BAB II

MANAJEMEN BUDAYA SEKOLAH DALAM LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM

A. Konsep Manajemen

Manajemen budaya/kultur sekolah merupakan manajemen ekstensi (perluasan) dari manajemen substansif pendidikan inti.[1] Agar peran sekolah sebagai pusat pendidikan dapat memberikan pengaruh positif terhadap masyarakat, maka budaya sekolah perlu dikelola dengan sebaik-baiknya, yaitu dengan ilmu yang disebut manajemen.

1. Pengertian Manajemen

Manajemen secara etimologi berasal dari kata "*to manage*" mempunyai arti mengurus, mengatur, melaksanakan atau mengelola.[2] Secara terminologi, manajemen merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengontrolan terhadap sumber daya manusia (SDM) dan sumber daya yang lain guna mencapai tujuan secara efektif dan efisien.[3]

Henry mendefinisikan, "*management is the coordination of all resources through the processes of planning, organizing, directing, and controlling in order to attain stated objectives*"[4] Manajemen merupakan pengkoordinasian keseluruhan sumber daya melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

Adapun manajemen menurut Forst, yang dikutip oleh Ibrahim Ishmat Muthowi', adalah sebagai berikut:

---

[1]Karwanto, *Bahan-bahan Kuliah Metodologi Penelitian Pendidikan (Manajemen Pendidikan).*

[2]John M. Echols dan Hassan Shadily, *An English-Indonesian Dictionary, Cet. XXV*, (Jakarta: PT. Gramedia, 2003), hlm.372.

[3] H. Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah,* (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), cet. 6, hlm. 2.

[4] Henry L. Sisk, *Principles of Management: a System Approach to the Management Process,* (England: South-Western Publishing Company, 1999), hlm. 10.

"الادارة انها فن توجيه النشاط الانساني".[5]

Manajemen merupakan seni mengarahkan kegiatan manusia.

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah kemampuan dan keterampilan khusus yang di miliki oleh seseorang untuk melakukan suatu kegiatan melalui orang lain dalam upaya mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

2. Fungsi Manajemen

Dalam proses pelaksanaannya, manajemen mempunyai tugas-tugas khusus yang harus dilaksanakan. Tugas-tugas ini disebut sebagai fungsi-fungsi manajemen. Antara lain:

a. *Planning* (perencanaan)

Perencanaan ialah kegiatan yang akan dilakukan di masa yang akan datang untuk mencapai tujuan.[6] Perencanaan adalah fungsi manajemen yang paling dasar karena manajemen meliputi penyeleksian di antara bagian pilihan dari tindakan.

Empat tujuan penting dari perencanaan:

1) Mengurangi atau mengimbangi ketidakpastian dan perubahan yang akan datang.
2) Memusatkan perhatian kepada sasaran.
3) Menjamin atau mendapatkan proses pencapaian tujuan terlaksana secara efisien dan efektif.
4) Memudahkan pengendalian.[7]

Jadi perencanaan dalam budaya sekolah perlu dilakukan, yaitu sebagai acuan dalam melaksanakan kegiatan di dalamnya. Disebutkan dalam al Qur'an surat al-Hasyr:18 yang berbunyi:

---

[5] Ibrahim Ishmat Muthowi' dan Amin Ahmad Hasan, *Al-Ushul al Idariyah li al Tarbiyah* (Ar-Riyad: Dar al Syuruq, 1996), hlm. 13.

[6] Husaini Usman, *Manajemen, Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), Cet. 1, hlm. 49.

[7] Musfirotun Yusuf, *Manajemen Pendidikan Sebuah Pengantar*, (Yogyakarta: Andi Offset, 2005), hlm.36.

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

> "Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok. Dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan." (Al-Hasyr :18)[8]

Bila melihat kenyataan dan memperhatikan firman Allah SWT di atas, yang dimaksud dengan hari esok dalam ayat tersebut, berarti akhirat dan dapat juga berarti hari yang akan datang,[9] sedangkan mempersiapkan segala sesuatu untuk hari(waktu) yang belum datang, dapat disebut sebagai perencanaan.[10]

b. *Organizing* (pengorganisasian)

Pengorganisasian sebagai proses membagi kerja ke dalam tugas-tugas yang lebih kecil, membebankan tugas-tugas itu kepada orang yang sesuai dengan kemampuannya, dan mengalokasikan sumber daya, serta mengkoordinasikannya dalam rangka efektivitas pencapaian tujuan organisasi.[11]

Jadi setelah melaksanakan perencanaan langkah selanjutnya adalah pengorganisasian, dalam hal ini harus jelas siapa yang menjalankan dan apa yang dijalankan, agar semuanya berjalan dengan lancar.

c. *Actuating* (penggerakan/pengarahan)

Malayu S.P. Hasibuan mendefinisikan pengarahan sebagai proses mengarahkan semua bawahan agar mau bekerjasama dan bekerja efektif dalam mencapai tujuan.[12]

---

[8] Ahmad Hatta, *Tafsir Qur'an Perkata Dilengkapi dengan Asbabunnuzul & Tarjamah*, (Jakarta; Maghfirah Pustaka, 2009), cet.3, hlm. 584.

[9] M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Misbah*, (Jakarta, Lentera Hati, 2004), Cet II, hlm. 129.

[10] Inu Kencana Syafiie, *AlQur'an dan Ilmu Administrasi*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2000), hlm. 63.

[11] Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1999), hlm. 71.

[12] Malayu S. P. Hasibuan, *op.cit.*, hlm. 41.

Fungsi ini baru dapat diterapkan setelah rencana, organisasi, dan karyawan ada. Jika fungsi ini diterapkan maka proses manajemen dalam merealisasi tujuan dimulai. Penerapan fungsi ini sangat sulit, rumit, dan kompleks, karena karyawan-karyawan tidak dapat dikuasai sepenuhnya. Hal ini disebabkan karyawan adalah makhluk hidup yang punya pikiran, perasaan, harga diri, cita-cita, dan lainnya.

Oleh karena itu pengarahan perlu dijalankan dengan sebaik-baiknya, dan perlu adanya kerjasama yang baik pula di antara semua pihak baik dari pihak atasan maupun bawahan.

d. Facilitating (pemfasilitasian)

Facilitating adalah kemampuan menyatukan orang untuk bekerjasama secara efektif dalam mencapai tujuan bersama, termasuk dalam memberikan kesempatan setiap orang untuk berpartisipasi dan mengatasi konflik.[13] Fasilitating merupakan pemberian pelayanan khususnya bagi para karyawan yang bertujuan untuk memberikan kemudahan bagi para karyawan tersebut. Tujuan utamanya bukanlah untuk meningkatkan produksi tetapi untuk gairah dan semangat untuk bekerja.

