

BAB II

KERANGKA TEORI

A. Kajian Teori

1. Konsep Manajemen Madrasah

a. Pengertian Manajemen Madrasah

Secara bahasa, kata manajemen berasal dari kata *to manage* yang berarti mengatur.¹ Sedangkan secara istilah, ada beberapa pendapat para ahli mengenai pengertian manajemen sebagaimana berikut:

- 1) Menurut Fatah Syukur mengutip dari Hasibuan, manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.²
- 2) Menurut Hendro Widodo dan Etyk Nurhayati mengutip dari daft, manajemen adalah pencapaian tujuan-tujuan organisasi secara efektif dan efisien melalui perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengawasan serta sumber daya organisasi.³
- 3) Menurut Muhammad Kristiawan dkk mengutip dari Harsey dan Blanchard, manajemen adalah proses bekerjasama antara individu dan kelompok serta sumber daya lainnya dalam mencapai tujuan organisasi adalah sebagai aktivitas manajerial. Manajemen dalam artian sempit sebagai penyusunan dan pencatatan data dan keterangan serta memudahkan memperolehnya kembali secara keseluruhan dalam hubungan satu sama lainnya.⁴

¹ Fatah Syukur, *Manajemen Pendidikan Berbasis pada Madrasah*, (Semarang: Pustaka Rizki Putra, 2011), 6.

² Fatah Syukur, *Manajemen Pendidikan Berbasis pada Madrasah*, 7.

³ Hendro Widodo dan Etyk Nurhayati, *Manajemen Pendidikan Sekolah, Madrasah, dan Pesantren*, 5.

⁴ Muhammad Kristiawan, Dkk., *Manajemen Pendidikan*, (Yogyakarta: Deepublish, 2017), 1.

Meskipun pengertian manajemen belum disepakati, namun berdasarkan dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan suatu proses yang sistematis dan terencana dengan memanfaatkan sumber daya yang ada baik sumber daya manusia maupun sumber lainnya untuk mencapai tujuan tertentu.

Madrasah merupakan institusi atau lembaga yang bersifat formal dan nonprofit, yang mana di dalam madrasah ini menyelenggarakan kegiatan belajar mengajar secara terpadu dan sistematis. Madrasah berbeda dengan lembaga pendidikan Islam lainnya. Dapat dikatakan madrasah merupakan perkembangan dari masjid dan penyeimbangan dengan pendidikan formal yang dibuat oleh orang barat pada jaman dahulu, Seperti halnya prosedur pendidikan yang diatur terdapat guru, peserta didik, jadwal pelajaran yang berpedoman pada kurikulum, silabus, garis-garis besar program pengajaran, jam-jam tertentu waktu belajar juga dilengkapi dengan sarana prasarana pendidikan.⁵

Perkembangan madrasah dari tahun ke tahun sudah lebih baik, hal itu dibuktikan dengan banyaknya minat masyarakat untuk menyekolahkan anak mereka di madrasah. Tetapi hal itu tidak menjamin akan perkembangan kualitas pendidikan di madrasah. Masih ada problem di madrasah yang sampai sekarang kurang mendapat perhatian yaitu dbidang manajemennya. Mengingat dari peristiwa tersebut maka diperlukan pemimpin yang memiliki jiwa kepemimpinan yang baik dalam artian memahami betul konsep manajemen di madrasah dan memiliki tekad untuk menjalankan segala aktivitas manajemen.

⁵ Umar Sidiq, *Manajemen Madrasah*, (Yogyakarta: CV Nata Karya, 2018), 13-19.

Dari penjelasan diatas maka dapat disimpulkan manajemen madrasah merupakan segala usaha bersama untuk mendayagunakan sumber daya madrasah baik personal maupun manajerial secara efektif dan efisien untuk menunjang tercapainya tujuan madrasah secara optimal. Dengan manajemen yang baik maka aktivitas madrasah akan berjalan dengan lancar , pendidikan dan pengajaran berkualitas, serta hal-hal positif lainnya yang dapat diraih dari penerapan manajemen madrasah yang efektif. Manajemen madrasah adalah langkah untuk mewujudkan madrasah yang efektif dan produktif.⁶

b. Fungsi Manajemen Madrasah

Suatu proses manajemen dapat terealisasi dengan adanya beberapa fungsi pokok yang ditampilkan oleh seorang manajer atau pimpinan. Fungsi-fungsi manajemen tersebut adalah sebagai berikut:

1) Fungsi perencanaan.

Perencanaan merupakan awal dari penentuan kegiatan yang akan dilaksanakan di masa depan. Kegiatan dalam perencanaan ini dimulai dari perumusan tujuan yang ingin dicapai, pemilihan program untuk mencapai tujuan tersebut dan mengidentifikasi juga pengerahan sumber yang jumlahnya terbatas. Perencanaan bisa disebut jembatan yang menghubungkan keadaan masa kini dan keadaan yang diharapkan di masa depan. Perencanaan yang baik sebaiknya memperhatikan sifat-sifat kondisi yang akan datang, dimana tindakan dan keputusan efektif dilaksanakan. Jadi berdasarkan kurun waktunya dikenal perencanaan tahunan atau rencana jarak pendek (kurang dari lima

⁶ Hendro Widodo dan Etyk Nurhayati, *Manajemen Pendidikan Sekolah, Madrasah, dan Pesantren*, 232.233.

tahun), rencana jangka menengah atau sedang (5-10 tahun), dan rencana jangka panjang (diatas 10 tahun).⁷

Dengan demikian, fungsi perencanaan antara lain menentukan tujuan atau kerangka tindakan yang diperlukan untuk pencapaian tujuan tertentu. Ini dilakukan dengan mengkaji kekuatan dan kelemahan organisasi, menentukan kesempatan dan ancaman, menentukan strategi, kebijakan, taktik dan program. Semua kegiatan tersebut berdasarkan proses pengambilan keputusan secara ilmiah.

2) Fungsi pengorganisasian

Meliputi penentuan fungsi, hubungan dan struktur. Fungsi berupa tugas-tugas yang dibagi ke dalam fungsi garis, staf, dan fungsional. Hubungan terdiri dari tanggung jawab dan wewenang. Sedangkan strukturnya dapat horisontal dan vertikal. Semuanya itu memperlancar alokasi sumber daya dengan kombinasi yang tepat untuk mengimplementasikan rencana.

3) Fungsi pemimpin

Menggambarkan bagaimana manajer mengarahkan dan mempengaruhi para bawahan, bagaimana orang lain melaksanakan tugas yang esensial dengan menciptakan suasana yang menyenangkan untuk bekerja sama.

4) Fungsi pengawasan

Meliputi penentuan standar, supervisi, dan mengukur penampilan/pelaksanaan terhadap standar dan memberikan keyakinan bahwa tujuan organisasi tercapai. Pengawasan sangat erat kaitannya dengan perencanaan,

⁷ Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, 49.

karena melalui pengawasan efektivitas manajemen dapat diukur.⁸

5) Fungsi motivating

Motivasi yaitu dorongan untuk berbuat, menjalankan dan untuk kembali bangkit dari keterpurukan. Motivasi yang kuat juga merupakan bentuk modal utama dalam mencapai keberhasilan suatu program sehingga fungsi ini sangat penting dalam menjalankan roda organisasi.

6) Fungsi pengarahan

Fungsi meliputi pemberian pengarahan kepada pegawai atau karyawan. Suatu program harus ada yang mengarahkan agar bisa dilakukan sesuai rencana sebelumnya sehingga tidak melenceng dari target.

