

STRATEGI MEMBANGUN BUDAYA MADRASAH UNGGUL DI MADRASAH ALIYAH AL-IRTIQO INTERNATIONAL ISLAMIC BOARDING SCHOOL (IIBS) MALANG

Siti Ma'rifatul Hasanah, Ika Widiastuti, Syahrul Mubin

Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

Email: marifah@uin-malang.ac.id, ikkwa.widya@gmail.com, smub26468@gmail.com

Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah untuk memahami core value dalam membangun budaya madrasah unggul, peran dan strategi kepala madrasah untuk mewujudkan budaya madrasah unggul. Jenis penelitian ini adalah kualitatif, dengan menggunakan metode wawancara, observasi dan dokumentasi. Penelitian dilaksanakan di Madrasah Aliyah Al-Irtiqo' International Islamic Boarding School (IIBS) Malang. Adapun hasil dari penelitian adalah: 1) Core values budaya unggul MA Al Irtiqo' meliputi nilai unggul, keadilan dan kesetaraan, tanggung jawab, mandiri dan berprestasi, religius, akhlakul karimah dan berpedoman al Quran dan sunnah, kesetiaan, sosial dan kerjasama. 2) Peran kepala MA Al Irtiqo' dalam membangun dan mengembangkan budaya unggul memposisikan diri sebagai educator, supervisor, leader, inovator, creator, motivator dan inovator. 3) Strategi dalam membangun dan mengembangkan budaya sekolah unggul meliputi: Perencanaan pengembangan nilai nilai unggul sekolah berdasarkan visi, misi dan tujuan sekolah, pemantapan core value (nilai dasar) budaya sekolah, pemantapan leadership, manajerial dan meingkatkan SDM sekolah, penyusunan nilai, spirit dan norma di sekolah, menyusun program unggulan sekolah, sosialisasi, implementasi, penguatan dengan reward dan punishment, dan evaluasi dan feed back.

Kata Kunci: Strategi, Kepala Sekolah, Budaya Madrasah Unggul

Abstract

The aim of this research is to understand the core values in building an excellent school culture, the madrasa head's role in building an excellence madrasa culture and the madrasa head's strategy in building an excellence madrasa culture. This type of research is qualitative, using interview, observation and documentation data collection methods. The research was carried out at Madrasah Aliyah Al-Irtiqo' International Islamic Boarding School (IIBS) Malang. The research results are: 1) The core values of MA Al Irtiqo' excellence culture include excellence values, justice and equality, responsibility, independence and achievement, religiousness, akhlakul karimah and guided by the Quran and Sunnah, loyalty, social and cooperation. 2) The role of the head of MA Al Irtiqo' in building and developing a culture of excellence, positioning himself as an educator, supervisor, leader, innovator, creator, motivator and innovator. 3) Strategies for building and developing an excellence school culture include: Planning for the development of an excellence school values based on the school's vision, mission and goals, Strengthening the core values (basic values) of school culture, Strengthening leadership, managerial and improving school human resources, Establishing values, spirit and norms in schools, developing an excellence school programs, socialization, implementation, reinforcement with rewards and punishment, and evaluation and feedback.

Key Word: Strategy, Headmaster, Excellent School Culture

PENDAHULUAN

Kepala sekolah memiliki peran signifikan dalam membangun budaya sekolah unggul.¹ Para pengelola pendidikan dituntut untuk terus berinovasi, berbagai pendekatan dilakukan untuk mewujudkan sekolah unggulan. Baik dari aspek kurikulum, peningkatan SDM, penyediaan dan manajemen sarana prasarana, pemasaran pendidikan, dan lain sebagainya.² Pendidikan berkualitas dan unggul menjadi keniscayaan. Dan mewujudkan sekolah unggul tidak bisa lepas dari membangun budaya sekolah unggul. Dengan membangun budaya sekolah unggul, maka akan terwujud sekolah unggul.³ Budaya organisasi menjadi suatu pembeda dengan organisasi lain. Sehingga pembeda satu sekolah dengan sekolah yang lain juga dilihat dari perbedaan budayanya. Robins menyatakan bahwa budaya mempunyai peran penting dalam menetapkan tapal batas, yang artinya adalah budaya menciptakan suatu perbedaan yang signifikan antara satu organisasi dengan organisasi yang lain.⁴

Dewasa ini banyak bermunculan sekolah unggulan, sekolah unggul merupakan sekolah yang memiliki keunggulan di bidang berbagai bidang, baik bidang akademik, seni, religiusitas, dan berbagai aspek lain serta memiliki prestasi di tingkat lokal, nasional dan internasional.⁵ Sekolah unggul berupaya untuk mengembangkan keunggulan *output* nya dalam berbagai aspek. Sehingga dalam pelaksanaannya sekolah unggulan sangat memperhatikan aspek input, kurikulum, proses pembelajaran, kompetensi dan skill tenaga pendidik dan kependidikan, sarana prasarana, pembentukan budaya sekolah unggul dan manajemen sekolah.⁶

Madrasah sebagai bagian dari lembaga pendidikan Islam formal seyogyanya dikelola secara profesional. Pengelolaan madrasah secara profesional memerlukan teori manajemen modern.⁷ Teori manajemen modern berpendapat bahwa organisasi merupakan suatu sistem yang terbuka berdasarkan analisis konseptual dan data empirik integratif. Untuk mewujudkan fungsi ideal tersebut, madrasah harus terus berorientasi untuk tetap survive dan bermakna dan sesuai tuntutan masyarakat global. Sehingga beragam pembaharuan dan pengembangan madrasah perlu dilakukan secara terus

¹ Taufik Ikbal, *Pengaruh Peran Kepala Sekolah Dan Budaya Organisasi Terhadap Keunggulan Sekolah Di SD Muhammadiyah Se-Kota Bandar Lampung*, Tesis, 2020.

² Sulfemi Wahyu Bagja, 'PENGELOLAAN MANAJEMEN SEKOLAH YANG EFEKTIF DAN UNGGUL Wahyu', -, 02.09 (2012), 1–19.

³ Yesi Ismawati and others, 'Budaya Organisasi Sekolah Dalam Mempersiapkan Sumber Daya Manusia Unggul', *Jurnal Administrasi Dan Manajemen Pendidikan*, 3.1 (2020), 118–22, <https://doi.org/10.17977/um027v3i22020p118>.

⁴ A. Judge Robbins, P. Stephen. , Timothy, *ORGANIZATIONAL BEHAVIOR*, Pearson, 2013, XIII.

⁵ Putri Wulandari and Piter Joko Nugroho, 'Pengembangan Budaya Organisasi Sekolah Unggul Swasta', *Jurnal Manajemen Dan Supervisi Pendidikan*, 4.3 (2020), 240–48, <https://doi.org/10.17977/um025v4i32020p240>.