Jadi, dapat diketahui fasilitating bertujuan untuk memberikan dorongan semangat bagi para karyawan yang terlibat di dalam organisasi.

e. *Motivating* (Motivasi)

Motivasi diartikan sebagai karakteristik psikologi manusia yang memberi konstribusi pada tingkat komitmen seseorang.[14]

Fungsi motivasi berkenaan dengan perilaku manusia dalam organisasi adalah bagaimana agar manusia itu mau mendukung dan bekerja untuk suatu gagasan tertentu. Perilaku manusia tergantung pada emosi, stamina, semangat, cita-cita, dan adat istiadat yang

---

[13] Tim Peneliti BKN, "Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan Pegawai Negeri Sipil", http: //WWW. BKN. go.id/ 08072010/, hlm.3.

[14] James A.F. Stoner, dkk ,*Manajemen* ,terj. Alexander Sindoro,(Jakarta: Prenhallindo,1996), hlm.134.

melatar belakangi manusia tersebut.[15] Dengan kata lain, motivasi merupakan kegiatan yang menyebabkan, menyalurkan, dan mempertahankan tingkah laku manusia agar tetap pada keseimbangan upaya untuk mengarah pada tujuan organisasi.

Dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan bagian integral dari jalinan kerja dalam rangka proses pembinaan, pengembangan, dan pengarahan sumber daya manusia dalam suatu organisasi.

f. *Empowering* (Pemberdayaan)

Pemberdayaan adalah kemampuan berbagi informasi, penyampaian ide-ide oleh bawahan, pengembangan karyawan, mendelegasikan tanggung jawab, memberikan saran umpan balik, menyatakan harapan-harapan yang positif untuk bawahan dan memberikan *reward* bagi peningkatan kerja.[16]

Memberdayakan orang berarti mendorong karyawan menjadi lebih terlibat dalam keputusan dan aktifitas yang mempengaruhi pekerjaan mereka. Pemberdayaan merupakan perubahan yang terjadi pada falsafah manajemen yang dapat membantu menciptakan suatu lingkungan dimana setiap individu dapat menggunakan kemampuan dan energinya untuk meraih tujuan organisasi.

Dengan demikian dapat disimpulkan, pemberdayaan adalah suatu proses untuk menjadikan orang lebih berdaya atau lebih mampu menyelesaikan masalahnya sendiri dengan cara memberikan kepercayaan dan kewenangan sehingga menumbuhkan rasa tanggungjawabnya.

g. *Budgeting* (Penganggaran)

Penyusunan anggaran merupakan langkah-langkah positif untuk merealisasikan rencana yang telah disusun. Kegiatan ini melibatkan pimpinan tiap-tiap unit organisasi. Pada dasarnya, penyusunan anggaran merupakan negosiasi atau kesepakatan antar

---

[15] EK. Mochtar, *Manajemen Suatu Pendekatan Berdasarkan Ajaran Islam,* (Jakarta: Bharata Karya Aksara, 1996), hlm. 105.

[16] Tim Peneliti BKN, *op. cit.*

pimpinan dengan bawahannya dalam menentukan besarnya alokasi biaya suatu penganggaran.[17]

Penganggaran merupakan kegiatan atau proses penyusunan anggaran (*budget*). Anggaran merupakan rencana operasional yang dinyatakan secara kuantitatif dalam bentuk satuan uang yang digunakan sebagai pedoman dalam melaksanakan kegiatan lembaga dalam kurun waktu tertentu.

h. *Controlling*/*Monitoring* (pengawasan)

Pengawasan adalah fungsi yang harus dilakukan manajer untuk memastikan bahwa anggota melakukan aktivitas yang akan membawa organisasi ke arah tujuan yang ditetapkan. *Monitoring* dilakukan untuk tujuan supervisi, yaitu untuk mengetahui apakah pelaksanaan kegiatan berjalan sebagaimana yang direncanakan, apa hambatan yang dihadapi dan bagaimana solusinya.[18]

Tujuan pengendalian adalah sebagai berikut:

1) Supaya proses pelaksanaan dilakukan sesuai dengan ketentuan-ketentuan dari rencana.
2) Melakukan tindakan perbaikan (*corrective*), jika terdapat penyimpangan-penyimpangan.
3) Supaya tujuan yang dihasilkan sesuai dengan rencananya.[19]

Maka inti dari pengawasan adalah untuk mengatur pekerjaan yang direncanakan dan memastikan bahwa pelaksanaan pekerjaan tersebut berlangsung sesuai rencana atau tidak. Kalau tidak sesuai dengan rencana maka perlu adanya perbaikan.

i. *Evaluating* (Evaluasi)

Evaluasi merupakan suatu proses sistematis dalam mengumpulkan, menganalisis, dan menginterpretasikan informasi

---

[17]Nanang Fattah, *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*, (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2004), hlm. 47.

[18]Muhaimin, dkk, *Manajemen Pendidikan, Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah,* (Jakarta: Prenada Media Group, 2009), hlm. 373.

[19] Malayu S. P. Hasibuan, *op.cit*, hlm. 242.

untuk mengetahui tingkat keberhasilan pelaksanaan program dengan kriteria tertentu untuk keperluan pembuatan keputusan. Informasi hasil evaluasi dibandingkan dengan sasaran yang telah ditetapkan pada program.[20] Apabila hasilnya sesuai dengan sasaran yang ditetapkan, berarti program tersebut efektif. Jika sebaliknya, maka program tersebut dianggap tidak efektif.

Dengan demikian, bahwa dengan adanya evaluasi dalam suatu organisasi maka dapat diukur hasil kerja yang dilakukan organisasi tersebut dan jika terjadi penyimpangan akan dapat dilakukan perbaikan, sehingga akan tercapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

B. Budaya Sekolah

1. Pengertian Budaya Sekolah

Istilah dan konsep 'budaya' di dunia pendidikan berasal dari konsep budaya yang terdapat di dunia industri, yang disebut budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan bagian dari manajemen sumber daya manusia dan teori organisasi.[21]

Kajian ini dikenal pertama kali di Amerika Serikat dan Eropa pada tahun 1970-an. Di Indonesia, budaya organisasi mulai dikenal pada tahun 1990-an, saat banyak dibicarakan tentang konflik budaya, bagaimana mempertahankan budaya Indonesia serta pembudayaan nilai-nilai baru. Seiring dengan itu, para akademisi mulai mengkajinya dan memasukkannya ke dalam kurikulum pendidikan.[22]

Budaya organisasi terdiri dari kata budaya dan organisasi yang masing-masing memiliki pengertian sendiri.

---

[20] Muhaimin, dkk, *op.cit.*

[21] Moh. Pabundu Tika, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), hlm.150.