Fungsi pengarahan dapat juga disebut dengan fungsi *actuating* (menggerakkan). Fungsi *actuating* ini lebih menekankan pada kegiatan yang berhubungan langsung dengan orang-orang dalam organisasi. Semua SDM yang ada digerakkan dengan optimal sesuai dengan tugas fungsi peran keahlian dan kompetensi masing-masing anggota agar mencapai visi, misi dan tujuan program kerja organisasi.

Faktor-faktor yang diperlukan dalam pergerakan yaitu kepemimpinan, prinsip-prinsip pergerakan, tahap-tahap pergerakan, teknik-teknik pergerakan yang efektif.

Fungsi *actuating* adalah bentuk usaha (ihtiar) dalam manajemen. Tindakannya menggunakan perencanaan sebagai pedoman.⁹

⁸ Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, 2.

⁹ Fathurrahman, Dkk., *Bunga Rampai Fungsi Manajemen dalam Perspektif Al-Qur'an dan Hadits*, (Surabaya: Cipta Media Nusantara, 2021), 133.

7) Fungsi facilitating

Fungsi ini meliputi pemberian fasilitas dalam arti luas, maksudnya adalah memberikan kesempatan kepada pegawai untuk bisa berkembang. Seperti halnya menerima masukan atau ide-ide karyawan kemudian di tampung dan bisa didiskusikan bersama jika ide tersebut memungkinkan untuk dilanjut atau dikembangkan bersama menuju tujuan yang diinginkan.

8) Fungsi empowering

Fungsi ini meliputi pemberdayaan sumber daya manusia yang dimiliki oleh lembaga. Maksudnya adalah bahwa semua pegawai pada dasarnya mempunyai kemampuan sesuai bidangnya sehingga harus terus dikembangkan agar dapat bermanfaat untuk kemajuan program organisasi.¹⁰

9) Fungsi evaluating (evaluasi)

Kegiatan evaluasi ini meliputi untuk merefleksikan kegiatan agar mengetahui pencapaian tujuan, efektivitas kerja kesulitan yang dihadapi dan upaya penyelesaiannya. Untuk memberikan nasihat, teguran, atau peringatan kepada personal yang kurang baik dalam melaksanakan tugas. Untuk memberikan pujian, perhatian, atau *reward* kepada personal yang baik dalam melaksanakan tugas.¹¹

Jadi dapat dikatakan evaluasi atau penilaian merupakan suatu proses sistematis dalam mengumpulkan, menganalisis, dan menginterpretasikan informasi untuk mengetahui tingkat keberhasilan pelaksanaan program dengan kriteria tertentu untuk

¹⁰ Fatah Syukur, *Manajemen Pendidikan Berbasis pada Madrasah*, 10.

¹¹ Suprpto, *Manajemen Pendidikan dalam Konteks Mbs*, (Magetan: Telaga Ilmu, 2018), 16.

keperluan pembuatan keputusan. Informasi hasil evaluasi dibandingkan dengan sasaran yang telah ditetapkan pada program. Apabila hasilnya sesuai dengan sasaran yang ditetapkan, berarti program tersebut efektif. Jika sebaliknya, maka program tersebut dianggap tidak efektif.

Berdasarkan penjelasan fungsi-fungsi diatas dapat diketahui bahwa semua fungsi tersebut sangat penting, saling terkait dan berinteraksi satu sama lain sehingga menjadikan proses manajemen di madrasah dapat berjalan baik dilihat dari sudut keefektifan dan keefisienan sehingga mencapai tujuan madrasah yang telah direncanakan sebelumnya.

c. Tujuan Manajemen Madrasah

Tujuan merupakan hal yang paling penting dalam suatu kegiatan. Tujuan adalah kunci dari segala aktivitas atau bisa disebut sebagai titik fokus yang harus dicapai. Untuk mencapai tujuan itu diperlukan proses yang panjang. Menurut Hendro dan Etyk, tujuan manajemen madrasah untuk mewujudkan harapan, keinginan, visi misi madrasah dengan memberdayakan madrasah melalui kewenangan madrasah dan mendorong madrasah untuk melakukan pengambilan keputusan partisipatif. Pada intinya tujuan manajemen madrasah sangat penting yaitu untuk peningkatan mutu madrasah.¹²

Sedangkan menurut Daryanto, tujuan manajemen madrasah yaitu yang pertama agar setiap jenis dan jenjang pendidikan terjadi adanya efektivitas produksi. Semua lulusan dapat berlanjut ke jenjang pendidikan diatasnya ataupun dapat bekerja sesuai dengan pengetahuan dan keterampilan. Yang kedua, agar tercapainya pemanfaatan sumber daya dan dana yang efisien,

¹² Hendro Widodo dan Etyk Nurhayati, *Manajemen Pendidikan Sekolah, Madrasah, dan Pesantren*, 233.

dalam arti tidak akan terjadi pemborosan baik waktu, tenaga, pikiran, uang dan lain-lain. Yang ketiga agar semua lulusan dapat menyesuaikan diri dalam kehidupan bermasyarakat. Yang keempat agar tercipta kepuasan kerja pada setiap anggota warga madrasah.¹³

Dapat disimpulkan bahwa tujuan manajemen madrasah adalah suatu cara peningkatan mutu madrasah dimana di dalamnya terdapat keterlibatan warga madrasah mulai dari kepala madrasah, guru, pegawai, staff maupun siswa yang akan mendapatkan dampak dari peningkatan mutu pendidikan itu sendiri di madrasah.

d. Strategi Pengembangan Manajemen Pendidikan Madrasah

Cara atau strategi ini adalah strategi yang terkait dengan upaya mengembangkan sistem manajemen madrasah sehingga secara kelembagaan madrasah akan mempunyai kemampuan-kemampuan sebagai berikut;

- 1) Berkembangnya prakarsa dan kemampuan-kemampuan kreatif dalam mengelola pendidikan, tetapi tetap berada dalam bingkai visi, misi, serta tujuan kelembagaan madrasah.
- 2) Berkembangnya organisasi pendidikan di madrasah yang lebih berorientasi profesionalisme, daripada hierarki.
- 3) Layanan pendidikan yang semakin cepat, terbuka, adil, dan merata. Kebijakan program yang dilaksanakan meliputi:
 - a. Revitalisasi peran, fungsi, dan tanggung jawab pendidikan madrasah.
 - b. Mengembangkan sistem perencanaan regional dan lokal di tingkat satuan pendidikan.

¹³ Suprpto, *Manajemen Pendidikan dalam Konteks Mbs*, (Magetan: Telaga Ilmu, 2018), 16.

- c. Meningkatkan partisipasi masyarakat melalui pembentukan majelis madrasah.
- d. Pemberdayaan personel madrasah yang didukung oleh aparat yang bersih dan berwibawa.
- e. Melakukan kajian pengembangan madrasah yang di dasarkan pada UU SISDIKNAS dengan segala macam aturan perundangannya.¹⁴

e. Langkah Strategis Peningkatan Mutu Madrasah

Kepala madrasah berperan penting dalam meningkatkan mutu madrasah, hal itu dikarenakan kepala madrasah adalah orang yang dapat mengatur, mengkoordinir, serta mengarahkan sumber daya pendidikan yang ada di madrasah untuk mencapai tujuan pendidikan. Sumber daya pendidikan tersebut berupa manusia, uang, sarana, prasarana, dan lain-lain. Semua hal itu akan dicapai apabila kepala madrasah memiliki kemauan dan dapat menjalankan fungsi-fungsi manajemen pendidikan (madrasah) dengan baik dan benar. Adapun langkah-langkah strategis peningkatan mutu madrasah adalah sebagai berikut:

- 1) Memahami kondisi awal madrasah
Langkah awal kepala madrasah adalah memahami atau mempelajari budaya atau budaya madrasah dengan cara melakukan observasi, pendalaman karakter sumber daya manusia mulai dari para guru, para staff sampai peserta didik, pengawasan kegiatan belajar mengajar dan pengenalan lingkungan madrasah, baik lingkungan fisik maupun sosial. Setelah itu kepala madrasah harus bisa mengetahui kelemahan dan kelebihan di madrasah. Kemudian beberapa langkah strategis diambil

¹⁴ Hendro Widodo dan Etyk Nurhayati, *Manajemen Pendidikan Sekolah, Madrasah, dan Pesantren*, 251.

untuk mengatasi permasalahan yang terjadi sebagai langkah pengembangan madrasah.