⁶ Hendrikus Midun, 'Membangun Budaya Mutu Dan Unggul Di Sekolah', *Jurnal Pendidikan Dan Kebudayaan Missio*, 9.1 (2017), 50–59.

⁷ Muhammad Mushfi El Iq Bali and Susilowati Susilowati, 'Transinternalisasi Nilai-Nilai Kepesantrenan Melalui Konstruksi Budaya Religius Di Sekolah', *Jurnal Pendidikan Agama Islam*, 16.1 (2019), 1–16, <https://doi.org/10.14421/jpai.jpai.2019.161-01>.

menerus dan berkesinambungan.⁸ Kecenderungan masyarakat dalam memilih sekolah unggul semakin meningkat. Sehingga sekolah berlomba untuk membangun brand sekolah sebagai sekolah unggul. Salah satu aspek penting dalam membangun sekolah unggul adalah pembentukan budaya sekolah unggul. Jika budaya sekolah unggul telah tampak, dan telah membudaya, maka sekolah tersebut akan membentuk citra sekolah unggulan dan akan mendapatkan pengakuan dari stakeholder.⁹ Upaya membangun budaya madrasah tidak lepas dari peran kepala madrasah, sehingga keberadaan kepala madrasah dan upaya yang dilakukan dalam membangun budaya madrasah unggul sangat penting.

Upaya membangun budaya sekolah yang unggul sangat dipengaruhi oleh peran kepala sekolah. Kepemimpinan merupakan kesiapan dan kemampuan untuk mempengaruhi, memotivasi, mengarahkan, mendorong dan menggerakkan orang atau organisasi untuk mencapai tujuan¹⁰. Kepemimpinan memegang peran sentral dalam kemajuan organisasi. Kepemimpinan menjadi motor penggerak organisasi, sehingga pemimpin memegang peran penting dalam meggerakkan organisasi dalam mencapai tujuan¹¹. Kepemimpinan juga memegang peran penting dalam pengembangan budaya sekolah, budaya bermakna aturan, norma, kebiasaan kerja, gaya kepemimpinan.¹² Budaya sekolah mengikat elemen sekolah menjadi satu kesatuan yang utuh dan diwariskan secara turun temurun dan menyeluruh kepada seluruh elemen sekolah. Budaya sekolah merupakan perpaduan dari nilai-nilai, keyakinan, norma, asumsi dan harapan yang ingin dicapai organisasi. Henry Mintzberg mengembangkan sebuah studi untuk mengidentifikasi 3 peran utama manajer, yaitu fungsi interpersonal, fungsi pengambilan keputusan dan fungsi informational. Masing-masing peran atau fungsi memiliki beberapa aktivitas yang saling terkait dan berhubungan.¹³ Studi lain berpendapat berbeda, misalnya Katz, menyatakan bahwa sifat yang harus melekat pada diri manajer ada 3, meliputi kemampuan interpersonal, kemampuan teknis, dan kemampuan konseptual.¹⁴

Penelitian terkait upaya membangun sekolah unggul beberapa kali dilakukan, Hendrikus Midun menyatakan dalam penelitiannya bahwa sekolah bermutu dan unggul salah satu indikatornya adalah mampu memberikan kepuasan kepada stakeholder. Yaqien dkk menyatakan bahwa sekolah unggul bermutu adalah sekolah yang memiliki prestasi

⁸ Deden Makbullah, *Manajemen Mutu Pendidikan Islam* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2011).

⁹ Yulin Mahmud, Arwildayanto Arwildayanto, and Arifin Arifin, 'Implementasi Kompetensi Kewirausahaan Kepala Sekolah Dalam Mewujudkan Sekolah Unggul', *Student Journal of Educational Management*, 1 (2021), 248–64, <https://doi.org/10.37411/sjem.v1i2.1037>.

¹⁰ Cut Nurviza and Nasir Usman, 'Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Pada Sma Unggul Negeri 2 Boarding School Kota Banda Aceh', *Jurnal Magister Administrasi Pendidikan Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*, 6.1 (2019), 41.

¹¹ & Parida., Sirhi and Dike, 'Habitiasi Karakter Unggul Siswa Sekolah Dasar Melalui Optimalisasi Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Di Kabupaten Sintang', *Seminar Nasional Pengelaran Pendidikan Dasar Nasional (PPDN)*, 2019, 200–2014, <http://seminar.uad.ac.id/index.php/ppdn/article/view/1431>.

¹³ Hodge & Anthony, *Organization Theory: A Strategic Approach*, ed. by Lawrence M Gales, 6TH Editio (Pearson, 2003).

¹⁴ Katz, *Skills of an Effective Administrator* (Harvard Business Review, 1955).

yang unggul secara akademik dan non akademik serta mendapatkan nilai unggul dalam akreditasi¹⁵. Penelitian lain dilakukan oleh Rindaningsih yang menyatakan bahwa terwujudnya sekolah unggulan adalah dilakukan dengan mengoptimalkan peran kepala sekolah dalam aspek manajerial dan leadership.¹⁶ Jisu Ryu dkk dalam penelitiannya menyatakan bahwa caring leadership atau kepemimpinan yang peduli mampu membangun budaya sekolah yang peduli dan memiliki nilai sosial yang tinggi.¹⁷ Berdasarkan penelitian di atas, peneliti belum mendapatkan penelitian terkait membangun budaya unggul terutama di madrasah dengan sistem boarding school dan memiliki sistem internasional.

Penelitian ini akan fokus meneliti bagaimana strategi membangun budaya madrasah unggul, peran dan strategi kepala madrasah dalam membangun budaya madrasah unggul. Lokasi penelitian di Madrasah Aliyah Al-Irtiqo IIBS Malang. Madrasah yang berbasis pesantren (boarding school) dengan sistem internasional. MA Al- Irtiqo' IIBS merupakan salah satu madrasah yang unggul dan mengalami perkembangan signifikan dari awal didirikan pada tahun 2017. Adapun penelitian ini akan membahas terkait 3 hal, yaitu *Core Value* yang dikembangkan di MA Al-Irtiqo' IIBS dalam membangun budaya madrasah unggul, peran dan strategi Kepala Madrasah dalam Membangun Budaya Madrasah Unggul di MA Al Irtiqo' IIBS Malang.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, yaitu penelitian untuk memahami fenomena sosial dan cenderung bersifat deskriptif, interpretatif dan mendalam dengan fokus pada makna dan konteks¹⁸. Penelitian kualitatif juga dimaknai sebagai jenis penelitian yang hasil dan temuannya tidak diperoleh melalui prosedur statistik.¹⁹ Fokus penelitian ini adalah pada core value membangun budaya unggul madrasah, peran dan strategi kepala madrasah dalam mewujudkan budaya madrasah unggul. Lokasi penelitian adalah di Madrasah Aliyah Al-Irtiqo' IIBS (International Islamic Boarding School) lokasi di Jl. Letjen S. Parman No 26 Purwantoro Blimbing Malang. Madrasah Aliyah Al-Irtiqo' menggunakan sistem boarding school (pesantren), sehingga semua siswa wajib tinggal di boarding school tersebut. Madrasah ini memiliki jaringan kerjasama yang cukup luas baik di tingkat lokal, nasional maupun internasional, memiliki beragam prestasi akademik dan

¹⁵ Nurul Yaqien, 'Manajemen Mutu Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam', *J-Mpi*, 6.1 (2021), 29–40, <https://doi.org/10.18860/jmpi.v6i1.11023>.

