pada tahun 1980 ditambah 1 lokal kecil untuk ruang guru. Pada saat mulai berdirinya madrasah dengan sarana dan prasarana yang sederhana keadaan murid seluruhnya berjumlah 50 siswa hingga ada peningkatan jumlah murid pada tahun 1935 menjadi

¹⁰⁴ Dokumen Profil MIN Kepatihan Bojonegoro jalan Sutomo Gg. Wates No. 23 kecamatan Bojonegoro kabupaten kota Bojonegoro

150 siswa. Kemudian sampai tahun 1985 jumlah murid menjadi 331 siswa. Pada waktu mulai berdirinya yang menjadi pengajar atas dasar sukarela adalah 2 orang, kemudian setelah tahun 1935 muridnya berkembang pengajarnya berjumlah 15 orang guru dan 1 orang karyawan/ pesuruh.

Saat ini MIN Kepatihan terletak di jalan Sutomo Gg. Wates No. 23 kecamatan Bojonegoro kabupaten kota Bojonegoro dengan kepala sekolah Drs. Ali Mujahidin S.Ag merupakan madrasah tingkat Ibtida'iyah yang mengikuti program Adiwiyata tingkat kabupaten.

b. Visi, Misi dan Tujuan MIN Kepatihan¹⁰⁵

1) Visi

“Terwujudnya generasi yang ber-*akhlaqul karimah*, berprestasi, dan berwawasan lingkungan”.

2) Misi MIN Kepatihan Bojonegoro

- b) Menciptakan lingkungan madrasah yang aman, bersih, sehat, tertata, dan rindang.
- c) Melaksanakan pembelajaran yang aktif, kreatif, efektif, dan menyenangkan yang berbasis pelestarian fungsi lingkungan.
- d) Memberikan wadah kepada siswa guna mengenali potensi diri dan mengembangkannya secara optimal.

¹⁰⁵ Dokumen Profil MIN Kepatihan Bojonegoro jalan Sutomo Gg. Wates No. 23 kecamatan Bojonegoro kabupaten kota Bojonegoro

- e) Melaksanakan pembiasaan siswa ber-*akhlaqul karīmah* dan mengupayakan pelestarian lingkungan, mengurangi pencemaran, dan mencegah kerusakan lingkungan.
- f) Menerapkan manajemen partisipatif dengan melibatkan segenap komponen madrasah yang ada.

3) Tujuan Pendidikan

a) Tujuan Pendidikan Dasar

Tujuan pendidikan dasar adalah meletakkan dasar kecerdasan, pengetahuan, *akhlaq* mulia, serta ketrampilan untuk hidup mandiri dan mengikuti pendidikan lebih lanjut. Sedangkan tujuan pendidikan dasar di MIN Kepatihan Bojonegoro adalah mengembangkan pola dasar-dasar pengetahuan, kemampuan dan ketrampilan serta mengenal dan mencintai bangsa, masyarakat, kebudayaannya, dan memupuk rasa iman dan taqwa serta ber-*akhlaq* mulia dalam rangka memacu pertumbuhan potensi- potensi yang ada pada peserta didik untuk mengantarkan kepada jenjang pendidikan dasar yang lebih tinggi.

b) Tujuan MIN Kepatihan Bojonegoro

Sejalan dengan tujuan pendidikan dasar sebagaimana yang di rumuskan Dalam Sistem Pendidikan Nasional yaitu: meletakkan dasar kecerdasan pengetahuan, *akhlaq* mulia serta keterampilan untuk hidup mandiri dan

mengekspresikan pendidikan lebih lanjut, pendidikan maka di MIN Kepatihan Bojonegoro di arahkan untuk :

- (a). Meningkatnya kesadaran siswa dalam menjalankan ajaran agama Islam
- (b). Terciptanya perilaku dan tutur kata sopan Peserta didik kepada sesama, guru, orang tua dan masyarakat sekitar.
- (c). Meningkatnya SDM Pendidik dan Tenaga Kependidikan
- (d). Meningkatnya Pengadaan dan pemanfaatan seluruh sarana, prasarana dan alat penunjang belajar yang dimiliki madrasah.
- (e). Meningkatnya dasar-dasar ilmu pengetahuan dan teknologi Peserta Didik sebagai bekal untuk melanjutkan ke tingkat pendidikan yang lebih tinggi.
- (f). Terwujudnya lulusan (output) yang berkualitas dan handal dari tahun ke tahun
- (g). Meningkatnya daya saing madrasah dengan berprestasi baik akademik maupun non akademik.
- (h). Meningkatkan kepedulian seluruh keluarga madrasah terhadap lingkungan sekitar.
- (i). Meningkatkan simpati dan empati seluruh warga madrasah dalam pelestarian lingkungan, mengurangi pencemaran, dan pencegahan terhadap kerusakan lingkungan.

c. Struktur Organisasi MIN Kepatihan

Tabel 4.7, Struktur Organisasi MIN Kepatihan

Sumber Data: Papan Struktur Organisasi 2017

PENGURUS	JABATAN
Drs. NUR CHOZIN	KOMITE MADRASAH Ditugaskan : 17 Juli 2017 Nomor : B- 284/Mi. 13.16.01/PP.00.1/VII/2017
Drs. ALI MUJAHIDIN, M.Ag Lahir : 03 September 1969 NUPTK : NIP. 196909031996031003	KEPALA MADRASAH Ditugaskan : 17 Juli 2017 Nomor : B- 284/Mi. 13.16.01/PP.00.1/VII/2017
NOVI JUNIKA VITASARI Lahir : 07 Juni 1985 NUPTK : 1939763664300012 NIP. 198506072014122006	KORBID TATA USAHA Ditugaskan : 17 Juli 2017 Nomor : B- 284/Mi. 13.16.01/PP.00.1/VII/2017
MAHMUD YUNUS, S.Pd Lahir : 10 Oktober 1978 NUPTK : 9342756658200033 NIP. 197810102007101005	KORBID KURIKULUM Ditugaskan : 17 Juli 2017 Nomor : B- 284/Mi. 13.16.01/PP.00.1/VII/2017
SAEFUDDIN, M.A Lahir : 14 April 1968 NUPTK : 1746746650200012 NIP. 196804142007011048	KORBID KESISWAAN Ditugaskan : 17 Juli 2017 Nomor : B- 284/Mi. 13.16.01/PP.00.1/VII/2017
DIMYATI, S.Ag Lahir : 27 Juni 1969 NUPTK : 7959747650200012 NIP. 196906271999031003	KORBID SARANA DAN PRASARANA Ditugaskan : 17 Juli 2017 Nomor : B- 284/Mi. 13.16.01/PP.00.1/VII/2017
IMAM WALOYO, S.Ag Lahir : 09 Mei 1968 NUPTK : 1841746649200 NIP. 196805091992031001	KORBID HUMAS DAN PENGEMBANGAN SDM Ditugaskan : 17 Juli 2017 Nomor : B- 284/Mi. 13.16.01/PP.00.1/VII/2017
MASITI HARIYANI, S.Sos Lahir : 01 Juli 1973 NUPTK : 9033751653300043 NIP. 197307012007102002	KORNIT AKADEMIK Ditugaskan : 17 Juli 2017 Nomor : B- 284/Mi. 13.16.01/PP.00.1/VII/2017
MIFTAKHUL JANNAH, S.Pd.I Lahir : 03 April 1986 NUPTK : 3735764664300002 NIP. 198604032014122002	KORNIT EKSTRAKURIKULER Ditugaskan : 17 Juli 2017 Nomor : B- 284/Mi. 13.16.01/PP.00.1/VII/2017
ENI ULFATIN, S.Ag Lahir : 10 Maret 1971 NUPTK : 6642749651300022 NIP. 197103101995032001	KORNIT KEAGAMAAN Ditugaskan : 17 Juli 2017 Nomor : B- 284/Mi. 13.16.01/PP.00.1/VII/2017
SUKRON MA'MUN, S.Pd.I Lahir : 01 Mei 1978	KORNIT KEHUMASAN Ditugaskan : 17 Juli 2017

NUPTK : 3437756658200012 NIP. 197805012005011002	Nomor : B- 284/Mi. 13.16.01/PP.00.1/VII/2017
SITI ZUMROTUL KHOIROH, S.Pd Lahir : Lahir : 21 Januari 1970 NUPTK : 9453748649300012 NIP. 197001211998032001	STAF KURIKULUM Ditugaskan : 17 Juli 2017 Nomor : B- 284/Mi. 13.16.01/PP.00.1/VII/2017
KISSUBINANTO, S.Pd.I Lahir : 27 Maret 1965 NUPTK : 0659743644200012 NIP. 196503272007011022	STAF KESISWAAN Ditugaskan : 17 Juli 2017 Nomor : B- 284/Mi. 13.16.01/PP.00.1/VII/2017
HERLINAWATI Lahir : 15 Juni 1983 NUPTK : 1947761663300012 NIP. 198306152014122004	STAF PERSURATAN Ditugaskan : 17 Juli 2017 Nomor : B- 284/Mi. 13.16.01/PP.00.1/VII/2017
FARID KURNIAWAN, S.Pd Lahir : 08 Juni 1984 NUPTK : 6940762663200002 NIP. -	STAF KEPEGAWAIAN Ditugaskan : 17 Juli 2017 Nomor : B- 284/Mi. 13.16.01/PP.00.1/VII/2017
M. TAUFIK JAUHARI, S.Pd.I Lahir : 31 Januari 1982 NUPTK : 4463760661200012 NIP. 198201312007101001	STAF KEUANGAN Ditugaskan : 17 Juli 2017 Nomor : B- 284/Mi. 13.16.01/PP.00.1/VII/2017
IDA WAHYUNI, S.Pd Lahir : 15 Nopember 1985 NPK : 4855950251019 NIP. -	STAF UKS Ditugaskan : 17 Juli 2017 Nomor : B- 284/Mi. 13.16.01/PP.00.1/VII/2017
MUKHLISIN, S.Pd Lahir : 03 Oktober 1984 NUPTK : 3335762665200003 NIP. 198410032009011009	STAF SARPRAS Ditugaskan : 17 Juli 2017 Nomor : B- 284/Mi. 13.16.01/PP.00.1/VII/2017
SRI RAHAYU PANGESTUTIK, S.Ag Lahir : 06 Juli 1972 NUPTK : 9038750651300003 NIP. 197207062007102003	STAF PERPUSTAKAAN Ditugaskan : 17 Juli 2017 Nomor : B- 284/Mi. 13.16.01/PP.00.1/VII/2017
BAKRI, S.Pd Lahir : 21 Januari 1973 NUPTK : 2453751654200002 NIP. 197301212005011003	STAF LINGKUNGAN Ditugaskan : 17 Juli 2017 Nomor : B- 284/Mi. 13.16.01/PP.00.1/VII/2017
PURWANTO, M.A Lahir : 03 September 1973 NUPTK : 1235751656200003 NIP. 197309032007101004	STAF KEAMANAN Ditugaskan : 17 Juli 2017 Nomor : B- 284/Mi. 13.16.01/PP.00.1/VII/2017
WIDIA IRAWATI, S.Pd Lahir : 06 Agustus 1983 NUPTK : 5138761663300013 NIP. 198308062005012001	STAF HUMAS Ditugaskan : 17 Juli 2017 Nomor : B- 284/Mi. 13.16.01/PP.00.1/VII/2017
M. ASMUI, S.Pd.I Lahir : 06 Desember 1970	KORLAS I – VI Ditugaskan : 17 Juli 2017

NUPTK : 1538748650200013	Nomor : B- 284/Mi.
NIP. 197012062009011006	13.16.01/PP.00.1/VII/2017

d. Keadaan Guru Dan Tenaga Kependidikan MIN Kapatihan

Tabel 4.8, Keadaan Guru Dan Tenaga Kependidikan MIN Kapatihan Sumber Data: Dokumen Keadaan Guru Dan Tenaga Kependidikan 2017

No	Indikator	Kriteria	Jumlah (orang)
1	Kualifikasi pendidikan guru	SMA Sederajat	6
		D1	
		D2	
		D3	
		S1	37
		S2	4
		S3	
2	Sertifikasi	Sudah	27
		Belum	12
3	Gender	Pria	22
		Wanita	25
4	Status Kepegawaian	PNS	32
		GTT	15
		GTY	
		Honorar	
5	Pangkat/golongan	II a	3
		II b	
		II c	
		II d	
		III a	4
		III b	9
		III c	7
		III d	1
		IV a	7
		IV b	1
		Diatas IV b	
		Non PNS	15
6	Kelompok Usia	< 30 Tahun	1
		31-40 Tahun	21
		41-50 Tahun	20
		51-60 Tahun	4
		> 60 Tahun	1
6	Masa Kerja	< 6 Tahun	
		6-10 Tahun	5
		11-15 Tahun	13
		16-20 Tahun	13
		21-25 Tahun	1
		26-30 Tahun	

		>30 Tahun	
--	--	-----------	--

e. Keadaan Siswa MIN Kepatihan

Tabel 4.9, Keadaan Siswa MIN Kepatihan Sumber Data: Dokumen Keadaan Siswa 2017

No	Uraian	Jml Rombel	Jumlah Siswa		
			Lk	Pr	Jumlah
1	KELAS I	6	71	91	162
2	KELAS II	5	81	86	167
3	KELAS III	5	77	84	161
4	KELAS IV	4	51	70	121
5	KELAS V	3	60	53	113
6	KELAS VI	3	54	57	111
Jumlah		26	394	441	835

f. Sarana dan Prasarana MIN Kepatihan

1) Lahan

Tabel 4.10, Deskripsi Lahan MIN Kepatihan Sumber Data: Dokumen Sarana dan Prasarana 2017

Kriteria	Data	Satuan
Luas Lahan	5.3999	m2
Jumlah Lantai Bangunan	1	Tingkat
Jumlah Rombel	28	Rombel
Jumlah Siswa	898	Orang
Rasio Lahan Thd Siswa	6	Orang/m2

2) Bangunan

Tabel 4.11, Deskripsi Bangunan MIN Kepatihan Sumber Data: Dokumen Sarana dan Prasarana 2017

Kriteria	Data	Satuan
Luas Bangunan	2.869	m2
Jumlah Lantai Bangunan	1	Tingkat
Jumlah Rombel	28	Rombel
Jumlah Siswa	898	Orang
Rasio Bangunan Thd Siswa	3	Orang/m2

3) Listrik

Tabel 4.12, Deskripsi Listrik MIN Kepatihan Sumber Data:
Dokumen Sarana dan Prasarana 2017

Kriteria	Data	Satuan
Jumlah Daya	9000	Watt

4) Ruang Kelas

Tabel 4.13, Deskripsi Ruang Kelas MIN Kepatihan
Sumber Data: Dokumen Sarana dan Prasarana 2017

Kriteria	Satuan	Kondisi			Jumlah
		Baik	Rusak Ringan	Rusak Berat	
Jumlah total ruang kelas	Kelas	28			28
Kapasitas maksimum	Orang	40			40
Rata-rata luas ruang kelas	m ²	56			56
Ratio luas ruang kelas	Orang/m ²	1.7			1.7
Rata-rata lebar ruang kels	m ²	7			7
Perabot					
Jumlah kursi siswa	Buah	898			898
Jumlah meja siswa	Buah	448			448
Jumlah kursi guru	Buah	28			28
Jumlah meja guru	Buah	28			28
Jumlah lemari di kelas	Buah	28			28
Jumlah papan panjang	Buah	50			50
Jumlah papan tulis	Buah	28			28
Jumlah tempat sampah	Buah	54			54
Jumlah tempat cuci tangan	Buah	27			27
Jumlah jam dinding	Buah	28			28
Jumlah stop kontak listrik	Buah	28			28

5) Tempat Beribadah

Tabel 4.15, Deskripsi Tempat Ibadah MIN Kepatihan
Sumber Data: Dokumen Sarana dan Prasarana 2017

Kriteria	Satuan	Kondisi			Jumlah
		Baik	Rusak Ringan	Rusak Berat	
Bangunan					
Luas minimum	m ²	189			189
Perabot					

Lemari/rak	Buah	1			1
Perlengkapan lainnya					
Perlengkapan ibadah	Buah	6			6
Jam dinding	Buah	1			1

6) Jamban

Tabel 4.16, Deskripsi Jamban MIN Kepatihan
Sumber Data: Dokumen Sarana dan Prasarana 2017

Kriteria	Satuan	Kondisi			Jumlah
		Baik	Rusak Ringan	Rusak Berat	
Bangunan					
Jumlah jamban siswa laki-laki	Unit	6			6
Jumlah jamban siswa (pr)	Unit	7			7
Jumlah jamban guru	Unit	3			3
Rasio jumlah (LK) terhadap jamban	Siswa/jamban	1/68			1/68
Rasio jumlah (PR) terhadap jamban	Siswa/jamban	1/82			1/82
Jumlah jamban seluruhnya	Unit	16			16
Luas rata-rata jamban	m ² /jamban	4			4
Perlengkapan lainnya					
Kloset	Buah	16			16
Tempat air	Buah	16			16
Gayung	Buah	16			16
Gantungan pakaian	Buah	16			16
Tempat sampah	Buah	16			16

B. Pemaparan Data Budaya Madrasah

1. MINU Unggulan (Madrasah Ibtidaiyah Nurul Ulum) Sukorejo
Bojonegoro

i. Budaya Madrasah MINU Unggulan (Madrasah Ibtidaiyah Nurul
Ulum) Sukorejo Bojonegoro

Budaya madrasah yang dikembangkan di MINU Unggulan
(Madrasah Ibtidaiyah Nurul Ulum) Sukorejo Bojonegoro merupakan

budaya *Akhlakul Karimah* Berbasis Nahdlatul Ulama’ sebagaimana yang dikatakan oleh ibu Binti Fuaidiyah;

“Dalam mengembangkan budaya madrasah, kami menggunakan konsep *akhlak mahmudah* dan *akhlak madzmumah* dengan tujuan agar peserta didik kami bisa membedakan antara perbuatan yang baik dikerjakan dan perbuatan yang buruk untuk dikerjakan.”¹⁰⁶