- 2) Menerapkan strategi menuju madrasah bermutu
 - a) Mengubah mindset dan visi madrasah

Dalam mengubah sebuah mindset memang tidak mudah, akan tetapi bisa dilakukan dengan cara perlahan yang konsisten. Misalnya, kepala madrasah dapat sering melakukan *briefing*, diskusi, mencari dan memberikan masukan. Mengadakan pembinaan dengan menghadirkan pengawas, instruktur kurikulum 2013, dan para pejabat dari kemenag. Selain itu, kepala madrasah dapat pula mengajak tim pengembang madrasah untuk studi banding ke madrasah yang lebih unggul. Setelah sebagian guru dan staff karyawan terlihat perubahan *mindset*nya, kepala madrasah dapat mulai mengubah visi dan misi madrasah dengan tetap mempertahankan visi yang lama.
 - b) Membangun sistem transparan dan akuntabel

Kepala madrasah memberikan tanggung jawab pada setiap guru dan staff, dan menganggap mereka orang yang penting semua. Setiap kegiatan atau aturan yang akan dilaksanakan merupakan kesepakatan bersama.
 - c) Membangun team work yang solid

Kepala madrasah membuat *team work* dengan menjelaskan tugas-tugas sesuai dengan porsinya serta membentuk tim kecil dan membentuk tim pengembang madrasah. Tim pengembang yang dapat dibuat yaitu tim giat prestasi, tim publikasi madrasah, tim pembiasaan karakter, tim adiwiyata, tim pemberantasan buta huruf alQur'an dan pengembangan riset. Selain itu kepala madrasah juga bisa membentuk tim wakil kepala madrasah. Meskipun sedikit berbeda

daripada umumnya dimana wakil kepala madrasah hanya satu orang, kali ini wakil kepala madrasah bisa dibuat tim. Hal ini ternyata bisa berhasil menggerakkan sistem yang dibentuk untuk memajukan madrasah karena semakin banyak yang terlibat.

d) Membangun komitmen dan budaya mutu

Kepala madrasah mengadakan kegiatan lokakarya yang menggagas madrasah ideal dan dari kegiatan tersebut ditindaklanjuti dengan merumuskan rencana madrasah ke depan. Terjadi kesepakatan antarwarga madrasah untuk bergerak menuju madrasah unggul secara akademik dan non akademik menjadi madrasah sehat dan madrasah adiwiyata.

e) Membangun jejaring (networking)

Tidak ada madrasah unggul yang tidak mempunyai jejaring yang luas, baik kepada instansi pemerintah maupun swasta, antar madrasah dan masyarakat. Oleh karena itu membangun jejaring sangat penting untuk pengembangan mutu madrasah.

3) Membangun kebersamaan

Kebersamaan ini penting untuk melakukan pengembangan ke depan. Kepala madrasah dapat mengadakan pendekatan kepada semua guru dan pegawai dan tidak butuh waktu lama kebersamaan guru dan pegawai dapat terbangun dengan baik.

4) Menjaring masukan, ide, gagasan dari seluruh guru dan pegawai

Kepala madrasah dapat menjaring masukan, ide, dan gagasan dari seluruh guru dan karyawan dengan mengedarkan form maupun saat rapat dilaksanakan.

5) Mengintensifkan rapat koordinasi wakil kepala madrasah

Kepala madrasah dapat melakukan koordinasi dengan tim wakil kepala madrasah setiap

minggunya dengan disepakati hari koordinasi sehingga pada hari dan jam tersebut semua wakil kepala madrasah tidak ada jam mengajar.

- 6) Mengadakan supervisi administrasi dan akademik

Supervisi administrasi guru mencakup program tahunan, program semester, RPP, program remedial dan pengayaan. Supervisi ini dilakukan oleh kepala madrasah secara rutin dan dapat bekerja sama dengan guru senior sebagai supervisor.

- 7) Melaksanakan rapat evaluasi setiap akhir bulan
Kepala madrasah melakukan rapat evaluasi dengan menghadirkan pengawas setiap akhir bulan. Guna rapat ini untuk mengetahui ketercapaian program yang telah dilaksanakan sehingga diketahui tingkat ketercapaiannya dan tindak lanjut apa yang tepat agar bisa mengatasinya. Dalam evaluasi tersebut kepala madrasah bisa memberikan *reward* kepada guru atau karyawan yang berprestasi sesuai dengan tingkat keberhasilannya dalam menjalankan program kegiatan untuk lebih memotivasi guru dan karyawan.¹⁵

f. Konsep Role Model dalam Membentuk Karakter

Kepala sekolah merupakan pemimpin tertinggi yang sangat berpengaruh dalam menentukan kemajuan sekolah. Demikian, adanya kepemimpinan kepala sekolah menjadi salah satu faktor yang dapat mendorong perwujudan visi, misi dan tujuan sekolah melalui program-program yang dilaksanakan secara bertahap. Oleh karena itu, tindakan kepala sekolah harus sesuai dengan prinsip-prinsip kepemimpinan sehingga dapat menjadi teladan bagi *stakeholders* yang ada

¹⁵ Hendro Widodo dan Etyk Nurhayati, *Manajemen Pendidikan Sekolah, Madrasah dan Pesantren*, 263.

disekolah terutama untuk siswa. Adapun prinsip-prinsip tersebut adalah sebagai berikut:

1) Memiliki Visi yang Strategis dan Jelas

Kepala sekolah hendaknya mempunyai visi yang jelas. Visi itu mencerminkan aspirasi dan harapan seluruh warga sekolah dan dalam jangkauan untuk mewujudkannya. Visi yang strategis dan jelas dapat menjadi pendukung kepala sekolah untuk lebih terarah dalam melakukan sesuatu. Selain itu, dapat memberikan gambaran masa depan, memotivasi, membangun kebanggaan dan komitmen.

2) Memiliki Kompetensi dan Komitmen

Seorang pemimpin harus mempunyai kompetensi yaitu kemampuan yang mengarah pada segi teknis dan nonteknis. Kemampuan teknis mengarah pada keterampilan pemimpin. Sedangkan kemampuan non-teknis menunjuk pada penguasaan pemimpin terhadap bidang keilmuan dan seni kepemimpinan yang dipunyai. Komitmen menunjuk pada rasa memiliki seorang pemimpin terhadap apa yang diamanahkan kepada kepala sekolah.

3) Bertanggung Jawab

Tanggung jawab seorang pemimpin sekolah bukan hanya terhadap sesuatu yang ia kerjakan dan upayakan, tetapi juga terhadap apa yang dilakukan bawahannya dalam mencapai tujuan sekolah.