¹⁶ Ida Rindaningsih Khikmah Anjarini, 'Peran Kepala Sekolah Dalam Membangun Budaya Sekolah Sebagai Unggulan Sekolah Di MI Muhammadiyah 1 Jombang', *Manazhim*, 4 (2022), 452–74, <https://doi.org/10.36088/manazhim.v4i2.1952>.

¹⁷ Jisu Ryu, Jeff Walls, and Karen Seashore Louis, 'Caring Leadership: The Role of Principals in Producing Caring School Cultures', *Leadership and Policy in Schools*, 21.3 (2022), 585–602, <https://doi.org/10.1080/15700763.2020.1811877>.

¹⁸ John. W Cresswell, *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (Washington DC: Sage, 2014).

¹⁹ John. W Cresswell, *Qualitative Inquiry & Research Design; Choosing Among Five Approaches*, 2nd Editio (Washington DC: Sage, 2007).

non akademik, serta memiliki budaya madrasah yang unggul.

Penelitian jenis studi kasus ini menggunakan teknik pengumpulan data wawancara, pengamatan atau observasi dan dokumentasi²⁰. Adapun rincian dalam pengambilan data penelitian ini sebagai berikut: 1) Wawancara mendalam kepada kepala madrasah, waka kesiswaan, waka humas, guru dan siswa terkait core value madrasah, peran dan strategi membangun budaya unggul madrasah serta sejauh mana terwujudnya budaya unggul madrasah. 2) Pengamatan langsung atau observasi di madrasah, terkait beberapa aspek yaitu kegiatan pembelajaran, kegiatan ekstrakurikuler, interaksi guru dengan guru, guru dengan siswa, siswa dengan siswa, guru dengan tenaga kependidikan, siswa dan seluruh elemen madrasah. 3) Dokumentasi atau telaah dokumen madrasah, meliputi profil madrasah, catatan prestasi, sejarah madrasah, berkas Kerjasama, buku kegiatan, buku tata tertib dan catatan kegiatan siswa baik pembelajaran di kelas maupun di luar kelas.

Setelah data dikumpulkan lalu dianalisis dan dituangkan dalam bentuk laporan hasil penelitian lapangan. Analisis dalam penelitian mendiskusikan antara paparan data hasil temuan di lapangan dengan teori terkait kepemimpinan dan pembentukan budaya madrasah unggul. Adapun untuk pengecekan keabsahan data dilakukan untuk menjamin dan memastikan bahwa temuan penelitian absah.²¹ Pengecekan keabsahan data dalam penelitian ini menggunakan triangulasi. Yaitu triangulasi sumber dan Teknik.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Core value dalam membangun Budaya Madrasah Unggul di MA Al Irtiqo' IIBS Malang

Core value merupakan prinsip dan nilai inti yang menjadi pondasi dalam suatu organisasi.²² *Core value* didasarkan pada nilai-nilai dan keyakinan yang dianut oleh organisasi. Madrasah Aliyah Al-Irtiqo' IIBS Malang menggunakan system soarding school yang diwajibkan seluruh siswa tinggal di boarding, seperti system pesantren yaitu terdapat pembelajaran agama Islam dan pembiasaan kegiatan Islami seperti ibadah dan pendalaman agama. Madrasah ini juga memiliki komitmen untuk mencetak generasi yang hafal al-Quran dan memiliki bekal ilmu agama dan sains yang kuat.

Visi MA Al-Irtiqo adalah mencetak insan yang bertafaquh fiddin, berakhlakul karimah dan berpengetahuan luas di era global. Visi ini menjadi focus seluruh kegiatan di madrasah baik akademik maupun non akademik semua diarahkan untuk mencapai terwujudnya visi madrasah. Pendidikan dan pembelajaran yang dilaksanakan juga dikemas secara professional, kreatif, inovatif dan manhaj ahlussunnah wal jamaah untuk

²⁰ Cresswell, *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*.

²¹ J. Miles, M. Huberman, M. Saldana, *Qualitative Data Analysis; A Methods Sourcebook*, 3rd edn (Washington DC: Sage, 2014).

²² Ann Lance, 'A Case Study of Two Schools: Identifying Core Values Conducive to the Building of a Positive School Culture', *Management in Education*, 24.3 (2010), 118–23, <https://doi.org/10.1177/0892020608090407>.

melahirkan generasi Islam masa depan.

Untuk membangun budaya marasah unggul, terdapat beberapa komponen yaitu kepemimpinan yang mengayomi, tenaga pendidik dan kependidikan yang profesional, tujuan Pendidikan yang efektif dan jelas, lingkungan belajar yang kondusif, kurikulum yang sesuai dan Kerjasama sekolah yang luas. Selain SDM yang profesional, *core value* menjadi komponen yang penting dalam menciptakan budaya sekolah unggul.

Setiap organisasi memiliki budaya, demikian pula organisasi di bidang pendidikan. Budaya organisasi merupakan pengalaman yang dialami Bersama oleh anggota organisasi. Budaya merupakan pembeda antara satu masyarakat dengan masyarakat yang lain. Budaya mampu mengikat anggota kelompok memiliki kesatuan pandangan dan perilaku yang seragam. Budaya sekolah banyak memberi kontribusi bagi efektivitas sekolah. Selain itu, budaya juga berfungsi sebagai pembeda sekolah dengan sekolah sekolah yang lain. Budaya menjadi sistem makna yang dijunjung tinggi bersama oleh seluruh anggota sekolah.