Sementara itu, bapak Koesairi Ridwan juga mengatakan:

“Budaya *akhlak mahmudah* yang diterapkan di MINU memiliki perbedaan dengan yang dikembangkan di madrasah pada umumnya. Budaya seperti 3 S, hafalan juz ‘*amma*, sholat *duha* itu sudah biasa dan lumrah di madrasah manapun. Kelebihan budaya akhlak mahmudah di MINU ada pada nilai-nilai NU atau ke-ASWAJA-an yang juga ingin dibiasakan, dengan harapan agar nilai-nilai NU yang sudah mulai pudar dan tidak diminati oleh masyarakat tetap terjaga. Ke-NU-an yang dikembangkan di MINU sekaligus menjadi program unggulan.”¹⁰⁷

Adapun beberapa nilai unggul yang dikembangkan di MINU

Unggulan antara lain adalah sebagai berikut;

1) Nilai sopan santun

Membentuk pribadi yang sopan dan santun membutuhkan proses yang lama. Oleh karenanya membentuk pribadi yang sopan dan santun harus dimulai sejak usia dini. Pembentukan pribadi sopan santun sejak usia dini relative cenderung berhasil dibandingkan dengan pembentukan pribadi santun yang dimulai ketika sudah menginjak remaja. Hal tersebut dilakukan agar budaya keramahan dan sopan santun di Indonesia tidak mengalami

¹⁰⁶ Wawancara dengan kepala sekolah MINU Unggulan Sukorejo pada Senin 6 November 2017

¹⁰⁷ Wawancara dengan ketua yayasan pada MINU Unggulan Sukorejo Rabu 8 November 2017

penurunan. Hal ini dapat dilihat dari generasi muda atau remaja yang cenderung kehilangan etika dan sopan santun terhadap teman sebaya, orang yang lebih tua, guru bahkan terhadap orang tua. Dalam hal ini sekolah merupakan salah satu organisasi sosial yang berperan. Asumsi tentang nilai sopan santun yang dijadikan sebagai salah satu ragam nilai budaya sebagaimana dikatakan oleh ibu Oemi Sholihah;

“Nilai sopan santun yang dikembangkan diharapkan dapat menjadikan siswa berbudi luhur. Untuk itu sekolah seyogyanya mengidentifikasi dan menghindari gejala-gejala sebagai berikut; siswa tidak hormat dan segan pada guru, siswa tidak mau dinasehati, tidak mendengarkan perkataan guru, menganggap guru sebagai teman, berani berkata kasar bahkan sampai melakukan tindak kekerasan kepada guru.”¹⁰⁸

2) Nilai menghargai orang lain

Penanaman nilai menghargai orang lain bertujuan untuk membangun komunikasi dan hubungan yang harmonis dengan sesama. Perwujudan dari sikap dan perilaku saling menghargai antara lain melalui sikap, perbuatan, dan ucapan yang menyenangkan dan bermanfaat. Ibu Binti Fu’aidiyah mengatakan;

“Nilai menghargai orang lain ditanamkan melalui hal yang paling kecil dan mudah sesuai dengan kemampuan peserta didik kami misalnya dengan mengucapkan terima kasih dan mengucapkan kata minta tolong.”¹⁰⁹

Penanaman nilai menghargai orang lain pada diri anak memiliki dampak positif. Anak yang dapat menghargai orang lain

¹⁰⁸ Wawancara dengan ibu Oemi Sholihah wali kelas 1 pada Selasa 14 November 2017

¹⁰⁹ Wawancara dengan ibu Binti Fu’aidiyah kepala sekolah MINU pada Senin 6 November 2017

akan menjadi anak yang tahu berterima kasih, dan pada akhirnya ia menjadi tahu bersyukur pula. Ia akan menjadi anak yang tahu menghargai jerih payah orangtuanya dan menghargai orang-orang di sekelilingnya. Ia pun akan menjadi anak yang tahu berterima kasih pada orang tuanya dan orang-orang di sekelilingnya

3) Nilai menghargai orang lain

Prestasi merupakan keberhasilan yang diraih oleh seseorang dalam suatu bidang. Ibu Nurul Imamah mengatakan;

“Nilai berprestasi sesuai dengan tujuan madrasah di MINU diantaranya ialah siswa menguasai ilmu-ilmu dasar, siswa menguasai baca tulis al-qur’an dan hafal juz ‘amma, mampu bersaing di bidang keagamaan, MIPA, seni dan olah raga yang mana hal-hal tersebut tidak bisa dicapai tanpa tumbuhnya nilai berprestasi dalam diri siswa.”¹¹⁰

Untuk mencapai sebuah prestasi diperlukan sebuah usaha dan kerja keras. Oleh karenanya, seringkali seseorang malas untuk mencapai sebuah prestasi. Sehingga dibutuhkan motivasi prestasi sebagai dorongan bagi anak untuk berprestasi. Hal ini dapat dilihat bahwa seorang anak yang memiliki motivasi akan bersungguh-sungguh dalam melakukan sesuatu dengan senang hati, tidak mudah menyerah, bahkan jika mengalami kegagalan dia tidak akan putus asa dan belajar dari kegagalan untuk berusaha lebih baik lagi sehingga ia tidak akan mudah bosan. Motivasi jika dikaitkan dengan

¹¹⁰ Wawancara dengan ibu Nurul Imamah Waka sarana dan prasarana MINU pada Selasa 14 November 2017

prestasi di sekolah maka motivasi berprestasi merupakan dorongan dalam diri seorang siswa sehingga ia selalu berusaha secara terus-menerus untuk meningkatkan standar dirinya di sekolah sehingga dapat berkembang sebagai pribadi yang unggul baik secara individu maupun kolektif.

4) Nilai kejujuran

Jujur sebagaimana bohong bukan merupakan sifat bawaan sejak lahir, akan tetapi lahir dari proses belajar dan pembiasaan. Anak belajar kejujuran dari lingkungan tempat mereka tumbuh, mereka akan jujur apabila lingkungan disekitar memelihara kejujuran. Sebaliknya mereka akan menjadi tidak jujur manakala lingkungannya sarat dengan nilai-nilai kebohongan. Oleh karena itu, madrasah sebagai tempat belajar anak harus bisa menciptakan suasana yang mendukung sifat jujur anak. Sejalan dengan hal tersebut ibu Oemi Sholihah mengatakan;

“Sifat jujur anak di sekolah dapat dimulai dengan hal-hal kecil sebagai berikut; menyampaikan sesuatu sesuai dengan keadaan sebenarnya, bersedia mengakui kesalahan, kekurangan dan keterbatasan diri, tidak suka berbohong, dan tidak suka mencontek.”¹¹¹

Untuk mendukung penerapan budaya *akhlakul karimah* tersebut diatas pada diri siswa , maka pada pribadi guru juga harus ditanamkan beberapa nilai sebagai berikut;

1) Nilai kreatifitas

¹¹¹ Wawancara dengan ibu Oemi Sholihah wali kelas 1 MINU pada Selasa 14 November 2017

Kreatifitas merupakan suatu proses, produk dan pribadi dalam diri seseorang. Kreatifitas sebagai Produk merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menghasilkan sesuatu yang baru. Begitu pula dengan pribadi yang kreatif. Ibu Binti Fuaidiyah mengatakan:

“Nilai kreatifitas harus ditanamkan pada diri guru karena proses sosialisasi budaya selain dilakukan oleh kepala madrasah sebagai atasan juga diserahkan kepada guru masing-masing. Oleh karenanya, setiap guru harus kreatif menyampaikan dan dalam internalisasi budaya dengan menyenangkan dan mudah diterima oleh siswa.”¹¹²

Setiap orang memiliki potensi kreatif dalam derajat yang berbeda-beda dan dalam bidang yang berbeda-beda. Potensi ini perlu dipupuk sejak dini agar dapat diwujudkan. Sehingga perlu diciptakan kondisi lingkungan yang dapat memupuk daya kreatif individu, dalam hal ini mencakup baik dari lingkungan dalam arti sempit (keluarga, sekolah) maupun dalam arti kata luas (masyarakat, kebudayaan). Timbul dan tumbuhnya kreativitas dan selanjutnya berkembangnya suatu kresi yang diciptakan oleh seseorang individu tidak dapat luput dari pengaruh kebudayaan serta pengaruh masyarakat tempat individu itu hidup dan bekerja.

2) Nilai kerja sama

Kerja sama memiliki keterkaitan dengan hakikat Manusia sebagai makhluk sosial. Sebagai makhluk sosial manusia tidak

¹¹² Wawancara dengan ibu Binti Fuaidiyah kepala sekolah MINU pada Senin 6 November 2017

dapat hidup sendiri namun harus hidup berdampingan dengan manusia yang lain karena manusia setiap saat memerlukan bantuan dari orang lain dalam menjalani kehidupannya. Untuk mendapatkan bantuan dari orang lain tersebut diperlukan kerja sama yang baik. Salah satu contoh apabila ingin menggapai suatu tujuan tertentu manusia akan saling kerja sama untuk mencapai tujuan yang ingin diraihinya tersebut. Hal tersebut menunjukkan pentingnya kerja sama dalam membina hubungan dengan orang lain secara individu maupun kolektif/organisasi. Sejalan dengan hal tersebut ibu Nurul Imamah mengatakan:

“Sekolah/madrasah sebagai lembaga pendidikan sangat membutuhkan kerja sama tim untuk mewujudkan keberhasilan dalam mencapai tujuannya. Kerja sama tim bisa menjadi sebuah motivasi bagi setiap individu yang tergabung dalam tim kerja tersebut. Apabila kerja sama tim bisa berjalan baik, maka kelancaran dalam komunikasi dan rasa tanggung jawab setiap individu dalam tim akan dapat terbentuk. Kerja sama yang baik di lingkungan sekolah dapat mempecepat suatu pekerjaan, tujuan yang hendak dicapai akan terasa lebih ringan, menumbuhkan semangat dan dengan sendirinya akan memunculkan kreaivitas baik dari guru maupun peserta didik.”¹¹³

j. Wujud Budaya Madrasah MINU Unggulan (Madrasah Ibtidaiyah Nurul Ulum) Sukorejo Bojonegoro

MINU Unggulan (Madrasah Ibtidaiyah Nurul Ulum) Sukorejo Bojonegoro merupakan salah satu madrasah ibtidaiyah yang berada dibawah naungan Ma'arif NU Bojonegoro. Madrasah ibtidaiyah Nurul

¹¹³ Wawancara dengan ibu Nurul Imamah waka sarana dan prasarana MINU pada Selasa 14 November 2017

Ulum di Bojonegoro ada tiga macam yaitu MINU Unggulan (Madrasah Ibtidaiyah Nurul Ulum) Sukorejo Bojonegoro, Madrasah Ibtidaiyah ICP Nurul Ulum, dan Madrasah Ibtida'iyah Nurul Ulum Karakter. Perbedaan diantara ketiganya adalah pada MINU Unggulan (Madrasah Ibtidaiyah Nurul Ulum) Sukorejo Bojonegoro berbasis NU dengan lebih menekankan nilai-nilai keaswajaan, sedangkan pada MI ICP Nurul Ulum berbasis bahasa Arab dan bahasa Inggris yaitu apabila pelajaran yang disampaikan merupakan materi umum maka pembelajaran menggunakan bahasa Inggris dan jika materi yang disampaikan merupakan materi agama maka pembelajaran menggunakan bahasa Arab tanpa menggunakan bahasa Indonesia sama sekali. Sementara itu, pada MI Nurul Ulum Karakter lebih menekankan pada penerapan ke-19 nilai karakter baik secara kurikuler maupun nonkurikuler.

Bapak Imam Nurrudin mengatakan;

“MINU Unggulan (Madrasah Ibtidaiyah Nurul Ulum) Sukorejo Bojonegoro merupakan madrasah yang membentuk anak didiknya untuk berbudaya *akhlakul karimah* berbasis NU/ASWAJA. Maka dari itu, wujud budaya di MINU Unggulan (Madrasah Ibtidaiyah Nurul Ulum) Sukorejo Bojonegoro akan terlihat banyaknya slogan-slogan berbahasa Arab yang diambil dari hadits maupun kata mutiara Arab. Slogan-slogan tersebut merupakan gambaran dari nilai-nilai budaya yang diinternalisasikan.”¹¹⁴

¹¹⁴ Wawancara dengan bapak Imam Nurrudin waka kesiswaan dan humas pada rabu 22 November 2017

Beberapa slogan-slogan tersebut antara lain adalah sebagai berikut.



Gambar 4.1. Beberapa Slogan Maqolah Arab di MINU Nurul Ulum

الشرف بالأدب لا بالنسب artinya “kemuliaan itu karena budi pekerti bukan keturunan”. Slogan tersebut menunjukkan bahwa semua siswa maupun tenaga kependidikan memiliki kedudukan yang sama sehingga semuanya akan dilayani sama rata sesuai dengan hak dan kewajiban masing-masing individu. Mereka akan dihargai ketika ber-*akhlakul karimah*. Begitu pula dengan penghargaan akan didapat ketika mendapatkan prestasi baik akademik maupun non akademik.

اصح نفسك يصلح لك الناس artinya “perbaikilah dirimu, orang lain akan baik padamu”. Slogan tersebut merupakan pedoman bagi guru dan siswa untuk melihat kepada diri sendiri sebelum menyuruh orang lain. Bagi guru slogan tersebut merupakan motivasi agar para guru memiliki dan memberikan keteladanan kepada peserta didiknya sebelum mengajak peserta didik untuk mengikuti dan atau mendengarkan arahan yang disampaikan.

سلامة الإنسان في حفظ اللسان artinya “selamatnya manusia itu ada dalam menjaga lidah”. Slogan tersebut menunjukkan bahwa semua warga madrasah harus bisa berinteraksi dengan sesama baik

antara siswa dengan siswa maupun siswa dengan guru begitu juga sebaliknya. Membangun interaksi yang baik tersebut adalah dengan cara tidak berkata kasar, jorok dan jujur dalam berbicara. Pada slogan tersebut juga terkandung nilai menghargai orang lain melalui mengintropeksi kata-kata yang akan diucapkan.

من كثر إحسانه كثر أخوانه artinya “siapa banyak perbuatan baiknya, banyak temannya”. Slogan tersebut mengajak kepada seluruh warga madrasah untuk berlomba-lomba dalam melakukan *akhlak mahmudah* baik terhadap diri sendiri maupun dengan sesama teman. *Akhlak mahmudah* terhadap diri sendiri misalnya berpakaian bersih, rapi dan harum. Seseorang yang selalu berpakaian bersih, rapi dan harum pasti akan disenangi teman sehingga ia akan mempunyai banyak teman. Begitu pula *akhlak mahmudah* terhadap orang lain misalnya berbudi Bahasa halus maka orang lain akan senang berkumpul dengannya.

الوقت أثمن من الذهب artinya “waktu lebih berharga dari emas”. slogan tersebut menunjukkan betapa pentingnya menghargai waktu. Membiarkan waktu terbuang sia-sia dengan anggapan esok masih ada waktu merupakan salah satu tanda tidak memahami pentingnya waktu, padahal ia tidak pernah datang untuk yang kedua kalinya. Karena itu sebelum terlambat, hendaklah memanfaatkan waktu sebaik-baiknya. Melalui slogan tersebut siswa diajarkan untuk disiplin dalam

memanfaatkan waktu dan tidak enunda-nunda pekerjaan selagi masih bisa dikerjakan saat itu juga.

Wujud budaya madrasah di MINU Unggulan (Madrasah Ibtidaiyah Nurul Ulum) Sukorejo Bojonegoro juga terlihat pada simbolisasi nama kelas. Sebagaimana disebutkan di atas bahwa MINU Unggulan (Madrasah Ibtidaiyah Nurul Ulum) Sukorejo Bojonegoro membudayakan *akhlakul karimah* berbasis NU/ASWAJA, oleh karenanya, lambang kelas yang digunakan mulai dari kelas satu hingga kelas enam adalah nama dari tokoh-tokoh NU. Adapun simbolisasi nama kelas tersebut adalah sebagai berikut.

Tabel 4.17. Simbolisasi Nama Kelas MI Unggulan Nurul Ulum
Sumber Data: Profil MINU

KELAS	SIMBOLISASI NAMA KELAS
1	KH. WACHID HASYIM
1	KH BISRI SYANSURI
1	KH NACHROWI THAHIR
1	KH SAHAL MAHFUDZ
2	KH R. ASNAWI
2	KH ILYAS RUCHIYAT
2	KH ABDUL HALIM
2	KH RIDWAN ABDULLAH
3	KH ABD. RAHMAN WACHID
3	KH ABDUL CHAMID WAHID
4	KH MA'SHUM
4	KH IDHAM CHALID
5	KH HASYIM AS'ARI (A)
5	KH HASYIM AS'ARI (B)
6	KH WAHAB HASBULLAH (A)
6	KH WAHAB HASBULLAH (B)

Melalui simbolisasi nama kelas yang demikian, diharapkan siswa dan seluruh warga sekolah memiliki internalisasi pengetahuan tentang tokoh NU.