4) Dapat Dipercaya (amanah)

Kepala sekolah mendapatkan kepercayaan (*trust*) dari bawahannya dikarenakan beliau memiliki sifat amanah atau dapat dipercaya, baik dalam perkataan, sikap dan perbuatan maupun kebijakan yang diambilnya menuju tujuan sekolah yang diinginkan. Selain itu kepala sekolah harus memiliki sikap terbuka kepada orang lain maupun bagi orang lain.

- 5) Memberikan Otonomi
Pemberian otonomi memiliki arti pemberian kebebasan untuk berapresiasi diri secara kreatif dan positif, sesuai minat dan bakat bawahannya.
- 6) Mampu Memberikan Motivasi
Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin memiliki peran yang penting dalam memberikan motivasi kepada orang lain atau bawahannya. Setiap orang dapat termotivasi oleh dirinya sendiri (internal) dan dapat juga termotivasi karena faktor dorongan orang lain (eksternal). Dengan demikian, seorang kepala sekolah hendaknya memiliki kemampuan untuk memotivasi orang lain.
- 7) Bersikap Adil
Dampak dari sikap kepala sekolah yang adil adalah sebagai berikut: bertambahnya semangat kerja, merasa dihargai, dan citra manajemen yang menyenangkan, kemudian dapat meningkatkan kuantitas dan kualitas kinerja.
- 8) Berani Mengambil Keputusan
Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin harus berani dalam mengambil keputusan. Tentunya keputusan tersebut harus disertai dengan nalar, perhitungan, alasan yang kuat serta secara bijak mempertimbangkan semua aspek dalam mengambil keputusan.
- 9) Kreatif dan Inovatif
Pemimpin yang dapat menemukan atau menciptakan dan mengembangkan hal-hal baru untuk meningkatkan kualitas organisasi yang dipimpinnya adalah pemimpin yang kreatif dan inovatif. Kreativitas dan inovasi yang dimiliki kepala sekolah dipengaruhi oleh sikap ingin tahu, ingin maju, dan ingin wawasan yang luas.
- 10) Partisipatif
Seorang pemimpin seharusnya dapat memberdayakan dirinya dalam berpartisipasi

sebelum ia berupaya memberdayakan bawahannya.

11) Taat Hukum

Kepala sekolah seharusnya memiliki sikap selalu taat pada hukum yang berlaku sehingga akan dihormati dan disegani oleh bawahannya, selain itu juga dapat menambah kewibawaan seorang pemimpin.

12) Dapat Diteladani

Kepala sekolah sebaiknya dapat menjadi teladan bagi warga sekolahnya. Keteladanan seorang pemimpin mempunyai pengaruh yang besar bagi warga yang dipimpinnya terutama di Indonesia yang mana bersifat paternalistik, yaitu mengikuti atau melihat contoh dari atasannya.

13) Berorientasi Pada Konsesus

Kepala sekolah seharusnya bersedia menjadi penengah terhadap masalah warga sekolah dan membiasakan diri dalam mengambil keputusan berdasarkan kesepakatan. Oleh karena itu kepala sekolah mempunyai sikap mementingkan musyawarah sebelum mengambil keputusan untuk kepentingan bersama.

14) Saling Berkaitan

Salah satu sikap yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin adalah sikap terbuka untuk bekerjasama dengan pihak lain, saling membantu, saling melengkapi, dan saling menguntungkan.¹⁶

2. Budaya Madrasah

a. Pengertian Budaya

Dalam disiplin dunia antropologi kata budaya (*culture*) sangat populer. kata budaya (*culture*) berasal dari kata latin *colore* yang memiliki arti membajak tanah, mengolah,

¹⁶ Heri Gunawan, *Pendidikan Karakter Konsep dan Implimentasi*, (Bandung: Alfabeta, 2017), 178-182.

memelihara ladang.¹⁷ Kemudian kata atau istilah budaya berkembang hingga mempunyai makna sebagai “strategi untuk bertahan hidup”. Inti budaya bukanlah budaya itu sendiri melainkan strategi kebudayaan. Pakar antropologi budaya Indonesia mengatakan bahwa kata “buddhaya” adalah bentuk jamak dari kata buddhi yang berarti akal atau budi. Dengan begitu kata kebudayaan berkaitan dengan akal.¹⁸

Menurut KBBI, budaya (cultural) diartikan sebagai pikiran, adat istiadat, sesuatu yang sudah berkembang, sesuatu yang menjadi kebiasaan yang sulit diubah. Pada umumnya kata budaya diartikan tradisi, yaitu ide-ide umum, sikap dan kebiasaan dari masyarakat yang nampak dari perilaku sehari-hari kemudian menjadi kebiasaan dari kelompok di masyarakat.¹⁹

Menurut Djokosantoso, budaya merupakan gabungan yang kompleks mengenai asumsi, tingkah laku, cerita, mitos, metafora dan berbagai ide lain yang menjadi satu untuk menentukan apa arti menjadi anggota masyarakat tertentu. Selanjutnya ia memiliki tiga sudut pandang mengenai budaya; yang pertama, budaya merupakan produk konteks pasar ditempat organisasi peraturan yang menekan dan lain sebagainya. yang kedua, budaya merupakan produk struktur dan fungsi yang ada dalam organisasi. yang ketiga, budaya merupakan produk sikap orang-orang dalam pekerjaan mereka.²⁰

¹⁷ Daryanto dan Hery Tarno, *Pengelolaan Budaya dan Iklim Sekolah*, 1.

¹⁸ Kamaruddin Hasan, *Membangun Budaya Sekolah: Menuju Pendidikan Berbasis Iman dan Takwa*, (Yogyakarta: CV Bina Karya Utama, 2014), 14.

¹⁹ Daryanto dan Mohammad Farid, *Konsep Dasar Manajemen Pendidikan di Sekolah*, (Yogyakarta: Penerbit Gava Media, 2013), 215.

²⁰ Djokosantoso Moeljono, *Budaya Organisasi dalam Tantangan*, (Jakarta: PT Gramedia, 2005), 69-70.

Syaiful Anwar mengutip dari Berry, bahwa budaya terdiri dari delapan karakteristik kegiatan yang ada dalam kehidupan yaitu: karakteristik umum, makanan dan pakaian, rumah dan teknologi, ekonomi dan transportasi, aktivitas individual dan keluarga, komunitas dan pemerintahan, kesejahteraan, religi, dan ilmu pengetahuan, seks dan lingkaran kehidupan.²¹

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa pengertian budaya, yaitu sesuatu yang abstrak tetapi memiliki hal yang menonjol berupa gagasan, pikiran, asumsi, tingkah laku, cerita, mitos, metafora, yang sudah berkembang dan menjadi kebiasaan yang sulit untuk diubah sebagai bentuk ciri dari bagian anggota masyarakat yang berbeda dengan satu sama lain.

b. Budaya Madrasah

Budaya madrasah merupakan nilai-nilai, norma-norma maupun tradisi yang dibangun oleh semua warga madrasah yang ada di lingkungan madrasah dan tentunya mengarah kepada seluruh personal yaitu kepala madrasah, guru-guru, para staff dan siswa, juga kontribusi masyarakat sekitar madrasah dalam waktu yang cukup lama. Budaya atau tradisi kebiasaan yang terdapat di madrasah harus dilaksanakan dan dipatuhi oleh semua warga madrasah.²²

Menurut Muhammad Kristiawan dkk, budaya madrasah yaitu sesuatu yang dibangun dari hasil pertemuan antara nilai-nilai yang dianut oleh