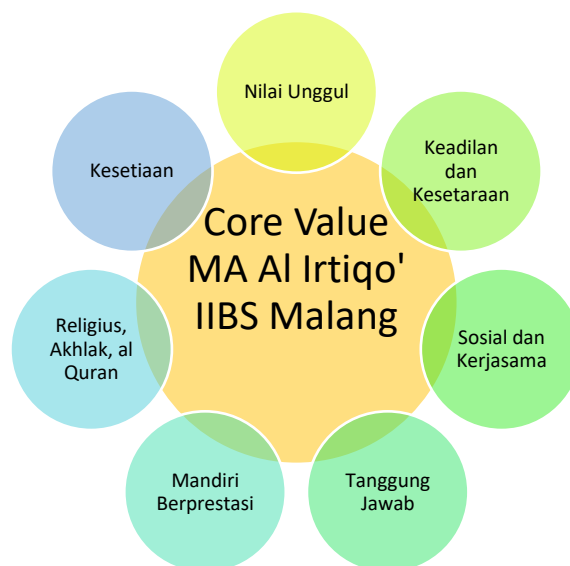
Untuk membangun budaya unggul tersebut, terdapat *core value*, yaitu nilai-nilai yang mencerminkan prinsip-prinsip fundamental yang memandu perilaku, keputusan, dan interaksi di dalam madrasah. Berdasarkan visi besar MA Al-Irtiqo' untuk mencetak insan yang bertafaqquh fiddin, berakhlakul karimah dan berpengetahuan luas di era global. Setidaknya terdapat 3 nilai unggul utama yang dibangun, yaitu tafaqquh fiddin (memperdalam ilmu agama), akhlak karimah (akhlak mulia) dan pengetahuan luas. MA Al Irtiqo memiliki 8 kalimat yang tertulis di madrasah dan menjadi familiar sehingga mempengaruhi budaya yang dibangun di MA Al Irtiqo' IIBS Malang yaitu: *Be Confident*, Generasi Qur'ani, Mandiri Berprestasi, Akhlak Karimah, *Always Smile*, Tanggung Jawab, *Help Each Other*, *Loyalty*.

Setidaknya terdapat 8 kalimat yang sering dibaca oleh siswa, tenaga kependidikan dan guru, yaitu: 1) *Be Confident*, adalah meyakini akan pentingnya nilai percaya diri yang harus ditanamkan pada diri siswa. Guru dan siswa memiliki kesamaan pemahaman bahwa kepercayaan diri harus ditumbuhkan dan dibangun. 2) Membentuk Generasi Qurani, adalah generasi yang selalu hidup bersama al Quran baik secara harfiah maupun makna. Mandiri Berprestasi mencerminkan anak yang mandiri dan memiliki banyak prestasi baik akademik maupun non akademik, *always smile*, menjadi pengingat untuk selalu gembira dan penuh syukur. Adapun *Help Each Other* menunjukkan pentingnya sikap saling menolong (taawun), dan *loyalty* atau kesetiaan merupakan sikap setia dan komitmen yang kuat.

Core value ini menjadi pijakan serta nilai yang diyakini bersama sehingga dilaksanakan oleh seluruh elemen organisasi²³. Untuk membangun budaya unggul, setidaknya MA Al Irtiqo memiliki beberapa nilai utama (*core value*) yang dibangun: 1) Nilai unggul, yaitu memiliki standar tinggi dalam pelaksanaan dan capaian kompetensi

²³ Jerzy Smolicz, 'Core Values and Cultural Identity', *Ethnic and Racial Studies*, 4.1 (1981), 75–90. <https://doi.org/10.1080/01419870.1981.9993325>.

lulusan, dan adanya perbaikan terus menerus dan berkesinambungan. 2) Nilai Keadilan dan kesetaraan, yaitu implementasi seluruh aturan di madrasah untuk semua siswa dan guru secara adil, seluruh siswa memiliki kesempatan untuk berprestasi. Seluruh elemen sekolah memiliki hak dan kewajiban yang berlaku sama. 3) Nilai Kesetiaan: Kesetiadaan terhadap madrasah dibangun dengan baik, bahwa madrasah sebagai almamater harus dijunjung tinggi. 4) Nilai sosial dan kerjasama: Nilai sosial dibangun dengan baik di madrasah, interaksi yang harmonis, semua siswa merasa diterima dan dibimbing dengan baik. Kerjasama dengan masyarakat juga terus ditingkatkan, skala lokal, nasional, regional maupun internasional. 5) Nilai kemandirian dan berprestasi: Nilai kemandirian diajarkan dan diimplementasikan siswa dalam kegiatan sehari-hari, terlebih siswa tinggal di mahad (boarding school), sehingga sangat membantu terwujudnya nilai kemandirian dan semangat berprestasi. 6) Nilai tanggung jawab, yaitu memahami tugas, hak dan kewajiban sebagai bagian dari madrasah dan melaksanakan amanah yang diemban dengan baik. 7) Nilai religius, akhlakul karimah dan berpedoman al Quran dan sunnah: nilai religius ini mendasari seluruh aktivitas siswa, guru dan tenaga kependidikan di madrasah. Akhlak mulia dibangun setiap hari dan terinternalisasi dalam seluruh kegiatan di madrasah. Demikian pula dengan berpedoman pada al Quran dan hadis, di bangun mulai dari dasar dan dievaluasi terus menerus.



Gambar 1. Core Value Budaya MA Al Irtiqo' IIBS Malang

Selain itu *core value* di atas, nilai-nilai yang diyakini yang mampu membangun budaya unggul adalah profil lulusan yang disosialisasikan kepada siswa dan wali siswa. Profil lulusan MA AL Irtiqo' meliputi: (1) Tahfidz (2) Bilingual (3) Saintis (4) Responsif IT, (5) Akhlak Karimah, (6) Wawasan Global. Core value dan profil lulusan ini merupakan inti sari dari visi, misi dan tujuan madrasah. Core value MA Al Irtiqo' ini dibangun dan dikembangkan serta diwujudkan dalam bentuk program sekolah dan nilai-nilai yang diyakini oleh anggota madrasah.

Peran Kepala Madrasah dalam Membangun Budaya Madrasah Unggul MA Al-Irtiqo' IIBS Malang

Membangun sekolah yang baik dan bermutu merupakan seni yang dilakukan oleh kepala sekolah. Peran kepala sekolah dibutuhkan untuk membangun budaya organisasi, terutama membangun nilai-nilai baru yang memberi arah sekolah untuk menjadi lebih maju dan berprestasi.²⁴ Kepala MA Al Irtiqo' IIBS Malang, Bapak Dr. Alamsyah, M.Pd terkenal dengan pribadi yang mudah bergaul dan memiliki pola komunikasi yang baik kepada siswa dan guru. Sehingga Kekeluargaan di MA Al Irtiqo' IIBS Malang terbangun dengan baik. Budaya sekolah unggul dibangun disesuaikan dengan core value yang ingin dibangun oleh lembaga.