Gambar 4.2. Beberapa Simbolisasi Nama Kelas di MINU Nurul Ulum

Selain kedua wujud budaya tersebut, wujud budaya di MINU Unggulan (Madrasah Ibtidaiyah Nurul Ulum) Sukorejo Bojonegoro juga tampak pada bidang tradisi yang dilakukan. Sebagaimana yang dikatakan oleh bapak Imam Nurrudin;

“Tradisi tersebut berupa *istighotsah* dan *tahlil* bersama setiap hari jum'at, pembacaan *sholawat nariyah* sebelum pelaksanaan sholat bersama, *ziarah kubur* di makam Sukorejo, dan pembacaan *diba'iyah*. Tradisi-tradisi tersebut merupakan tradisi *Nahdiyyin* yang pada saat ini sudah mulai ditinggalkan dan tidak diminati. Penerapan tradisi-tradisi tersebut bertujuan untuk menanamkan dan menghidupkan kembali tradisi-tradisi Nahdiyyin pada peserta didik.”¹¹⁵

Tabel 4.18. Tradisi Budaya di MINU Unggulan (Madrasah Ibtidaiyah Nurul Ulum) Sukorejo Bojonegoro

Tradisi	Pelaksanaan	Keterangan
Pembacaan <i>sholawat nariyah</i> bersama	Sebelum pelaksanaan sholat <i>duha</i> dan sholat <i>zuhur</i> berjamaah sambil menunggu semua siswa berkumpul di	Seluruh siswa dan guru

¹¹⁵ Wawancara dengan bapak Imam Nurrudin waka kesiswaan dan humas pada Rabu 22 November 2017

	mushola	
<i>Istighotsah</i> dan <i>tahlil</i> bersama	Setelah sholat Jum'at	Kelas atas dan guru kelas atas
Pembacaan <i>diba'iyah</i> keliling	setiap hari Sabtu, dilaksanakan di kediaman wali murid siswa secara bergantian	Kelas 5 dan guru yang bertugas
<i>Ziaroh kubur</i>	Setiap hari sabtu di makam sukorejo ketika siswa berangkat sekolah	Seluruh siswa

k. Manajemen Budaya Madrasah di MINU Unggulan (Madrasah Ibtidaiyah Nurul Ulum) Sukorejo Bojonegoro

Budaya madrasah di MINU Unggulan (Madrasah Ibtidaiyah Nurul Ulum) Sukorejo Bojonegoro secara tersirat terdapat dalam visi dan misi madrasah. Selanjutnya visi dan misi tersebut harus diterjemahkan oleh kepala madrasah dalam bentuk nyata. Sehingga pada tahapan ini diperlukan manajemen yang baik untuk membangun budaya madrasah. Menejemen tersebut berkaitan dengan strategi yang ditempuh dan pada tahap di lapangan berkaitan dengan metode yang ditempuh untuk membangun budaya madrasah. Untuk mencapai keberhasilan maka manajemen yang dirancang kepala madrasah dalam membangun budaya madrasah nya harus mencakup seluruh warga madrasah yang meliputi siswa, tenaga kependidika bahwan wali murid yang bersangkutan.

Ibu Bintu Fuaidiyah mengatakan bahwa:

“Manajemen yang ditempuh oleh kepala madrasah di MINU Unggulan (Madrasah Ibtidaiyah Nurul Ulum) Sukorejo Bojonegoro dalam membangun budaya madrasah nya antara lain melalui pembiasaan, keteladanan, dan kerja sama yang efektif

baik antar tenaga kependidikan, guru dengan siswa maupun pihak madrasah dengan *parenting*.¹¹⁶

Pembiasaan merupakan aktivitas yang dilakukan secara berulang-ulang dan terus menerus. Pada tahap pembiasaan awal, siswa akan dipaksa atau dituntut untuk melakukan suatu aktivitas. Pada tahap pembiasaan awal ini kesadaran diri siswa belum muncul sehingga nasehat dan teguran dari guru sangat diperlukan. Namun, pada tahap selanjutnya siswa akan terbiasa dengan aktivitas yang merujuk pada budaya tertentu. Ibu Betty Yuni Astutik mengatakan;

“Di MINU Unggulan (Madrasah Ibtidaiyah Nurul Ulum) Sukorejo Bojonegoro, untuk membudayakan nilai-nilai kejujuran, siswa dibiasakan untuk jujur terhadap diri sendiri. Hal tersebut diwujudkan dengan adanya jam kejujuran siswa pada masing-masing kelas. Melalui jam kejujuran ini, siswa diajak untuk menuliskan setiap harinya jam pada saat dia datang ke madrasah. Melalui cara ini akan terlihat antara siswa yang datang tepat waktu dengan siswa yang terlambat.”¹¹⁷

Selain melatih kejujuran, jam kejujuran juga melatih kedisiplinan siswa. Di MINU Unggulan (Madrasah Ibtidaiyah Nurul Ulum) Sukorejo Bojonegoro siswa sudah terbiasa yakni setiap hari menuliskan waktu kedatangannya di madrasah pada jam kejujuran masing-masing secara spontan.

¹¹⁶ Wawancara dengan ibu Binti Fuaidiyah kepala madrasah MINU pada Jum'at 24 November 2017

¹¹⁷ Wawancara dengan ibu Betty Yuni Astutik wali kelas IV pada Jum'at 24 November 2017



Gambar 4.3. Jam Kejujuran Untuk Membudayakan Nilai Kejujuran

Budaya jujur terhadap diri sendiri juga diterapkan pada siswa untuk memberi tanda pada kolom *akhlak mahmudah* jika ia mendapatkan prestasi, dan memberi tanda pada *akhlak madhmumah* ketika ia melanggar peraturan yang berlaku. Ada juga yang menggunakan media dua kaleng, dimana jika siswa melakukan kesalahan maka ia akan memasukkan ikon dengan gambar murung pada kaleng *akhlak madhmumah* dan ikon tersenyum pada kaleng *akhlak mahmudah*. Poin-poin tersebut selanjutnya akan di kumpulkan setiap akhir bulan dan bagi siswa yang mengumpulkan poin *akhlak mahmudah* terbanyak akan mendapatkan piala tersendiri. Adapun kriteria *akhlak madhmumah* tersebut antara lain adalah terlambat masuk kelas, ramai di kelas, berkata kotor, mengganggu teman, dan merusak alat kelas. Sedangkan kriteria *akhlak mahmudah* adalah sebagaimana tercantum dalam pohon prestasi yaitu disiplin, pandai, rajin, tertib, dan jujur. Metode ini digunakan sekaligus sebagai motivasi siswa untuk

berbuat baik dan sebagai bentuk pencegahan terhadap hal-hal yang bertentangan dengan budaya madrasah.



Gambar 4.4. Pengumpulan Poin *Akhlak Mahmudah* Dan *Akhlak Madhmumah* Untuk Memotivasi Budaya *Akhlak Mahmudah*

Bentuk-bentuk tersebut merupakan sarana yang diciptakan oleh pihak madrasah untuk merangsang siswa bersikap jujur. Namun sebelum itu, siswa harus diberi pemahaman kejujuran yang disampaikan secara terus menerus. Siswa yang memiliki pemahaman baik akan kejujuran akan cenderung bersikap jujur. Disamping itu guru juga harus menghindari sikap yang berlebihan apabila siswa jujur terhadap *akhlak madhmumah* yang diperbuatnya.

Selain pembiasaan budaya jujur terhadap diri sendiri, siswa juga dibiasakan untuk menghargai orang lain. Ibu Binti Fuaidiyah mengataka bahwa “Wujud budaya menghargai orang lain tersebut dibiasakan pada pengucapan “minta tolong” dan “terima kasih.”¹¹⁸ Pembiasaan dalam mengucapkan terima kasih dilakukan ketika jam makan siang yakni ketika mereka menerima kotak nasi masing-masing, mereka akan memberikan respon dengan mengucapkan kata “terima kasih”. Hal ini dilakukan setiap dan secara terus menerus sehingga secara sadar dan spontan siswa akan terbiasa mengucapkan terima kasih pada hal-hal lainnya.

Pembiasaan lainnya adalah pembiasaan nilai santun. Pembiasaan tersebut dilakukan melalui senyum, sapa dan salam. Ketika siswa berangkat ke madrasah, siswa akan disambut oleh guru di gerbang madrasah. Pada saat itu, siswa dbiasakan untuk mengucapkan salam terlebih dahulu kepada ustadz/ustadzah dengan wajah yang berseri untuk kemudian menjabat tangan ustadz/ustadzah. Bapak Imam Nurrudin mengatakan:

“Semua guru mendapatkan jadwal piket menyambut kedatangan siswa. Selain itu juga ada jadwal piket mengawasi siswa ketika istirahat, piket menjaga siswa ketika antri *wuḍu*’ serta piket mendampingi siswa untuk anjangsana dibaiyah keliling.”¹¹⁹

Karena MINU Unggulan (Madrasah Ibtidaiyah Nurul Ulum)

Sukorejo Bojonegoro menerapkan budaya *akhlakul karīmah* maka

¹¹⁸ Wawancara dengan ibu Binti Fuaidiyah kepala madrasah MINU pada Jum’at 24 November 2017

¹¹⁹ Wawancara dengan bapak Imam Nurrudin waka kesiswaan dan humas pada Selasa 28 November 2017

dalam pembiasaan tersebut bagi siswa laki-laki diajarkan untuk menjabat tangan kepada ustadz dan memberi isyarat menjabat tangan kepada ustadzah, begitu pula sebaliknya. Hal ini sekaligus juga merupakan bentuk pembelajaran bahwa tidak boleh bersentuhan kecuali dengan sesama jenis atau *muhram*-nya sendiri.



Gambar 4.5. Pembiasaan Budaya Santun/3 S (Senyum, Sapa, Salam)

Selain pembiasaan, dalam membangun budaya madrasah juga diperlukan keteladanan dari pihak atas. Ibu Binti Fuaidiyah mengatakan:

“Di lingkungan madrasah pihak guru dan tenaga kependidikan harus memiliki citra yang baik sehingga artinya segala peraturan dan pembiasaan yang akan diinternalisasikan kepada siswa harus sudah dilakukan terlebih dahulu sebelum mengajak siswa terhadap hal tersebut.”¹²⁰

Membangun budaya madrasah melalui keteladanan yang baik merupakan cara yang efektif untuk membangun kesadaran diri siswa dalam melaksanakan budaya madrasah karena anak pada usia sekolah dasar cenderung melakukan apa yang dilihat bukan apa yang didengar.

¹²⁰ Wawancara dengan ibu Binti Fuaidiyah kepala madrasah MINU pada Selasa 28 November 2017

Disamping itu, juga harus dibangun kerja sama yang kompak antar sesama warga madrasah. Disadari bahwa dalam lingkungan madrasah terdiri atas bermacam-macam individu dengan beraneka ragam latar belakang lingkungannya sehingga memiliki watak yang bermacam-macam pula. Oleh karena itu, diperlukan persamaan pandangan dalam mencapai suatu tujuan sehingga sangat perlu membangun kerja sama yang baik. Membangun kerja sama di lingkungan madrasah dimulai dari dalam diri antar pihak atas yakni sesama guru dan antar tenaga kependidikan. Sejalan dengan hal tersebut ibu Binti Fuaidiyah mengatakan;

“Kerja sama tersebut ditujukan agar semua guru dan tenaga kependidikan memberikan keteladanan yang baik berupa mentaati peraturan dan melaksanakan kewajiban sesuai dengan tugas masing-masing. Cara yang ditempuh adalah dengan saling mengingatkan dan membangun suasana kekeluargaan. Jika kerjasama antar guru dan tenaga kependidikan sudah terjalin dengan baik, maka akan mudah untuk mengorganisasikan siswa dan mengajak siswa bekerja sama dalam mencapai tujuan bersama.”¹²¹

Selain membangun kerja sama antar guru, tenaga kependidikan dan siswa, dalam membangun budaya madrasah juga sangat perlu untuk membangun kerja sama dengan parenting. Bapak Imam Nurruddin mengatakan:

“Kerjasama yang dibangun dengan parenting didasarkan pada asumsi bahwa sebaik apapun budaya-budaya yang diinternalisasikan dilingkungan madrasah tidak akan bisa maksimal tanpa adanya dukungan dari lingkungan keluarga. Kerja sama dengan *parenting* ini dilakukan dengan membangun

¹²¹ Wawancara dengan ibu Binti Fuaidiyah kepala madrasah MINU pada Selasa 28 November 2017

group *parenting* pada tiap kelas dengan koordinator wali kelas masing-masing. Group *parenting* tersebut diadakan untuk saling bertukar pikiran dalam menyampaikan kritik maupun saran. Kritik dan saran tersebut selanjutnya oleh wali kelas disampaikan kepada Waka kesiswaan dan humas untuk dibicarakan bersama di tingkat madrasah.”¹²²

Kerja sama yang baik dengan *parenting* dapat mempermudah dalam membangun budaya madrasah dan kemajuan madrasah pada umumnya.

Dalam membangun budaya prestasi, MINU Nurul Ulum menciptakan suasana agar semua warga madrasah baik guru maupun siswa bersemangat dalam berlomba-lomba meraih prestasi baik pada aspek kognisi, afeksi maupun psikomotoriknya. Untuk mengembangkan kreatifitas siswa diadakan penilaian kelas kreatif setiap akhir semester. Penilaian kelas kreatif ini dapat memacu kreatifitas guru dan siswa untuk bekerja sama dalam menata kelas secara bersih, rapi, dan indah. Selain kelas kreatif juga diadakan kelas berprestasi yaitu kelas yang memiliki poin *akhlak mahmudah* terbaik pada setiap akhir bulan. Sebagai bentuk dalam menanamkan budaya prestasi, ibu Binti Fuaidiyah mengatakan:

“Melalui kelas berprestasi ini siswa dapat dimotivasi untuk berlomba-lomba dalam ber-*akhlak mahmudah* dan menjahui *akhlak madhmumah* sesuai dengan kriteria yang telah disebutkan sebelumnya. Kelas kreatif dan kelas berprestasi merupakan bentuk kerja sama kolektif dalam berprestasi. Penyebutan kelas kreatif dan kelas berprestasi ini juga mengikutka nama wali kelas sehingga selain siswa yang termotivasi, pihak guru juga akan termotivasi untuk lebih

¹²² Wawancara dengan bapak Imam Nurrudin waka kesiswaan dan humas MINU pada Selasa 28 November 2017

bertanggung jawab dan mengarahkan siswanya untuk berkreasi dan berprestasi serta ber-*akhlakul karīmah*. Disamping itu juga ada pemilihan pendidik terbaik oleh Waka kurikulum setiap akhir semester.”¹²³

Selain prestasi kolektif seperti yang telah disebutkan diatas, juga ada prestasi individu baik dalam bidang akademik maupun nonakademik. Di MINU Nurul Ulum semua prestasi akan mendapatkan reward yaitu berupa pembacaan reward bagi siswa yang berprestasi sehingga dengan langkah ini siswa akan termotivasi untuk berprestasi.

Adapun indikator-indikator budaya yang dikembangkan di MINU Nurul Ulum adalah sebagai berikut;¹²⁴

1) Sopan Santun

- a) Guru menyambut siswa digerbang sekolah
- b) Guru mengucapkan salam kepada siswa
- c) Guru mengajak siswa berbaris dengan tertib dan mencium tangan guru ketika masuk kelas
- d) Siswa mendahulukan guru dan tamu untuk lewat
- e) Menata sepatu guru dan temannya didepan kelas

2) Menghargai Orang Lain

- a) Membiasakan siswa untuk antri baik ketika mengambil nasi dan antre ketika berwudhu
- b) Pembiasaan ucapan terima kasih

3) Berprestasi

¹²³ Wawancara dengan ibu Binti Fuaidiyah kepala madrasah MINU pada Senin 4 Desember 2017

¹²⁴ Dokumen Profil MINU Unggulan 2017

- a) Disiplin
 - b) Rajin
 - c) Tertib
 - d) Pandai
 - e) Jujur
- 4) Kejujuran terhadap diri sendiri
- a) Mengakui *akhlak madhmumah* yang diperbuatnya
 - b) Mengakui perbuatan yang dilakukannya seperti mengakui jam keterlambatannya sendiri

Selain beberapa hal tersebut, dalam membangun budaya madrasah juga diperlukan sanksi sebagai upaya pencegahan terhadap pelanggaran budaya madrasah. Sanksi yang diberikan merupakan sanksi yang mendidik dan dapat dijangkau oleh siswa dan merupakan pembinaan bagi siswa. Sanksi tersebut adalah sebagai berikut;

Tabel 4.19. Sanksi Sebagai Pembinaan Terhadap Siswa
Sumber Data: Papan Peraturan Kelas di MINU

PELANGGARAN	PEMBINAAN
Bila aku	Maka aku
1. Terlambat masuk kelas	1. Minta maaf sama ustadzahku
2. Ramai di kelas	2. Menghafal <i>asma'ul husna</i>
3. Mengganggu teman	3. Harus menyapu kelas
4. Berkata kotor	4. <i>Istighfar</i> 20 kali
5. Merusak alat di kelas	5. Harus mengganti alat yang rusak

Berdasarkan budaya madrasah yang dikembangkan tersebut, MINU Nurul Ulum memiliki citra yang membedakannya dengan lembaga-lembaga lainnya. Bahkan meskipun sama-sama berada dinaungan LP Ma'arif dengan nama Nurul Ulum, antara MI Unggulan

Nurul Ulum/MINU, MI ICP Nurul Ulum, dan MI Karakter Nurul Ulum memiliki citra yang berbeda bagi masyarakat daerah Bojonegoro. Pada MI Unggulan Nurul Ulum/MINU masyarakat menjulukinya sebagai MI salaf sedangkan pada MI ICP dan Karakter Nurul Ulum masyarakat menjulukinya sebagai MI modern yang berada dibawah naungan LP Ma'rif.