²¹ Syaiful Anwar, "Pengembangan Budaya Mutu dalam Meningkatkan Kualitas Madrasah di Madrasah Ibtidaiyyah Negeri Kota Bandar Lampung" *Jurnal Studi Keislaman* 14, No. 2 (2014): 466, Diakses Pada 5 Desember 2020, <https://Media.Neliti.Com/Media/Publications/57280-Id-Pengembangan-Budaya-Mutu-Dalam-Ningkat.Pdf>

²² Daryanto dan Hery Tarno, *Pengelolaan Budaya dan Iklim Madrasah*, 3-4.

kepala madrasah sebagai pemimpin dan nilai-nilai yang dianut oleh guru dan staff yang ada di madrasah. Nilai-nilai itu berasal dari pemikiran warga madrasah dan dijadikan sumber utama dalam membuat budaya madrasah.²³

Budaya madrasah memiliki peranan yang sangat penting dalam peningkatan kualitas pendidikan di madrasah. dikarenakan bahwa budaya madrasah berkaitan erat dengan perilaku dan kebiasaan-kebiasaan warga madrasah untuk melakukan penyesuaian dengan lingkungan, serta cara melihat persoalan dan memecahkannya di lingkungan madrasah, sehingga dapat memberikan landasan dan arah pada berlangsungnya suatu proses pendidikan yang efektif dan efisien. Dengan demikian maka substansi budaya madrasah adalah perilaku, nilai-nilai, sikap dan cara hidup warga madrasah yang berusaha mendinamisir lingkungan madrasah untuk mencapai tujuan madrasah.²⁴

Menurut Joko Susilo, menciptakan sebuah budaya madrasah yang kondusif dibutuhkan strategi strategi pencapaian, yaitu; melakukan perencanaan program yang matang dan strategi pencapaian yang jelas, melakukan perubahan *mindset* kepada seluruh *stakeholders*, memberi contoh teladan yang baik, menanamkan nilai-nilai karakter, dan menciptakan daya dukung yang optimal.²⁵

²³ Muhammad Kristiawan, Dkk., *Manajemen Pendidikan*, (Yogyakarta: CV Budi Utama, 2017), 126.

²⁴ Neprializa, Manajemen Budaya Madrasah, *Manajer Pendidikan* 9, No. 3 (2015): 419-429, Diakses Pada 9 Februari, 2021, <https://Media.Neliti.Com/Media/Publications/270840-Manajemen-Budaya-Sekolah-54e06de3.Pdf>.

²⁵ Muhammad Joko Susilo, “Strategi Menciptakan Budaya Madrasah yang Kondusif Melalui Paradigma Madrasah-Madrasah Unggul Muhammadiyah”, Diakses Pada 9 Februari, 2021, http://Symbion.Pbio.Uad.Ac.Id/Prosiding/Prosiding/Id_360_Muh%20joko%20susilo_Hal%20567-576.Pdf.

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa budaya madrasah yaitu sekumpulan norma, nilai, keyakinan, dan tradisi yang telah dibangun oleh semua warga madrasah berasal dari pemikiran maupun kebiasaan-kebiasaan perilaku warga madrasah dalam jangka waktu yang lama untuk mencapai tujuan madrasah sehingga budaya madrasah ini dapat menjadi ciri dan karakteristik tersendiri yang berbeda dari madrasah satu dengan madrasah yang lainnya.

c. Unsur-unsur Budaya Madrasah

Budaya madrasah terlihat dalam hubungan antar warga madrasah baik pada saat bekerja, kegiatan belajar-mengajar, maupun pada saat berkomunikasi dengan satu sama lain. Budaya madrasah mengandung unsur artifak dan unsur asumsi, nilai dan keyakinan. Unsur artifak yang dimaksud yaitu berupa hal-hal yang dapat diamatisecara langsung seperti tata ruang, kebiasaan atau rutinitas, peraturan-peraturan, upacara-upacara, simbol, logo, gambar-gambar, sopan-santun, cara berpakaian dari warga madrasah. Unsur ini dapat dirasakan dengan cepat ketika orang mencakup keyakinan, menilai, dan asumsi saling berkaitan dan saling mendukung.

Sedangkan unsur berupa asumsi, nilai dan keyakinan yang di maksud yaitu yang sifatnya abstrak termanifestasi dalam bentuk aturan-aturan dan disiplin sementara unsur-unsur budaya astifak dimanifestasikan dalam bentuk lambang-lambang, simbol-simbol. Budaya madrasah yang positif dan negatif sangat tergantung pada dukungan yang diberikan warga madrasah. Kepala madrasah merupakan figur yang menjadi panutan warga madrasah. Hubungan kepala madrasah dengan segenap warga sangat menentukan keberhasilan madrasah dalam membangun budaya madrasah. Hal yang sama juga berlaku bagi para madrasah

lainnya yakni guru, siswa, dan tenaga administrasi.²⁶

Menurut Muhammad Kristiawan dkk, unsur-unsur budaya madrasah ada beberapa hal yaitu; pemimpin, seperangkat nilai dan keyakinan yang dianut, asumsi dasar, adaptasi, citra dan brand yang khas, acuan perilaku, pewarisan, berbagi nilai, pedoman mengatasi masalah.²⁷

Di dalam bukunya Daryanto dan Henry yang berjudul pengelolaan budaya dan iklim madrasah menjelaskan bahwa dalam budaya madrasah terdapat unsur-unsur yang saling berkaitan jika ditinjau dari usaha peningkatan kualitas pendidikan yaitu: Budaya madrasah yang bersifat positif, negatif dan netral.²⁸

Budaya madrasah positif, budaya madrasah yang bersifat positif yaitu kegiatan-kegiatan yang mendukung peningkatan kualitas pendidikan. Contohnya kerjasama dalam mencapai prestasi penghargaan terhadap prestasi dan komitmen terhadap belajar.

Budaya madrasah negatif, budaya madrasah yang bersifat negatif yaitu budaya yang kontra terhadap peningkatan mutu pendidikan. Maksudnya adalah resisten terhadap perubahan. Contohnya: siswa takut salah, siswa takut bertanya, dan siswa jarang melakukan kerjasama dalam menyelesaikan permasalahan.

²⁶ Beti Istanti Suwandayani dan Nafi Isbadrianingtyas, Peran Budaya Sekolah dalam Pembentukan Karakter Anak Sekolah Dasar, *Prosiding Senasgabud*, Malang, 20 September 2017, Universitas Muhammadiyah Malang, Diakses Pada 11 Februari, 2021, [Http://Eprints.Umm.Ac.Id/45186/20/Suwandayani%20isbadrianingtyas%20-%20budaya%20sekolah%20peran%20budaya%20sekolah%20karakter%20Anak.Pdf](http://Eprints.Umm.Ac.Id/45186/20/Suwandayani%20isbadrianingtyas%20-%20budaya%20sekolah%20peran%20budaya%20sekolah%20karakter%20Anak.Pdf).

²⁷ Muhammad Kristiawan, Dkk., *Manajemen Pendidikan*, 130.

²⁸ Daryanto dan Henry, *Pengelolaan Budaya dan Iklim Madrasah*, 7.

Budaya madrasah yang netral, budaya madrasah yang bersifat netral maksudnya adalah budaya yang tidak berfokus pada satu sisi namun dapat memberikan kontribusi positif terhadap perkembangan mutu pendidikan. Hal ini bisa berupa arisan keluarga, seragam guru, dan lain-lain.