[22] *Ibid.*

Dewasa ini budaya diartikan sebagai manifestasi kehidupan setiap orang dan setiap kelompok.[23] Budaya tidak diartikan sebagai sebuah kata benda, kini lebih dimaknai sebagai sebuah kata kerja yang dihubungkan dengan kegiatan manusia.[24]

Budaya adalah asumsi-asumsi dasar dan keyakinan-keyakinan di antara para anggota kelompok atau organisasi.[25] Sedangkan organisasi diartikan sebagai kumpulan orang dengan sistem kerjasama untuk mencapai tujuan bersama. Dalam sistem kerjasama secara jelas diatur siapa menjalankan apa, siapa bertanggung jawab atas siapa, arus komunikasi, dan memfokuskan sumber daya pada tujuan.[26] Jadi, organisasi adalah suatu lembaga atau kelompok fungsional, seperti sebuah perusahaan, sebuah sekolah, sebuah perkumpulan, dan badan-badan pemerintahan.

Budaya organisasi telah banyak didefinisikan oleh para pakar manajemen, di bawah ini adalah beberapa ahli yang mendefinisikan budaya organisasi, antara lain:

a. Stephen P. Robbins dalam buku "*Organizational Theory*"

   Budaya organisasi adalah persepsi umum yang dibentuk oleh organisasi untuk membedakan organisasi tersebut dari organisasi yang lain.[27]

b. Greenberg dan Baron

   Budaya organisasi adalah sebagai kerangka kerja kognitif yang terdiri dari sikap, nilai, norma perilaku dan harapan-harapan yang dibentuk oleh anggota-anggota organisasi.[28]

c. Davis

---

[23] Definisi lama budaya adalah segala manifestasi dari kehidupan manusia yang berbudi luhur dan bersifat rohani.

[24] Hikmat, *Manajemen Pendidikan*, (Bandung:CV. Pustaka Setia, 2009), hlm.201.

[25] Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Jakarta: PT. Grasindo, 2003), hlm.200.

[26] Nanang Fattah, *op.cit.*, hlm. 71.

[27] Yayat Hayati Djatmiko, *Perilaku Organisasi*,(Bandung: Alfabeta,2008), hlm.72.

[28] *Ibid*, hlm.74.

Budaya organisasi dinyatakan sebagai pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang dipahami, dijiwai dan dipraktikkan organisasi sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi. [29]

d. Dalam *Educational Administration*, budaya organisasi didefinisikan, *"All the beliefs, feelings, behaviors and smybols that are characteristic of an organization. More specifically, organizational culture is defined as shared philosophies, ideologies, beliefs, feelings, assumptions, expectations, attitudes, norms, and values."*[30] Segala kepercayaan, perasaan, perilaku dan simbol-simbol yang menjadi karakteristik organisasi. Secara khusus budaya organisasi dinyatakan sebagai filosofi bersama, ideologi, keyakinan, perasaan, asumsi dasar, harapan, sikap, norma, dan nilai-nilai.

Taliziduhu Ndraha megemukakan bahwa asumsi meliputi *beliefs* (keyakinan) dan *value* (nilai). *Value* (nilai) merupakan ukuran normatif yang mempengaruhi manusia untuk melaksanakan tindakan yang dihayatinya.[31]

Dengan memahami bahwa sekolah merupakan sebuah organisasi yang memiliki struktur tertentu dan melibatkan sejumlah orang dengan tugas melaksanakan suatu fungsi untuk memenuhi suatu kebutuhan, maka sekolah pun memiliki budaya yang dapat diartikan sebagai nilai atau kebiasaaan yang mengikat komponen-komponen di dalam sekolah yang terjadi melalui interaksi satu sama lain.

Budaya sekolah merujuk pada suatu sistem nilai, kepercayaan dan norma-norma yang diterima secara bersama, serta dilaksanakan dengan penuh kesadaran sebagai perilaku alami, dibentuk oleh lingkungan yang menciptakan pemahaman yang sama diantara seluruh unsur dan personil

---

[29] Ara Hidayat, Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan*: Konsep, Prinsip dan Aplikasi dalam Mengelola Sekolah dan Madrasah, (Bandung: Pustaka Educa, 2010), hlm.67.

[30] Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein, *Educational Administration* :*Concepts and Practices*, (USA: wodsworth, 2004), 4th Ed., p.82.

[31] Hikmat, *op. cit*, hlm. 202.

sekolah baik itu kepala sekolah, guru, staf, siswa dan jika perlu membentuk opini masyarakat yang sama dengan sekolah.[32]

Menurut para teoritisi organisasi, tidak ada definisi yang lengkap mengenai budaya organisasi, oleh karena itu mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi lain.[33]

Dari beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan asumsi-asumsi, sikap-sikap dan kebiasaan seseorang atau kelompok manusia yang mempengaruhi perilaku kerja dan cara bekerja dalam organisasi. Atau dengan kata lain, budaya organisasi adalah aturan main dalam organisasi.

Budaya sekolah adalah nilai-nilai dominan yang didukung oleh sekolah atau falsafah yang menuntun kebijakan sekolah terhadap semua unsur dan komponen sekolah termasuk stakeholders pendidikan, seperti cara melaksanakan pekerjaan di sekolah serta asumsi atau kepercayaan dasar yang dianut oleh personil sekolah.

2. Fungsi Budaya Sekolah

Fungsi budaya organisasi disini dikemukakan oleh Robbins, yang membagi fungsi budaya organisasi sebagai berikut:

a. Pembatas peran; filosofi yang diutarakan oleh pendiri atau pemimpin berfungsi sebagai "diskriminan" yang membedakan satu organisasi dengan organisasi yang lain. Slogan, jargon, atau atribut seperti pakaian seragam, logo, dan simbol memberikan batasan sikap dan perilaku setiap anggota organisasi.
b. Identitas; identitas tertentu dipentingkan anggota sebagai identitas yang membedakan satu dengan yang lain dan memberikan kebanggan tersendiri.

---

[32] Abdul Aziz Wahab, *Anatomi Orgaisasi & Kepemimpinan Pendidikan (Telaah Terhadap Organisasi& Pengelolaan Organisasi Pendidikan*), (Bandung: Alfabeta, 2008), hlm.227.