Adapun nilai yang terkandung dan diimplementasikan di MA Al-Irtiqo' adalah berpengetahuan luas di era global, mencakup pengetahuan umum secara mendalam dan profesional, didukung dengan penguasaan teknologi yang mumpuni. Dan untuk mendukung siswa siswi mampu bersaing dan berperan dalam skala global, maka dibuat program kerjasama dengan beberapa negara, seperti Thailand dan Turkey. Sehingga siswa sedari awal telah memiliki pemahaman bagaimana medan dakwah dan kontribusi yang mereka bisa lakukan dalam skala global.

Adapun peran kepala madrasah menurut Mulyasa adalah sebagai pendidik, pemimpin, manajer, administrator, supervisor, motivator dan inovator²⁵. Dalam semua peran tersebut, kepala madrasah harus menginternalisasikan nilai-nilai unggul sekolah agar dapat membudaya di sekolah. Peran kepala sekolah satunya adalah menciptakan iklim kerja yang kompetitif, kondusif dan fokus pada tercapainya kemajuan dan perbaikan mutu madrasah. Peran kepala madrasah sebagai pendidik, dilaksanakan dalam bentuk pembelajaran di kelas. Peran sebagai pemimpin, kepala sekolah memiliki wewenang dan tanggung jawab dalam membawa sekolah menuju tujuan sekolah (visi, misi dan tujuan sekolah) secara efektif dan efisien.²⁶ Kepala madrasah juga memiliki peran dalam membangun lingkungan belajar yang kondusif, membangun *smart learning ecosystem* yang akan mengarahkan madrasah untuk terus tumbuh dan berkembang.²⁷

Adapun peran manajer dan administrator ini dilaksanakan dalam melaksanakan program kerja madrasah, mulai dari penyusunan rencana strategis madrasah, pengorganisasian, pelaksanaan program, sampai evaluasi. Adapun peran sebagai supervisor dan motivator, dilaksanakan dalam rangka membimbing guru-guru baik dalam

²⁴ Rasyid Ridho Harahap and others, 'Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru', *Ideguru: Jurnal Karya Ilmiah Guru*, 8.2 (2023), 226–31, <https://doi.org/10.51169/ideguru.v8i2.537>.

²⁵ H. Enco Mulyasa, *Manajemen Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Bumi Aksara, 2022).

²⁶ Kenneth Leithwood and Doris Jantzi, 'Transformational Leadership: How Principals Can Help Reform School Cultures', *School Effectiveness and School Improvement*, 1.4 (1990), 249–80, <https://doi.org/10.1080/0924345900010402>.

²⁷ Siti Ma'rifatul Hasanah and Achmad Sani Supriyanto, 'Strategi Inovasi Kepala Madrasah Dalam Membangun Smart Learning Ecosystem Di MA Al Irtiqo' IIBS Malang', *Evaluasi: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 7.2 (2023), 135, <https://doi.org/10.32478/evaluasi.v7i2.1478>.

aspek akademik, yaitu pembelajaran di kelas, aspek administrasi, yaitu terkait dengan kewajiban administratif yang harus dipenuhi oleh guru, seperti pengumpulan silabus, RPP, dan dokumen-dokumen lainnya. Untuk supervisi guru guru dilaksanakan secara rutin, yaitu dengan supervisi klasikal, maupun individual. Dalam supervisi klasikal, kepala madrasah memberikan masukan terkait dengan performa yang profesional sebagai seorang guru. Sedangkan masukan untuk guru guru yang mendapatkan hasil evaluasi dari siswa (angket penilaian guru) kepala madrasah memanggil secara individual.

Adapun peran motivator kepala madrasah, diimplementasikan dalam menciptakan iklim sekolah yang kondusif dan menyenangkan. Juga memberi motivasi agar guru, karyawan dan siswa semangat dalam melaksanakan tugas tugas di sekolah. Adapun peran sebagai inovator, seorang kepala sekolah harus memiliki sifat sifat tertentu, diantaranya adalah visioner, enhancing (mau menjadi pendengar dan merangkul anggota sekolah), mendorong ke arah tercapainya tujuan sekolah, antusias, dan profesional.

Kepala madrasah sebagai pemimpin, diharapkan mampu mencerminkan nilai nilai atau budaya madrasah yang dibangun, loyalitas dan rasa percaya yang kuat terhadap kepala sekolah sangat diperlukan dalam membangun budaya sekolah unggul. Nilai nilai yang dibangun merupakan nilai nilai pilihan yang diharapkan mampu menjadi arah sekolah dalam mencetak generasi unggul, yang memiliki kecakapan dalam aspek kognitif, afektif dan psikomotorik. Berprestasi di bidang akademik maupun non akademik, dan di tingkat nasional maupun internasional. Peran sebagai pemimpin juga sangat penting, kepemimpinan memegang peranan penting dalam setiap organisasi. Gaya kepemimpinan yang diterapkan di MA Al Irtiqo' IIBS Malang lebih ke demokratis. Kepala madrasah membimbing, mengarahkan dan juga memberi ruang untuk musyawarah dalam seluruh program kerja madrasah. Sehingga guru dan karyawan memiliki rasa peduli dan perhatian terhadap seluruh program kerja karena dilibatkan dalam rapat dan beberapa pengambilan keputusan. Di sisi lain guru dan karyawan juga masih merasa dibimbing dan diarahkan dalam melaksanakan tugas. Mogren dkk menyatakan dalam hasil penelitiannya bahwa guru-guru di sekolah yang menerapkan manajemen yang mendorong sekolah untuk terus berkembang merasa lebih termotivasi dan berpersepsi positif terhadap sekolah, yaitu sekolah mereka sekolah yang unggul.²⁸ Pemimpin juga berperan sebagai penentu strategi untuk membangun reputasi institusi agar memiliki citra baik dan berstandar global.²⁹ Sehingga peran kepala madrasah sebagai pemimpin memegang peran krusial dalam mengembangkan sekolah, termasuk membangun budaya madrasah unggul.

Strategi Membangun Budaya Madrasah Unggul di MA Al Irtiqo' IIBS Malang

²⁸ Anna Mogren, Niklas Gericke, and Hans-åke Scherp, 'Whole School Approaches to Education for Sustainable Development: A Model That Links to School Improvement', *Environmental Education Research*, 4622 (2019), 1–24, <https://doi.org/10.1080/13504622.2018.1455074>.

²⁹ Siti Ma'rifatul Hasanah, Strategi Membangun Global Brand Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (Ptkin) Menuju World Class University, *J MPI*, 2.2 (2017), 128–41.