Selain itu, menurut Eva mengutip dari Supardi bahwa unsur-unsur budaya madrasah yaitu nilai, sistem, kepercayaan, norma, dan cara berfikir anggota dalam madrasah serta budaya ilmu. Adapun nilai-nilai yang harus dikonstruksikan oleh madrasah diantaranya adalah; kebiasaan hidup yang bersih, kebiasaan yang islami, akhlak mulia atau etika, kejujuran, kasih sayang, mencintai belajar, bertanggung jawab, menghormati hukum dan peraturan, menghormati hak orang lain, mencintai pekerjaan, suka menabung dan bekerja keras, tepat waktu.²⁹

d. Fungsi Budaya Madrasah

Menurut Ike Kusdyah, budaya madrasah memiliki fungsi yang dapat menunjang berjalannya budaya madrasah. Fungsi-fungsi tersebut yaitu;

- 1) budaya memiliki peran dalam menetapkan tapal atas, artinya budaya menciptakan pembedaan yang jelas antara satu madrasah dengan madrasah yang lain.
- 2) Budaya menjadikan setiap anggota merasakan identitasnya berada di lingkungan madrasah.
- 3) Budaya mempermudah timbulnya rasa komitmen kepada madrasah lebih luas dibandingkan dengan kepentingan pribadi.
- 4) Budaya meningkatkan kemandirian sistem sosial.

²⁹ Eva Maryamah, Pengembangan Budaya Madrasah, *Tarbawi* 2, No. 2, (2016): 90, Diakses Pada Diakses Pada 11 Februari, 2021, ; <https://Media.Neliti.Com/Media/Publications/256481-Pengembangan-Budaya-Madrasah-1bf3dd81.Pdf> .

- 5) Yang terakhir fungsi budaya madrasah yaitu sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku anggotanya.³⁰

Adapun pendapat lain yang menyerupai fungsi-fungsi diatas yaitu menurut Arbangi Dkk. mengatakan bahwa budaya madrasah memiliki peran penting terhadap kesuksesan madrasah dikarenakan berbagai hal, seperti;

- 1) Budaya madrasah merupakan identitas bagi warga madrasah tersebut.
- 2) Budaya madrasah merupakan sumber penting dalam stabilitas dan kelanjutan madrasah sehingga memberikan rasa aman bagi para warga madrasah.
- 3) Budaya madrasah membantu para pekerja baru untuk menggambarkan apa yang terjadi di dalam madrasah.
- 4) Budaya madrasah membantu menstimulus antusiasme warga madrasah dalam menjalankan tugas-tugasnya.³¹

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa fungsi budaya madrasah terletak pada kekuatan fungsionalitasnya. Makasudnya budaya madrasah yang kuat menjadi alat kuat untuk menuntun tingkah laku warga madrasah ke arah yang lebih baik serta membantu mereka untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik atau sesuai tugas masing-masing juga mengungkap polaritas mereka untuk bertingkah laku dan bersikap ketika menghadapi masalah dan tantangan yang bersifat internal maupun eksternal.

³⁰ Ike Kusdyah Rachmawati, *Manajemen Konsep-Konsep Dasar dan Pengantar Teori*, (Malang:Universitas Muhammadiyah Malang, 2004), 77.

³¹ Arbangi, Dkk., *Manajemen Mutu Pendidikan dalam Bingkai Pembangunan Bangsa*, (Jakarta: Kencana, 2016), 282.

3. Manajemen dalam Budaya Madrasah

a. Perencanaan Program Budaya Madrasah

Perencanaan merupakan kegiatan yang dilaksanakan untuk menetapkan tujuan yang akan dicapai disertai cara-cara untuk mencapai tujuan tersebut. Suatu perencanaan memberikan arahan bagi setiap kegiatan sehingga kegiatan itu dapat diusahakan dan dilaksanakan secara efektif dan efisien.³²

Suatu kegiatan harus direncanakan sebaik mungkin agar mendapatkan hasil yang sebagaimana diharapkan sebelumnya. Adapun rencana yang baik dapat menjawab enam pertanyaan dasar yaitu: *what* (apa yang ingin dilakukan dengan tujuan apa), *who* (siapa yang melakukan), *why* (mengapa harus dilakukan), *where* (dimana), *when* (kapan dilakukan), *how* (bagaimana melakukannya).³³

Dalam merencanakan program budaya dan lingkungan madrasah dibutuhkan suatu titik fokus atau sasaran yang tepat. Setelah itu, membuat catatan dan menyusun program serta menentukan strategi yang tepat dalam mencapai tujuan atau sasaran tadi. Program yang ada di manajemen budaya madrasah ada dua, yaitu program penataan lingkungan madrasah yang menutamakan fisik dan program pengembangan lingkungan psikologis, sosial, kulutal madrasah.³⁴

b. Pelaksanaan Program Budaya Madrasah

Pelaksanaan merupakan bentuk kegiatan yang sangat penting karena secara langsung berhubungan dengan orang-orang yang ada di

³² Daryanto dan Muhammad Farid, *Konsep Dasar Manajemen Pendidikan di Sekolah*, 162.

³³ Wildan Zulkarnain dan Raden Bambang Sumarno, *Manajemen Perkantoran Profesional*, (Malang: Gunung Samudera, 2015), 12.

³⁴ Reni Hermayati, “Strategi Icom dalam Manajemen Budaya Madrasah”, Diakses Pada 10 Februari, 2021, [Http://Flashcompugraphics.Blogspot.Com/2015/09/Strategi-Icom-Dalam-Manajemen-Budaya.Html](http://Flashcompugraphics.blogspot.com/2015/09/Strategi-Icom-Dalam-Manajemen-Budaya.Html), Pukul 17.05 Wib.

dalam madrasah. Pelaksanaan sebagai upaya untuk menjadikan perencanaan menjadi kenyataan, dengan melalui berbagai pengarahan dan pemotivasian agar setiap anggota program atau madrasah dapat melaksanakan kegiatan secara optimal sesuai dengan peran dan tugasnya masing-masing.³⁵

Langkah-langkah yang dilakukan madrasah kaitannya dengan pelaksanaan program yaitu: a) Membentuk tim pengembang budaya dan lingkungan madrasah yang terdiri atas kepala madrasah, guru, komite madrasah, wakil orang tua dan wakil peserta didik. b) Menyusun deskripsi tugas tim; tim yang dibentuk menyusun target kegiatan, menyusun program kegiatan, menyusun strategi pelaksanaan program, memilih dan menyusun alat dan strategi pengawasan. c) Melaksanakan program sesuai rambu-rambu yang telah dirumuskan. d) Memantau dan mengevaluasi pelaksanaan program secara bertahap.

Untuk merealisasikan program, tim pengembang menyusun program jangka panjang, menengah dan pendek bagi pembinaan dan pengembangan budaya dan lingkungan madrasah. Program jangka panjang, menengah dan pendek berisi jabaran tentang: Target; Kegiatan; Strategi pelaksanaan; Evaluasi program jangka panjang.

c. Evaluasi Progam Budaya Madrasah

Evaluasi atau penilaian juga penting dalam semua kegiatan. Dengan evaluasi dapat mengukur tingkat keberhasilan dari suatu program yang dilakukan sehingga dapat memberikan feedback untuk kelangsungan program selanjutnya. Secara bahasa, kata evaluasi berasal dari bahasa inggris yaitu evaluation berarti penilaian atau proses

³⁵ Daryanto dan Muhammad Farid, *Konsep Dasar Manajemen Pendidikan di Sekolah*, 166.

penilaian.³⁶ Sedangkan evaluasi secara istilah dapat diartikan proses pengukuran akan efektivitas strategi yang digunakan dalam upaya mencapai tujuan kegiatan secara runtut dan sistematis. Tujuan evaluasi untuk membantu pengembangan, implementasi, kebutuhan suatu program, perbaikan program, pertanggungjawaban, seleksi karyawan, motivasi, menambah pengetahuan dan dukungan dari stakeholders.