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

c. Perekat komitmen anggota organisasi; perekat sosial dan perekat para pegawai agar mereka satu langkah dalam melihat kepentingan organisasi secara keseluruhan demi tercapainya standar kinerja organisasi yang telah ditetapkan.
d. Peningkat stabilitas sistem sosial; penciptaan dan pemeliharaan kerja yang baik melalui aktivitas bersama dalam upacara, syukuran-syukuran, dan acara keagamaan.
e. Mekanisme kontrol; budaya organisasi memberikan petunjuk, sikap, dan perilaku anggota kelompok. Norma-norma kelompok yang merupakan bagian dari budaya organisasi haruslah *inheren* di dalam hati para anggota.[34]

Dalam budaya organisasi terdapat *sharing* atau berbagi nilai dan keyakinan yang sama dengan seluruh anggota organisasi. Misalnya, berbagi nilai dan keyakinan yang sama melalui pakaian seragam. Namun, menerima dan memakai seragam saja tidaklah cukup. Pemakaian seragam haruslah membawa rasa bangga, menjadi alat kontrol, dan membentuk citra organisasi.[35]

Pentingnya membangun budaya organisasi di sekolah terutama berkenaan dengan upaya pencapaian tujuan sekolah dan peningkatan kinerja sekolah. Sebagaimana disampaikan oleh Stephen Stolp tentang *school culture* yang dipublikasikan dalam *ERIC Digest*, dari beberapa hasil studi menunjukkan bahwa budaya yang bagus di sekolah berkorelasi dengan peningkatan motivasi dan prestasi belajar siswa serta kepuasan kerja dan produktivitas guru.[36]

Dengan demikian, budaya organisasi yang dikelola akan memberikan dampak positif pada kinerja institusi secara umum, karena budaya organisasi tersebut akan mengarahkan perilaku para anggota dan manajemen organisasi.

---

[34] Aan komariah, Cepi Triatna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif,* (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), hlm.110.
[35] Hikmat, *op.cit.,* hlm. 204.
[36] Akhmad Sudrajat, *op.cit.*, hlm.2.

3. Pembentukan dan Pengelolaan Budaya Sekolah

a. Proses Pembentukan Budaya Sekolah

Sergiovani berpendapat bahwa budaya sekolah dapat diciptakan, dibentuk dan disalurkan.[37] Budaya organisasi hakikatnya adalah fenomena kelompok, oleh karenannya terbentuknya budaya organisasi tidak dapat lepas dari dukungan kelompok dan terbentuk dalam kurun waktu yang lama. Pembentukan budaya organisasi melibatkan *leader*/tokoh yang mengintroduksikan visi, misi, dan nilai-nilai organisasi kepada para anggota sehingga dalam waktu tertentu menjadi kebiasaan dan dijadikan acuan oleh seluruh anggotanya untuk bertindak dan berperilaku.[38]

Munculnya gagasan-gagasan atau jalan keluar yang kemudian tertanam dalam suatu budaya dalam organisasi bisa bermula dari mana pun, dari perorangan atau kelompok, dari tingkat bawah atau puncak. Taliziduhu Ndraha menginventarisir sumber-sumber pembentuk budaya organisasi, diantaranya: pendiri organisasi, pemilik organisasi, sumber daya internal, sumber daya eksternal, orang yang berkepentingan dengan organisasi(*stake holder*) dan masyarakat.[39]

Pembentukan dan pengembangan budaya sekolah bermula dari kondisi lingkungan sekolah yang berkaitan dengan lingkungan masyarakat. Hubungan yang sosiatif antara keduanya dimulai dengan beberapa harapan, yaitu sebagai berikut;

1) Pendidikan tentang lingkungan bersih, yaitu bersih secara harfiah dan secara abstrak, yaitu bersih dari perilaku negatif. Oleh karena itu, perlu dipelajari dan diamalkan semua yang berkaitan dengan pendidikan akhlak dan budi pekerti yang baik menurut agama, undang-undang, dan norma masyarakat.

---

[37] Moedjiarto, *Sekolah Unggul*, (Jakarta:Duta Graha Pustaka, 2002), hlm.30.
[38] Ara Hidayat, Imam Machali, *op.cit.*, hlm.73
[39] Hikmat, *op.cit.,* hlm. 217.

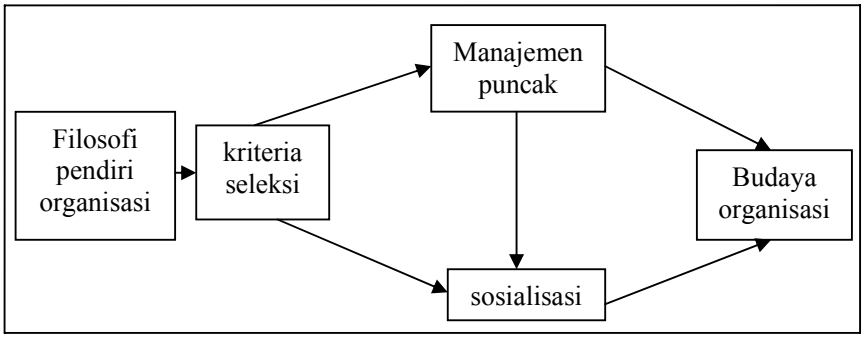
2) Pendidikan tentang dakwah yang menyemarakkan lingkungan masyarakat dengan berbagai kegiatan positif dan dijunjung tinggi dengan nilai-nilai keagamaan.
3) Pendidikan tentang sanksi sosial yang merusak nama baik lingkungan sosial-religiusnya.[40]

Pembentukan budaya tersebut tidak dapat dilakukan dalam waktu yang singkat, namun memerlukan waktu dan bahkan biaya yang tidak sedikit untuk dapat menerima nilai-nilai baru dalam organisasi.

Setelah diterapkan, budaya organisasi diwujudkan dalam beberapa hal; seperti calon anggota kelompok akan diseleksi berdasarkan kesesuaian nilai dan perilakunya dengan budaya organisasi. Kepada anggota organisasi yang baru bisa diajarkan gaya kelompok secara eksplisit. Kisah-kisah atau historis bisa diceritakan terus menerus untuk mengingatkan setiap orang tentang nilai-nilai kelompok dan apa yang dimaksudkan dengannya.[41]

Pembentukan budaya menurut Stephen P. Robbins digambarkan sebagai berikut:

Gambar. 1



Sumber: Proses pembentukan budaya, Nurkolis, Manajemen Berbasis Sekolah, 2003.

Dari gambar tersebut terlihat jelas filsafat organisasi di mana pendiri memilik asumsi, persepsi, dan nilai-nilai yang harus diseleksi terlebih dulu. Hasil seleksi tersebut akan dimunculkan ke permukaan

[40] Hikmat, *op.cit.,* hlm. 241.
[41] Akhmad Sudrajat, *op.cit.*, hlm.3.

melalui sosialisasi, setelah dipahami dan dianut oleh semua anggota, nilai-nilai tersebut nantinya akan menjadi karakteristik budaya organisasi.[42]

Jadi, pada awal kemunculannya, budaya organisasi mengacu pada visi pendirinya yang dipengaruhi oleh cita-cita internal dan tuntutan eksternal yang melingkupinya. Kemudian, budaya yang dibangun dari nilai-nilai yang dianut akan memicu tumbuhnya komitmen anggota sehingga anggota dengan mudah memahami nilai-nilai dan norma yang dianut dalam satuan kerja dan menerapkannya dalam lingkungan kerja/sekolah sebagai pedoman dalam berperilaku. Kepala sekolah sangat berperan dalam mengembangkan budaya sekolah yang kondusif.