Budaya sekolah, menurut William Ouchi merupakan segala bentuk aktivitas di sekolah, baik yang bersifat aktivitas rutin, aktivitas khusus dan perilaku warga sekolah. Aktivitas yang diterapkan di madrasah merupakan cermin dari implementasi nilai, keyakinan dan kepercayaan yang berlaku di madrasah³⁰. Budaya madrasah unggul yang dibangun di MA Al Irtiqo' IIBS Malang meliputi aktivitas khusus, aktivitas rutin, program unggulan dan perilaku keseharian anggota di sekolah. Adapun aktivitas khusus yang diimplementasikan di MA Al-Irtiqo' IIBS Malang meliputi program tahfidz, bilingual, magang dan studi banding dan pertukaran pelajar ke luar negeri. Untuk saat ini negara yang telah menjalin Kerjasama dengan MA Al-Irtiqo' adalah negara Turki dan Thailand. Program-program tersebut diikuti oleh siswa-siswi sebagai bagian dari perwujudan visi madrasah, yaitu mencetak generasi yang siap berdakwah di tingkat internasional.

Adapun program rutin, diantaranya adalah integrasi kurikulum. Integrasi kurikulum antara mata pelajaran umum dan tambahan materi keislaman dan materi unggulan menjadi salah satu strategi membangun madrasah unggul.³¹ Manajemen kurikulum yang baik merupakan salah satu strategi kepala madrasah dalam membangun keunggulan sekolah, terutama untuk sekolah berbasis Internatioanl Islamic Boarding School (IIBS)³². Selain materi keislaman, program yang bersifat rutin adalah tahfidz al Quran. Program tahfidz bersifat wajib tetapi menyesuaikan dengan target dan kemampuan siswa. Program tahfidz diikuti seluruh siswa dari kelas X sampai XII. Target hafalan setelah lulus MA atau lulus kelas XII adalah mencapai 15 juz al Quran. Target 15 juz dalam waktu 3 tahun merupakan hasil dari analisa capaian rata-rata siswa siswi dalam program tahfidz. Adapun capaian minimal hafalan siswa adalah 5 juz, dan beberapa siswa mampu menghafal lebih dari 15 juz.

Program tahfidz merupakan salah satu program unggulan dan core value madrasah untuk menjadikan siswa-siswi dekat dan perpedoman al-Quran. Selain program tahfidz juga terdapat program Tahsin, yaitu untuk mengajarkan membaca al-Quran dengan tepat, fasih dan sesuai dengan kaidah tajwid. Bagi siswa yang sudah lancer membaca dan fasih maka diperbolehkan langsung mengikuti program tahfidz, bagi yang belum lancer dan masih memerlukan bimbingan membaca al-Quran maka wajib mengikuti program Tahsin sebelum program tahfidz.

Selain program unggulan, juga terdapat program harian, yaitu meliputi implementasi bilingual (Bahasa Arab dan Bahasa Inggris). Untuk Bahasa Arab digunakan

³⁰ C. G. Hoy, W. K., & Miskel, *Educational Administration, Theory, Research, and Practice (International Ed.)*. (Singapore: Mcgraw-Hill., 2013).

³¹ Kojin, Sahri, Imam Fuadi, Ahmad Tanzeh, Implementation Of Prophetic Education In Building Religious And Social Culture At Al Fattah Islamic High School, *Re-JIEM (Research Journal of Islamic Education Management)* 6 (1), 18-28., 2023, <https://doi.org/10.19105/re-jiem.v6i1.8683..>

³² and Muh. Hambali Hayyi, Mila, Basri Zaen, Strategi Kepala Sekolah Megimplementasikan Kurikulum Cambridge Untuk Membentuk Siswa Berdaya Saing Internasional Di Sekolah Menengah Pertama Thursina Internasional Islamic Boarding School Malang, *Re-JIEM (Research Journal of Islamic Education Management)* 5 (1), 46-60., 2022, <https://doi.org/10.19105/re-jiem.v5i1.4891.>

sebagai Bahasa sehari-hari di boarding (mahad), sedangkan Bahasa Inggris digunakan di sekolah dan mahad. Dengan upaya ini, siswa-siswi menjadi terlatih menggunakan Bahasa Arab dan Bahasa Inggris. Untuk menunjang program ini, terdapat pin yang dipakai siswa yaitu bertuliskan “English” dan “Arabic”. Pin English dipakai Ketika sekolah dan pin Arabic dipakai di mahad.

Program harian selain bilingual adalah praktik ibadah secara rutin, mulai dari bangun tidur sampai tidur lagi, meliputi ibadah wajib dan sunnah. Juga penerapan akhlak mulia dengan sesama teman dan guru serta seluruh elemen sekolah. Terdapat beberapa tulisan sebagai pengingat siswa-siswi untuk menerapkan Islam sebagai way of life sepanjang hari. Siswa-siswi dibiasakan melaksanakan ajaran Islam baik yang bersifat ritual maupun sosial.

Seluruh program madrasah direncanakan mengacu pada pencapaian visi, misi dan tujuan yang ingin dicapai madrasah. Kegiatan, program kerja dan karya siswa diarahkan pada efektivitas dan efisiensi tercapainya visi misi madrasah. Budaya madrasah menjadi cermin kualitas madrasah, manifestasinya tampak pada kebiasaan, perilaku, aturan, iklim kerja, kepemimpinan, dan suasana madrasah. Salah satu indikator madrasah unggul adalah terwujudnya budaya madrasah unggul. Kepala madrasah memiliki strategi untuk membangun budaya madrasah unggul yang kemudian diimplementasikan oleh seluruh elemen madrasah.

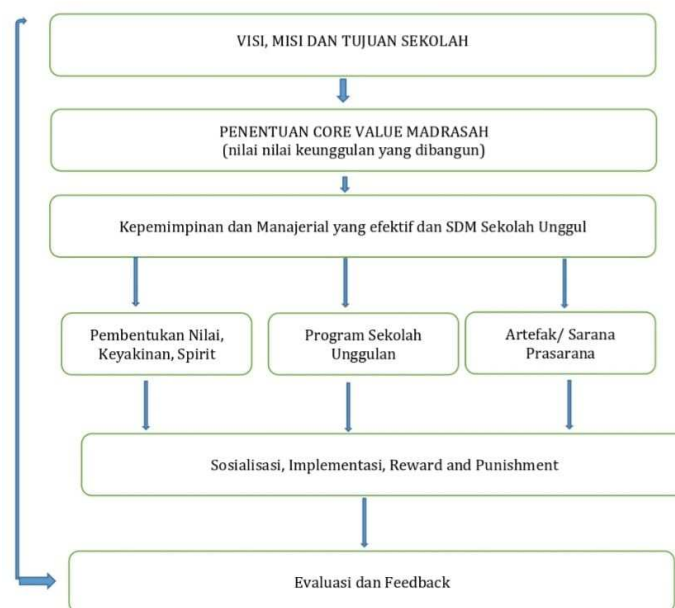
Hodge dan Anthony menyebutkan, ada 4 tahapan dalam membentuk budaya sekolah, yaitu: 1) *dependency/ authority confrontation* (ketergantungan/konfrontasi otoritas). 2) *confrontation of intimacy, role differentiation, peer relationship issues* (konfrontasi keakraban, pembedaan peran, isu-isu hubungan dengan teman sejawat), 3. *Creativity/ stability* (kreativitas/ stabilitas), 4. *Survival/ growth issues* (kemampuan bertahan/ isu-isu pertumbuhan).