1. Faktor Penghambat Dan Pendukung Dalam Manajemen Budaya Madrasah Ibtidaiyah

Adapun faktor penghambat dan pendukung dalam membangun budaya madrasah di MINU Nurul Ulum Sukorejo Bojonegoro adalah sebagai berikut;

1) Faktor Penghambat

- a) Lingkungan keluarga yang terkadang memiliki budaya yang berbeda dengan budaya yang dikembangkan di madrasah
- b) Daya serap siswa untuk memahami masing-masing budaya madrasah yang dikembangkan berbeda-beda sehingga menimbulkan pemahaman budaya madrasah yang berbeda dan pelaksanaan yang berbeda pula

Faktor-faktor tersebut sebagaimana disebutkan oleh ibu Betty yang mengatakan;

“Dalam menginternalisasikan budaya yang dikembangkan madrasah saya kira usaha yang dilakukan pihak madrasah sudah maksimal, namun memang belum 100% terinternalisasi pada seluruh siswa karena masing-

masing siswa itu berbeda, berbeda keluarganya dan berbeda pula pemahamannya.”¹²⁵

2) Faktor Pendukung

- a) Guru dan tenaga kependidikan memiliki kerja sama yang kompak
- b) Hubungan dengan *parenting* yang akrab
- c) Penciptaan sarana dan suasana madrasah yang mendukung budaya madrasah
- d) Lingkungan keluarga siswa yang memiliki budaya yang sama dengan budaya yang dikembangkan di madrasah

Sebagaimana yang dinyatakan oleh ibu Binti Fuaidiyah:

“Kami sangat terbantu karena memiliki guru-guru yang kompak dan hubungan dengan parenting yang dekat. Kerja sama ini sangat membantu sekali karena parenting bisa diajak komunikasi untuk membantu menanamkan budaya-budaya yang baik.”¹²⁶

2. MIN Kepatihan Bojonegoro

a. Budaya Madrasah MIN Kepatihan

Budaya suatu madrasah secara tersirat dapat dilihat pada visi dan misi madrasah. Adapun visi MIN Kepatihan sebagaimana telah disebutkan pada pembahasan terdahulu adalah “Terwujudnya generasi yang ber-*akhlaqul karīmah*, berprestasi, dan berwawasan lingkungan”. Sehingga berdasarkan visi tersebut dapat diuraikan bahwa budaya madrasah yang dikembangkan di MIN Kepatihan

¹²⁵ Wawancara dengan ibu Betty Yuni Astutik wali kelas IV pada Rabu 14 Februari 2018

¹²⁶ Wawancara dengan ibu Binti Fuaidiyah kepala sekolah MINU pada Rabu 14 Februari

antara lain; budaya *akhlakul karīmah*, budaya prestasi dan budaya peduli lingkungan. Untuk mewujudkan ketiga budaya tersebut pihak sekolah memiliki patokan nilai-nilai untuk diinternalisasikan pada seluruh anggotanya. Manifestasi dari nilai-nilai yang diinternalisasikan tersebut adalah wujud budaya madrasah dalam level *visible culture* dan *nonvisible culture*. Manifestasi budaya dalam level *visible culture* tampak dari simbol, slogan/motto, kegiatan budaya madrasah sebagai pendukung dalam membangun budaya madrasah, serta tampilan fisik lingkungan madrasah dan warga madrasah. Sedangkan manifestasi budaya madrasah dalam level *nonvisible culture* dapat ditelusuri melalui suasana yang dirasakan baik oleh warga sekolah maupun pihak luar ketika memasuki lingkungan madrasah.

1) Budaya *Akhlakul Karīmah*

Akhlak merupakan aspek dalam diri manusia yang sangat penting untuk diperhatikan sebagaimana dijelaskan dalam hadits nabi yang berbunyi;

مَا مِنْ شَيْءٍ يُوضَعُ فِي الْمِيزَانِ أَثْقَلُ مِنْ حُسْنِ الْخُلُقِ وَإِنَّ صَاحِبَ حُسْنِ الْخُلُقِ لَيَبْلُغُ بِهِ
دَرَجَةً صَاحِبِ الصَّوْمِ وَالصَّلَاةِ

“Tidak ada sesuatu pun yang lebih berat timbangannya dari *akhlak* mulia ketika diletakkan di atas *mizan* (timbangan amal) dan sungguh pemilik *akhlak* mulia akan mencapai derajat orang yang mengerjakan puasa dan shalat.” (HR. Abu Dawud dan At Tirmidzi)

Sejalan dengan hal tersebut ibu Tutik Mardhiyah mengatakan bahwa:

“Pengembangan dan pendidikan *akhlak* juga merupakan salah satu poin dalam tujuan pendidikan nasional di Indonesia yaitu sebagaimana tercantum dalam Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Pasal 3, tujuan pendidikan nasional adalah mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, ber-*akhlak* mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.”¹²⁷

Oleh karenanya, membudayakan *akhlakul karimah* sudah menjadi tugas lembaga pendidikan. Adapun nilai-nilai yang dikembangkan untuk menjadikan warga sekolah berbudaya *akhlakul karimah* antara lain;

a) Nilai cinta terhadap Al-Qur'an

Ibu Eni Ulfatin mengatakan bahwa:

“Disepakatinya nilai cinta kepada Al-Qur'an berawal dari fakta di lingkungan masyarakat, yang apabila diperhatikan keadaan saat ini, maka akan di dapati bahwa masih banyak di antara kaum Muslimin yang amat jauh dari Al Quran, bahkan begitu sangat jauhnya sehingga mereka tidak begitu mengenal petunjuk dan pengajaran yang ada di dalam Al Quran. Sehingga tidak heran jika kita masih menemukan kaum muslim yang tidak mau atau malas membaca Al Quran, belum bisa membaca Al-Qur'an, sebagian lagi ada yang membacanya hanya ketika waktu shalat saja atau membacanya ketika ada acara-acara perlombaan saja.”¹²⁸

¹²⁷ Wawancara dengan ibu Tutik Mardhiyah pengawas di MIN Kepatihan Bojonegoro pada Senin 12 Februari 2018

¹²⁸ Wawancara dengan ibu Eni Ulfatin bagian Keagamaan MIN Kepatihan Bojonegoro pada Selasa 14 November 2017

Sejalan dengan hal tersebut Bapak Ali Mujahidin mengatakan:

“Harapan dari disepakatinya nilai cinta Al-qur’an di MIN Kepatihan adalah agar output MIN Kepatihan nantinya menjadi generasi yang pandai membaca Al-qur’an, memahaminya dan mengamalkannya.”¹²⁹

Karena sesungguhnya jika hati ini cinta kepada sesuatu, maka dia akan tertambat dan bergantung kepadanya. Begitu juga terhadap Al Quran. Jika hati seseorang sudah mencintainya, maka dia akan merasakan kenikmatan ketika membacanya, merasa senang dan gembira saat bersamanya. Dia akan berusaha untuk mengetahui, memahami dan menyelami arti dan makna yang terkandung di dalamnya. Sebaliknya, jika tidak ada kecintaan, maka hati ini akan sulit menerima Al Quran, terasa berat untuk tunduk taat kepada Al Quran.

Asumsi tersebut sesuai dengan teori motivasi belajar siswa dimana jika seorang pelajar yang memiliki semangat, kesukaan, dan kecintaan pada suatu pelajaran tertentu, maka ia akan cepat menguasai apa yang telah diajarkannya, dia dengan segera dapat menyelesaikan tugas dan kewajibannya dalam waktu yang singkat. Sebaliknya, siswa yang tidak suka pelajaran tersebut,

¹²⁹ Wawancara dengan bapak Ali Mujahidin kepala madrasah MIN Kepatihan Bojonegoro pada Selasa 14 November 2017

maka ia tidak akan bisa menguasai pelajaran yang sudah disampaikan kecuali setelah mengulang-ulangnya berkali-kali. Dia menghabiskan banyak waktu untuk mempelajarinya, dan tidak bisa menyelesaikan tugas dan kewajibannya dengan baik.

b) Disiplin

Bapak Ali Mujahidin mengatakan bahwa;

“Nilai kedisiplinan yang disepakati di MIN Kepatihan berawal dari asumsi bahwa siswa harus diajari untuk bisa menjadi pribadi yang tertib dan teratur karena seseorang yang memiliki pola hidup tertib dan teratur akan cenderung mudah meraih kesuksesan.”¹³⁰

Nilai kedisiplinan tersebut ada beberapa macam yaitu disiplin waktu, disiplin menegakkan aturan, disiplin sikap dan disiplin menjalankan ibadah. Disiplin waktu meliputi ketertiban dan ketaatan siswa untuk datang ke madrasah tepat waktu, disiplin menegakkan aturan meliputi ketaatan siswa terhadap kebijakan-kebijakan sekolah, disiplin sikap memiliki keterkaitan dengan nilai santun termasuk didalamnya adalah sikap jujur dan disiplin menjalankan ibadah meliputi ketertiban dalam menjalankan ibadah baik *farḍu* maupun *sunnah*.

¹³⁰ Wawancara dengan bapak Ali Mujahidin kepala sekolah MIN Kepatihan Bojonegoro pada Selasa 14 November 2017

c) Santun

Nilai santun mengajarkan untuk menjadi orang yang baik dan halus budi bahasanya serta tingkah lakunya, suka menolong dan menaruh belas kasihan terhadap sesama. Nilai santun juga mengajarkan agar menjadi pribadi yang akrab dalam pergaulan seperti suka senyum, sopan, hormat dalam berkomunikasi dengan sesama. Namun demikian, nilai santun berhubungan dengan nilai-nilai peradaban yang dianut oleh suatu kelompok masyarakat sehingga sesuatu yang dianggap santun pada satu kelompok bisa jadi berbeda dengan nilai santun yang dianut oleh kelompok lain.

d) Tanggung jawab

Nilai tanggung jawab mengajarkan agar ketika seseorang diberikan kewajiban atau tugas maka ia akan menghadapi suatu pilihan yaitu menerima dan menghadapinya dengan dedikasi yang tinggi atau menunda dan mengabaikan tugas atau kewajiban tersebut. Apabila dalam diri seseorang telah tertanam nilai tanggung jawab maka tentunya ia akan memilih untuk menghadapinya dengan dedikasi yang tinggi.

2) Budaya Prestasi

a) Nilai Percaya diri

Berkaitan dengan nilai percaya diri, bapak Saefudin mengatakan:

“Disepakatinya nilai percaya diri di MIN Kepatihan berawal dari asumsi bahwa manusia merupakan makhluk sosial yang selalu menjalin hubungan dengan sekitarnya dimana kondisi psikologis manusia dapat mempengaruhi sikap seseorang dalam memasuki masyarakat sosial.”¹³¹

Oleh karena itu, perlu ditanamkan nilai-nilai percaya diri pada diri siswa agar bisa bersosialisasi dengan baik.

3) Budaya Lingkungan

a) Nilai peduli terhadap lingkungan

Bapak Bakri mengatakan bahwa:

“Disepakatinya nilai peduli lingkungan di MIN Kepatihan berawal dari asumsi bahwa hidup bersih, sehat, bahagia dan sejahtera lahir batin adalah dambaan setiap orang. Selama ini anggapan tentang hidup bersih dan sehat adalah tanggung jawab kesehatan. Anggapan tersebut tidak benar karena hidup bersih dan sehat adalah hak dan kewajiban semua orang.”¹³²

Ketika sikap manusia tentang lingkungan manusia sangat tidak terurus dan tidak ter pikirkan dan saat lingkungan rusak dan ekosistem hancur, keseimbangan antara kehidupan dengan kehidupan lainnya akan berubah. Hal ini akan memberikan dampak negatif pada makhluk hidup yang ada disekitarnya.

¹³¹ Wawancara dengan bapak Saifudin korbid bidang kesiswaan MIN Kepatihan Bojonegoro pada Rabu 15 November 2017

¹³² Wawancara dengan bapak Bakri Korbid Lingkungan MIN Kepatihan Bojonegoro pada Rabu 15 November 2017

Oleh karena itu, sangat penting untuk membudayakan budaya cinta lingkungan.

b. Wujud Budaya Sekolah di MIN Kepatihan

Budaya sekolah yang tampak (*visible culture*) di MIN Kepatihan dapat dilihat dari slogan-slogan yang ada di lingkungan madrasah. Slogan tersebut diantaranya **“sehat kelasku berawal dari diriku”** dan slogan yang berbunyi **“buanglah sampah pada tempatnya”**, serta slogan yang berbunyi **“temanlingkungan indah tanpa sampah”**. Slogan-slogan tersebut digunakan untuk mensosialisasikan nilai kebersihan. MIN Kepatihan merupakan madrasah yang mengikuti program adiwiyata yang salah satu indikator programnya adalah menciptakan lingkungan madrasah yang bersih. Agar para siswa peduli terhadap kebersihan madrasah, maka harus ditanamkan nilai kepedulian terhadap kebersihan pada hal-hal kecil dari pribadi masing-masing.

Slogan **“6S (senyum, sapa, salam, salim, sopan, santun)”** dan slogan **“awali pagimu dengan basmalah dan bigsmile”** merupakan slogan yang digunakan untuk mensosialisasikan nilai santun dan akhlakul karimah. Makna tersirat dari slogan tersebut memotivasi siswa untuk menjadi pribadi yang ramah, saling menghormati dan santun dengan sesama dalam komunikasi vertikal yakni dengan sesama teman dan komunikasi horizontal yaitu dengan guru dan tenaga kependidikan madrasah.

Slogan yang berbunyi “**ayo....sholat tepat waktu, jangan tunggu nanti**” merupakan manifestasi budaya kedisiplinan dalam beribadah. Melalui slogan tersebut siswa diajak untuk sholat diawal waktu. Di samping itu, untuk membudayakan kedisiplinan juga terdapat slogan yang berbunyi “**saya malu karena 1. Berbuat salah; 2. Datang terlambat; 3. Melanggar peraturan; 4. Tidak disiplin; 5. Tidak berprestasi**”.

Untuk mendukung sosialisasi budaya prestasi, terdapat slogan “**panca prestasi madrasah yaitu prestasi *akhlakul karīmah*, prestasi ilmu keagamaan, prestasi sains dan teknologi, prestasi bahasa dan budaya serta prestasi olah raga dan seni**”. Ibu Novi Junika Sari mengatakan;

“Slogan-slogan tersebut secara tersurat ditujukan kepada siswa, namun secara tersirat juga ditujukan kepada guru dan semua tenaga kependidikan, karena sosialisasi budaya sekolah juga sangat membutuhka keteladanan dari pihak atas, terlebih sosialisasi budaya sekolah untuk siswa tingkat dasar. Sehingga semua guru dan tenaga kependidikan secara tidak langsung juga harus menjadikan nilai-nilai budaya madrasah yang terwujud dalam slogan-slogan tersebut.”¹³³

Selain itu, wujud budaya juga dapat dilihat dalam tradisi, ritual dan kegiatan seremonial antara lain sebagai berikut;

Table 4.20. Seremonial, Tradisi dan Ritual MIN Kepatihan
Sumber data: Dokumen Struktur Kurikulum MIN Kepatihan

Seremonial	a. Peringatan HUT RI b. Peringatan Hari Pahlawan c. Peringatan Hari Pendidikan d. Peringatan Hari Kartini e. Peringatan Hari Kebangkitan
------------	--

¹³³ Wawancara dengan ibu Novika Junika Sari kapid tata usaha MIN Kepatihan pada 9 Desember 2017

Tradisi	a. <i>Class Meeting</i> b. Lomba Kelas c. Aksi pungut sampah sebelum masuk kelas
Ritual	a. Memberikan santunan yatim dan <i>duafa</i> setiap bulan <i>Muḥarrom</i> b. PHBI c. Sholat Dhuha berjama'ah

c. Manajemen Budaya Madrasah di MIN Kepatihan Bojonegoro

1) Budaya *Akhlakul Karīmah*

a) Cinta terhadap Al-Qur'an

Untuk membudayakan siswa yang cinta kepada Al-Qur'an, MIN Kepatihan mengadakan Bimbingan *Tilawatil Qur'an* (BTQ). Sebagaimana yang disampaikan oleh ibu Eni Ulfatin:

“Pelaksanaan BTQ ini dilakukan setiap hari Senin sampai Kamis secara rutin pada setiap kelas dan dengan jadwal jam yang berbeda pada tiap-tiap kelas. Hal tersebut dilakukan untuk mendorong keefektifan pengkondisian siswa dalam penyampaian pembelajaran.”¹³⁴

Dengan BTQ ini siswa diharapkan dapat membaca Al-Qur'an dan memahaminya dengan baik dan benar. Membaca Al-Qur'an dengan baik dan benar akan mendorong seseorang untuk cinta membaca Al-Qur'an.

¹³⁴ Wawancara dengan ibu Eni Ulfatin kapid keagamaan MIN Kepatihan Bojonegoro pada Senin 5 Februari 2018



Gambar 4.6, Kegiatan BTQ MIN Kepatihan

b) Disiplin

Bapak Ali Mujahidin mengatakan;

“Manajemen yang diterapkan untuk mendorong pola hidup disiplin antara lain datang ke madrasah tepat waktu, mengikuti pelajaran tepat waktu dan mengikuti kegiatan ibadah bersama tepat waktu. Setiap harinya siswa datang pada jam kemudian dilanjutkan dengan doa bersama di halaman sekolah. Sementara itu, disiplin dalam melaksanakan ibadah dilaksanakan dengan melaksanakan sholat dhuha setiap hari pada setiap kelas dengan pembagian jam yang sudah ditetapkan. Poin disiplin ini merupakan kegiatan harian di MIN Kepatihan.”¹³⁵

Indikator kedisiplinan di MIN Kepatihan antara lain peserta didik :¹³⁶

- (1) Datang ke madrasah tepat waktu;
- (2) Pulang dari madrasah tepat waktu;
- (3) Istirahat tepat waktu;

¹³⁵ Wawancara dengan bapak Ali Mujahidin kepala madrasah MIN Kepatihan Bojonegoro pada Senin 5 Februari 2018

¹³⁶ Dokumen Profil MIN Kepatihan Bojonegoro

- (4) Mengerjakan tugas tepat waktu;
- (5) Memakai pakaian sesuai aturan madrasah;
- (6) Melaksanakan tata tertib madrasah;
- (7) Menggunakan peralatan madrasah dengan baik;
- (8) Merawat peralatan belajar secara baik.



Gambar 4.7, Disiplin Waktu Dan Disiplin Beribadah

c) Santun

Manifestasi nilai santun tampak pada slogan/motto MIN Kepatihan yaitu senyum, sehat dan ceria. Dikalangan warga madrasah juga di budayakan 3 S (senyum, sapa, dan salam). Bapak Saefuddin mengatakan:

“3S mengajarkan warga madrasah untuk ramah dalam berkomunikasi, akrab dalam bergaul dan saling menghargai dan menghormati dengan sesama. Nilai santun juga diajarkan kepada siswa dengan cara mengucapkan izin kepada guru ketika akan

keluar kelas, berjabat tangan dengan para guru ketika datang ke Madrasah.”¹³⁷

d) Tanggung jawab

Nilai tanggung jawab di wujudkan melalui organisasi madrasah dalam skala kecil di lingkungan kelas melalui pembentukan struktur kelas, jadwal piket dan tugas-tugas kelompok. Selain itu, kegiatan ekstrakurikuler pramuka juga merupakan sarana untuk melatih tanggung jawab siswa.