Disinilah pentingnya manajemen budaya. Manajemen budaya sekolah memiliki fungsi untuk menata, mengatur, mengontrol, dan mengorganisir nilai-nilai yang difahami atau yang teridentifikasi dalam pola perilaku. Budaya ini dimanifestasikan dalam bentuk sikap dan perilaku sehari-hari kepala sekolah, guru, dan siswa. Kepala sekolah dan tenaga kependidikan lainnya dapat memberikan contoh atau keteladanan dalam perilaku di sekolah yang mengarah kepada budaya sekolah yang kondusif kepada siswa.

b. Karakteristik Budaya Sekolah

Dengan memahami konsep yang telah diuraikan, dapat diketahui bahwa penerapan konsep budaya organisasi di sekolah sebenarnya tidak jauh berbeda dengan penerapan konsep budaya organisasi lainnya. Hanya terdapat sedikit perbedaan, yaitu pada jenis nilai dominan yang dikembangkannya dan karakateristik dari para pendukungnya.

Nilai-nilai yang dikembangkan di sekolah, tentunya tidak dapat dilepaskan dari keberadaan sekolah itu sendiri sebagai organisasi

[42] Nurkolis, *op.cit.*

pendidikan, yang memiliki peran dan fungsi untuk mengembangkan, melestarikan dan mewariskan nilai-nilai budaya kepada para siswanya.

Budaya organisasi dapat diketahui dari manifes-manifes yang muncul dalam bentuk perilaku beserta simbol-simbol karakteristik organisasi. Beberapa manifestasi budaya dapat diidentifikasi dari cara-cara para anggota berkomunikasi, bergaul, dan menempatkan diri dalam peranannya sebagai komunitas belajar dan pembelajar, atau dapat ditangkap dari cara-cara bersikap, kebiasaan anggota dalam melakukan keseharian operasionalisasi yang dapat berbentuk kegiatan, upacara, ritual, ataupun seragam yang dikenakan.[43] Merujuk pada pemikiran Fred Luthan dan Edgar Schein, berikut ini diuraikan tentang beberapa karakteristik penting dari budaya sekolah yang meliputi; *obeserved behavioral regularities, norms, dominant value, philosophy, rules* dan *feelings*.[44]

1) *Obeserved behavioral regularities*, yaitu keberaturan cara bertindak dari para anggota yang tampak teramati. Ketika anggota organisasi beinteraksi dengan anggota lainnya, mereka mungkin menggunakan bahasa, istilah atau ritual tertentu.
2) *Norms* (norma-norma); yaitu berbagai standar perilaku yang ada, termasuk di dalamnya tentang pedoman sejauh mana suatu pekerjaan harus dilakukan.
3) *Dominant values* (nilai-nilai dominan); yaitu adanya nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh seluruh anggota organisasi, misalnya tentang kualitas produk yanng tinggi, absensi yang rendah atau efisiensi yang tinggi.
4) *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.

---

[43] Yayat Hayati Djatmiko, *Op.cit*, hlm.74.
[44] Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein, *op.cit.*

5) *Rules* (peraturan); yaitu adanya ketentuan dan aturan yang mengikat seluruh anggota organisasi.
6) *Organization climate*; merupakan perasaan keseluruhan *(an overall feeling*) yang tergambarkan dan disampaikan melalui kondisi tata ruang, cara berinteraksi para anggota, dan cara anggota memperlakukan dirinya dan pelanggan.[45]

Karakteristik yang telah disebutkan ini, dapat dijadikan sebagai indikator terciptanya budaya di sekolah, yang dalam penerapannya tidak dapat berdiri sendiri-sendiri dalam memunculkan inti budaya organisasi, tetapi harus direfleksikan secara bersamaan, sehingga terbentuklah konsep budaya organisasi yang kuat.

Di sekolah terjadi interaksi yang saling mempengaruhi antara individu dengan lingkungannya, baik lingkungan fisik maupun sosial. Lingkungan ini akan dipersepsi dan dirasakan oleh individu tersebut sehingga menimbulkan kesan dan perasaan tertentu. Kultur dan lingkungan pendidikan yang efektif selalu ditandai dengan suasana dan kebiasaan kondusif untuk kegiatan belajar secara fisik, sosial, mental psikologis maupun spiritual.[46]

Moh. Surya menyebutkan bahwa lingkungan kerja yang kondusif baik lingkungan fisik, sosial maupun psikologis dapat menumbuhkan dan mengembangkan motif untuk bekerja dengan baik dan produktif.[47] untuk itu, dapat diciptakan lingkungan fisik yang sebaik mungkin, misalnya kebersihan ruangan, tata letak, fasilitas dan sebagainya. Demikian pula, lingkungan sosial-psikologis, seperti hubungan antar pribadi, kehidupan kelompok, kepemimpinan, pengawasan, promosi, bimbingan, kesempatan untuk maju, kekeluargaan dan sebagainya.

---

[45] Hikmat, *op.cit.,* hlm. 204-205.
[46] Mulyono, *op.cit,* hlm. 286.
[47] Akhmad sudrajat, *op.cit.*

C. Manajemen Budaya Sekolah dalam Pendidikan Islam

Menurut Quraish Shihab bahwa pelaksanaan pendidikan menurut Islam bertujuan untuk membina manusia secara pribadi dan kelompok, sehingga mampu menjalankan fungsinya sebagai hamba Allah dan khalifah-Nya guna membangun dunia sesuai dengan yang ditetapkan Allah sejalan dengan risalah Islam.[48]

Dengan demikian, dari berbagai definisi manajemen dan budaya yang telah diuraikan di muka, maka yang dimaksud manajemen budaya dalam pendidikan Islam disini adalah, manajemen yang diterapkan dalam pengembangan budaya di lembaga pendidikan Islam dengan niat/tujuan untuk mengejawantahkan ajaran dan nilai-nilai Islam yang pada akhirnya akan menjadi budaya Islami.