Pada tahap pertama, *dependency/ authority confrontation* peran kepala sekolah sangat sentral. Pada tahap ini ditandai dengan tingginya ketergantungan guru dan siswa kepada kepala madrasah, tetapi pada saat yang sama terkadang juga terdapat protes, konfrontasi dan tantangan dari beberapa orang, masing-masing guru dan siswa masih mencoba mencerna maksud dari nilai yang dibangun di sekolah. Pada tahap kedua, yaitu konfrontasi, *role differentiation, peer relationship issues*, pada tahap ini madrasah dan anggotanya mulai mengatasi isu-isu yang muncul seperti keakraban, peran-peran dari masing-masing anggota madrasah yang berbeda-beda, dan hubungan sejawat. Dalam tahap ini di madrasah mulai menentukan aturan, norma, dan pengembangan hubungan yang saling mendukung. Pada tahap ketiga, mulai seimbang antara kreativitas dan stabilitas, MA Al-Irtiqo' berusaha memelihara kreativitas dan inovasi tetapi juga mulai mempertahankan stabilitas dan keberlanjutan. Terdapat ruang untuk mengembangkan ide-ide kreatif tanpa mengorbankan stabilitas. Pada tahap keempat, MA Al-Irtiqo' fokus terhadap sustainability dan pertumbuhan jangka panjang, evaluasi ulang visi, misi dan tujuan madrasah, strategi pengembangan madrasah dan kesiapan menghadapi perubahan

internal dan eksternal. Kepala madrasah mengambil kebijakan dan strategi yang sesuai untuk terbentuknya budaya madrasah yang unggul dan religius.

Adapun penerapan dari strategi dan kebijakan kepala madrasah, dibuat aturan yang jelas dan diterapkan kepada semua elemen. Hal tersebut juga diambil dengan beberapa pertimbangan, diantaranya dengan mempertimbangkan hasil studi dari Arifin, yang menyebutkan bahwa terdapat 5 sifat anggota organisasi, yaitu: Mengikuti karena aturan hukum yang ada, Mengikuti karena rasio, Mengikuti karena aturan agama dan budi nurani, Mengikuti karena adat istiadat, Mengikuti karena keinginan tertentu. Menurut Kepala MA Al Irtiqo', untuk membangun budaya unggul, membuat aturan yang bisa difahami dengan baik oleh anggota menjadi pilihan yang cukup baik.

Adapun secara singkat, strategi yang digunakan dalam membangun budaya sekolah unggul di MA Al Irtiqo' IIB Malang meliputi penentuan visi misi dan tujuan lembaga, penentuan nilai nilai keunggulan yang ingin dibangun, kepemimpinan dan manajemen yang kuat, SDM yang unggul, fasilitas yang mendukung, sosialisasi dan implementasi, reward dan punishment, evaluasi dan feed back.



Gambar 2. Gambaran strategi membangun budaya madrasah unggul di MA Al Irtiqo

Membangun budaya madrasah bersifat kasuistik, sehingga disesuaikan dengan kondisi dan kemampuan lembaga. Untuk MA Al Irtiqo', strategi yang diambil sebagaimana disebutkan di atas. Dimulai dengan menentukan visi misi dan tujuan madrasah, menentukan core value madrasah, penguatan kepemimpinan, peningkatan Sumber Daya Manusia (SDM) baik dari unsur guru dan tenaga kependidikan, pembentukan nilai, keyakinan, spirit, program unggulan, pembangunan sarana prasarana, sosialisasi program kerja, implementasi program kerja, reward dan punishment serta diakhiri dengan evaluasi dan feedback.

KESIMPULAN

Kepemimpinan memegang peranan urgen dalam membangun budaya madrasah unggul. *Core Value* pengembangan budaya madrasah unggul di MA Al Irtiqo' IIBS Malang diambil dari visi, misi dan tujuan madrasah. MA Al Irtiqo' IIBS Malang memiliki tagline “The Future Islamic Generation”. Core values budaya unggul MA Al Irtiqo' meliputi Peran kepala MA Al Irtiqo' dalam membangun dan mengembangkan budaya unggul memposisikan diri sebagai educator, supervisor, leader, inovator, creator, motivator dan inovator. Posisi kepala madrasah dalam membangun budaya unggul sangat sentral, selain 7 peran di atas, kepala madrasah juga sebagai teladan dalam mengembangkan nilai-nilai yang dikembangkan. Strategi dalam membangun dan mengembangkan budaya sekolah unggul meliputi: (1) Merencanakan pengembangan nilai-nilai unggul sekolah berdasarkan visi, misi dan tujuan sekolah, (2) Memantapkan core value (nilai dasar) budaya sekolah, (3) memantapkan leadership, manajerial dan meningkatkan SDM sekolah, (4) menyusun nilai, spirit dan norma di sekolah, menyusun program unggulan sekolah, dan mendukung dengan adanya artefak dan sarana prasarana. (5) Sosialisasi, implementasi, penguatan dengan reward dan punishment (6) Evaluasi dan feedback. Penelitian ini terbatas pada strategi membangun budaya madrasah unggul pada madrasah dengan sistem IIBS, pada penelitian-penelitian selanjutnya akan sangat memperkaya penelitian terkait sekolah unggulan dengan tema sustainable school management atau tema serumpun untuk melengkapi dan memperkaya tema ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Hodge &, *Organization Theory: A Strategic Approach*, ed. by Lawrence M Gales, 6TH Editio (Pearson, 2003)
- Bali, Muhammad Mushfi El Iq, and Susilowati Susilowati, ‘Transinternalisasi Nilai-Nilai Kepesantrenan Melalui Konstruksi Budaya Religius Di Sekolah’, *Jurnal Pendidikan Agama Islam*, 16.1 (2019), 1–16. <https://doi.org/10.14421/jpai.jpai.2019.161-01>.
- Cresswell, John. W, *Qualitative Inquiry & Research Design; Choosing Among Five Approaches*, 2nd Editio (Washington DC: Sage, 2007)
- , *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (Washington DC: Sage, 2014)
- Harahap, Rasyid Ridho, Remon Lapisa, Milana Milana, and Delima Yanti Sari, ‘Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru’, *Ideguru: Jurnal Karya Ilmiah Guru*, 8.2 (2023), 226–31. <https://doi.org/10.51169/ideguru.v8i2.537>.
- Hasanah, Siti Ma’rifatul, Strategi Membangun Global Brand Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (Ptkin) Menuju World Class University, *J MPI*, 2.2 (2017), 128–41
- Hayyi, Mila, Basri Zaen, and Muh. Hambali, Strategi Kepala Sekolah Megimplementasikan Kurikulum Cambridge Untuk Membentuk Siswa Berdaya