Nilai-nilai *akhlakul karīmah* tersebut diukur melalui indikator sebagai berikut yang ditetapkan di MIN Kepatihan antara lain peserta didik;¹³⁸

- a) Hafal dan fasih bacaan shalat, gerakan shalat, dan keserasian gerakan dan bacaan;
- b) Hafal dan fasih do'a/*dhikir* setelah shalat;
- c) Hafal dan fasih do'a-do'a harian muslim;
- d) Tertib menjalankan shalat *farḍu*,
- e) Tertib menjalankan shalat *sunah rowatib*;
- f) Memberikan *infaq* dan *shadaqah*;
- g) Mengikuti kegiatan hari besar Islam;
- h) Mengucapkan salam;
- i) Mengucapkan kalimah *toyyibah*;

¹³⁷ Wawancara dengan bapak Saefuddin korbid kesiswaan MIN Kepatihan Bojonegoro pada Senin 5 Februari 2018

¹³⁸ Dokumen Profil MIN Kepatihan Bojonegoro

- j) Memulai dan mengakhiri pelajaran dengan berdoa;
 - k) Membaca al-Qur'an setelah shalat ;
 - l) Memberikan sebagian uang jajan untuk *infaq* jumat;
 - m) Memberikan pinjaman alat tulis kepada teman yang membutuhkan;
 - n) Menjenguk orang sakit;
 - o) Ber-*ta'ziah* kepada keluarga madrasah yang meninggal;
 - p) Memberikan santunan yatim dan *duafa* setiap bulan *Muḥarrom* dengan cara mengumpulakn sumbangan untuk disalurkan kepada warga sekitar madrasah
 - q) Memberikan sumbangan PMI.
- 2) Budaya Prestasi
- a) Percaya diri

Siswa yang berprestasi muncul dari diri siswa yang memiliki rasa percaya diri yang lebih. Siswa yang percaya diri akan bersedia dan siap untuk berkompetisi.

“Sebagai sarana untuk menempa percaya diri anak MIN Kepatihan memfasilitasi dan mendorong siswa untuk berani tampil didepan umum melalui pengadaan lomba dan memimpin doa bersama.”¹³⁹

¹³⁹ Wawancara dengan bapak Saefuddin korbid kesiswaan MIN Kepatihan pada Senin 5 Februari 2018



Gambar 4.8, Sarana Melatih Percaya Diri Siswa

Adapun indikator budaya prestasi di MIN Kepatihan antara lain;¹⁴⁰

- (1) Peserta didik kelas 1-5 naik kelas 100% secara normatif;
- (2) Peserta didik kelas 6 lulus 100% dengan Perolehan nilai rata-rata Ujian Akhir di atas 7,0 nilai UM di atas 7,00
- (3) Hafal Asmaul Husna, surat-surat pendek, dan hafal surat-surat pilihan;
- (4) Juara lomba akademik dan non akademik.

¹⁴⁰ Dokumen Profil MIN Kepatihan Bojonegoro 2017

3) Budaya Lingkungan

Manajemen yang ditempuh oleh kepala madrasah dalam membangun budaya lingkungan dilakukan dengan beberapa.

Sebagaimana yang dikatakan oleh bapak Ali Mujahidin;

“Salah satu visi kami adalah membentuk siswa yang berwawasan lingkungan dengan tujuan ingin membudayakan siswa yang peduli pada lingkungan, hidup bersih dan sehat sehingga yang kami tempuh dalam hal ini adalah melalui pembiasaan, keteladanan, dan program adiwiyata tingkat kabupaten.”¹⁴¹

a) Pembiasaan dan keteladanan

Pembiasaan berasal dari kata dasar biasa yang berarti lazim, seringkali. Pembiasaan merupakan proses penanaman kebiasaan, mengupayakan suatu tindakan agar terbiasa melakukannya, sehingga terkadang seseorang tidak menyadari apa yang dilakukannya karena sudah menjadi kebiasaan. Jadi pembiasaan dalam pendidikan adalah yang proses pendidikan yang berlangsung dengan jalan membiasakan anak didik untuk bertingkah laku, berbicara, berpikir dan melakukan aktivitas tertentu menurut kebiasaan yang baik, sebab tidak semua hal yang dapat dilakukan itu baik.

Pembiasaan memiliki keterkaitan yang sangat erat dengan keteladanan. Pembiasaan apapun yang baik dan terstruktur tidak akan dapat berhasil tanpa adanya keteladanan

¹⁴¹ Wawancara dengan bapak Ali Mujahidin kepala madrasah MIN Kepatihan Bojonegoro pada Selasa 13 Februari 2018

dari pihak atas. Pembiasaan dan keteladanan merupakan kunci utama dalam membangun budaya. Sebab dari pembiasaan yang dilakukan baik di rumah ataupun di sekolah, serta keteladanan yang diberikan oleh guru, orang tua dan lingkungan akan membangun dan membentuk pemahaman anak yang pada gilirannya juga kepribadian anak. Pembiasaan dan keteladanan yang berlangsung secara terus-menerus dan konsisten akan semakin mengokohkan kepribadian anak yang tercermin.

Orang bijak mengatakan satu teladan akan mengalahkan seribu kata-kata. Oleh karena itu, kepala madrasah, guru dan tenaga kependidikan merupakan sosok figur yang harus memberikan keteladanan. Jika figur itu baik, maka anak akan banyak meniru perilaku-perilaku yang baik. Begitu pula sebaliknya.

b) Mengikuti program adiwiyata tingkat kabupaten

Berkaitan dengan program Adiwiyata, bapak Bakri mengatakan;

“Adiwiyata adalah salah satu program Kementerian Lingkungan Hidup dalam rangka mendorong terciptanya pengetahuan dan kesadaran warga sekolah dalam upaya pelestarian lingkungan hidup. Dalam program ini diharapkan setiap warga sekolah dapat ikut terlibat dalam kegiatan sekolah menuju lingkungan yang sehat dan menghindari dampak lingkungan yang negatif. Tujuan Program Adiwiyata adalah menciptakan kondisi yang baik bagi sekolah agar menjadi tempat pembelajaran dan penyadaran warga sekolah (guru, murid dan pekerja lainnya), sehingga dikemudian hari warga sekolah tersebut dapat turut bertanggung jawab

dalam upaya – upaya penyelamatan lingkungan dan pembangunan berkelanjutan.”¹⁴²

Dalam program Adiwiyata terdapat dua istilah yaitu sekolah Adiwiyata dan calon sekolah adiwiyata. Sekolah Adiwiyata merupakan sekolah yang dinilai telah berhasil dalam melaksanakan Pendidikan Lingkungan Hidup. Calon sekolah Adiwiyata adalah sekolah yang dinilai telah berhasil dalam pengembangan lingkungan hidup.¹⁴³

Capaian akhir program adiwiyata adalah diharapkan terbentuk sekolah berwawasan lingkungan. Sekolah berwawasan lingkungan hidup adalah sekolah yang menerapkan nilai-nilai cinta dan peduli lingkungan pada sekolahnya. Pengajaran yang berbasisi lingkungan dan kesadaran warga sekolah akan pentingnya lingkungan merupakan bagian terpenting dari sekolah berwawasan lingkungan hidup. Bapak Ali Mujahidin Mengatakan:

“Terdapat empat aspek strategi dalam mengembangkan budaya lingkungan melalui program adiwiyata. Empat aspek yang harus menjadi perhatian sekolah untuk dikelola dengan cermat dan benar apabila mengembangkan Program Adiwiyata yakni ; Kebijakan, Kurikulum, Kegiatan, dan Sarana Prasarana. Sehingga secara terencana pengelolaan aspek-aspek tersebut harus diarahkan pada indikator yang telah ditetapkan dalam program Adiwiyata.”¹⁴⁴

¹⁴² Wawancara dengan bapak Bakri Staf Lingkungan MIN Kepatihan pada Selasa 13 Februari 2018

¹⁴³ Dokumen Permen LH No 05 th 2013 tentang pedoman Adiwiyata

¹⁴⁴ Wawancara dengan bapak Ali Mujahidin kepala madrasah MIN Kepatihan pada Selasa 13 Februari 2018

(1) Kebijakan Sekolah Peduli dan Berbudaya Lingkungan

Untuk mewujudkan sekolah yang peduli dan berbudaya lingkungan maka diperlukan model pengelolaan sekolah yang mendukung dilaksanakannya pendidikan lingkungan hidup oleh semua warga sekolah sesuai dengan prinsip-prinsip dasar Program Adiwiyata yakni Partisipatif dan Berkelanjutan. Pengembangan Kebijakan Sekolah yang diperlukan untuk mewujudkan Sekolah Peduli dan Berbudaya Lingkungan tersebut antara lain ;

(a). Visi dan Misi Sekolah yang Peduli dan Berbudaya Lingkungan sehingga madrasah harus memasukkan nilai peduli lingkungan kedalam visi, misi dan tujuan madrasah di MIN Kepatihan. Bagian yang termasuk kedalam nilai peduli LH terlihat pada tanda hijau sebagai berikut.

Visi yang berbunyi “Terwujudnya generasi yang ber-*akhlaqul karīmah*, berprestasi, dan **berwawasan lingkungan**”. Oleh karena itu, dalam rumusan misi MIN Kepatihan terdapat rumusan misi yang mengarah kepada pencapaian wawasan lingkungan yaitu;

- **Menciptakan lingkungan madrasah yang aman, bersih, sehat, tertata, dan rindang.**

- Melaksanakan pembelajaran yang aktif, kreatif, efektif, dan menyenangkan yang berbasis pelestarian fungsi lingkungan.
- Melaksanakan pembiasaan siswa berakhlakul karimah dan mengupayakan pelestarian lingkungan, mengurangi pencemaran, dan mencegah kerusakan lingkungan.

Sedangkan tujuan MIN Kepatihan yang berwawasan lingkungan adalah;

- Meningkatkan kepedulian seluruh keluarga madrasah terhadap lingkungan sekitar.
- Meningkatkan simpati dan empati seluruh warga madrasah dalam pelestarian lingkungan, mengurangi pencemaran, dan pencegahan terhadap kerusakan lingkungan.

(b). Kebijakan Sekolah dalam mengembangkan Pendidikan Lingkungan Hidup. Kebijakan ini ditempuh dengan penerapan kurikulum berbasis LH dimana semua tema dan sub tema dalam penyampaianya diintegrasikan kedalam materi cinta dan peduli lingkungan hidup.

(c). Kebijakan Peningkatan Sumber Daya Manusia (SDM) baik Pendidikan maupun tenaga Kependidikan dibidang Pendidikan Lingkungan Hidup. Kebijakan ini

dilakukan melalui sosialisasi visi dan misi sekolah serta pengadaan bimbingan dan penyuluhan LH untuk semua warga sekolah.

(d).Kebijakan Sekolah dalam hal penghematan Sumber Daya Alam. Bapak Bakri mengatakan;

“Penghematan sumber daya alam diantaranya adalah penghematan energi dan air. Dalam hal penghematan energi dan air, MIN Kepatihan menyediakan Tandon air yang digunakan untuk menghemat penggunaan Listrik dan air, dan kran air ukuran $\frac{1}{4}$ untuk penghematan volume air yang keluar.”¹⁴⁵



Gambar 4.9, Beberapa Kebijakan Sekolah Dalam Penghematan SDA

¹⁴⁵ Wawancara dengan bapak Bakri staff Lingkungan MIN Kepatihan pada Selasa 13 Februari 2018

(e). Kebijakan Sekolah yang mendukung terciptanya Lingkungan Sekolah yang Bersih dan Sehat. Kebijakan ini dilakukan dengan pengadaan sarpras untuk memelihara lingkungan madrasah dan pemeliharaan kebersihan madrasah yang dilakukan oleh semua warga sekolah.

(f). Kebijakan Sekolah untuk pengalokasian dan penggunaan dana bagi kegiatan yang terkait dengan lingkungan hidup. Untuk menciptakan sekolah yang berbudaya lingkungan melalui program adiwiyata, MIN Kepatihan menerapkan anggaran tersendiri dalam bidang program adiwiyata. Hal tersebut dikarenakan untuk penciptaan madrasah yang berbudaya lingkungan diperlukan penyusunan kurikulum, sarana dan prasarana penunjang, kegiatan pelatihan LH yang secara detail tampak pada tabel dibawah ini.

Tabel 4.20, Anggaran Dana Program Adiwiyata
Sumber Data:Dokumen RKAS 2017

Kegiatan	Anggaran	Alokasi kegiatan
Penyusunan Kompetensi Lulusan Ketuntasan berwawasan lingkungan	1,000,000	Bidang Kurikulum
Penyusunan Kenaikan Kriteria Kelas berwawasan lingkungan	1,000,000	Bidang Kurikulum

Penyusunan Pembagian Tugas Guru menuju madrasah Adiwiyata	2,000,000	Bidang Kurikulum dan Pembelajaran
Penyusunan Kurikulum menuju madrasah Adiwiyata	1,000,000	Bidang Kurikulum dan Pembelajaran
Penyusunan Program Tahunan menuju madrasah Adiwiyata	1,000,000	Bidang Kurikulum dan Pembelajaran
Penyusunan Program Semester menuju madrasah Adiwiyata	2,000,000	Bidang Kurikulum dan Pembelajaran
Penyusunan Program Kesiswaan berwawasan lingkungan	2,500,000	Bidang Kesiswaan
Pelaksanaan Kegiatan Lomba-lomba PORSENI, Olimpiade dan lingkungan hidup	14,034,000	Bidang Kesiswaan
Pelaksanaan Kegiatan Sosilaisasi Pengetahuan dan Penerapan Program Adiwiyata	1,200,000	Bidang Kesiswaan
Pengadaan Buku Paket Pendidikan Lingkungan Hidup kelas I s.d. 6	5,000,000	Bidang Kesiswaan
Pengadaan Silabus Pendidikan Lingkungan Hidup	300,000	Bidang Kesiswaan
Pengadaan Soal kuisisioner pengetahuan adiwiyata	500,000	Bidang Kesiswaan
Pengadaan Sarana Penunjang KBM (ATK, Alat Kebersihan)	11,627,000	Bidang Sarana dan Prasarana
Pengadaan Tempat Sampah	10,000,000	Bidang Sarana dan Prasarana
Kegiatan Bimtek penyusunan perangkat pembelajaran dari PLH	3,500,000	Peningkatan Kapasitas Pendidik dan Tenaga

		Kependidikan
Kegiatan Studi Banding ke Sekolah Adiwiyata		Peningkatan Kapasitas Pendidik dan Tenaga Kependidikan
Kegiatan Pelatihan pengolahan limbah / daur ulang	3,500,000	Peningkatan dan Pengembangan Mutu
Honor Narasumber Pelatihan pengolahan limbah / daur ulang	500,000	Peningkatan Kapasitas Pendidik dan Tenaga Kependidikan
Honor Narasumber Bimtek penyusunan perangkat pembelajaran dari PLH	500,000	Peningkatan Kapasitas Pendidik dan Tenaga Kependidikan
Pengadaan Biopori	2,000,000	Bidang Sarana dan Prasarana
Pembuatan Papan Mading di luar Kelas untuk Kegiatan Adiwiyata	2,500,000	Bidang Sarana dan Prasarana
Perawatan taman dan fasilitas lingkungan hidup madrasah (Paving Blok)	10,000,000	Bidang Sarana dan Prasarana
Perawatan dan pembuatan media penangkaran dan pembibitan tanaman	3,500,000	Bidang Sarana dan Prasarana
Perawatan tempat cuci tangan (Wash tafle)	3,500,000	Bidang Sarana dan Prasarana
Perawatan Bank Sampah	3,500,000	Bidang Sarana dan Prasarana
Pengadaan Kamera Digital untuk kegiatan Adiwiyata	5,000,000	Bidang Sarana dan Prasarana
Pengadaan Mesin Pemotong Rumput	1,500,000	Bidang Sarana dan Prasarana
Penyusunan Visi dan Misi Madrasah berwawasan	920,000	Bidang Kurikulum dan Pembelajaran

lingkungan hidup (ATK, Konsumsi)		
Penyusunan RKM /RAKM berwawasan lingkungan hidup (ATK, Konsumsi)	1,750,000	Bidang Kurikulum dan Pembelajaran
Posterisasi	3,550,000	Bidang Budaya dan Lingkungan Sekolah
Pengadaan Tanaman Obat Keluarga	1,750,000	Bidang Budaya dan Lingkungan Sekolah
Perlengkapan untuk pembuatan Proposal dan MOU dengan Sekolah Adiwiyata	500,000	Bidang peran serta masyarakat dan kemitraan
Perlengkapan untuk kegiatan Aksi lingkungan hidup yang dilakukan oleh pihak luar	5,000,000	Bidang peran serta masyarakat dan kemitraan
Belanja Langganan Air	17,040,000	Bidang Budaya dan Lingkungan Sekolah
Honorarium Petugas Kebersihan [2 ORG x 12 BLN]	11,400,000	Bidang Peningkatan Kapasitas pendidik dan Kependidikan