1. Budaya Islami di Sekolah

Salah satu tugas yang diemban oleh pendidikan adalah mewariskan nilai-nilai luhur budaya kepada siswa dalam upaya membentuk kepribadian intelek yang bertanggung jawab melalui jalur pendidikan.[49] Dan lembaga yang dipercaya oleh masyarakat ini adalah sekolah. Nilai-nilai yang dikembangkan di sekolah, tentunya tidak dapat dilepaskan dari keberadaan sekolah itu sendiri sebagai organisasi pendidikan, yang memiliki peran dan fungsi untuk mengembangkan, melestarikan dan mewariskan nilai-nilai budaya kepada para siswanya. Sebagaimana peran sekolah yang tertulis dalam *al Tarbiyah wa al Thuruq al Tadris* bahwasanya,

المدرسة هي الأداة التي تعمل مع الأسرة على تربية الطفل[50]

"Sekolah merupakan sarana yang bekerjasama dengan keluarga untuk mendidik anak."

Oleh karena suatu organisasi terbentuk dari kumpulan individu yang berbeda baik sifat, karakter, keahlian, pendidikan, dan latar belakang pengalaman, maka perlu ada penyatuan pandangan yang akan berguna

---

[48] M. Quraish Shihab, *Membumikan Al-Qur'an,* (Bandung: Mizan, 1992), hlm. 173.

[49] Nazarudin Rahman, *Regulasi Pendidikan,* (Yogyakarta:Pustaka Felicha), 2009, hlm.194.

[50] Sholeh Abdul Aziz, Abdul Aziz Abdul Majid, *al Tarbiyah wa al Thuruq al Tadris* (Juz I), (Dar Al-Maarif: Mesir,1996.), hlm.78.

untuk pencapaian misi dan tujuan organisasi tersebut, agar tidak berjalan sendiri-sendiri.

Penyatuan pandangan dari sumber daya manusia di dalam organisasi ini diperlukan dalam bentuk ketegasan dari manajemen, penyatuan pandangan ini dituangkan dalam bentuk budaya organisasi yang akan mencerminkan spesifikasi dan karakter organisasi tersebut. Budaya ini akan menjadi milik dan pedoman bagi seluruh lapisan individu yang ada di dalam organisasi tersebut dalam menjalankan tugasnya.

Hal yang harus disadari bahwa sebuah organisasi yang baik dengan kepemimpinan yang baik, harus diikat pula oleh nilai-nilai yang diyakini oleh manajer dan bawahannya. Bagi manajer yang Islami, nilai-nilainya adalah nilai-nilai Islami. Bagaimanapun, sebuah organisasi akan sehat jika dikembangkan dengan nilai-nilai yang sehat yang bersumber dari agama.[51] Dalam lembaga pendidikan Islam, budaya Islami akan menjadi kekuatan tersendiri. Nilai, kebiasaan, dan sikap positif yang terdapat dalam budaya Islami merupakan modal non-material yang kuat bagi terwujudnya lembaga pendidikan Islam yang unggul di era sekarang dan mendatang.

Jika melihat pengertian pendidikan Islam, yaitu aktivitas pendidikan yang diselenggarakan dan didirikan dengan niat untuk mengejawantahkan ajaran dan nilai-nilai Islam. Maka berbagai komponen yang terdapat dalam suatu organisasi pendidikan Islam, seperti dasar pendidikan, tujuan, kurikulum, metode, pola hubungan dan lain sebagainya harus didasarkan pada nilai-nilai moral dan etis dalam ajaran Islam.[52] Hal inilah yang menjadi ciri khas yang membedakan antara organisasi yang Islami dengan yang tidak.

Dari sini dapat diketahui, budaya Islami adalah norma hidup yang bersumber dari syariat Islam. budaya ini merupakan prasarana yang esensial untuk dikelola dalam rangka penerapan pengajaran berbasis nilai di sekolah, khususnya sekolah yang bercirikan Islam. Budaya Islami ini dapat

---

[51] Didin Hafidhuddin dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah dalam Praktik,* (Jakarta: Gema Insani Press, 2003), hlm.30.

[52] Abuddin Nata, *op.cit,* hlm.173.

tercermin dalam sikap: *tabassum* (senyum), menghargai waktu, cinta ilmu, *mujahadah* (kerja keras dan optimal), *tanafus* dan *ta'awun* (berkompetisi dan tolong-menolong).[53]

2. Penerapan Manajemen Budaya Islami di Sekolah

Konsep dari budaya ini adalah sebuah persepsi sadar bagi para anggota organisasi. Persepsi ini meliputi kata, tindakan, rasa, keyakinan, dan nilai-nilai yang dapat berpengaruh terhadap kinerja organisasi.[54] Oleh karena itu budaya sekolah harus dikelola agar tujuan yang telah ditetapkan sekolah dapat tercapai, khususnya dalam hal ini untuk meningkatkan mutu lembaga pendidikan Islam.

Di sekolah para siswa diarahkan untuk memahami dan mampu menyerap norma-norma taradisional sekolah seperti sopan-santun, menjaga kebersihan baik pribadi, kelas maupun lingkungan sekolah secara keseluruhan dan kedisiplinan atau ketaatan terhadap terhadap norma-norma sekolah.

Kepala sekolah sebagai pemimpin 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. Setiap aspek kegiatan sekolah senantiasa mengarah pada upaya peningkatan mutu. Sehingga terdapat beberapa upaya yang saling berkaitan dalam pelaksanaanya,[55] antara lain:

a. Memiliki perencanaan yang jelas, perencanaan ini meliputi prosedur dan mekanisme kerja. Prosedur dan mekanisme kerja merupakan cara-cara yang akan ditempuh dan bagaimana bentuk kegiatan operasional yang perlu dilakukan.[56] Serta yang harus diingat dalam merencanakan adalah harus selalu mengacu pada visi misi sekolah.[57] Agar dalam

---

[53] Didin Hafidhuddin dan Hendri Tanjung, *op.cit,* hlm. 40.
[54] Ara Hidayat, Imam Machali, *op.cit*, hlm. 67.
[55] Nurkolis, *op.cit*, hlm. 204.
[56] *Ibid,* hlm. 205.
[57] Direktorat Tenaga Kependidikan, Penerapan Budaya dan Iklim Pembelajaran di Sekolah, http://diknas/ac.id/contents/koleksi/pdf/08/03/2010.

penerapannya terarah dan sesuai tujuan. Sebagai pengejawantahan dari hadits,

حدثناعبدالله بن مسلمة بن قعنب حدثنا مالك عن يحي بن سعيد عن محمد بن ابراهيم عن علقمة بن وقاص عن عمر بن الخطاب قال:قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:انما الاعمال بالنيات, وانما لكل امرئ مانوى. فمن كانت هجرته الى الله ورسوله فهجرته الى الله ورسوله, ومن كانت هجرته لدنيا يصيبها اوامرأة يتزوجها فهجرته الى ماهجراليه. رواه مسلم[58]