- Saing Internasional Di Sekolah Menengah Pertama Thursina Internasional Islamic Boarding School Malang, *Re-JIEM (Research Journal of Islamic Education Management)* 5 (1), 46-60., 2022. <https://doi.org/10.19105/re-jiem.v5i1.4891>.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G., *Educational Administration, Theory, Research, and Practice (International Ed.)*. (Singapore: Mcgraw-Hill., 2013)
- Ikbal, Taufik, *Pengaruh Peran Kepala Sekolah Dan Budaya Organisasi Terhadap Keunggulan Sekolah Di SD Muhammadiyah Se-Kota Bandar Lampung*, Tesis, 2020
- Ismawati, Yesi, Ainie Rahmah, Mukhlis Nur Fathi, Reny Jamaliyah, Anis Luluk Rahmadani, and Nurul Arfinanti, 'Budaya Organisasi Sekolah Dalam Mempersiapkan Sumber Daya Manusia Unggul', *Jurnal Administrasi Dan Manajemen Pendidikan*, 3.1 (2020), 118–22. <https://doi.org/10.17977/um027v3i22020p118>.
- Katz, *Skills of an Effective Administrator* (Harvard Business Review, 1955)
- Khikmah Anjarini, Ida Rindaningsih, 'Peran Kepala Sekolah Dalam Membangun Budaya Sekolah Sebagai Unggulan Sekolah Di MI Muhammadiyah 1 Jombang', *Manazhim*, 4 (2022), 452–74. <https://doi.org/10.36088/manazhim.v4i2.1952>.
- Lance, Ann, 'A Case Study of Two Schools: Identifying Core Values Conducive to the Building of a Positive School Culture', *Management in Education*, 24.3 (2010), 118–23. <https://doi.org/10.1177/0892020608090407>.
- Leithwood, Kenneth, and Doris Jantzi, Transformational Leadership: How Principals Can Help Reform School Cultures, *School Effectiveness and School Improvement*, 1.4 (1990), 249–80. <https://doi.org/10.1080/0924345900010402>.
- Ma'rifatul Hasanah, Siti, and Achmad Sani Supriyanto, 'Strategi Inovasi Kepala Madrasah Dalam Membangun Smart Learning Ecosystem Di MA Al Irtiqo' IIBS Malang', *Evaluasi: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 7.2 (2023), 135. <https://doi.org/10.32478/evaluasi.v7i2.1478>.
- Mahmud, Yulin, Arwildayanto Arwildayanto, and Arifin Arifin, 'Implementasi Kompetensi Kewirausahaan Kepala Sekolah Dalam Mewujudkan Sekolah Unggul', *Student Journal of Educational Management*, 1 (2021), 248–64. <https://doi.org/10.37411/sjem.v1i2.1037>.
- Makbullah, Deden, *Manajemen Mutu Pendidikan Islam* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2011)
- Midun, Hendrikus, 'Membangun Budaya Mutu Dan Unggul Di Sekolah', *Jurnal Pendidikan Dan Kebudayaan Missio*, 9.1 (2017), 50–59
- Miles, M. Huberman, M. Saldana, J., *Qualitative Data Analysis; A Methods Sourcebook*, 3rd edn (Washington DC: Sage, 2014)
- Mogren, Anna, Niklas Gericke, and Hans-åke Scherp, 'Whole School Approaches to Education for Sustainable Development: A Model That Links to School Improvement', *Environmental Education Research*, 4622 (2019), 1–24. <https://doi.org/10.1080/13504622.2018.1455074>.

- Mulyasa, H. Enco, *Manajemen Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Bumi Aksara, 2022)
- Nurviza, Cut, and Nasir Usman, 'Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Pada Sma Unggul Negeri 2 Boarding School Kota Banda Aceh', *Jurnal Magister Administrasi Pendidikan Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*, 6.1 (2019), 41
- Parida., Sirhi, &, and Dike, Habitiasi Karakter Unggul Siswa Sekolah Dasar Melalui Optimalisasi Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Di Kabupaten Sintang, *Seminar Nasional Pengelaran Pendidikan Dasar Nasional (PPDN)*, 2019, 200–2014. <https://seminar.uad.ac.id/index.php/ppdn/article/view/1431>.
- Robbins, P. Stephen. , Timothy, A. Judge, *Organizational Behavior*, Pearson, 2013, XIII
- Ryu, Jisu, Jeff Walls, and Karen Seashore Louis, 'Caring Leadership: The Role of Principals in Producing Caring School Cultures', *Leadership and Policy in Schools*, 21.3 (2022), 585–602. <https://doi.org/10.1080/15700763.2020.1811877>.
- Sahri, Imam Fuadi, Ahmad Tanzeh, Kojin., Implementation Of Prophetic Education In Building Religious And Social Culture At Al Fattah Islamic High School, *Re-JIEM (Research Journal of Islamic Education Management)* 6 (1), 18-28., 2023. <https://doi.org/10.19105/re-jiem.v6i1.8683>.
- Smolicz, Jerzy, Core Values and Cultural Identity, *Ethnic and Racial Studies*, 4.1 (1981), 75–90. <https://doi.org/10.1080/01419870.1981.9993325>.
- Sulfemi Wahyu Bagja, Pengelolaan Manajemen Sekolah Yang Efektif Dan Unggul Wahyu, -, 02.09 (2012), 1–19
- Wulandari, Putri, and Piter Joko Nugroho, Pengembangan Budaya Organisasi Sekolah Unggul Swasta, *Jurnal Manajemen Dan Supervisi Pendidikan*, 4.3 (2020), 240–48. <https://doi.org/10.17977/um025v4i32020p240>.
- Yaqien, Nurul, 'Manajemen Mutu Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam', *J-Mpi*, 6.1 (2021), 29–40. <https://doi.org/10.18860/jmpi.v6i1.11023>.