Evaluasi dalam suatu program sangat diperlukan dan penting dikarenakan dapat menjadi *feed-back* bagi para penggagas maupun anggotanya dalam memperbaiki dan menyempurnakan program. Hakikat evaluasi yaitu suatu proses yang sistematis dan berkelanjutan untuk menentukan kualitas sesuatu dengan mempertimbangkan data-data yang ada dan memiliki kriteria tertentu dalam rangka mengambil suatu keputusan.³⁷ Dalam Implementasi, pembinaan, pengembangan budaya dan lingkungan madrasah dilakukan secara terus menerus. Implementasinya dipantau secara terus menerus untuk mengetahui kendalanya dan faktor pendukungnya. Cara ini digunakan sebagai upaya untuk lebih memantapkan implementasinya.

Menurut Ali mengutip dari Suharsimi Arikunto bahwa tujuan evaluasi ada dua yaitu tujuan umum dan tujuan khusus. Tujuan umum diarahkan pada program secara keseluruhan. Sedangkan tujuan khusus lebih difokuskan pada masing-masing komponen. pelaksanaan program harus senantiasa dievaluasi untuk melihat sejauh

³⁶ Ali Chaerudin, *Manajemen Pendidikan dan Pelatihan SDM*, (Sukabumi: CV Jejak, 2019), 265.

³⁷ Didin Kurniadin dan Imam Machali, *Manajemen Pendidikan: Konsep dan Prinsip Pengelolaan Pendidikan*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2014), 374.

mana program tersebut telah berhasil mencapai tujuan pelaksanaan yang ditetapkan sebelumnya.³⁸

Fungsi evaluasi program ada tiga yaitu fungsi formatif, sumatif dan diagnostik. Fungsi formatif adalah evaluasi dipakai untuk perbaikan dan pengembangan kegiatan yang sedang berjalan. Fungsi sumatif adalah evaluasi dipakai untuk pertanggungjawaban, keterangan, seleksi atau lanjutan. Fungsi diagnostik adalah untuk mendiagnostik sebuah program.³⁹

Adapun tujuan evaluasi implementasi budaya dan lingkungan madrasah yaitu: (1) mengetahui ketercapaian target yang telah ditetapkan; (2) mengetahui target yang sudah dan belum tercapai; (3) mengetahui faktor penghambat ketercapaian target; (4) mengetahui upaya yang sudah dilakukan dalam rangka mengatasi kendala; (5) mengidentifikasi unsur rencana dan pelaksanaan program yang perlu diperbaiki dan dikembangkan sehingga diperoleh hasil yang lebih optimal untuk saat yang akan datang.

B. Penelitian Terdahulu

Adapun beberapa hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian yang dilakukan sekarang dijadikan rujukan oleh peneliti karena mengacu pada manajemen budaya madrasah, sebagai berikut:

1. Mimi Larasati, 2019, Penelitian Skripsi dengan judul Manajemen Budaya Madrasah dalam Mengembangkan Kompetensi Kepribadian dan Sosial Guru di MTs Darul Ilmi Batang Kuis Deli Serdang Sumatera Utara. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa adanya budaya yang dapat membantu mengembangkan kompetensi kepribadian dan sosial guru. Hal itu dibuktikan dari perilaku setiap guru

³⁸ Ali Chaerudin, *Manajemen Pendidikan dan Pelatihan SDM*, 266-267.

³⁹ Ali Chaerudin, *Manajemen Pendidikan dan Pelatihan SDM*, 269.

kepada sesama guru, siswa maupun kepada para staff madrasah. Adapun yang menjadi kendala dalam menerapkan budaya madrasah ini adalah diri pribadi setiap guru dalam artian mereka kurang memahami atau kurang mempunyai kesadaran untuk meningkatkan kemampuan kompetensi kepribadian dan sosial. Selain itu juga kurang memadainya sarana prasarana untuk mendukung penerapan budaya. Pengelolaan madrasah berdasarkan fungsi manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengawasan dan evaluasi sehingga dapat dikatakan manajemen budaya madrasah dalam mengembangkan kompetensi kepribadian dan sosial guru cukup berhasil dan baik.⁴⁰

2. Ana Rosdiana, 2017, Penelitian Skripsi dengan judul Penerapan Manajemen Budaya Sekolah Islami di SMP IT Al Madinah Bogor. Penelitian ini menunjukkan hasil bahwa pihak sekolah juga menerapkan budaya sekolah yang dirasa dapat menyesuaikan visi dari pendiri sekolah terdahulu yaitu mencetak generasi cerdas yang Islami dan Qur'ani. Diketahui manajemen BUSI di SMP IT Al Madinah Bogor ini dapat dikatakan sudah cukup baik dibuktikan dengan perencanaan yang dibuat, meningkatnya prestasi akademik, terciptanya lingkungan yang bersih, terjalinnya hubungan yang harmonis antar seluruh warga sekolah. Meskipun begitu, pelaksanaan manajemen BUSI masih terdapat faktor-faktor penghambat namun juga terdapat faktor pendukung.⁴¹

⁴⁰ Mimi Larasati, "Manajemen Budaya Madrasah dalam Mengembangkan Kompetensi Kepribadian dan Sosial Guru di Mts Darul Ilmi Batang Kuis", (Skripsi, UIN Sumatera Utara Medan, 2019), Diakses Pada Diakses Pada 9 Februari, 2021, [Http://Repository.Uinsu.Ac.Id/6770/1/Skripsi%20mimi%20larasati%20ber-Dikonversi.Pdf](http://Repository.Uinsu.Ac.Id/6770/1/Skripsi%20mimi%20larasati%20ber-Dikonversi.Pdf).

⁴¹ Ana Rosdiana, "Penerapan Manajemen Budaya Sekolah Islami di SMP IT Al Madinah Bogor", (Skripsi, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, 2017), Diakses Pada 12 Februari, 2021, [Http://Repository.Uinjkt.Ac.Id/Dspace/Handle/123456789/34591](http://Repository.Uinjkt.Ac.Id/Dspace/Handle/123456789/34591).

3. Neprializa, 2015, Penelitian jurnal dengan judul manajemen budaya sekolah di SMA Negeri 4 Lubuklinggau. Hasil penelitian ini yaitu manajemen budaya sekolah dalam penelitian dikelompokkan menjadi dua yaitu program penataan lingkungan sekolah utamanya fisik dan program pengembangan lingkungan psikologis, *social* dan *cultural* sekolah. Kunci dari berhasilnya program budaya sekolah adalah cara kepala sekolah dalam melaksanakan manajemennya. Pada penelitian ini membuktikan bahwa kepala sekolah harus melakukan berbagai aktivitas seperti perencanaan, pengimplementasian, dan evaluasi budaya sekolah. Aktivitas-aktivitas tersebut harus didukung oleh lingkungan yang kondusif seperti halnya melakukan pengembangan komunikasi dan interaksi yang sehat antara kepala sekolah sebagai manajer sekolah dengan para guru, staff, siswa, orang tua siswa, masyarakat dan pemerintah.⁴²

Dari beberapa penelitian tersebut dapat diketahui bahwa ketiga penelitian di atas memiliki kesamaan dengan penelitian ini yaitu masih berkaitan dengan manajemen budaya madrasah atau sekolah. Maksudnya terdapat kesamaan dalam mengaplikasikan fungsi-fungsi manajemen yaitu adanya perencanaan, pengorganisasian, pengimplementasian dan evaluasi dalam melaksanakan budaya sekolah.