"Bercerita Abdullah bin Maslamah bin Qo'nab, bercerita Malik, dari Yahya bin Sa'id dari Muhammad bin Ibrahim dari Alqomah bin Waqos, dari Umar bin Khottob berkata: Rasulullah saw. bersabda; Sesungguhnya amal-amal perbuatan tergantung niatnya, dan bagi tiap orang apa yang diniatinya. Barangsiapa hijrahnya kepada Allah dan rasul-Nya maka hijrahnya kepada Allah dan rasul-Nya. Barangsiapa hijrahnya untuk meraih kesenangan dunia atau menikahi wanita, maka hijrahnya adalah kepada apa yang ia hijrahi." (HR. Muslim).[59]

Dari hadits tersebut, niat/tujuan adalah sesuatu yang direncanakan dengan sungguh-sungguh untuk diwujudkan dalam kenyataan karena mengharap ridha Allah. serta ditindaklanjuti dengan *mujahadah,* yakni berusaha bersungguh-sungguh untuk mewujudkan niat dalam bentuk amal dan konsisten dengan sesuatu yang direncanakan.[60]

b. Pengorganisasian, pada dasarnya komunitas sekolah merupakan sebuah tim/kumpulan individu yang bekerjasama untuk mencapai tujuan.[61] Untuk itu, diperlukan pembentukan tim dan kerjasama, nilai kerjasama merupakan suatu keharusan dan kerjasama merupakan aktivitas yang bertujuan untuk membangun kekuatan-kekuatan atau sumberdaya yang dimiliki oleh personil sekolah.

---

[58] Imam Muslim, *Shahih Muslim,* (Beirut: Dar-alKutub Al'Ilmi, 1994), Juz. 6, hlm. 657.

[59] Imam Nawawi, *Terjemah Riyadh as-Shalihin I,* terj. Achmad Sunarto, (Jakarta: Pustaka Amani, 1999), cet.4, hlm. 2.

[60] Muhaimin, *op.cit.*

[61] Direktorat Tenaga Kependidikan, *op.cit.*

c. Pengarahan, penerapan budaya sekolah perlu diarahkan pada sasaran yang sedapat mungkin dapat diukur. Sasaran yang dapat diukur akan mempermudah pengukuran capaian kinerja.[62]
d. Adanya pengawasan/*control,* pengawasan ini penting untuk dilakukan, untuk mengantisipasi adanya penyimpangan dan pelanggaran di lapangan yang tidak sesuai program, sehingga bisa dilakukan koreksi secepatnya.
e. Pemberian motivasi; dalam penerapan nilai-nilai Islami, pihak manajemen perlu memberikan dorongan dan pengakuan atas keberhasilan dan prestasi yang diraih anggota, bisa melalui pemberian penghargaan (*reward*) dan sanksi (*punishment*). Pemberian penghargaan ini tidak selalu dalam bentuk barang atau uang. Bentuk lainnya adalah penghargaan atau kredit point terutama bagi siswa yang menunjukkan perilaku positif yang sejalan dengan pengembangan budaya sekolah. Sedangkan sanksi pun bisa dalam bentuk kredit point.[63]
f. Tersedianya perangkat kerja berupa sarana dan fasilitas yang memadai, baik peralatan pokok yang harus ada maupun peralatan penunjang yang dapat memudahkan pelaksanaan program sehingga menghasilkan hasil kerja yang optimal.[64]
g. Sistem evaluasi yang jelas, Untuk mengetahui indikator terlaksananya budaya sekolah perlu dilakukan evaluasi secara rutin dan bertahap: jangka pendek, sedang, dan jangka panjang. Karena itu perlu dikembangkan sistem evaluasi terutama dalam hal: kapan evaluasi dilakukan, bagaimana solusi dan mekanisme tindak lanjut yang harus dilakukan.

Penerapan budaya Islami di sekolah memerlukan penanganan yang tepat, dalam pengelolaanya dapat dilakukan melalui penciptaan suasana keagamaan di sekolah. Suasana keagamaan tersebut bukan hanya makna

---

[62] *Ibid.*
[63] Akhmad Sudrajat, *op.cit.*
[64] Nurkolis, *op.cit*, hlm. 205.

simbolik tetapi lebih dari itu, berupa penanaman dan pengembangan nilai-nilai religius. [65]

Penciptaan suasana keagamaan ini dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut:

a. Mengajak agar seluruh warga sekolah bersikap dan berperilaku sesuai dengan ajaran Islam.[66]

   Kata mengajak mengandung pengertian meminta (mempersilahkan atau menyuruh). Dalam meminta, harus ada unsur lemah lembut dan persuasif. Dalam teori pendidikan dikenal dengan metode "learning and doing" yaitu belajar dengan mempraktekkan teori yang dipelajari.

   Dalam bahasa agama, istilah ini disebut dengan dakwah (berdakwah). Syeikh Ali Mahfudz dalam kitab Hidayah al-Mursyidin yang dikemukakan oleh Hamzah Ya'qub mendefinisikan dakwah sebagai suatu usaha mendorong manusia agar senantiasa melakukan kebaikan dan mengikuti petunjuk, serta mencegah dari perbuatan mungkar, agar mendapat kebahagiaan di dunia dan akhirat. Ajakan kebaikan ini dalam bahasa lainnya adalah nasihat, dalam beragama, praktik untuk melakukan nasihat mendapatkan tempat yang sangat tinggi,[67] seperti dalam hadits berikut ini,

   حدثنا سفيان عن سهيل عن عطأ بن يزيد عن تميم الداري ان النبي صلى الله عليه وسلم قال:الدين نصيحة قلنا لمن قال لله ولكتابه ولرسوله ولأئمة المسلمين وعامتهم. رواه مسلم[68]

   "Bercerita Sufyan dari Suhail, dari 'Atho' bin yazid, dari Tamim ad-dari bahwa Rasulullah saw. Bersabda: Agama itu adalah nasihat. Kami bertanya, bagi siapa?, Beliau menjawab, bagi kitab-Nya, bagi Rasul-Nya, bagi para pemimpin umat Islam, dan bagi umat Islam pada umumnya." (H.R. Muslim).[69]

---

[65] Ramayulis, *Metodologi Pendidikan Agama Islam,* (Jakarta: Kalam Mulia, 2008), cet.5, hlm. 151.

[66] *Ibid.*

[67] Nazarudin Rahman, *op.cit*, hlm.195

[68] Imam Muslim, *op.cit,* Juz.1, hlm. 268.