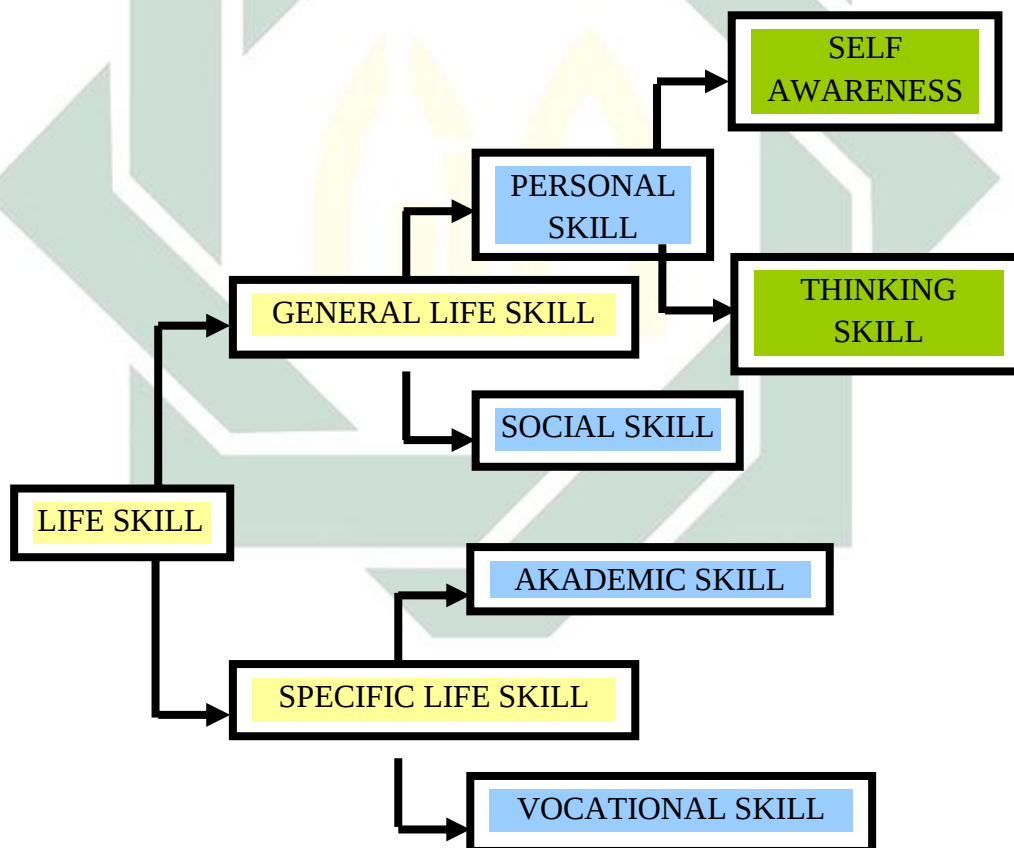
(2) Kurikulum Berbasis Lingkungan

Penyampaian materi lingkungan hidup kepada para peserta didik dapat dilakukan melalui kurikulum belajar yang bervariasi, dilakukan untuk memberikan pemahaman kepada siswa tentang lingkungan hidup yang dikaitkan

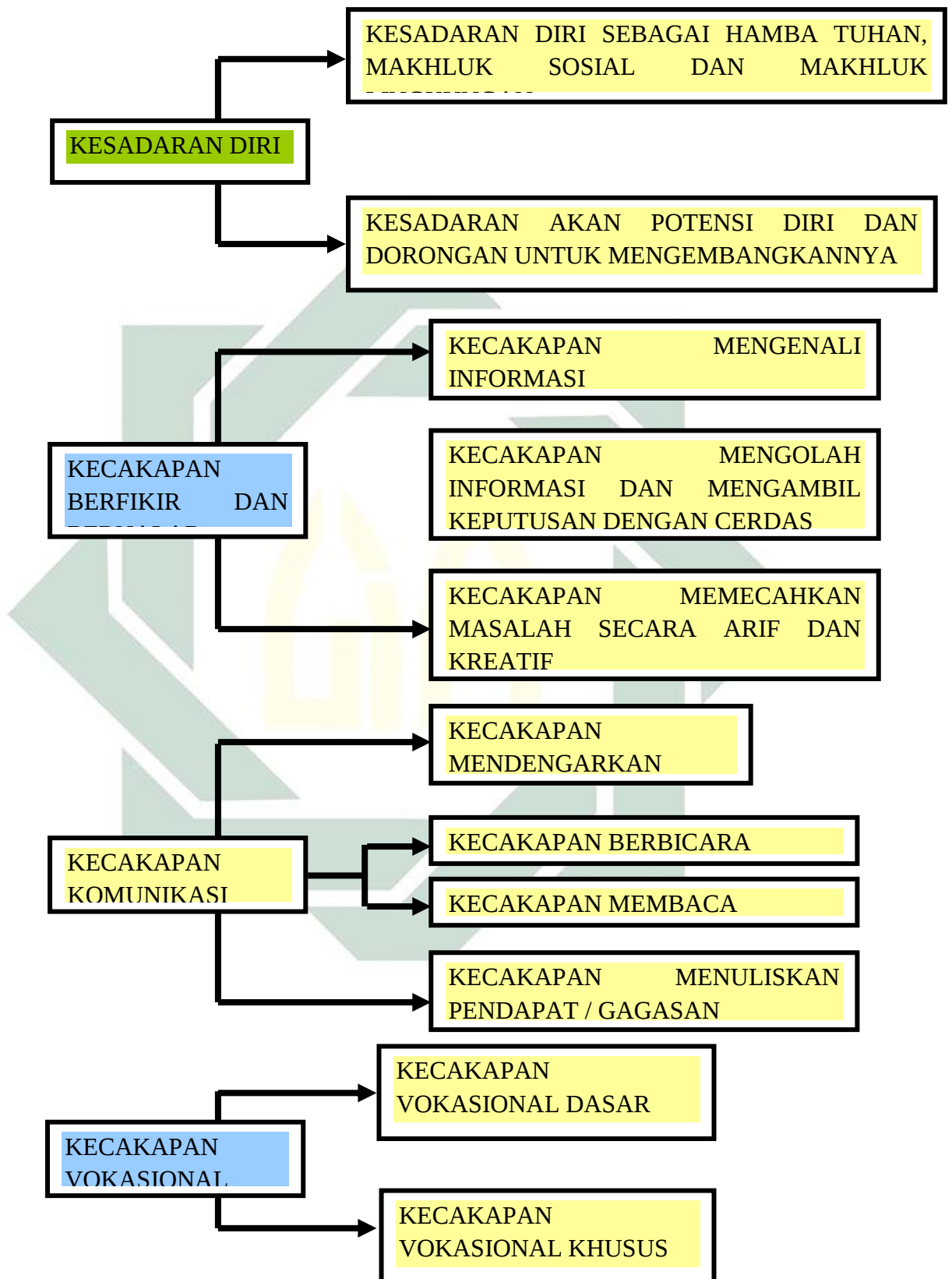
dengan persoalan lingkungan sehari-hari. Dalam hal ini

bapak Mahmud Yunus mengatakan:

“Pengembangan kurikulum berbasis lingkungan hidup mewujudkan Sekolah Peduli dan Berbudaya Lingkungan dilakukan dengan mengintegrasikan seluruh tema dan subtema pada semua kelas dengan materi peduli lingkungan hidup. Pengembangan kurikulum berbasis lingkungan hidup dilakukan melalui pendidikan kecakapan lingkungan hidup yang komponen-komponennya terdiri atas *life skill*, kesadaran diri, kecakapan berfikir dan bernalar dan kecakapan berkomunikasi.”¹⁴⁶



¹⁴⁶ Wawancara dengan bapak Mahmud Yunus korbid kurikulum MIN Kepatihan pada Selasa 13 Februari 2018



Gambar 4.10 Pelaksanaan Pendidikan Kecakapan Hidup di MIN Kepatihan Bojonegoro

Pengintegrasian tersebut mendorong untuk dilakukannya Pengembangan model pembelajaran lintas mata pelajaran, Penggalian dan pengembangan materi dan persoalan lingkungan hidup yang ada di masyarakat sekitar, Pengembangan metode belajar berbasis lingkungan dan budaya, Pengembangan kegiatan kurikuler untuk peningkatan pengetahuan dan kesadaran siswa tentang lingkungan hidup.

(3) Kegiatan Berbasis Parisipatif

Untuk mewujudkan Sekolah Peduli dan Berbudaya Lingkungan, warga sekolah perlu dilibatkan dalam berbagai aktivitas pembelajaran lingkungan hidup. Selain itu sekolah juga diharapkan melibatkan masyarakat di sekitarnya dalam melakukan berbagai kegiatan yang memberikan manfaat baik bagi warga sekolah, masyarakat maupun lingkungannya. Di MIN Kepatihan kegiatan tersebut dilakukan dalam bentuk;¹⁴⁷

- (a). Menciptakan kegiatan ekstrakurikuler/kurikuler di bidang lingkungan hidup berbasis partisipatif di sekolah,
- (b). Mengikuti kegiatan aksi lingkungan hidup yang dilakukan oleh pihak luar

¹⁴⁷ Dokumen laporan Adiwiyata MIN Kepatihan 2017

(c). Membangun kegiatan kemitraan atau memprakarsai pengembangan pendidikan lingkungan hidup di sekolah. Kegiatan kemitraan tersebut merupakan usaha kerja sama madrasah dengan pihak luar yang dibagi menjadi dua yaitu aksi pihak luar bagi tenaga kependidikan yang meliputi sosialisasi badan lingkungan hidup (BLH) tentang program adiwiyata, sosialisasi bahan tambahan pangan, jajanan anak sekolah (J.A.S) dan gizi seimbang, workshop program adiwiyata dan tinjauan lapangan oleh BLH. Sedangkan aksi pihak luar untuk siswa meliputi pameran hari lingkungan hidup, sosialisasi pemanfaatan sampah sebagai hasil karya dan sosialisasi kesehatan remaja oleh pihak puskesmas.

(4) Sarana dan Prasarana Pendukung Ramah Lingkungan.

Dalam mewujudkan Sekolah Peduli dan Berbudaya Lingkungan sarana prasarana yang mencerminkan upaya pengelolaan lingkungan hidup. Pengelolaan dan pengembangan sarana tersebut antara lain :¹⁴⁸

(a). Pengembangan fungsi sarana pendukung sekolah yang ada untuk pendidikan lingkungan hidup yang

¹⁴⁸ Dokumen laporan adiwiyata MIN Kepatihan 2017

dibagi menjadi dua yaitu pengembangan sarana prasarana untuk mengatasi lingkungan hidup dan pengembangan sarana prasarana pendukung materi lingkungan hidup. Sarana prasarana untuk mengatasi lingkungan hidup meliputi drainase air, mini areo composer, pemilahan sampah, sarana aliran got, taman madrasah, tendon air, tempat cuci tangan, toilet madrasah sedangkan sarana pendukung pembelajaran materi LH meliputi kolam ikan mini, alat pembuat kompos, tempat untuk pemilahan sampah organik didepan kelas, green house.

- (b).Peningkatan kualitas pengelolaan lingkungan di dalam dan di luar kawasan sekolah,
- (c). Penghematan sumberdaya alam (listrik, air dan ATK),
- (d).Peningkatan kualitas pelayanan makanan sehat yang dilakukan dengan pengadaan kantin sehat.

Selain keempat poin program adiwiyata tersebut, MIN Kepatihan juga mengadakan kegiatan karya aksi nyata siswa dengan tema peduli lingkungan hidup. Karya nyata aksi siswa merupakan hasil karya siswa yang memanfaatkan beragam sampah organik dan sampah anorganik kedalam bentuk baru

yang dapat digunakan. dimanfaatkan. karya nyata aksi siswa merupakan bentuk kepedulian siswa untuk meminimalisir menumpuknya sampah yang dapat merusak lingkungan hidup. Melalui kegiatan ini diharapkan agar output MIN Kepatihan memiliki kreativitas untuk memanfaatkan sampah menjadi barang yang bernilai guna. Karya aksi nyata siswa yang berbasis LH tersebut dapat dilakukan oleh masing-masing guru kelas sesuai dengan materi yang disampaikan misalnya membuat kaligrafi *asmaul husna* dengan bahan dasar kardus bekas dan daun kering.



Gambar 4.11, Beberapa Karya Aksi Nyata Siswa

Selain itu, karya aksi nyata siswa bisa juga dilakukan sebagai kegiatan rutin sekolah tiap akhir semester misalnya

lomba fashion show baju daur ulang dan pameran hasil karya daur ulang. Serta kegiatan rutin sekolah setiap harinya.

Indikator pencapaian budaya lingkungan di MIN Kepatihan antara lain peserta didik dapat;¹⁴⁹

- Menjaga kebersihan lingkungan;
- Membuang sampah di tempatnya;
- Memungut sampah di lingkungan madrasah;
- Memelihara lingkungan kelas;
- Mencegah terjadinya kerusakan lingkungan;
- Memelihara taman;
- Pembiasaan memelihara kebersihan dan kelestarian lingkungan madrasah;
- Menyediakan kamar mandi dan air bersih;
- Pembiasaan hemat energi dan hemat air;
- Membuat biopori di area madrasah;
- Membangun saluran pembuangan air limbah dengan baik;
- Melakukan pembiasaan memisahkan jenis sampah organik dan anorganik;
- Penugasan pembuatan kompos dari sampah organik;
- Membuat tandon penyimpanan air;
- Memprogramkan cinta bersih lingkungan;

¹⁴⁹ Dokumen laporan adisiyata MIN Kepatihan 2017

- Melakukan program aksi nyata: pungut sampah sebelum masuk kelas;
- Melakukan program sekolah Adiwiyata di Madrasah.

d. Faktor Penghambat Dan Pendukung Budaya Madrasah di MIN Kepatihan

Berdasarkan pemaparan budaya-budaya yang ada di MIN Kepatihan, dapat diketahui beberapa faktor penghambat dan pendukung dalam membangun budaya madrasah di MIN Kepatihan antara lain sebagai berikut;

1. Faktor Penghambat

- a) Jumlah siswa yang banyak sehingga pemantauan dan pembinaan budaya kurang efektif

2. Faktor Pendukung

Bapak Ali Mujahidin mengatakan bahwa;

“Program adiwiyata sangat membantu dalam membentuk kepribadian siswa yang peduli lingkungan karena dalam program adiwiyata terdapat petunjuk-petunjuk tentang bagaimana membentuk siswa yang berbudaya lingkungan baik melalui psikologisnya dan dukungan sarana prasarana yang harus dipenuhi.”¹⁵⁰

Adapun faktor-faktor tersebut antara lain adalah:

- a) Mengikuti program adiwiyata tingkat kabupaten sehingga dapat mendukung dalam membangun budaya hidup bersih dan sehat

¹⁵⁰ Wawancara dengan bapak Ali Mujahidin kepala madrasah MIN Kepatihan pada Selasa 13 Februari 2017

- b) Penciptaan sarana dan program yang mendukung pelaksanaan budaya yang dikembangkan

C. Analisis Pemaparan Data Penelitian Dan Pemahaman

1. Analisis Studi Situs Individu

a) MINU Unggulan Sukorejo Bojonegoro

Berdasarkan pemaparan data yang telah disebutkan dapat diketahui bahwa MINU Unggulan memiliki budaya madrasah yang dapat diamati baik dari aspek budaya yang tampak maupun budaya yang tak kasat mata. Selain itu dalam manajemen budaya yang ditempuh, dilakukan dengan beberapa langkah.

Analisis yang dapat diperoleh dari pemaparan data adalah sebagai berikut:

Tabel 4.21. Analisis Situs Individu MINU

Fokus Penelitian	Hasil	Keterangan
Konsep budaya yang dianut	<i>Akhlakul karimah</i> berbasis NU	
Ragam nilai budaya unggul	1. Nilai sopan santun 2. Nilai menghargai orang lain 3. Nilai berprestasi 4. Nilai kejujuran	Untuk siswa
	1. Nilai kreativitas 2. Nilai kerja sama	Untuk guru
<i>Visible culture</i>	Simbolisasi nama kelas	Nama-nama tokoh NU
	Slogan	Menggambarkan nilai-nilai yang dianut

	Ritual	1. <i>Tahlil</i> bersama 2. <i>Istighotsah</i> bersama 3. <i>Diba'iyah</i> keliling 4. <i>Sholawat nariyah</i> 5. Sholat dhuhur dan dhuha berjamaah
	Seremonial	Upacara bendera setiap hari Senin
	Tradisi	<i>Haflah</i> MINU
<i>Non visible culture</i>	Sopan Santun	1. Siswa mendahulukan guru dan tamu untuk lewat 2. Menata sepatu guru dan temannya didepan kelas 3. Siswa mengucapkan salam ketika masuk kelas 4. Siswa meminta izin kepada guru ketika ingin keluar kelas
	Menghargai Orang Lain	1. Membiasakan siswa untuk antri baik ketika mengambil nasi dan antri ketika berwudhu 2. Pembiasaan ucapan terima kasih dan minta tolong
	Kejujuran terhadap diri sendiri	1. Mengakui <i>akhlak madhmumah</i> yang diperbuatnya 2. Mengakui perbuatan yang dilakukannya seperti mengakui jam keterlambatannya sendiri
Manajemen budaya madrasah	<i>Directing</i>	1. membangun kerja sama dengan semua guru dan <i>parenting</i> 2. menetapkan indikator pencapaian budaya 3. saling mengingatkan akan tanggung jawab masing-masing 4. menciptakan suasana agar para guru menciptakan sarana penunjang budaya
	<i>Controlling</i>	Penetapan sanksi, pujian, penghargaan baik individu maupun kelompok, baik siswa maupun guru

b) MIN Kepatihan Bojonegoro

Analisis data yang dapat diperoleh berdasarkan pemaparan data di MIN Kepatihan antara lain sebagai berikut:

Tabel 4.22. Analisis Situs MIN Kepatihan

Fokus Penelitian	Hasil	Keterangan
Konsep budaya yang dianut	Terwujudnya generasi yang ber- <i>akhlaqul karimah</i> , berprestasi, dan berwawasan lingkungan	
Ragam nilai unggul budaya	Budaya <i>akhlaqul karimah</i>	1. Nilai cinta al-qur'an 2. Nilai disiplin 3. Nilai sopan santun
	Budaya prestasi	1. Nilai percaya diri
	Budaya lingkungan	1. Nilai peduli lingkungan
Visible culture	Seremonial	1. Peringatan HUT RI 2. Peringatan Hari Pahlawan 3. Peringatan Hari Pendidikan 4. Peringatan Hari Kartini 5. Peringatan Hari Kebangkitan
	Tradisi	1. <i>Class Meeting</i> 2. Lomba Kelas 3. Aksi pungut sampah sebelum masuk kelas
	Ritual	1. Memberikan santunan yatim dan <i>duafa</i> setiap bulan <i>Muharrom</i> 2. PHBI 3. Sholat Dhuha berjama'ah 4. Sholat Dhuhur berjama'ah
Non visible culture	Budaya <i>akhlaqul karimah</i>	1. Siswa tertib menjalankan shalat <i>fardhu</i> , 2. Siswa terbiasa memberikan <i>infaq</i> jum'at dan <i>shadaqah</i> , 3. Siswa terbiasa mengucapkan salam 4. Memulai dan mengakhiri

		pelajaran dengan berdoa; - Siswa dengan penuh kesadaran membaca al-Qur'an setelah shalat; - Siswa sadar untuk memberikan pinjaman alat tulis kepada teman yang membutuhkan; - Siswa spontan menjenguk temannya yang sakit; - Ber-<i>ta'ziyah</i> kepada keluarga madrasah yang meninggal; - Siswa memberikan santunan yatim dan <i>dluafa</i> setiap bulan <i>Muharrom</i> dengan cara mengumpulkan sumbangan untuk disalurkan kepada warga sekitar madrasah - Memberikan sumbangan PMI - Siswa datang ke madrasah tepat waktu; - Siswa memakai pakaian sesuai aturan madrasah; - Siswa melaksanakan tata tertib madrasah;
	Budaya prestasi	- Mengerjakan tugas tepat waktu; - Siswa berani tampil didepan
	Budaya lingkungan	- Siswa sudah terbiasa membuang sampah di tempatnya; - Siswa terbiasa memungut sampah di lingkungan madrasah; - Siswa secara bergiliran memelihara lingkungan kelas; - Siswa secara bergiliran memelihara taman didepan kelas masing-masing; - Siswa terbiasa melakukan pemisahan jenis sampah organik dan anorganik ketika membuang sampah;
Manajemen budaya madrasah	<i>Directing</i>	- membangun keakraban dengan semua guru sehingga akan mudah untuk menyamakan persepsi - kepala madrasah memberikan perintah kepada guru untuk selalu mendampingi siswa - membuat indikator-indikator

		pencapaian budaya
	<i>Controlling</i>	1. mengadakan rapat koordinasi, bimbingan dan penyuluhan tentang peduli lingkungan 2. mengadakan kuosioner guru dan siswa untuk mengetahui keberhasilan pencapaian budaya 3. membuat peraturan, imbauan dan juga reward 4. Sementara itu, sanksi yang digunakan sebagai kontrol berupa teguran dan sanksi ringan

2. Analisis Lintas Situs Dan Pemahaman

Khoirudin Bashori dalam bukunya yang berjudul *Pengembangan Kapasitas guru* menyatakan;

“Budaya sekolah bisa diilustrasikan sebagai nilai, norma, kepercayaan, tradisi yang dilakukan terus-menerus sepanjang waktu oleh seluruh civitas sekolah. Karenanya, budaya sekolah merupakan sebuah proses yang dijalankan bersama sehingga aktivitas, nilai, dan norma itu menjadi kebiasaan (habitiasi).”¹⁵¹

Berdasarkan konsep tersebut budaya sekolah dibangun berdasarkan nilai, norma, dan tradisi yang dilakukan oleh anggotanya secara terus-menerus sehingga menjadi sebuah kebiasaan. Di MINU Unggulan Sukorejo Bojonegoro ketiga unsur budaya tersebut dapat dilihat sebagai berikut;

Tabel 4.23. Unsur Budaya di MINU Unggulan

Ragam nilai budaya unggul	1. Nilai sopan santun 2. Nilai menghargai orang lain 3. Nilai	Untuk siswa
---------------------------	---	-------------

¹⁵¹ Khairudin Bashori, *Pengembangan Kapasitas Guru; Dari Sekolah Sukma Bangsa Untuk Indonesia* (Jakarta: Pustaka Alvabet, 2015), 114-115.

	berprestasi 4. Nilai kejujuran	
	1. Nilai kreativitas 2. Nilai kerja sama	Untuk guru
Ritual/ seremonial da tradisi	Ritual	1. <i>Tahlil</i> bersama 2. <i>Istighotsah</i> bersama 3. <i>Diba'iyah</i> keliling 4. <i>Şolawat nariyah</i> 5. Sholat <i>dhuhur</i> dan <i>dhuha</i> berjamaah
	Seremonial	Upacara bendera setiap hari Senin
	Tradisi	<i>Haflah</i> MINU
Norma	1. Siswa datang kemadrasah tepat waktu 2. Siswa mengikuti kegiatan pembelajaran dengan tertib 3. Siswa dilarang mengganggu teman 4. Siswa dilarang berkata kotor dengan ustadz/ustadzah dan sesama teman 5. Siswa berseragam sesuai dengan ketentuan madrasah	

Sementara itu, ketiga unsur budaya tersebut juga terdapat di MIN Kepatihan sebagaimana terlihat dalam tabel berikut;

Tabel 4.24. Unsur Budaya di MIN Kepatihan

Ragam nilai unggul budaya	Budaya <i>akhlaqul karimah</i>	1. Nilai cinta al-qur'an 2. Nilai disiplin 3. Nilai sopan santun
	Budaya prestasi	1. Nilai percaya diri
	Budaya lingkungan	1. Nilai peduli lingkungan
Ritual/tradisi	Seremonial	1. Peringatan HUT RI 2. Peringatan Hari Pahlawan 3. Peringatan Hari Pendidikan 4. Peringatan Hari Kartini 5. Peringatan Hari Kebangkitan
	Tradisi	1. <i>Class Meeting</i> 2. Lomba Kelas 3. Aksi pungut sampah sebelum masuk kelas

	Ritual	1. Memberikan santunan yatim dan <i>dluafa</i> setiap bulan <i>Muharrom</i> 2. PHBI 3. Sholat Dhuha berjama'ah 4. Sholat Dhuhur berjama'ah
Norma	1. Datang tepat waktu 2. Berseragam sesuai ketentuan madrasah 3. Menghormati guru 4. Menjalin kerukunan sesama teman 5. Menjaga kebersihan lingkungan madrasah 6. Mengikuti kegiatan madrasah 7. Ber-<i>akhlakul karimah</i> 8. Berpenampilan rapi, bersih, dan wangi	

Selanjutnya James L. Heskett mengemukakan bahwa budaya terbagi pada dua tingkatan sebagaimana berikut;

“Organizational culture as having two levels, which differ in terms of their visibility and their resistance to change. At the deeper and less visible level, culture can be extremely difficult to change, in part because group members are often unaware of many of the values that bind them together. At the more visible levels, culture represent the behavior patterns or style of an organization that new employees are automatically encouraged to follow by their fellow employees. In this level culture is still tough to change but not nearly as difficult as at the level of basic values.”¹⁵²

Visible culture merupakan budaya yang terlihat pada pola perilaku atau gaya sebuah organisasi dan anggotanya yang diikuti secara otomatis. Sedangkan *Invisible culture* berada pada tingkatan yang lebih dalam dan kurang terlihat secara fisik sehingga *invisible culture* sangat sulit untuk diubah dan berubah, karena anggota kelompok sering tidak menyadari bahwa sebenarnya terdapat nilai-nilai yang mengikat mereka secara

¹⁵² James L. Heskett, *Corporate Culture And Performance* (New York: The Free Press, 2006), 4.

bersama. Aspek *visible culture* dan *invisible culture* di MINU Unggulan Sukorejo Bojonegoro sebagaimana berikut;

Tabel 4.25. Tingkatan Budaya di MINU

Visible culture	Simbolisasi nama kelas	Nama-nama tokoh NU
	Slogan	Menggambarkan nilai-nilai yang dianut
	Ritual	1. <i>Tahlil</i> bersama 2. <i>Istighotsah</i> bersama 3. <i>Diba'iyah</i> keliling 4. <i>Sholawat nariyah</i> 5. Sholat dhuhur dan dhuha berjamaah
	Seremonial	Upacara bendera setiap hari Senin
	Tradisi	<i>Haflah</i> MINU
Non visible culture	Sopan Santun	1. Siswa mendahulukan guru dan tamu untuk lewat 2. Menata sepatu guru dan temannya didepan kelas 3. Siswa mengucapkan salam ketika masuk kelas 4. Siswa meminta izin kepada guru ketika ingin keluar kelas
	Menghargai Orang Lain	1. Membiasakan siswa untuk antri baik ketika mengambil nasi dan antre ketika berwudhu 2. Pembiasaan ucapan terima kasih dan minta tolong
	Menghargai Orang Lain	1. Membiasakan siswa untuk antri baik ketika mengambil nasi dan antre ketika berwudhu 2. Pembiasaan ucapan terima kasih dan minta tolong
	Kejujuran terhadap diri sendiri	1. Mengakui <i>akhlak madhmumah</i> yang diperbuatnya 2. Mengakui perbuatan yang dilakukannya seperti mengakui jam keterlambatannya sendiri

Sedangkan aspek *visible culture* dan *invisible culture* di MIN Kepatihan sebagaimana berikut:

Tabel 4.26. Tingkatan Budaya di MIN Kepatihan

Visible culture	Seremonial	1. Peringatan HUT RI 2. Peringatan Hari Pahlawan 3. Peringatan Hari Pendidikan 4. Peringatan Hari Kartini 5. Peringatan Hari Kebangkitan
	Tradisi	1. <i>Class Meeting</i> 2. Lomba Kelas 3. Aksi pungut sampah sebelum masuk kelas
	Ritual	1. Memberikan santunan yatim dan <i>dluafa</i> setiap bulan <i>Muharrom</i> 2. PHBI 3. Sholat Dhuha berjama'ah 4. Sholat Dhuhur berjama'ah
	Budaya <i>akhlakul karimah</i>	1. Siswa tertib menjalankan shalat <i>fardhur</i>; 2. Siswa terbiasa memberikan <i>infaq</i> jum'at dan <i>shadaqah</i>; 3. Siswa terbiasa mengucapkan salam 4. Memulai dan mengakhiri pelajaran dengan berdoa; 5. Siswa dengan penuh kesadaran membaca al-Qur'an setelah shalat; 6. Siswa sadar untuk memberikan pinjaman alat tulis kepada teman yang membutuhkan; 7. Siswa spontan menjenguk temannya yang sakit; 8. Ber-<i>ta'ziah</i> kepada keluarga madrasah yang meninggal; 9. Siswa memberikan santunan yatim dan <i>dluafa</i> setiap bulan <i>Muharrom</i> dengan cara mengumpulkan sumbangan untuk disalurkan kepada warga sekitar madrasah 10. Memberikan sumbangan PMI 11. Siswa datang ke madrasah tepat

		waktu; 12. Siswa memakai pakaian sesuai aturan madrasah; 13. Siswa melaksanakan tata tertib madrasah;
	Budaya prestasi	1. Mengerjakan tugas tepat waktu; 2. Siswa berani tampil didepan
	Budaya lingkungan	1. Siswa sudah terbiasa membuang sampah di tempatnya; 2. Siswa terbiasa memungut sampah di lingkungan madrasah; 3. Siswa secara bergiliran memelihara lingkungan kelas; 4. Siswa secara bergiliran memelihara taman didepan kelas masing-masing; 5. Siswa terbiasa melakukan pemisahan jenis sampah organik dan anorganik ketika membuang sampah;

Selanjutnya, dalam membangun budaya madrasah dibutuhkan beberapa cara yang efektif. Pada bab 2, dengan mengutip pendapat dari beberapa ahli, terdapat beberapa metode yang dapat digunakan dalam membangun budaya madrasah, metode tersebut antara lain metode *prescriptive*, *learning process*, *cross curricula approach*, 4 P (Peneladanan, Penghargaan, Pujian, Pengarahan), serta pendekatan konsep budaya yang dilakukan melalui interaksi yang baik dengan semua anggota termasuk wali santri. Di MINU Unggulan Sukorejo terdapat sistem penghargaan baik bagi siswa maupun guru. Untuk siswa penghargaan diterapkan baik penghargaan akademik maupun non akademik. Penghargaan non akademik dilakukan melalui pengumpulan koin *akhlak*

mahmudah terbanyak. Penghargaan untuk guru dilakukan untuk memacu semangat para guru dalam mengembangkan kreativitasnya untuk membantu dalam membangun budaya madrasah. Selain itu, juga dilakukan peneladanan dan pengarahan kepada siswa untuk bisa memahami budaya madrasah dengan baik. Pujian dilakukan sebagai penghargaan lisan kepada siswa. Sementara itu, di MIN Kapatihan selain menggunakan peneladanan, pengarahan, penghargaan dan pujian, internalisasi budaya juga dilakukan melalui integrasi kurikulum yakni pada program Adiwiyata untuk mensosialisasikan nilai-nilai peduli lingkungan. Pengintegrasian tersebut mendorong untuk dilakukannya Pengembangan model pembelajaran lintas mata pelajaran, Penggalan dan pengembangan materi dan persoalan lingkungan hidup yang ada di masyarakat sekitar, Pengembangan metode belajar berbasis lingkungan dan budaya, Pengembangan kegiatan kurikuler untuk peningkatan pengetahuan dan kesadaran siswa tentang lingkungan hidup.

Ahmad Baedowi dalam bukunya Manajemen Sekolah Efektif mengatakan bahwa untuk menjaga keberlangsungan budaya sekolah diperlukan adanya imbauan dan tindak lanjut terhadap pelanggaran budaya sekolah. Imbauan tersebut dapat berupa ajakan dan ungkapan-ungkapan positif yang dapat membantu warga sekolah untuk mengingat nilai dan perilaku yang ingin ditanamkan. Imbauan visual ini dapat dibuat bersama dengan siswa dalam bentuk poster atau peralatan yang digunakan untuk

menerapkan budaya sekolah.¹⁵³ Di MINU Unggulan imbauan-imbauan tersebut terdapat dalam bentuk hadits atau *maqolah* Arab sebagaimana telah disebutkan pada pembahasan tentang wujud budaya di MINU Unggulan Sukorejo Bojonegoro. Sedangkan sanksi atas pelanggaran sebagaimana berikut:

Tabel 4.27. Sanksi di MINU

PELANGGARAN	PEMBINAAN
Bila aku	Maka aku
6. Terlambat masuk kelas	6. Minta maaf sama ustadzahku
7. Ramai di kelas	7. Menghafal <i>asma'ul husna</i>
8. Mengganggu teman	8. Harus menyapu kelas
9. Berkata kotor	9. <i>Istighfar</i> 20 kali
10. Merusak alat di kelas	10. Harus mengganti alat yang rusak

Sementara itu, wujud imbauan di MIN Kepatihan juga tampak pada slogan yang ada di lingkungan madrasah. Slogan-slogan tersebut menggambarkan nilai-nilai yang dibudayakan di madrasah. Slogan slogan tersebut sebagaimana yang disebutkan pada pembahasan terdahulu pada bagian wujud budaya di MIN Kepatihan. Selain itu, sanksi yang diterapkan diarahkan pada sanksi-sanksi ringan yang bisa dijangkau oleh peserta didik seperti membuang sampah.

Salah satu proses dalam manajemen madrasah antara lain adalah *directing* dan *controlling*. Sebagaimana yang dikatakan oleh Hari Sucahyowatini dalam bukunya Pengantar Manajemen bahwa proses manajemen meliputi lima yaitu *planning*, *organizing*, *staffing*, *directing*

¹⁵³ Ahmad Baedowi dkk, *Manajemen Sekolah Efektif; Pengalaman Sekolah Sukma Bangsa*, (Jakarta; Pustaka Alvabet, 2015), 41-54.

dan *controlling*. Proses *directing* dan *controlling* di MINU Unggulan adalah sebagai berikut;

Tabel 4.28. Manajemen Budaya di MINU

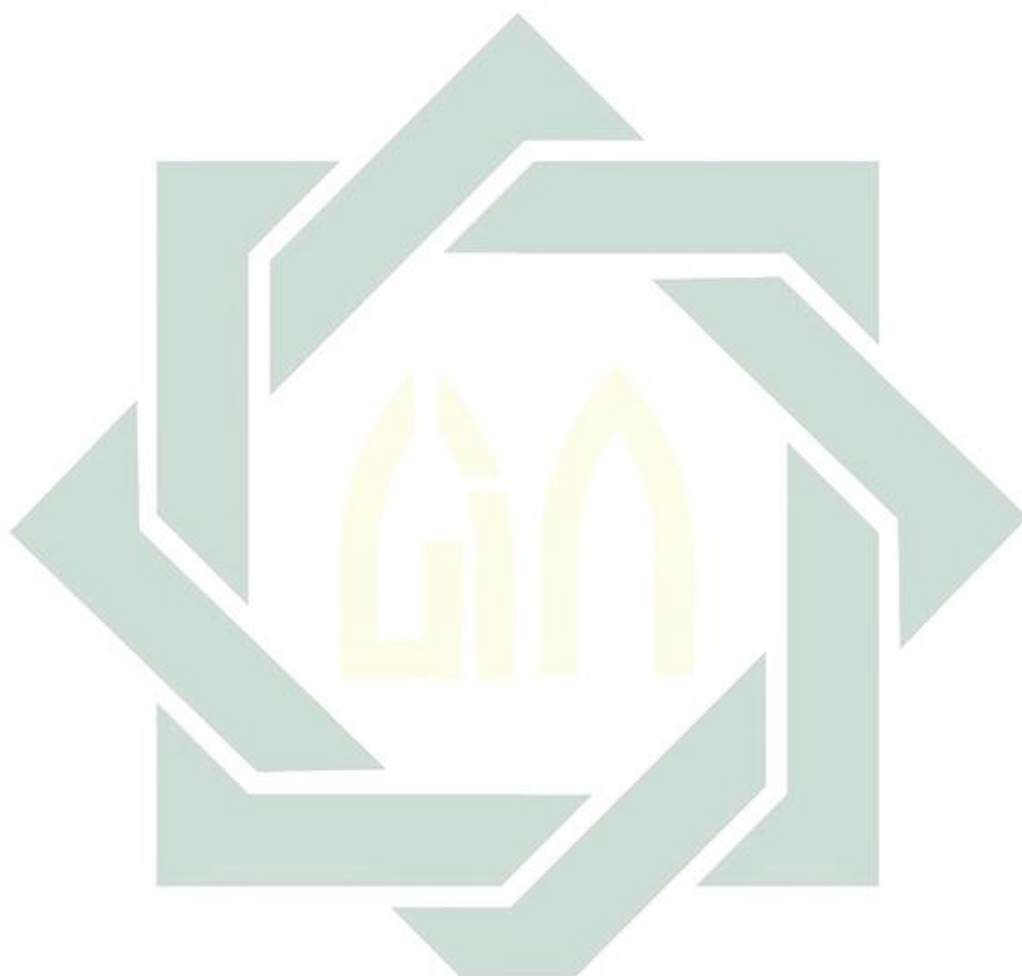
Manajemen budaya madrasah	<i>Directing</i>	1. membangun kerja sama dengan semua guru dan <i>parenting</i> 2. menetapkan indikator pencapaian budaya 3. saling mengingatkan akan tanggung jawab masing-masing 4. menciptakan suasana agar para guru menciptakan sarana penunjang budaya
	<i>Controlling</i>	Penetapan sanksi, pujian, penghargaan baik individu maupun kelompok, baik siswa maupun guru

Sedangkan manajemen di MIN Kepatihan antara lain adalah sebagai berikut:

Tabel 4.29. Manajemen Budaya di MIN Kepatihan

Manajemen budaya madrasah	<i>Directing</i>	1. membangun keakraban dengan semua guru sehingga akan mudah untuk menyamakan persepsi 2. kepala madrasah memberikan perintah kepada guru untuk selalu mendampingi siswa 3. membuat indikator-indikator pencapaian budaya
	<i>Controlling</i>	1. mengadakan rapat koordinasi, bimbingan dan penyuluhan tentang peduli lingkungan 2. mengadakan kuosioner guru dan siswa untuk mengetahui keberhasilan pencapaian budaya 3. membuat peraturan, imbauan dan juga <i>reward</i>

		4. Sementara itu, sanksi yang digunakan sebagai kontrol berupa teguran dan sanksi ringan
--	--	--



BAB V

KESIMPULAN

Adapun kesimpulan yang dapat diperoleh dari tesis ini antara lain meliputi budaya madrasah yang dikembangkan, manajemen budaya madrasah ibtidaiyah, serta problematika dalam manajemen budaya madrasah ibtidaiyah.