Adapun yang membedakan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya (tiga penelitian di atas) yaitu terletak pada lokasi penelitian, objek, dan masalah penelitian. Seperti halnya untuk penelitian pertama lebih memfokuskan pada kompetensi kepribadian dan sosial guru. Penelitian yang kedua lebih memfokuskan pada perubahan perilaku siswa. Penelitian yang ketiga lebih memfokuskan pengembangan budaya sekolah melalui pada

⁴² Neprializa, "Manajemen Budaya Sekolah", *Manajer Pendidikan* 9, No. 3 (2015): 419, Diakses Pada 9 Februari, 2021, <https://Media.Neliti.Com/Media/Publications/270840-Manajemen-Budaya-Sekolah-54e06de3.Pdf>.

interaksi dan komunikasi kepala sekolah terhadap sesama. Sedangkan pada penelitian ini memfokuskan pada pengembangan budaya madrasah melalui gerakan baru guna menunjang kualitas manajemen budaya madrasah di MAN 1 Jepara yaitu adanya program GEMATI.

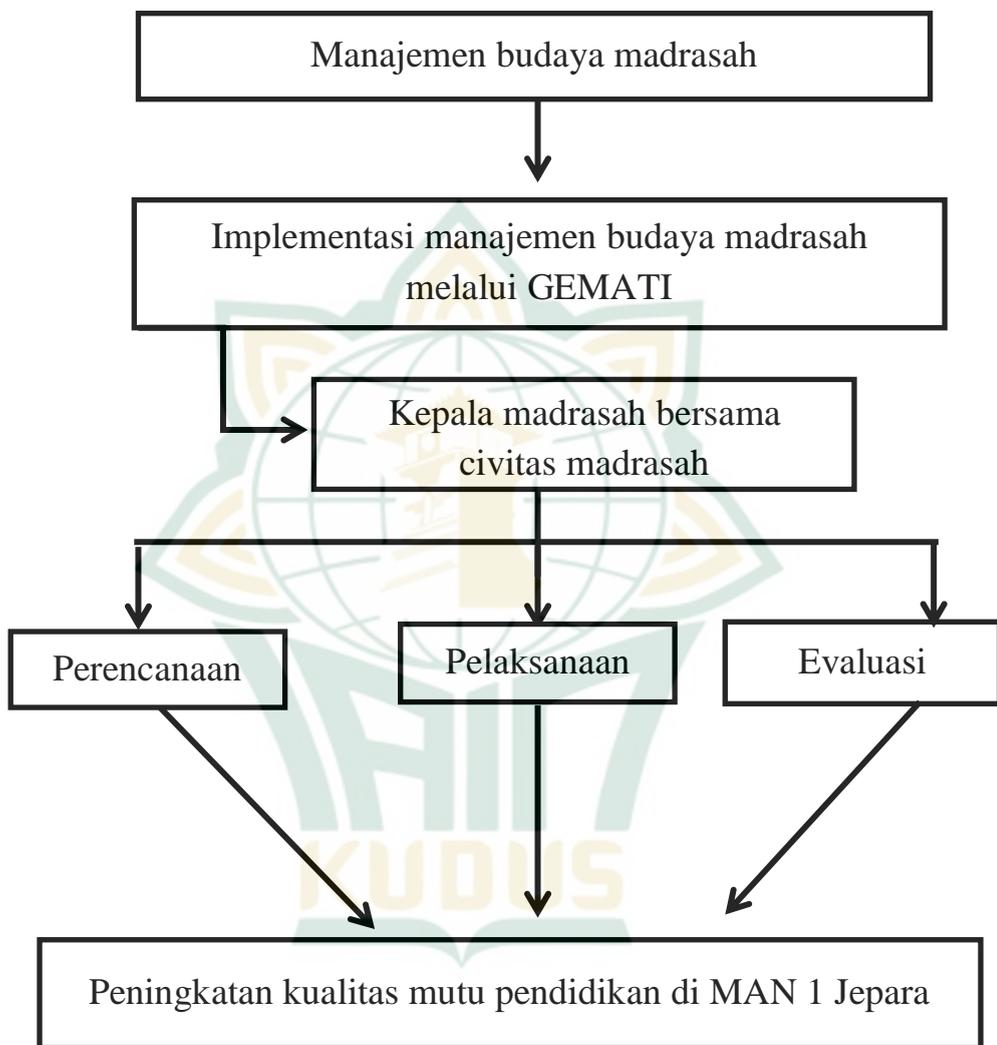
C. Kerangka Berfikir

Kerangka berfikir merupakan model yang berkonsep tentang bagaimana teori yang berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah penting.⁴³ Peneliti menyimpulkan kerangka berfikir berisi urutan teori yang berkaitan dengan tema penelitian yang diringkas secara deskriptif sehingga memudahkan pembaca untuk memahaminya.

Budaya madrasah memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan mutu atau kualitas pendidikan di madrasah, meskipun budaya madrasah kurang diperhatikan di dunia pendidikan. Adapun untuk menjaga eksistensi budaya madrasah diperlukan konsep manajemen yang baik. Berdasarkan dari beberapa penelitian mengenai manajemen budaya madrasah yang ada diketahui bahwa masih banyak lembaga pendidikan yang kurang memperhatikan dan memahami pentingnya budaya madrasah. Hal ini dibuktikan dengan banyaknya madrasah yang belum punya program pengembangan budaya ini di madrasah. Disinilah fungsi kepemimpinan kepala madrasah untuk dapat menumbuhkan kesadaran dan pengetahuan mengenai budaya madrasah. Meskipun begitu tidak semua kepala madrasah kurang memperhatikan budaya madrasah, akan tetapi masih ada madrasah yang dalam proses pengembangan untuk memberikan gambaran proses budaya madrasah yang sedang berlangsung. Beberapa pengembangan budaya madrasah tersebut seperti halnya ditekankan pada kompetensi guru untuk bisa mengaplikasikan budaya madrasah sehingga dapat diteladani oleh siswa, maupun dengan upaya mengevaluasi berbagai kegiatan atau program sehingga tetap eksis.

⁴³ Sugiyono, *Metode Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, 60.

Berbeda dengan madrasah yang lain, MAN 1 Jepara memiliki cara tersendiri dalam peningkatan kualitas pendidikan yaitu dengan mengembangkan budaya madrasah melalui program GEMATI (Gerakan Madrasah di Hati). Untuk menjalankan GEMATI sebagai program pengembangan budaya madrasah diperlukan penerapan manajemen. Manajemen yang baik tidak lepas dari peran seorang pemimpin atau kepala madrasah sebagai manajer yang memiliki keahlian dan keterampilan dalam mengatur, mengarahkan dan memimpin semua kegiatan yang ada di madrasah. Agar dapat menilai efektivitas manajemen dalam budaya madrasah ini diperlukan pendeskripsian beberapa kegiatan yaitu perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi program GEMATI. Ketiga kegiatan tersebut sangat penting dan harus dilakukan dengan baik agar program pengembangan budaya melalui GEMATI dapat berhasil dan berlanjut (terjaga keeksistensinya). Selain itu, berhasilnya program GEMATI ini di dukung oleh kerjasama semua pihak warga madrasah dalam menerapkan dan mewujudkan GEMATI sebagai salah satu bentuk pengembangan budaya madrasah yang dapat meningkatkan mutu atau kualitas madrasah di MAN 1 Jepara.



Gambar 2. 1
Gambar Kerangka Berpikir Penelitian