[69] Imam Nawawi, *op.cit.*, hlm. 208.

b. Menciptakan hubungan yang Islami dalam bentuk rasa saling toleransi (*tasaamuh*), saling menghargai (*takaarum*), saling menyayangi (*taraahum*), saling membantu (*ta'aawun*), dan mengakui akan eksistensi masing-masing, mengakui dan menyadari akan hak dan kewajiban masing-masing.
c. Menyediakan sarana pendidikan yang diperlukan dalam menunjang terciptanya ciri khas agama Islam. Sarana pendidikan tersebut antara lain:
   1) Tersedianya mushalla/masjid sebagai pusat kegiatan ibadah dan aktifitas.
   2) Tersedianya perpustakaan yang dilengkapi dengan buku-buku dari berbagai disiplin, khususnya mengenai ke-Islaman.
   3) Terpasangnya kaligrafi ayat-ayat dan hadits Nabi, kata hikmah tentang semangat belajar, doa'-do'a, dan pengabdian kepada agama, serta pembangunan nusa dan bangsa.
   4) Terpeliharanya suasana sekolah yang bersih, tertib, indah, dan aman serta tertanam rasa kekeluargaan.[70]
d. Adanya komitmen setiap warga sekolah menampilkan citra Islami, antara lain:
   1) Cara dan model busana sesuai dengan aturan berbusana yang Islami.
   2) Tata cara pergaulan yang sopan mencerminkan sikap *akhlakul karimah*.
   3) Disiplin dengan waktu dan tata tertib yang ada, sehingga dapat menumbuhkan sikap *interest* dari masyarakat terhadap sekolah.
   4) Memiliki semangat belajar yang tinggi dan pemikiran yang luas. Sehingga dalam menghadapi heterogenitas budaya global tidak bersikap fanatik.[71]
e. Melakukan pendekatan terpadu dalam proses pembelajaran dengan memadukan secara serentak pendekatan, yang meliputi:

---

[70] Ramayulis, *op.cit,* hlm. 155.
[71] *Ibid.*

1) Memberikan peluang kepada peserta didik untuk mengembangkan pemahaman adanya Tuhan sebagai sumber kehidupan makhluk.
2) Memberikan peluang kepada peserta didik untuk mempraktekkan dan merasakan hasil-hasil pengalaman ibadah dan akhlak dalam kehidupan.
3) Pembiasaan, Sidi Gazalba mengatakan, bahwa secara umum kepribadian dibentuk oleh pendidikan karena pendidikan merupakan sarana atau media dalam menanamkan perilaku yang kontinyu sehingga menjadi kebiasaan. Kebiasaan yang mendarah daging inilah kemudian menjadi norma. Ketika sudah menjadi norma maka akan menjadi budaya, bila sudah sampai kepada tingkat ini, maka akan memunculkan sanksi.[72]
4) Rasional, memberikan peran pada rasio (akal) dalam memahami dan membedakan berbagai bahan ajar yang berkenaan dengan tindakan baik dan buruk yang ada dalam kehidupan.
5) Emosional, merupakan upaya menggugah emosi peserta didik dalam menghayati perilaku yang sesuai dengan agama dan budaya bangsa.
6) Fungsional, menyajikan materi-materi ajaran yang berguna dalam kehidupan peserta didik.
7) Keteladanan, Keteladanan dalam proses pendidikan atau pembinaan warga sekolah merupakan metode yang efektif, terutama dalam mempersiapkan dan membentuk sikap keagamaan. Karena pimpinan adalah contoh terbaik dalam pandangan anggotanya, yang akan ditiru dalam tindakan dan tata santunnya.[73]

f. Melakukan berbagai kegiatan yang dapat mencerminkan suasana keagamaan, berupa:
   1) Do'a bersama sebelum dan sesudah melakukan kegiatan pembelajaran.

[72] Mukhtar, *op.cit*, hlm.66-68.
[73] Nazarudin Rahman, *op.cit*, hlm. 196.

2) Tadarus al-Qur'an (15-20 menit) sebelum jam pertama dimulai, dipimpin oleh guru yang mengajar pada jam pertama.
3) Shalat dhuhur berjama'ah dan kultum (kuliah tujuh menit), atau bimbingn keagamaan secara berkala.
4) Mengisi peringatan hari-hari besar keagamaan dengan kegiatan yang menunjang internalisasi nilai-nilai agama, dan menambah ketaatan beribadah.
5) Mengintefsifkan praktik beribadah, baik ibadah *mahdhah* maupun ibadah sosial.
6) Melengkapi bahan kajian mata pelajaran umum dengan nuansa keislaman yang relevan dengan nilai-nilai agama.[74]

3. Faktor Pendukung dan Penghambat Manajemen Budaya

Dalam pembentukan dan pengelolaan budaya di sekolah, tentunya manajemen menemui hal-hal yang dapat menjadi faktor pendukung dan penghambat dalam penerapannya,[75] dari beberapa pendukung yang ada, penulis dapat menyimpulkan sebagai berikut:

a) Bertambahnya jumlah anggota organisasi.
b) Keyakinan anggota terhadap nilai-nilai yang dianut oleh organisasi.
c) Keteladanan pemimpin organisasi.
d) Penghargaan yang maksimal terhadap prestasi kerja anggota.
e) Pendelegasian yang maksimal terhadap prestasi kerja anggota.
f) Pendelegasian yang proporsional dan profesional.
g) Pengembangan kesejahteraan anggota.
h) Adaptabilitas yang mengakar dari anggota terhadap tata kerja dan sistem nilai yang dianut dalam berorganisasi.[76]

Sedangkan faktor yang dapat menjadi penghambat antara lain:

a) Manajemen yang terlalu longgar, sehingga tidak adanya komitmen yang serius di antara anggota.

---

[74] Ramayulis, *op.cit,* hlm. 156.
[75] Moh. Pabundu Tika, *op.cit.,* hlm. 150.
[76] Hikmat, *op.cit.,* hlm. 230.

b) Kurangnya sosialisasi dan pengarahan manajemen, sehingga menyebabkan terhambatnya komunikasi anggota sekolah dan orang tua siswa tentang budaya sekolah/budaya Islami yang diterapkan sekolah.
c) Tidak tepatnya perencanaan program dan kegiatan operasional, sehingga tujuan yang ingin dicapai tidak jelas.
d) Tidak tepatnya sistem reward and punishment.
e) Nilai-nilai dan keyakinan yang menjadi budaya organisasi kurang dianut, kurang dihayati, dan kurang dilaksanakan oleh anggota sekolah.
f) Para manajer tidak menghargai kepemimpinan dan karyawan di semua tingkat yang bertanggung jawab. Mereka cenderung melumpuhkan inisiatif dan inovasi sentralistis.
g) Kurang menghargai inisiatif perseorangan untuk melakukan perubahan-perubahan budaya yang bermanfaat.[77]

Dari berbagai faktor pendukung dan penghambat tersebut kunci pokonya terletak pada manajemen, jika komitmen manajemen kuat, maka akan tercipta budaya sekolah yang kuat dan dihayati oleh seluruh anggota.

[77] Moh. Pabundu Tika, *op.cit.,* hlm. 150.