1. Budaya madrasah yang dikembangkan

Madrasah Ibtida'iyah Unggulan Nurul Ulum memiliki citra sebagai madrasah ibtida'iyah yang bercorak salafi. Hal ini tidak terlepas dari budaya madrasah yang dikembangkan di Madrasah Ibtida'iyah Unggulan Nurul Ulum yaitu budaya *akhlakul karīmah* berbasis NU/ASWAJA. Berbeda dengan Madrasah Ibtida'iyah Unggulan Nurul Ulum, MIN Kepatihan membangun tiga budaya sesuai dengan visinya yaitu terwujudnya generasi yang ber-*akhlakul karīmah*, berprestasi dan berwawasan lingkungan sehingga budaya yang ada di MIN Kepatihan adalah budaya *akhlakul karīmah*, budaya prestasi dan budaya lingkungan.

2. Manajemen budaya madrasah ibtidaiyah

Dalam mengelola budaya madrasah, kepala madrasah menerapkan metode keteladanan, pembiasaan, dan pujian. Metode tersebut dikelola dalam proses manajemen yang meliputi tahap *directing* dan *controlling* baik di MINU Unggulan maupun di MIN Kepatihan Bojonegoro.

3. Problematika manajemen budaya madrasah

Adapun problematika di MINU Unggulan Sukorejo antara lain lingkungan keluarga yang terkadang memiliki budaya yang berbeda dengan budaya yang dikembangkan di madrasah dan daya serap siswa untuk memahami masing-masing budaya madrasah yang dikembangkan berbeda-beda sehingga menimbulkan pemahaman budaya madrasah yang berbeda dan pelaksanaan yang berbeda pula. Sebagai solusi untuk mengatasi problematika tersebut maka MINU Unggulan menerapkan agar guru dan tenaga kependidikan memiliki kerja sama yang kompak, hubungan dengan parenting yang akrab, serta penciptaan sarana dan suasana madrasah yang mendukung budaya madrasah.

MIN Kepatihan memiliki problematika yaitu Jumlah siswa yang banyak sehingga pemantauan dan pembinaan budaya kurang efektif. Sedangkan jumlah guru hanya 39 guru. Sebagai solusi dari problematika tersebut, MIN Kepatihan. Untuk mengatasinya MIN Kepatihan mengadakan sarana dan program yang mendukung pelaksanaan budaya yang dikembangkan sebagaimana disebutkan. Selain itu, Mengikuti program adiwiyata tingkat kabupaten sehingga juga sangat mendukung dalam membangun budaya hidup bersih dan sehat.

DAFTAR PUSTAKA

- A. Hardjana, Andre. "Sosialisasi dan Dampak Budaya Organisasi", *Jurnal Ilmu Komunikasi*, Vol 7, No. 1, 2010.
- Ardi Wiyani, Novan. *Membumikan Pendidikan Karakter di SD; Konsep, Praktik dan Strategi*. Yogyakarta; Ar-Ruzz Media, 2013.
- Baedowi, Ahmad. *Calak Edu Esai-Esai Pendidikan 2008-2012*. Jakarta: Pustaka Alvabet, 2012.
- Barnawi dan Muhammad Arifin. *Branded School; Membangun Sekolah Unggul Berbasis Peningkatan Mutu*. Jakarta; Ar-Ruzz Media, 2013.
- Bashori, Khairudin. *Pengembangan Kapasitas Guru; Dari Sekolah Sukma Bangsa Untuk Indonesia*. Jakarta: Pustaka Alvabet, 2015.
- B. Merriam, Sharan dan Elizabeth J. Tisdell. *Qualitative Research A Guide To Design And Implementation*. USA: Jossey-Bass, 2016),
- B. Miles, Matthew, Michael Huberman and Johnny Saldana. *Qualitative Data Analysis; A Methods Sourcebook*. USA: SAGE Publication, 2014.
- Boeije, Hennie. *Analysis In Qualitative Research*. London: SAGE, 2010.
- Chair, Abu. "Urgensi Manajemen Pendidikan Dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam". *Jurnal MPI* Vol. 1, No. 1, 2016.
- Chatib, Munir. *Gurunya Manusia Menjadikan Semua Anak Istimewa Dan Semua Anak Juara*. Bandung: Kaifa Mizan Pustaka, 2011.
- C. Lorenza, Carlos. *Management Theory And Practice*. Philipine; Rex Book Store, 1998.
- Cole, Gerald. *Management Theory And Practice Six Edition*. London; Geraldin Lyons, 2008.
- Danim, Sudarwan. *Visi Baru Manajemen Sekolah Dari Unit Demokrasi ke Lembaga Akademik*. Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2006.
- D. Lapan, Stephen, Marrylyn T. Quartaroli, dan Frances D. Riemer. *Qualitative Research An Introduction To Methods And Design*. San Fransisco: Jossy-Bass Willey, 2012.

- D. Peterson, Kent dan Terrence E. Deal. *The Shaping School Culture*. USA: Wiley, 2011.
- Emzir. *Metodologi Penelitian Kualitatif; Analisis Data*. Jakarta: Raja Grafindo, 2012.
- Endraswara, Suwardi. *Penelitian Kebudayaan; Ideologi, Epistemologi, dan Aplikasi*. Yogyakarta: Pustaka Widyatama, 2006.
- Fadillah, Muhammad dan Lilif Mualifatu Khorida. *Pendidikan Karakter Anak Usia Dini*. Yogyakarta; Ar-Ruzz Media, 2013.
- Faisol, Achmad. "Pengembangan Budaya Lingkungan di SMKN 1 Probolinggo". Tesis—IAIN Sunan Ampel, Surabaya, 2012.
- Fauzi, Muhammad. "*Hidden Curriculum* Dalam Pengembangan Kurikulum Pendidikan Agama Islam di SMPN 2 Sukodono Sidoarjo". Tesis—IAIN Sunan Ampel, Surabaya.
- F. Eller, Jhon dan Sheila Eller. *Creative Strategies To Transform School Culture*. London: SAGE, 2009.
- Fitriani. "Budaya Sekolah Untuk Meningkatkan Prestasi Akademik". *Jurnal Visi Ilmu Pendidikan*, Vol 10, No 1, Januari, 2013.
- Gulo, W. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Grasindo, 2000.
- Hamdi, Nur. "Fungsi Budaya Organisasi Dalam Mewujudkan RSBI Rintisan Sekolah Bertaraf Internasional pada SMA di Kota Surabaya". Tesis--IAIN Sunan Ampel, Surabaya, 2010.
- Indrafachrudi, Soekarto. *Bagaimana Memimpin Sekolah Yang efektif*. Bogor; Ghalia Indonesia, 2006.
- Indrawan, Irjus. *Pengantar Manajemen Sarana Dan Prasarana Sekolah*. Jakarta; Deepublish Publisher, 2015.
- Karimi, Ahmad Faizin. *Think Different; Jejak Pikir Reflektif Seputar Intelektualitas, Humanitas, dan Intelektualitas*. Gresik; MUHI Press, 2012.
- Kementrian Pendidikan Nasional. *Pengembangan Pendidikan Budaya dan Karakter Bangsa; Pedoman Sekolah*. Badan Penelitian dan Pengembangan Pusat Kurikulum: Jakarta, 2010.

Khoirudin, Muhammad dan Susiwi. "Pendidikan Karakter Melalui Pengembangan Budaya Sekolah di SIT Salma Al-Farisi Yogyakarta". *Jurnal Pendidikan Karakter*, No 1, Februari 2013.

Kholis, Nur. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: Grasindo, 2003.

Khotijah. "Pembentukan Budaya Aswaja di SMP Khadijah Surabaya". Tesis -- UIN Sunan Ampel Surabaya, 2015.

K. Prasetyo, Zuhdan dan Selamat. "Manajemen Berbasis Sekolah Dalam Mewujudkan Dan Mengembangkan Budaya Mutu Dalam Pendidikan Sains". *Jurnal Cakrawala Pendidikan*, Vol. XXII No. 2, Juni, 2003.

Kristiawan, Muhammad dkk. *Manajemen Pendidikan*. Jakarta; Deepublish, 2017.

Kurniadin, Didin dan Imam Machali. *Manajemen Pendidikan Konsep dan Prinsip Pengelolaan Pendidikan*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2012.

L. Heskett, James. *Corporate Culture And Performance*. New York: The Free Press, 2006.

Lickona, Thomas, *Educating For Character: Mendidik Untuk Membentuk Karakter*, diterjemah oleh Juma Abdu Wamaungo. Jakarta: Bumi Aksara, 2013.

Mantja, Willem. *Manajemen Pendidikan Dalam Era Reformasi*. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, Vol 7, No 2, 2000.

Mardiyah. *Kepemimpinan Kiyai Dalam Memelihara Budaya Organisasi*. Malang: Aditya Media Publishing, 2015.

Marno. "Transformasi Nilai-Nilai Spiritual Dalam Budaya Organisasi Pada Sekolah Islam Di Kota Malang". *El-QUDWAH El-Qudwah*, Vol. 18, No. 04, 2010.

Marselrogi. "Macam-Macam Kurikulum" dalam [http://marselrogi.wordpress.com/tugas-kuliah-3/\(01 Maret 2012\)](http://marselrogi.wordpress.com/tugas-kuliah-3/(01%20Maret%202012).).

M. Herujito, Yayat. *Dasar-Dasar Manajemen*. Bogor; Grasindo, 2001.

Muhaimin dkk. *Manajemen Pendidikan Aplikasinya Dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*. Jakarta; Prenada Media Group, 2015.

Mulyadi. "Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mengembangkan Budaya Mutu; studi multikasus di Madrasah Terpadu MAN 3 Malang, MAN 1

- Malang, dan MA HiDAYATUL Muhtadi'in". Desertasi--IAIN Sunan Ampel, Surabaya, 2009.
- Mulyana, Aina. "Pengembangan Budaya Sekolah," dalam <http://publik22.blogspot.com/> (25 July 2015).
- Mutohar, Prim Masrokan. *Manajemen Mutu Sekolah; Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam*. Yogyakarta; Ar-Ruzz Media, 2013.
- Nidhom, Imam Husnun. "Implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah Dalam Peningkatan Partisipasi Warga Sekolah Dan Masyarakat (Studi di SMP 1 Bungah Gresik)". Tesis--IAIN Sunan Ampel, Surabaya, 2010.
- Panggabean, Rizal dkk. *Manajemen Konflik Berbasis Sekolah; Dari Sekolah Sukma Bangsa Untuk Indonesia*. Jakarta; Pustaka Alvabet, 2015.
- Panjaitan, Ade Putra dkk. *Korelasi Kebudayaan Dan Pendidikan*. Jakarta; Yayasan Pustaka Obor Indonesia, 2014.
- Pawito. *Penelitian Komunikasi Kualitatif*. Yogyakarta: LKIS Pelangi Aksara, 2008.
- Putra, Nusa. *Metode Penelitian Kualitatif Pendidikan*. Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2012.
- Raco, J.R. *Metode Penelitian Kualitatif: Jenis, Karakteristik dan Keunggulannya*. Bandung:Grasindo, 2010.
- Ramli. "Pengaruh Budaya Sekolah Terhadap Kompetensi Peserta Didik SMK Negeri Sumatera Barat ". *Cakrawala Pendidikan*, Th. XXXII, No. 2, Juni 2013.
- Rasid, Abdul. "Manajemen Kepemimpinan Pondok Pesantren Al-Hamidiyah Sen-Asen Konang Bangkalan". Tesis--IAIN Sunan Ampel, Surabaya, 2008.
- R. Mala, Abdurrahman. "Membangun Budaya Islami di Sekolah". *Journal IAIN Gorontalo (Irfani)*, Volume 11 Nomor 1, 1 Juni, 2015.
- Rofiq Djaelani, Aunu. "Teknik Pengumpulan Data Dalam Penelitian Kualitatif". *Majalah Ilmiah Pawiyatan*, VOL : XX, NO : 1, Maret, 2013.
- Safaria, Trianto dan R. Kunjana Rahardi. *Menjadi Pribadi Berprestasi: Strategi Kerasan Kerja Di Kantor*. Jakarta: Grasindo, 2004.

- Sanjaya, Wina. *Penelitian Pendidikan: Jenis, Metode dan Prosedur*. Jakarta: Prenadamedia Group, 2014.
- Setyosari, Punaji. *Metode Penelitian Pendidikan Dan Pengembangan*. Jakarta: Prenada Media Group, 2016.
- Shaleh, Khoirul. "Implementasi Metode Penelitian Kualitatif Dalam Bidang Pendidikan". *Wahana Akademika*, Volume 14, No. 2, Oktober, 2012.
- Sholikhin, Budi. "Implementasi Pendidikan Agama Islam (PAI) Dalam Mewujudkan Budaya Religius Di SMA 1 Nawen Blora". Tesis-- IAIN Sunan Ampel, Surabaya, 2010.
- Smith, Andrew Lee. *A Study Of Relationship Between School Culture And Standarized Test Scores*. Florida; Desertation.com, 2008.
- Sucahyowati, Sucahyowati. *Manajemen; Sebuah Pengantar*. Willis: Buku Pegangan Materi Perkuliahan Pengantar Manajemen, 2017.
- Sugiarto, Eko. *Menyusun Proposal Kualitatif Skripsi Dan Tesis*. Yogyakarta: Suaka Media, 2015.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Method)*. Bandung: Alfabeta, 2016.
- Sun'iyah, Siti Lathifatus Sun'iyah, *Pengembangan Budaya Spiritualitas Keagamaan di Madrasah Aliyah Matholi'ul Anwar Simo Lamongan*, (Tesis--IAIN Sunan Ampel, Surabaya, 2012).
- Suprptiningrum dan Agustini. "Membangun Karakter Siswa Melalui Budaya Sekolah di Sekolah Dasar". *Jurnal Pendidikan Karakter*, Vol. V, No. 2, Oktober, 2015.
- Suryana, Cahya. "Data Dan Jenis Data Penelitian", dalam <https://csuryana.wordpress.com>, 25 Maret 2010.
- Sutarto, Joko. "Membangun Budaya Unggul Berorientasi Strategi Nilai Dan Warisan Budaya ". *Indonesian Journal of Conservation*, Vol 1, No 1, 2012.
- Syaodih Sukmadinata, Nana. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010.
- Tim Pengembang Ilmu Pendidikan FIP-UPI, *Ilmu Dan Aplikasi Pendidikan Bagian 2 Ilmu Pendidikan Praktis* (Jakarta: IMTIMA, 2007), 228.

- Ubaidillah, Muhammad Ro'is. "Implementasi Pendidikan Karakter Melalui Perwujudan Budaya Religius di Madrasah (studi multikasus di MAN 1, MAN 2, dan MA Bustanul Arifin di Kabupaten Gresik)". Disertasi—Universitas Islam Negeri Sunan Ampel, Surabaya, 2015.
- Usman, Husain. *Manajemen; Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Jakarta; Bumi Aksara, 2008.
- Wahyudi, "Budaya Sekolah Unggul," *Jurnal Cakrawala Kependidikan*, Vol 7, No 1, September, 2009.
- W. Creswell, Jhon dan J. David Creswell. *Research Design Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Los Angeles: SAGE, 2017.
- Widiawati Kimbal, Rahel. *Modal Sosial Dan Ekonomi Industri Kecil; Sebuah Studi Kualitatif*. Yogyakarta; Deepublish Publisher, 2015.
- Waruwu, Fidelis. *Pengantar Buku Guru Pendidikan Budi Pekerti 1 Untuk Sekolah Dasar Kelas Satu*. Jakarta: Grasindo, 2007.
- Zazin, Nur. *Gerakan Menata Mutu Pendidikan; Teori dan Aplikasi*. Yogyakarta; Ar-Ruzz Media, 2011.
- Zoul, Jeffrey. *Building School Culture; One Week At A Time*. New York: Routledge, 2015.